

**HEC MONTRÉAL  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

L'humour dans les équipes de travail managériales : construction du processus humoristique et manifestation de la compétence humoristique

Par  
Catherine Grondin

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maître *ès sciences*  
(M.Sc.) option management

Octobre 2004  
© Catherine Grondin, 2004

## Sommaire

---

Cette recherche exploratoire entend re-visiter le phénomène de l'humour dans l'organisation. Notre point de départ est différent de celui généralement discuté dans la littérature en gestion. Entre autres, au lieu de débattre de la représentation de l'humour comme outil de gestion, nous étudions sa mise en action à l'aide d'un modèle analytique centré sur le concept de l'acteur socialement compétent. De plus, alors qu'une majorité de chercheurs s'intéressent à l'humour chez les employés de premier niveau hiérarchique dans l'organisation, notre recherche est menée auprès de gestionnaires. La question de recherche est la suivante: comment l'humour est-il mis en action dans les équipes de travail? Afin de répondre à cette question, nous procédons en deux temps. D'abord, nous re-construisons le processus humoristique par lequel passent les acteurs en temps de réunion. Ensuite, nous nous interrogeons sur la compétence humoristique de ces derniers.

Le cadre théorique est bâti à partir de notions issues de la théorie de la structuration (Giddens, 1987) et s'inscrit dans une perspective constructiviste des rapports organisationnels. Nous avons appelé ce cadre : le « dispositif social de l'humour ». Il repose sur deux postulats : (1) l'humour est le résultat de processus relationnels; (2) il existe une compétence humoristique chez l'acteur, résultat de ses habiletés sociales. À partir de ce cadre, nous pouvons re-construire le processus humoristique, c'est-à-dire examiner comment se forme et se transforme l'humour dans le temps. Nous pouvons également approfondir la notion de compétence humoristique en nous intéressant notamment aux significations ainsi qu'aux motifs inconscients qui caractérisent l'action humoristique.

Sur le plan méthodologique, nous avons eu recours à des observations directes non participantes et à des entretiens semi-dirigés auprès de deux groupes. Le groupe A est temporaire et se compose de cinq gestionnaires participant à une simulation de gestion offerte dans le cadre d'un cours d'introduction au MBA. Cette simulation est d'une durée d'une semaine où ont eu lieu dix réunions. Le groupe B est formé de huit gestionnaires étant collègues dans une grande entreprise. Ces gestionnaires se réunissent à raison d'une fois par semaine. Il y a eu observation de quatre réunions consécutives. Au total pour les deux groupes, 100 séquences humoristiques ont été analysées.

Les données recueillies informent de la dynamique interactionnelle en groupe. Dans le groupe A, la transformation de l'humour témoigne de la construction d'une identité d'équipe qui est propre à ses membres. En fait, l'humour nous a permis de retracer le « parcours identitaire » de ce groupe de

gestion temporaire. Quant au groupe B, l'humour contribue davantage à la reproduction d'une dynamique de régulation. Bien que l'humour des membres de cette équipe de gestion régulière concerne quelque fois des questions identitaires, l'humour des membres se transforme plutôt selon une volonté de tenir des réunions de travail efficaces et agit ainsi comme moyen de régulation.

L'analyse des données a permis d'établir cinq constats sur le processus humoristique. Pour le groupe A, nous constatons que : (1) les premières interactions humoristiques reposent sur un humour « cohésif » vu le besoin d'établir le lien de confiance dès le début de l'exercice de simulation. (2) Avec le temps, les interventions humoristiques interpellent les membres sur des points de repères identitaires. (3) Au fil des rencontres, un groupe temporaire développe son propre registre humoristique. (4) Les types d'humour se modifient selon la succession des étapes du parcours identitaire. (5) L'humour des membres renforce leur unité d'équipe (coopération) autant qu'il amène parfois une ambiance plus gênante (compétition). Les cinq constats sur l'équipe de gestion régulière, soit le groupe B, sont les suivants : (1) l'humour joue également une fonction cohésive consistant à établir des liens au début de chaque réunion. (2) Les changements provoqués par une situation de surcharge de travail sont souvent discutés sous le couvert de l'humour. (3) L'humour témoigne d'une attitude empathique entre les membres, toutefois cette fonction n'empêche pas la tenue de propos humoristiques plus abrupts. (4) Lorsque vient le temps d'aborder certaines questions identitaires, l'humour devient auto-dérisoire. (5) L'humour joue un rôle catalyseur, et ce, surtout en début et en fin de réunion.

Concernant la compétence humoristique, nous faisons quatre constats. (1) D'abord, nous expliquons le pourquoi de l'apparition répétée de blagues identiques en faisant un lien avec la notion de sécurité ontologique (Giddens, 1987). (2) Ensuite, nous constatons que les raisons d'agir en humour peuvent être stratégiques chez l'acteur. (3) Toutefois, il existe aussi des motifs inconscients dans l'action humoristique. (4) Finalement, nous identifions une sixième habileté, soit l'empathie, qui s'ajoute aux cinq habiletés sociales que nous croyons constitutives de la compétence humoristique.

En conclusion, les résultats de cette recherche ont permis de dégager des propositions qui pourront être testées subséquemment. (1) Il existe un lien temporel entre les repères identitaires, certains types d'humour et la régulation de groupe. (2) L'amorce d'une réunion de travail presuppose la présence de fonctions cohésives de l'humour et le rire consensuel permet une meilleure poursuite de la réunion. (3) Le contenu du registre humoristique est le résultat de l'histoire d'un groupe, mais surtout d'un savoir humoristique commun entre les membres.

## Table des matières

---

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>VIII</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTERATURE.....</b>	<b>6</b>
INTRODUCTION AU PREMIER CHAPITRE .....	6
1.1     Le contenu, les formes, les types et les fonctions de l'humour dans l'organisation.....	7
1.1.1    Les fonctions dites psychologiques .....	9
1.1.2    Les fonctions dites communicationnelles.....	10
1.1.3    Les fonctions dites sociales.....	11
1.2     L'humour comme outil de gestion.....	16
1.2.1    Les fonctions de l'humour et le contexte organisationnel des dernières années .....	18
1.2.2    L'argument de la performance organisationnelle .....	21
1.3     Un point de vue plus critique dans la recherche.....	23
1.3.1    Les propos de Gibson (1994).....	24
1.3.2    Les propos de Collinson (2002) .....	25
1.4     Un angle d'approche différent dans la recherche .....	29
1.4.1    L'humour et les groupes de travail temporaires.....	29
1.4.2    L'humour et les équipes de gestion « régulières » .....	31
1.5     Le positionnement de recherche .....	33
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	35
<b>CHAPITRE 2 – CADRE THEORIQUE : LE DISPOSITIF SOCIAL DE L'HUMOUR .....</b>	<b>36</b>
INTRODUCTION AU DEUXIÈME CHAPITRE .....	36
2.1     Le point de vue constructiviste .....	37
2.2     La théorie de la structuration : la conceptualisation du modèle analytique .....	39
2.2.1    Le structurel : les règles et les ressources.....	42
2.2.1.1   Règles.....	43
2.2.1.2   Ressources .....	43
2.2.2    L'interaction : l'acteur social et ses interactions contextualisées .....	44
2.2.2.1   Acteur social.....	44
2.2.2.2   Interaction contextualisée entre acteurs : le pouvoir et la sanction.....	52
2.2.3    La jonction entre le structurel et l'interaction.....	53
2.3     Le dispositif social de l'humour.....	55
CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE.....	58

<b>CHAPITRE 3 – CHOIX METHODOLOGIQUES .....</b>	<b>59</b>
INTRODUCTION AU TROISIÈME CHAPITRE .....	59
3.1    Les implications des préceptes constructivistes .....	59
3.1.1    La conception de la connaissance et de la méthode.....	60
3.1.2    La validité scientifique de la connaissance produite.....	61
3.2    La démarche sur le terrain : une orientation de recherche abductive.....	62
3.3    La collecte des données.....	63
3.3.1    Une définition opérationnelle de l'humour.....	64
3.3.2    Les méthodes de collecte de données .....	65
3.3.2.1    Observations directes non participantes .....	66
3.3.2.2    Entretiens semi-dirigés.....	67
3.4    La population.....	68
3.4.1    Groupe A : MBA .....	68
3.4.1.1    Demande de participation et anonymat des participants .....	69
3.4.1.2    Membres de l'équipe.....	70
3.4.1.3    Déroulement des réunions .....	70
3.4.1.4    Temps d'observation et codage des données.....	71
3.4.2    Groupe B : entreprise Boomerang Inc .....	72
3.4.2.1    Demande de participation et anonymat des participants .....	73
3.4.2.2    Membres de l'équipe .....	73
3.4.2.3    Déroulement des réunions .....	74
3.4.2.4    Temps d'observation et codage des données.....	75
CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE.....	76
<b>CHAPITRE 4 – PROCESSUS HUMORISTIQUE DU GROUPE A .....</b>	<b>77</b>
INTRODUCTION AU QUATRIÈME CHAPITRE .....	77
4.1    Formation et transformation de l'humour : fonctions de l'humour et dynamique identitaire.....	77
4.1.1    Étape 1 : humour standardisé, confiance et frontières du groupe .....	79
4.1.2    Étape 2 : humour ironique, auto-dérisoire et savoir commun.....	83
4.1.3    Étape 3 : humour « sans détour » et expression de désaccords.....	86
4.1.4    Étape 4 : humour avisé et réussite d'équipe.....	90
4.2    Les constats .....	92
CONCLUSION DU QUATRIÈME CHAPITRE.....	96
<b>CHAPITRE 5 – PROCESSUS HUMORISTIQUE DU GROUPE B .....</b>	<b>97</b>
INTRODUCTION AU CINQUIÈME CHAPITRE .....	97
5.1    Formation et transformation de l'humour : fonctions de l'humour et régularités observées .....	97
5.1.1    Réunion 1 : la réunion classique .....	98
5.1.2    Réunion 2 : la réunion assoupiante .....	103
5.1.3    Réunion 3 : la réunion sans le patron .....	107
5.1.4    Réunion 4 : la réunion non préparée .....	112
5.2    Les constats .....	116
CONCLUSION DU CINQUIÈME CHAPITRE .....	121

<b>CHAPITRE 6 – COMPETENCE HUMORISTIQUE (GROUPES A ET B).....</b>	<b>122</b>
INTRODUCTION AU SIXIÈME CHAPITRE.....	122
6.1    Les pratiques humoristiques routinières .....	123
6.1.1    Groupe A : MBA .....	123
6.1.2    Groupe B : entreprise Boomerang Inc .....	127
6.1.3    Groupe A et groupe B : les constats sur la sécurité ontologique .....	130
6.2    L'humour et le concept de l'acteur socialement compétent.....	131
6.2.1    Groupe A : MBA .....	131
6.2.2    Groupe B : entreprise Boomerang Inc .....	140
6.2.3    Groupe A et groupe B : les constats sur l'humour et l'acteur social.....	148
CONCLUSION DU SIXIÈME CHAPITRE .....	151
<b>CHAPITRE 7 – PROPOSITIONS POUR DE FUTURES RECHERCHES .....</b>	<b>152</b>
INTRODUCTION AU SEPTIÈME CHAPITRE.....	152
7.1    Un retour ciblé sur la littérature .....	152
7.1.1    L'humour et les groupes de travail temporaires.....	153
7.1.2    L'humour et les équipes de gestion « régulières » .....	155
7.2    L'analyse des groupes A et B.....	157
7.2.1    Un marqueur identitaire et réglementaire .....	157
7.2.2    L'établissement du lien de confiance et le rire consensuel .....	159
7.2.3    Le registre humoristique.....	160
7.3    Un retour sur le modèle théorique .....	161
7.4    La démarche de recherche : les éléments à retenir .....	164
CONCLUSION DU SEPTIÈME CHAPITRE .....	167
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>168</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>174</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>179</b>

## Liste des tableaux

---

Tableau 1 : Fonctions de l'humour dans l'organisation.....	16
Tableau 2 : Humour comme outil de gestion.....	23
Tableau 3 : Épistémologies positiviste et constructiviste.....	60
Tableau 4 : Caractéristiques des membres du groupe A.....	70
Tableau 5 : Temps d'observation – groupe A.....	71
Tableau 6 : Caractéristiques des membres du groupe B.....	74
Tableau 7 : Formation et transformation de l'humour groupe A – étape1.....	79
Tableau 8 : Formation et transformation de l'humour groupe A – étape 2.....	83
Tableau 9 : Formation et transformation de l'humour groupe A – étape 3.....	87
Tableau 10 : Formation et transformation de l'humour groupe A – étape 4.....	90
Tableau 11 : Synthèse de la transformation de l'humour du groupe A.....	95
Tableau 12 : Formation et transformation de l'humour groupe B – réunion 1.....	99
Tableau 13 : Formation et transformation de l'humour groupe B – réunion 2.....	104
Tableau 14 : Formation et transformation de l'humour groupe B – réunion 3.....	107
Tableau 15 : Formation et transformation de l'humour groupe B – réunion 4.....	113
Tableau 16 : Synthèse de la transformation de l'humour du groupe B.....	120
Tableau 17 : Pratiques humoristiques routinières – groupe A.....	124
Tableau 18 : Pratiques humoristiques routinières – groupe B.....	127
Tableau 19 : Séquences humoristiques et compétence de l'acteur – groupe A.....	131
Tableau 20 : Séquences humoristiques et compétence de l'acteur – groupe B.....	140
Tableau 21 : Synthèse de 10 travaux de recherche empiriques.....	180

## Liste des figures

---

Figure 1 : Taxinomie des formes de l'humour dans l'organisation.....	8
Figure 2 : Schématisation des recherches portant sur l'humour dans l'organisation.....	27
Figure 3 : Caractère structuré/structurant de l'interaction.....	38
Figure 4 : La compétence humoristique (a).....	44
Figure 5 : La compétence humoristique (b).....	47
Figure 6 : La compétence humoristique (c).....	48
Figure 7 : Modèle de stratification de l'agent.....	49
Figure 8 : La compétence humoristique (d).....	52
Figure 9 : Dispositif social de l'humour.....	56
Figure 10 : Construction de l'objet selon un point de vue constructiviste.....	61
Figure 11 : Dispositif social de l'humour renouvelé.....	162

## Remerciements

---

La réalisation de ce mémoire de maîtrise a été rendue possible grâce au support moral (et financier...) de quelques personnes dont certaines me sont très chères.

À prime abord, je tiens à remercier tous les participants à la recherche desquels j'ai reçu l'entièvre collaboration. Le discours de ces gestionnaires m'a inspiré bien plus que je ne pouvais me l'imaginer au départ. Aussi, je remercie les membres du jury qui ont accepté de lire ce document.

Ensuite, j'aimerais souligner l'importance de l'aide financière qui m'a été accordée par La direction de HEC Montréal et le programme de M.Sc. dans le cadre de bourses versées pour la rédaction du mémoire. Ce soutien financier a fait en sorte que je puisse poursuivre mes démarches sans souci de nature pécuniaire, ce qui a permis l'avancement constant de mon projet.

Je veux également remercier ma directrice de mémoire, Linda Rouleau, pour sa très grande disponibilité, ses judicieux conseils et surtout pour les nombreuses conversations qui, même si parfois ne concernaient pas le mémoire, contribuaient à apaiser mes angoisses et à éclaircir mes idées. Si un jour je prends la décision de consacrer une partie de ma vie à la recherche en management, on pourra dire qu'elle aura été mon inspiration.

Un dernier remerciement va, bien entendu, à ma famille, à mon conjoint que j'adore et à mes amis. Merci de me témoigner du respect en considérant les choix que je fais et en acceptant qui je suis, avec tout ce que cela comporte! Pendant cette année de recherche, vous avez su m'écouter et m'encourager dans la poursuite de mes objectifs personnels. Eh oui, maintenant c'est vrai : c'est fini!

Aujourd'hui, sans prétention et selon ma propre conception, je constate que le sentiment du devoir accompli mène inévitablement à la paix intérieure, à la liberté de l'esprit et au renouvellement de l'estime de soi.

*Et pour ceux et celles qui se le demandent toujours :  
oui, on peut effectivement faire un mémoire de  
maîtrise sur l'humour!*

## Introduction

---

En 1985, Richard Cronin, président d'une firme de recherche de cadres, entreprend des démarches pour sonder les dirigeants d'entreprises sur l'importance accordée à l'humour dans leur organisation. Des 329 Président-Directeur-Généraux interrogés, 97% d'entre eux affirment que l'humour est sain et important au quotidien, que les gestionnaires devraient développer un plus grand sens de l'humour et que le sens de l'humour est certes recherché chez de futurs employés (Source : Morreall, 1991). Un pourcentage aussi élevé pourrait laisser croire à une montée fulgurante du nombre de recherches sur l'humour en milieu organisationnel. De fait, les chercheurs en gestion s'intéressent davantage au phénomène depuis quelques années. Pourtant, à y regarder de plus près, on constate dans l'ensemble que les recherches sur le sujet sont peu nombreuses. Ceci peut être attribuable au fait que la présence de l'humour dans les organisations n'est pas considérée de manière identique selon les époques. Si aujourd'hui on semble en faire davantage la promotion, il fut un temps où le rire, considéré non convenable, était inadmissible au travail (Elias, 1978 dans Collinson, 2002). D'ailleurs, il a longtemps été estimé paradoxal de conjuguer travail et humour (Gibson, 1994; Paton & Filby, 1996). En effet, il ne faisait aucun doute dans l'esprit de certains gestionnaires que ces deux réalités s'opposaient puisque « le travail », c'est sérieux.

Cependant, au début des années 1930 les résultats de recherches tirés des études dirigées par Elton Mayo (1927) à l'usine Hawthorne, révèlent que l'humour spontané forme une dimension significative des processus informels dans l'organisation (Fine, 1983; Barsoux, 1996; Paton & Filby, 1996). Peu à peu, ce que l'on appelait anciennement le paradoxe humour-travail, intrigue d'autres chercheurs qui en viennent aujourd'hui à démontrer la pertinence, en gestion, de s'intéresser à ce phénomène organisationnel. D'abord, une majorité de chercheurs en gestion s'interrogent sur les fonctions de l'humour. Entre les années 1970 et 1990, ceux-ci citent plus souvent les fonctions bénéfiques de l'humour dans l'organisation. À un point tel que vers le milieu des années 1990, on présente l'humour comme un nouvel outil de gestion. C'est précisément à ce moment que des chercheurs, toutefois ils sont peu nombreux, émettent une mise en garde sur ce constat. En fait, leur opinion sur la question va totalement à l'encontre de cette vision « hautement positive » de l'humour qui s'est largement répandue. Par la suite, le débat sur l'humour dans l'organisation se polarise suivant ces questionnements: est-ce que l'humour renforce la cohésion ou plutôt la division dans un groupe? Est-ce que l'humour peut être contrôlable tel un outil ou si son

caractère imprévisible éclipse toute forme d'utilisation stratégique? Les chercheurs en gestion sont partagés sur ces questions. D'un côté il y a ceux qui sont en faveur de la représentation de l'humour comme outil managérial vu ses bénéfices permettant la cohésion, et de l'autre ceux qui soutiennent l'inverse vu ses effets pervers provoquant la division.

Nos premières interrogations sur le sujet ont donc été les suivantes : se pourrait-il que les deux clans se butent à un même point de départ en débattant continuellement de la représentation de l'humour comme outil, à tord ou à raison? Et si l'humour engendrait tant la cohésion que la division? En outre, il est possible de noter qu'un élément est commun à la presque totalité des recherches sur l'humour. Jusqu'à maintenant, la plupart des auteurs n'interrogent pas les individus eux-mêmes à propos de leurs pratiques humoristiques. De là une troisième interrogation : qu'en est-il de l'acteur social, de ses raisons d'agir et de ses motivations à utiliser l'humour?

Dans ce mémoire, nous proposons donc de re-visiter l'humour dans l'organisation, mais cette fois-ci en postulant que son utilisation fait partie de la compétence sociale de l'acteur. Nous ne tenons pas spécifiquement à construire sur la thèse de l'humour comme outil de gestion, mais plutôt nous nous focaliserons d'entrée de jeu sur un point de départ différent. Ce point de départ est le concept de l'acteur socialement compétent. Ceci permet d'adopter une démarche qui est largement, toutefois non exclusivement, subjective du fait que l'on s'intéresse à l'acteur social. Selon nous, re-visiter l'humour dans l'organisation nécessite de se pencher sur la mise en action du phénomène afin d'en élargir notre compréhension. Ce faisant, l'ensemble du mémoire est orienté autour de la question de recherche suivante : **comment l'humour est-il mis en action dans l'organisation?** Cette question comporte **deux volets**. Dans un premier temps, il s'agit de re-construire le **processus humoristique** par lequel passent les membres d'un groupe. Pour ce faire, nous décrivons le processus de formation et de transformation de l'humour dans un groupe, et ce, en adoptant un point de vue modéré postulant que l'humour peut engendrer tant la cohésion que la division dans l'organisation. Dans un deuxième temps, il s'agit de s'intéresser à ce que nous appelons la **compétence humoristique**. Nous partons du principe que les individus sont des acteurs socialement compétents et que cela se reflète même dans leur utilisation de l'humour. Ils manifestent donc une forme de compétence humoristique dans leurs relations avec autrui au quotidien.

À notre avis, ces deux volets qui composent la mise en action de l'humour s'impliquent mutuellement. En effet, il faut d'abord étudier la construction de l'humour pour ensuite tenter de comprendre la compétence humoristique qui s'ancre d'ailleurs dans la dynamique du processus

humoristique lui-même. C'est dire que dans cette recherche, étudier la mise en action de l'humour c'est essentiellement **vouloir re-situer l'acteur socialement compétent au centre du processus humoristique.**

#### Structure des chapitres du mémoire

Cette recherche est divisée en 7 chapitres. Le premier chapitre présente une recension des écrits sur l'humour dans l'organisation et fait état des grandes préoccupations de recherche sur la question en gestion. Nous discutons d'abord du contenu de l'humour dans l'organisation, de ses formes, brièvement de ses types et particulièrement de ses fonctions. Ensuite, nous présentons l'argumentation des chercheurs étant en faveur de la représentation de l'humour comme outil de gestion. Suite à quoi nous montrons quels sont les arguments de deux chercheurs s'opposant à cette représentation de l'humour comme outil. Finalement, la revue de littérature se termine par la description de deux recherches où les auteurs se distinguent en particulier pour leur orientation de recherche et leurs choix méthodologiques : orientation processuelle et participation de gestionnaires à l'étude. Grâce à la revue des écrits sur l'humour dans l'organisation, nous pouvons positionner nos intentions de recherche à la fin du premier chapitre.

Dans le deuxième chapitre nous présentons le cadre théorique. D'abord, étant donné qu'une orientation processuelle prédomine dans cette recherche, il importe d'adopter une conception des rapports organisationnels qui se conjugue bien à cette orientation. En ce sens, le point de vue constructiviste de l'organisation nous convient entièrement car il permet de considérer celle-ci comme un lieu de coopération et de compétition. Selon ce point de vue constructiviste, l'humour s'engendre dans ce double contexte relationnel. Le deuxième chapitre débute donc par une brève explication des contours de la pensée constructiviste. Ensuite, nous spécifions les présupposés de départ qui consistent à considérer l'humour comme le résultat de processus relationnels et penser qu'il existe une compétence humoristique chez l'acteur, résultat de ses habiletés sociales. Puis, le cadre théorique est présenté et les notions structurationnistes (Giddens, 1987) dont il se compose sont explicitées. L'objectif principal de ce chapitre est de démontrer comment nous avons bâti ce cadre et quels sont ses liens avec l'humour dans l'organisation.

Au troisième chapitre, nous expliquons concrètement comment nous avons effectué la recherche. Ainsi, nous discutons de la pertinence de faire une collecte de données qualitatives par l'entremise d'observations directes non participantes et d'entretiens semi-dirigés. Bien sûr, les observations sont plutôt de mise en humour, mais pour ce qui est des entretiens formels avec les acteurs, ils

demeurent largement négligés dans les recherches. La méthode de l'entretien est d'une grande importance dans cette recherche puisque nous voulons accentuer le point de vue, voire les significations de l'acteur lui-même. La collecte de données s'est faite auprès de deux groupes de gestionnaires en contexte de réunion de travail. Le groupe A est un groupe temporaire et se compose de gestionnaires inscrits à un programme de formation. Le groupe B représente une équipe de gestion régulière et est constitué de gestionnaires qui évoluent au sein d'une même organisation. Ces deux groupes ont été choisis dans la mesure où leur utilité première, pour nous, naît paradoxalement de leur principale différence. En effet, le groupe temporaire permet d'étudier l'humour d'un groupe en formation, tandis que l'équipe de gestion régulière permet de considérer l'humour d'un groupe déjà formé depuis relativement longtemps. Ainsi, le choix de ces groupes se justifie par la nécessité d'une prise de vue temporelle, dynamique et en plusieurs temps de l'humour.

Au quatrième et cinquième chapitre, nous abordons le premier volet de la mise en action de l'humour soit le processus humoristique. Plus précisément, le processus de formation et de transformation de l'humour du groupe A (chapitre 4) et du groupe B (chapitre 5) est re-construit. Des séquences humoristiques tirées des observations sont isolées et étudiées dans leur rapport les unes aux autres. Afin de maintenir un point de vue constructiviste de l'humour, nous traitons à la fois des fonctions cohésives de l'humour et de ses effets plus pervers. Contrairement aux recherches qui font aussi état des fonctions de l'humour, dans ce cas-ci nous sommes davantage intéressées par la façon dont elles se succèdent ou se répètent, le tout dans une perspective processuelle et continue.

Dans le sixième chapitre, nous nous intéressons au deuxième volet de la mise en action de l'humour, c'est-à-dire à l'acteur social et à sa compétence humoristique. Ayant représenté le processus de formation et de transformation de l'humour pour chaque groupe, nous possédons une construction dynamique de l'humour et sommes davantage en mesure de comprendre la compétence humoristique des acteurs. Ce chapitre vise principalement à articuler le cadre théorique développé au deuxième chapitre. Ce faisant, certaines séquences humoristiques déjà présentées aux chapitres 4 et 5 sont mises entre parenthèse et les dimensions du cadre théorique sont discutées. Ceci re-situe l'acteur socialement compétent au centre du processus humoristique en tenant compte de sa réflexivité, de ses habiletés sociales ainsi que des conditions qui président et influent la mise en action du phénomène.

Quant au dernier chapitre, il fait état des conclusions de la recherche. Ces conclusions sont présentées sous forme de propositions à tester au cours de recherches ultérieures. Pour en arriver à faire ces propositions, nous présentons un retour ciblé sur la littérature. Nous faisons trois propositions. D'abord, nous proposons un lien entre l'état de formalisation d'un groupe, le type d'humour et les repères identitaires des membres. Ensuite, nous avançons que l'établissement de la confiance est une étape cruciale de la mise en action de l'humour. Finalement, nous proposons qu'un registre humoristique spécifique est le résultat d'une histoire entre les membres d'un groupe. Nous présentons une nouvelle version du cadre analytique, version que nous avons retravaillée suite à la réalisation de la recherche. Enfin, nous indiquons ce qu'il faut retenir de la démarche d'ensemble.

Nous terminons ce mémoire en rappelant ses principales contributions. La première a été d'opter pour une orientation de recherche processuelle dans l'étude de l'humour; la deuxième, d'avoir demandé à des gestionnaires de participer à cette recherche et non à des travailleurs issus du « *shopfloor* »; et la troisième, d'avoir interrogé ces mêmes gestionnaires au cours d'entretiens formels. Finalement, nous énonçons quelques limites associées à la démarche et discutons des implications pour les recherches futures.

## Introduction au premier chapitre

À partir de la fin des années 1950, les chercheurs en gestion commencent à s'intéresser au phénomène de l'humour dans l'organisation. Ce départ est pourtant bien tardif si l'on compare aux chercheurs issus d'autres champs scientifiques tels la philosophie, la psychologie, la psychanalyse et même les sciences sociales. Quoiqu'il en soit, il est tout de même possible d'entrevoir aujourd'hui une évolution des préoccupations sur l'humour de la part des chercheurs en gestion. D'abord, ils se questionnent sur le contenu et les formes d'humour dans l'organisation et montrent ainsi à quoi il sert c'est-à-dire quelles en sont ses fonctions. Dès lors, on s'aperçoit que l'humour possède beaucoup d'avantages pour son utilisateur et on ignore, en quelque sorte, ses aspects plus négatifs. C'est ainsi qu'au cours des années 1990, plusieurs chercheurs et praticiens de la gestion associent l'humour à un nouvel outil managérial. En effet, de par ses nombreuses fonctions bénéfiques, l'humour répond très bien au contexte de l'organisation contemporaine. Ce faisant, on en fait amplement la promotion et particulièrement dans le monde de la consultation où on « vend » l'idée que l'humour est contrôlable et accessible à tous. Conséquemment, il devrait représenter un des outils de gestion de tout bon gestionnaire. Cette conception de l'outil de gestion semble unanime jusqu'à ce que deux chercheurs, dits plus critiques, s'y opposent. Selon eux, l'humour ne revêt pas ce caractère contrôlable et le modèle de l'humour des consultants n'est pas très réaliste. Par surcroît, soutient l'un de ces chercheurs critiques, il existe des manques dans la recherche. Par exemple, les chercheurs étudient davantage l'humour des groupes d'employés du premier niveau (le « *shopfloor* »), même s'ils s'adressent à des gestionnaires. Puis, poursuit ce chercheur, les recherches sont *atemporielles*, voire même *ahistoriques*, car elles ne tiennent pas compte de la dimension dynamique et continue du phénomène.

Dans ce premier chapitre, nous revenons plus en détail sur cette évolution des préoccupations quant à l'humour dans l'organisation<sup>1</sup>. Nous voulons démontrer comment ces préoccupations se succèdent et où se positionnent nos intentions de recherche par rapport à ces dernières. Il est possible de rassembler l'ensemble des préoccupations et de les présenter sous forme de catégories. Nous avons donc divisé la revue de littérature en quatre points. Nous présentons d'abord (1.1) les contenus,

---

<sup>1</sup> À l'annexe 1 figure un tableau-synthèse de 10 travaux de recherches empiriques qui, rassemblés, présentent cette évolution des préoccupations (la méthodologie et les résultats de recherche). Ces 10 travaux ont influencé notre positionnement de recherche.

les formes et quelques types d'humour dans l'organisation puis décrivons ses fonctions. Ensuite, nous expliquons (1.2) comment les chercheurs en sont venus à présenter l'humour comme un outil de gestion, et ce, grâce aux liens qu'ils font entre les fonctions de l'humour et les réalités organisationnelles d'aujourd'hui. Puis, nous résumons (1.3) deux recherches à l'intérieur desquelles les auteurs s'opposent à cette représentation de l'humour comme outil managérial. Aussi, nous discutons (1.4) de deux autres recherches plus en particulier car les auteurs ont fait des choix méthodologiques différents de la majorité des chercheurs qui ont étudié l'humour dans l'organisation. Ce faisant, leur façon de traiter l'objet de recherche nous a inspirées puisqu'elle concerne les groupes de gestionnaires et présente une orientation de recherche processuelle dans l'étude du phénomène. Finalement, le chapitre se termine par (1.5) l'énonciation du positionnement de recherche.

### 1.1 Le contenu, les formes, les types et les fonctions de l'humour dans l'organisation

En ce qui concerne les préoccupations sur l'humour dans l'organisation, une des toutes premières interrogations des chercheurs a été la suivante : qu'est-ce que l'humour dans l'organisation et quelles sont les formes d'humour? Vers la fin des années 1950, les quelques études en gestion portant sur l'humour ont donc pour objectif de mieux définir le contenu de l'humour. D'abord, des chercheurs notent que ce contenu renvoie couramment à la tâche de travail comme telle. Par exemple, une étude produite par Bradney en 1957 (sur des vendeurs dans un magasin à rayon), indique que les blagues évoquent une panoplie de sujets dont celui concernant le travail et les méthodes de travail. Aussi, on remarque que l'humour concerne plusieurs fois la relation supérieur/subordonné. Lors de sa recherche dans une usine, Frisch-Gauthier (1961) découvre que le rire « relève aussi d'une réaction de défense contre la contrainte et la discipline de l'atelier » (p.295). Cette chercheure indique que même parmi les blagues les plus gratuites – les moins liées au travail et à la discipline – un tiers des plaisanteries notées témoigne d'une atmosphère d'opposition. Frisch-Gauthier explique que cet esprit d'antagonisme se manifeste de trois façons : envers les règlements, envers l'organisation du travail (c'est-à-dire les manifestations de l'autorité), ou directement envers les personnes qui détiennent l'autorité.

Dans l'ensemble, les chercheurs (Frisch-Gauthier, 1961; Fry, 1963; Douglas, 1975 dans Linstead, 1988; Paton & Filby, 1996; Barsoux, 1996) préfèrent la distinction plus générale entre deux styles

de contenus humoristiques : l'humour standardisé et l'humour spontané. Le premier est ancré dans des conventions sociales plus larges et, selon Frisch-Gauthier, pourrait très bien se situer dans n'importe quel cadre. Lorsqu'on parle d'utilisation d'un humour standardisé, il peut donc s'agir d'une blague qui aurait fait rire quiconque, sans égard à un contexte particulier. En revanche, le second contenu humoristique est tributaire des événements associés à une situation précise et les auteurs en discutent pour rappeler la nature contextuelle de l'humour spontané. C'est cet humour spontané qui est plus souvent étudié par les chercheurs en gestion, quoique Linstead (1988) affirme plus tard que les deux styles d'humour s'impliquent mutuellement.<sup>2</sup>

Outre le contenu de l'humour, des chercheurs s'intéressent parallèlement aux formes d'humour dans l'organisation. Bien qu'un modèle de l'humour unique à l'environnement de travail ne soit pas réellement disponible (Gibson, 1994), le classement qu'effectue Vinton (1989) suite à ses observations d'un milieu d'entreprise familiale offre une esquisse taxinomique sur les formes que peut prendre l'humour dans l'organisation. Sa recherche, parue bien des années après les premières recherches sur l'humour, est citée à de nombreuses reprises lorsque l'on décrit les formes d'humour dans l'organisation. Selon Vinton, les formes d'humour les plus utilisées sont l'humour dirigé envers sa propre personne (*humorous self-ridicule*) et la taquinerie sous ses deux formes (*teasing*).

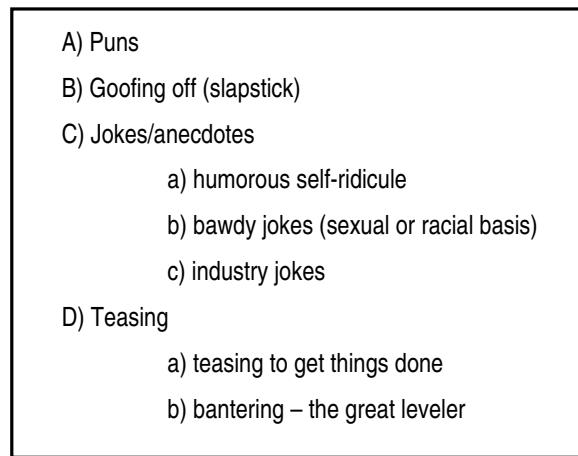


Figure 1 : Taxinomie des formes de l'humour dans l'organisation

<sup>2</sup> Outre la tâche de travail, les rapports supérieur/subordonné, ou l'humour standardisé et spontané, un autre sujet est étudié à quelques reprises dans l'organisation. Il s'agit des différences hommes/femmes dans l'appréciation et l'utilisation de l'humour. Les propos tirés des études en entreprises révèlent des écarts considérables entre les comportements humoristiques masculins et féminins. D'ailleurs, Cox *et al.* (1990) (cités par Smith *et al.*, 2000) soutiennent que, suite à leurs observations en milieu de travail, l'humour est un moyen de communication moins privilégié chez les femmes. L'étude la plus éloquente sur les rapports hommes-femmes dans l'utilisation de l'humour en milieu organisationnel est sans conteste celle de Collinson (1988), où celui-ci approfondit les significations des rapports de genre. Collinson (2002) affirme que l'humour des hommes est plus souvent sexuel et explicite et que les gestionnaires de sexe masculin utilisent ce genre d'humour dans des contextes formels et informels plus variés.

En plus de présenter les formes d'humour, quelques chercheurs entrevoient certains types d'humour dans l'organisation (ironique, « putdown », auto-dérisoire, etc). Seulement, peu d'entre eux examinent systématiquement les types d'humour ou même les identifient avec importance. En fait, lorsque les chercheurs étudient l'humour dans l'organisation, ils se penchent plus fréquemment sur le rôle (les fonctions) de l'humour. Nous pourrions même avancer que la plupart du temps, les recherches portant sur l'humour dans l'organisation servent à mettre en évidence ses fonctions. Hatch (1997) le souligne d'ailleurs : « [...] most previous studies attempted to explain what functions humor served [...] » (p.276). Selon Cheatwood (1983), la majorité des écrits sur les fonctions de l'humour laisse sous-entendre que les auteurs estiment que ces fonctions expliquent ledit phénomène. Afin d'identifier les différentes fonctions de l'humour dans l'organisation, les chercheurs en gestion se réfèrent généralement à trois théories : la théorie de l'incongruité, la théorie du soulagement et la théorie de la supériorité<sup>3</sup>. Ces chercheurs discutent de trois catégories de fonctions : psychologiques, communicationnelles et sociales. Dans les pages suivantes, chaque catégorie est décrite.

### 1.1.1 Les fonctions dites psychologiques

Il existe des fonctions de l'humour qui s'expliquent en termes cognitifs chez le travailleur. À titre d'exemple, la fonction dite de recadrage (*reframing*) permet d'appréhender un problème sous différents angles (Kahn, 1989). L'humour peut faire apparaître d'autres facettes d'une situation et incite le travailleur à jeter un regard nouveau sur cette situation. Tel que l'indique Coser (1959), l'humour offre l'occasion de réinterpréter son expérience, et ce, de façon succincte avec un minimum d'effort. La théorie de l'incongruité est parfois sous-jacente à une explication de ce type. Par exemple, si c'est l'élément inattendu (ou incongru) qui fait rire, la personne se trouve alors à recadrer la situation en une forme humoristique ou encore plus humoristique qu'elle ne l'était au départ.

Aussi, l'utilisation de l'humour a pour fonction le détachement psychologique (*coping*) vis-à-vis certains aspects d'un événement et permet ainsi d'alléger la tension et la frustration (Linstead, 1988 citant Turner 1971; Kahn, 1989; Paton & Filby, 1996; Smith *et al.*, 2000). La capacité d'un individu

---

<sup>3</sup> Une description de ces théories de l'humour est disponible en annexe 2.

à prendre une distance<sup>4</sup> devant une situation problématique ou tendue, fait en sorte qu'il protège sa propre personne<sup>5</sup>. Appliquée dans l'univers organisationnel, cette propriété de l'humour implique l'ajustement à des routines rigides (Coser, 1959) ou à des situations de travail moins stimulantes pour l'employé (Collinson, 1988 tiré de Collinson, 2002; Roy, 1960 cité par Yarwood, 1995). D'ailleurs, nous pouvons faire un parallèle entre cette fonction de détachement et la recherche plus récente de Hatch (1997). Il importe de spécifier cependant que celle-ci n'associe pas ses résultats de recherche à des « fonctions » de l'humour. Toutefois, nous jugeons que ses explications sont très utiles pour mieux comprendre la fonction de détachement. Au cours de son étude en milieu organisationnel, Hatch répertorie les remarques humoristiques ironiques dans le discours des participants à la recherche. Elle y signale la présence d'éléments cognitifs mais également émotionnels dans l'humour. Elle souligne que dans une intervention humoristique ironique il y a des émotions qui sont agencées de façon contradictoire. Ces émotions contradictoires neutralisent certaines autres émotions dominantes dont le rôle est de normalement confronter les contradictions cognitives aussi contenues dans la remarque humoristique. Il s'agit plus ou moins d'un déni de nature émotionnelle permettant aux individus d'affronter une problématique particulière, donc d'avoir un certain détachement vis-à-vis cette problématique.

Par ailleurs, le détachement d'une situation désagréable par le biais de l'humour ne signifie pas pour autant que l'individu, qui en est l'objet, l'accepte en riant. Il peut arriver que la réponse suite au détachement de la personne revête plutôt la forme d'une hostilité latente lancée sous le couvert de l'humour. C'est ce que stipule la théorie du soulagement de Freud (1895) et plusieurs auteurs soulignent l'importance de cette fonction de soulagement de l'humour, où les propos déguisent une dose d'agressivité (Yarwood, 1995; Zillman, 1983 cité par Kahn, 1989; Clouse & Spurgeon, 1995).

### 1.1.2 Les fonctions dites communicationnelles

L'humour a aussi une fonction importante dans les communications. En effet, l'humour est un acte de communication dynamique qui lie les gens (Crawford, 1994). L'utilisation de l'humour lors d'une présentation devant un auditoire a été particulièrement discutée dans la littérature

---

<sup>4</sup> Ici le terme distance est traité au sens psychologique et non sociologique comme l'entend Cheatwood (1983) partant des postulats interactionnistes.

<sup>5</sup> Selon Ervin-Tripp & Lampert (1992), une des quatre fonctions de l'humour consiste à protéger sa personne (self). Tiré de Holmes, J. « Politeness, Power and Provocation : How Humour Functions in the Workplace », *Discourse Studies*, 2000, Vol. 2, no2, p. 166 (Souligné et gras ajoutés).

professionnelle en gestion. En général, les auteurs soutiennent que l'humour a pour fonction d'augmenter l'intérêt de l'auditoire, produisant ainsi une réaction davantage positive en regard des propos du présentateur (Gruner, 1985 cité par Crawford, 1994; Gibson, 1994). Un travailleur peut donc utiliser l'humour afin de susciter l'intérêt de personnes en particulier.

De plus, à l'intérieur des interactions organisationnelles quotidiennes, l'humour offre un canal de communication différent pour faire savoir les critiques et les frustrations, sans craindre d'être pointé du doigt (Barsoux, 1996). En plus de livrer des messages, l'humour leur permet surtout d'être reçus (Kahn, 1989). L'utilisation de l'humour a également pour fonction d'exprimer des sentiments inadmissibles (Winnick, 1976 cité par Duncan, 1982), voire même risqués socialement (Ullian, 1976 cité par Duncan, 1984). Le caractère ambigu de l'humour justifie la passation de certains messages qui ne seraient pas si facilement communicables sans y avoir recours. L'aspect véridique d'une remarque est parfois décodé du récepteur, toutefois la forme humoristique sert de couverture à l'émetteur (Ullian, 1976 cité par Yarwood, 1995). Malgré tout, Filby (1989) (Paton & Filby, 1996) rappelle que c'est une chose de vouloir communiquer certaines informations en bénéficiant de l'ambiguïté de l'humour, mais que c'en est une autre de réellement confronter notre vis-à-vis. Il soutient que dans les relations de travail, les fonctions communicationnelles de l'humour voilent parfois un peu trop le véritable message que l'on transmet.

### 1.1.3 Les fonctions dites sociales

Parmi les recherches sur l'humour dans l'organisation, les fonctions dites sociales sont les plus souvent discutées. La façon dont les formes d'humour se manifestent à l'intérieur des interactions organisationnelles et surtout la manière dont elles sont manipulées et accueillies ne résulte donc pas exclusivement de fonctions cognitives telle celle de recadrage. Selon Fine (1983), il ne fait aucun doute que l'humour est régulé socialement (Clouse, 1993 dans Clouse & Spurgeon, 1995; LaFave *et al.*, 1976 dans Fine, 1983; Coser, 1959<sup>6</sup>). Par conséquent, selon lui, les « forces sociales » qui influencent la création et l'appréciation de l'humour doivent être étudiées. D'ailleurs, ce dernier insiste sur les propos de LaFave *et al.* (1976) : « *jokes only become jokes because of the social responses to them* » (p.176). Fine discute de trois approches pouvant être utilisées pour comprendre la contextualité de l'humour (l'humour spontané) : en observant les relations humoristiques, en s'intéressant aux règles contextuelles ou en procédant à une analyse de la conversation. Ce sont les

---

<sup>6</sup> Précision : Coser p.171 dit que le rire est régulé par la société.

deux premières approches qui ont surtout été traitées dans la littérature en gestion<sup>7</sup>. Ces deux approches concernent directement les fonctions sociales de l'humour.

La première approche pour comprendre l'humour spontané est celle des relations humoristiques. À ce sujet, Lundberg (1969) étudie les relations humoristiques et leur impact social quant à l'interprétation de l'humour selon les rôles des acteurs. Ses résultats de recherche sont tirés d'observations faites auprès d'employés de premier niveau hiérarchique dans différentes usines de fabrication industrielles (moteurs électriques). Lundberg aspire à développer un modèle qui substitue le groupe à l'individu, de sorte que son schéma puisse être appliqué à toute unité sociale sans égard à son degré de formalisation. Il distingue les quatre rôles suivants dans une interaction humoristique : *Initiator*, *target* (à qui la blague est racontée), *focus* ou *butt* (à l'endroit de qui la blague est lancée) et *public* (les gens en présence). Celui-ci étudie donc la position des acteurs dans l'interaction humoristique. Lundberg affirme : « *person-focused joking incidents seem to fulfill a social function; namely, that joking defines and redefines the different social groupings, reinforces the ranking of group members both within and between groups, and clarifies the status of one group to another* » (p.28, gras ajouté). Plusieurs chercheurs en gestion reconnaissent la pertinence du modèle de Lundberg et reprennent cette approche (appelée *person-focused joking*) en investiguant sur le phénomène de l'humour dans l'organisation. Suivant ce modèle, Traylor (1973) (dans Dwyer, 1991) confirme l'existence de ces fonctions sociales de l'humour lors de ses observations auprès d'employés dans une pétrolière. Certains chercheurs affirment même que des membres tiennent des rôles encore plus particuliers dû à leur statut informel. À titre d'exemple, Kets de Vries (1993) (dans Yarwood, 1995) décrit le « *wise fool* » comme celui dont le rôle consiste à balancer les jeux de pouvoir du leader.

Depuis les découvertes de Lundberg sur les rôles de chacun des acteurs dans les relations humoristiques, on a porté une plus grande attention aux manifestations humoristiques directement en lien avec la théorie de la supériorité. Donc, puisque des chercheurs découvrent que l'humour concerne la relation supérieur/subordonné dès les années 1960 (Frisch-Gauchier, 1961), d'autres poussent plus loin la réflexion sur les interactions humoristiques et l'asymétrie des statuts hiérarchiques. Dès lors, des études démontrent qu'il existe un certain « monopole » de l'humour. D'ailleurs, en 1957 Bradney indiquait déjà qu'une blague qui émerge à l'intérieur d'une relation

---

<sup>7</sup> En ce qui concerne la troisième approche, ce sont plutôt les linguistes qui s'y sont intéressés. Par exemple : Carrell, A. « *Joke Competence and humor competence* », *Humor – The International Journal of Humor Research*, 1997, Vol.10, no2, pp.173-185 ou Raskins, V. *Semantic Mechanisms of Humor*, Dordrecht H & Reidel S Publishing Co, 1985.

asymétrique de travail est habituellement dirigée du supérieur vers le subordonné. Puis Coser (1960) (dans Dwyer, 1991; Yarwood 1995) suite à l'observation d'une réunion de travail avec des employés d'un hôpital psychiatrique, trouve des résultats similaires. Sachant cela, Duncan (1982) propose une synthèse des principales implications de l'humour dans l'organisation au début des années 1980. Il le fait en s'appuyant sur l'étude de Traylor (1973), sur celle de Lundberg (1969) et sur celle de Coser (1960). Il rappelle qu'une personne de statut hiérarchique plus élevé est moins souvent la cible d'une blague (Traylor); que les personnes de statut hiérarchique identique utilisent davantage l'humour entre eux et que les travailleurs d'un statut hiérarchique plus bas ne retournent pas la pareille humoristique à un supérieur (Lundberg); et que les travailleurs d'un statut hiérarchique plus élevé utilisent davantage l'humour que ceux d'un statut hiérarchique moins élevé (Coser). Duncan soutient donc que les résultats de recherche jusque là sont suffisants pour émettre des hypothèses sur la dynamique humoristique des rapports hiérarchiques. Convaincu, il affirme que les travailleurs de statut hiérarchique élevé dirigent le plus souvent les blagues vers le bas de la hiérarchie et qu'ils sont plus fréquemment initiateurs d'humour. C'est pourquoi les chercheurs en viennent à mentionner l'existence de ce monopole de l'humour ou d'un « humour-de-haut-en-bas »<sup>8</sup>. Plus précisément, le monopole signifie que les supérieurs sont plus souvent initiateurs et que lorsque qu'il y a présence d'un supérieur et d'un subordonné, l'humour est habituellement utilisé chez les supérieurs envers leurs subordonnées. Duncan affirme donc que les études sur l'humour permettent de conclure que les comportements humoristiques répondent à des régularités (*patterns*) de statuts prédictibles. Fine (1983) confirme également que dans les rapports asymétriques, il est bien établi que l'humour est généralement dirigé vers le bas de la hiérarchie. En somme, les études sur ce sujet ont permis de discuter des fonctions sociales de l'humour dans un environnement relationnel contrôlé tel l'organisation. Il peut ainsi arriver qu'il y ait utilisation délibérée de l'humour afin de légitimer la relation de pouvoir d'une personne envers une autre. Dans ce cas précis, l'humour est utilisé comme moyen de contrôle par la personne en position d'autorité (Holmes, 2000).

Également à connotation sociale, la deuxième approche pour comprendre l'humour spontané concerne les règles contextuelles. À ce sujet, Emerson (1969) (cité par Yarwood, 1995) affirme que même si l'humour ne compte pas dans les discussions officielles, c'est un élément marquant au

---

<sup>8</sup> C'est parce qu'on a voulu généraliser les résultats de l'étude de Radcliffe-Brown (1940) sur les relations humoristiques d'une tribu africaine que cette hypothèse est émise et confirmée à plusieurs reprises. L'éminent anthropologue découvre deux types de relations humoristiques dont se prévalent les membres de la tribu: un humour dans les relations symétriques et un humour dans les relations asymétriques. Les théoriciens ont vu dans la description des relations asymétriques de Radcliffe-Brown, une analogie à la hiérarchie dans les organisations (Yarwood, 1995).

point de vue du changement et du maintien des normes ou des procédures de l'organisation. Les chercheurs qui se munissent de cette deuxième approche sur les règles sociales, discutent d'abord de la structure sociale de l'humour. Ainsi, les acteurs qui manifestent entre eux des comportements humoristiques appartiennent au même système social et en acceptent le cadre de référence (Dwyer, 1991). Douglas (1975) (dans Dwyer, 1991; Linstead, 1988) a développé l'idée selon laquelle une situation qui doit être perçue comme étant humoristique ne va l'être que si elle reflète la structure sociale à l'intérieur de laquelle elle se produit<sup>9</sup>. Plus encore, en observant les employés d'une salle hospitalière, Coser (1959) en vient à la conclusion, entre autres, que l'humour a pour fonction de renforcer la structure sociale à l'intérieur de laquelle les membres d'un groupe interagissent. En cela, une fonction sociale importante de l'humour est de constamment rappeler des points de repères symboliques auxquels se rattache l'ensemble de la structure sociale organisationnelle.

Plus souvent, ces repères symboliques sont visibles dans le discours humoristique lors d'interactions en sous-groupe. D'ailleurs, à propos des groupes, uniquement dans la sociologie de l'humour un sujet qui a retenu passablement l'attention a été celui concernant l'étude des groupes de référence<sup>10</sup> (Fine, 1983). Dans l'organisation, puisque les acteurs appartiennent généralement à une équipe de travail, bon nombre d'auteurs qui se sont intéressés à l'humour selon la deuxième approche ont dirigé leurs recherches sur l'étude des petits groupes. On découvre qu'une blague peut faire en sorte qu'une personne se rallie à un groupe et par le fait même se dissocie d'un autre (Chapman, 1983). Conséquemment, une des fonctions sociales de l'humour consiste à encourager l'acceptation des balises comportementales ou règles déterminées par les membres d'un groupe (O'Quinn & Aronoff, 1981 dans Duncan & Feisal, 1989). Rapporté à un contexte organisationnel, on comprend pourquoi Crawford (1994) affirme que l'humour informe sur les comportements qui sont admissibles ou non pour les membres d'une équipe de travail. Plus que de simples règles, certains affirment que puisque l'humour agit comme symbole pour un membre, il offre une base à l'interprétation de la signification des événements du milieu de travail. C'est ainsi que Fine (1983) parle d'*idioculture* d'un groupe, c'est-à-dire d'un système de savoirs, croyances, comportements et habitudes partagées par les membres qui interagissent, et auquel ceux-ci peuvent se référer et

---

<sup>9</sup> D'ailleurs, déjà en 1942, Obrdlik affirmait, suite à ses neuf mois passés en Tchécoslovaquie après l'invasion Nazi, que le rire avait son origine dans le processus d'interaction sociale et **portait les marques du groupe à l'intérieur duquel il avait été créé et accepté**. Obrdlik, A. J. « Gallows Humor – A Sociological Phenomenon », *The American Journal of Sociology*, 1942, Vol. 47, pp. 709-716 (gras ajouté).

<sup>10</sup> La première étude sur l'effet de l'affiliation au groupe est effectuée par Wolff, Smith & Murray en 1934. Résultats : pour s'afficher en faveur ou défaveur de certaines situations concernant un groupe, nous ne sommes pas obligés de faire réellement partie du groupe mais de lui ressembler ou se sentir concerné. Aussi en 1961, l'étude de LaFave sur les groupes religieux marque un tournant quant aux recherches sur les groupes d'appartenance et depuis, plusieurs études ont élargi ou reproduit les trouvailles de LaFave (Fine, 1983).

utiliser comme assises à des interactions ultérieures. Selon lui, l'utilisation de la taquinerie par les membres est signe de confiance et indique que ceux-ci partagent une même vision. Fine (1983) ajoute qu'un groupe d'individus va jusqu'à développer **un registre d'habitudes humoristiques** (*set of joking references*). En fait, un registre humoristique contient des blagues de même nature ou traitant d'un sujet en particulier et vient à caractériser les membres. Dans la même veine, Kahn (1989) affirme que l'humour procure un langage grâce auquel les gens s'identifient à un système partagé. Selon ce dernier, l'humour favorise l'édification de l'identité personnelle et organisationnelle. Il précise : « *When members of a group share humor, they construct the boundaries necessary for establishing and maintaining shared norms and identities [...]* ». Malgré tout, ces notions de registre humoristique et de construction d'une identité demeurent peu traitées dans les recherches en gestion. Cependant, il est clairement établi que l'humour témoigne à la fois de la cohésion d'un groupe (Sykes, 1966 dans Gibson, 1994; Coser, 1959; Duncan, 1982; Duncan & Feisal, 1989) et du degré d'appartenance d'un membre (Fine, 1983; Holmes, 2000). Comme l'illustrent Duncan & Feisal (1989) : « *joking behavior is a universal response to the need which most people feel to be a part of the group* » (p.29).

Bref, les fonctions sociales de l'humour dans l'organisation indiquent que le phénomène contribue non seulement à reproduire la hiérarchie formelle, mais plus largement, qu'il permet le maintien des groupes et assure la reconnaissance du rang de chaque membre. L'humour a aussi pour fonction de référer à des symboles reconnus et à des balises ou règles comportementales à privilégier. Finalement, l'humour renforce la cohésion d'un groupe et agit comme indicateur d'un contexte social unifié.

### Constats sur les formes, types d'humour et ses fonctions

Nous avons vu que les études sur l'humour dans l'organisation distinguent l'humour standardisé de l'humour spontané et qu'elles traitent des formes, identifient peu souvent des types d'humour mais précisent surtout des fonctions. Ces recherches sont dites « de contenu » puisque le portrait est statique et l'humour analysé sans attention particulière à la perspective temporelle. La méthode des chercheurs consiste à isoler certaines blagues et démontrer la fonction de l'humour sans toutefois accentuer le rapport entre ces blagues, ou même leur rang dans l'apparition de l'humour entre acteurs. Par ailleurs, au travers ces quelques études mentionnées, on y décèle déjà une certaine évolution dans les préoccupations des chercheurs. Plus précisément, on remarque d'abord des spécificités dans la direction de l'humour (Bradney, 1957) qui seront à l'origine de ce qui

s'appellera le monopole de l'humour. Puis on trouve que l'humour concerne souvent le travail, les règles ou une structure sociale plus large que le simple lieu de la chaîne de production de l'atelier (Bradney, 1957; Frisch-Gauthier, 1961). Aussi on s'intéresse éventuellement à présenter une catégorisation des formes d'humour dans l'organisation (Vinton, 1989). À partir de ces études visant principalement à élucider le contenu de l'humour, on repère également des fonctions importantes.

Fonctions psychologiques	Fonctions communicationnelles	Fonctions sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recadrer/amener de nouvelles perspectives;</li> <li>• Provoquer un détachement psychologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter l'intérêt du récepteur;</li> <li>• Exprimer des émotions risquées socialement;</li> <li>• Communiquer des messages en sauvant la face.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la hiérarchie formelle et informelle;</li> <li>• Agir comme un point de repère symbolique pour un groupe;</li> <li>• Renforcer la cohésion d'un groupe;</li> <li>• Informer sur les comportements admissibles dans le groupe;</li> <li>• Agir comme indicateur d'une structure sociale plus large.</li> </ul>

Tableau 1 : Fonctions de l'humour dans l'organisation

Le tableau 1 résume les trois fonctions de l'humour : psychologique, communicationnelle et sociale. Il convient de remarquer que les fonctions de l'humour procurent plusieurs bénéfices à l'utilisateur. En effet, l'humour amène à reconsidérer un événement sous de nouveaux angles et permet de gérer ses émotions en provoquant un certain détachement vis-à-vis une situation. Aussi, l'humour peut susciter davantage l'intérêt d'un auditoire et est également un moyen de véhiculer des messages plus facilement, sans froisser l'interlocuteur. Finalement, l'humour est utilisé de manière à renforcer la structure sociale et la cohésion d'un groupe et à signaler les comportements qui y sont acceptables.

## 1.2 L'humour comme outil de gestion

Suite à la lecture des travaux présentés à la section précédente, nous constatons que les fonctions de l'humour ne semblent posséder que des avantages pour l'utilisateur et, en finalité, pour l'organisation. Sans compter le fait que ces fonctions mettent à l'avant-scène une organisation stable, intégrée, équilibrée où règne un humour cohésif, rassembleur et « de coopération ». Tel que

l'indiquent Paton & Filby (1996) : « *joking frames might be seen as important markers of changes and as introducing what Roy (1960) calls ‘aids to re-equilibrium’ in work organizations. [...] the joke ensures that not only society, but the work organizations [...] ‘revolves regularly around its homeostatic axis’* » (p.124, gras ajouté). Des chercheurs voient en cette description fonctionnelle « hautement positive », une nouvelle manière de se représenter l'humour dans l'organisation. En effet, **cette accentuation positive place l'humour aux rangs des outils de gestion.** Notons d'emblée que la représentation de l'humour en terme d'outil est une approche dite « fonctionnaliste » (Gibson, 1994; Hatch, 1997; Collinson, 2002). Smith *et al.* (2000) définissent cette approche : « [...] the functionalist perspective of humor may be useful. This perspective suggests that humor is a useful tool in promoting social cohesion; in laughing together, people identify with shared cultural meanings » (pp.606-607).

En 1980, la sortie d'un article de Paul Malone intitulé « *Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers?* », paru dans *The Academy of Management Review* donne le coup d'envoi à cette représentation de l'humour comme outil de gestion. Malone soutient que l'humour est « *a tool that could assist in getting people to get things done* » (p.357). Dans son article, il invoque une panoplie d'arguments en faveur d'une utilisation efficace de l'humour dans l'organisation (« *the productive use of wholesome humor* »). Son discours concerne les réalités organisationnelles suivantes :

contemporary interest in management-related initiatives such as organizational development stress human behavioral factors such as participative management, team building, open communication, and conflict resolution. The emphasis is on openness, candor, interpersonal trust and confidence, and an enlightened work force adjusting to a changing environment (p.359).

Bien que cet article paraisse dès le début de la décennie 1980, ce n'est que plusieurs années suivant sa publication que d'autres chercheurs et praticiens procèdent à une lecture similaire de l'humour dans l'organisation. C'est donc depuis le milieu des années 1990 que les chercheurs tiennent de plus en plus à démontrer les liens qui unissent les fonctions de l'humour au contexte organisationnel des dernières années et, vraisemblablement, à la performance de l'entreprise. À leur avis, ces liens sont significatifs et il est important d'insister sur cette propriété que possède l'humour d'être contrôlable et disponible à tous. Cette représentation en terme d'outil de gestion est de plus en plus acceptée depuis les dernières années et on en fait grandement la promotion (notamment dans les publications professionnelles : Jaffe, 1990; Holden, 1993; Miller, 1996; Barbour, 1998; Pihulyk, 2002; Gunn, 2002; Schabel, 2002).

### 1.2.1 Les fonctions de l'humour et le contexte organisationnel des dernières années

Nous savons donc que c'est grâce au rapport étroit entre les fonctions de l'humour et le milieu organisationnel des années 1990 qu'un nouvel outil de gestion apparaît dans le vocabulaire des chercheurs. Plus précisément, ces derniers procèdent à cette désignation de l'humour au titre d'outil car les fonctions qui en découlent (psychologiques, communicationnelles et sociales) sont vues comme un moyen d'encourager la pensée créatrice et la flexibilité cognitive au travail, de favoriser la mise en place de changements, de faciliter la gestion de paradoxes organisationnels, d'entretenir des relations patron-employé amicales et de renforcer la culture organisationnelle.

En ce qui concerne les liens qui unissent les fonctions dites psychologiques de l'humour au contexte organisationnel d'aujourd'hui, la fonction recadrage est vu comme déclencheur de la pensée créatrice. La créativité se décuple avec le recours à l'humour. Si autrefois on s'efforçait de cultiver la pensée commune, on essaie aujourd'hui d'éviter de telles pratiques de gestion. Certes, une adhésion aux valeurs que prône l'entreprise demeure primordiale, mais on encourage de plus en plus la pensée dissidente de la part des employés. Comme le précise Morreall (1991), l'humour permet la flexibilité mentale qui peut favoriser la pensée créatrice, enrayer l'aversion au risque et améliorer la résolution de problème. De plus, la fonction recadrage, facilitant l'exploration d'idées nouvelles, se veut très utile dans des situations d'incertitude et de non familiarité (Linstead, 1988 citant Emerson, 1969) et conduit facilement à l'acceptation d'un changement. À ce propos, sans toutefois utiliser le terme recadrage, Barsoux (1996) explique que l'humour provoque l'apprentissage qui mènera au renouvellement stratégique (au changement). L'avènement de nouvelles réalités organisationnelles oblige en définitive à ces changements, le maintien du *status quo* étant plutôt vu comme une mauvaise adaptation à l'environnement. Le changement provoque l'anxiété; l'humour reconnaît cette anxiété et aide à l'alléger. En ce sens, Linstead (1988) précise que le pouvoir de l'humour pour stimuler le changement ne devrait pas être sous-estimé. Plus encore, l'humour permet non seulement de faciliter le changement, mais de repérer les résistances à certains changements. Même Hatch (1997), qui ne s'affiche pas particulièrement en faveur de l'humour comme outil, stipule que l'étude de l'humour spontané *in situ* devrait permettre d'examiner les processus de changements organisationnels. Le changement est synonyme de pérennité ou de survie pour l'organisation. Les gestionnaires, aux prises avec un accroissement de la compétitivité du marché, doivent assurer cette pérennité en rassemblant une force de travail flexible, créatrice et également dévouée (Peters & Waterman, 1982; Piore & Sabel, 1984; cités par

Barley & Kunda, 1992). Donc, la survie est possible où il y a flexibilité et liberté<sup>11</sup>; l'humour entretient ces deux mécanismes grâce à ses fonctions de recadrage et de détachement.

Par ailleurs, la fonction de détachement de l'humour permet également de s'ajuster à la confusion, au désordre et à l'incertitude (Barsoux, 1996), autant de variables auxquelles doivent faire face les organisations. Barsoux expose particulièrement bien ces réalités paradoxales:

organizations are increasingly confusing places to work in, requiring managers to accept simultaneous opposites: that organizations be big and centralized in some ways, small and decentralized in others; that managers encourage initiative but cut down on costs; that individuals give more of themselves while their job security diminishes, and so on. Many of these paradoxes cannot be resolved, only accepted. Fortunately, humour is well equipped to help managers do that since incongruity and paradox are necessary conditions for humour (p.503).

Outre l'attention portée à ces liens entre l'humour et la gestion des paradoxes organisationnels, il semble bien qu'au sein des organisations d'aujourd'hui, un nombre plus important de supérieurs hiérarchiques se préoccupent de la qualité des relations avec leurs subordonnés. Dans ce contexte, l'humour devient important. Des chercheurs rappellent que dès 1989, Vinton discutait du fait qu'un supérieur peut blaguer à propos d'une tâche non effectuée par l'employé, sans que ce dernier ne perde la face. Selon Vinton, la taquinerie (« *bantering* ») allège la structure hiérarchique et les rapports de statuts entre employés. Plus précisément, la chercheure intitule « *great leveler* », cette propriété de la taquinerie qui se veut accessible à tous, peu importe le niveau hiérarchique. Ainsi, des fonctions dites communicationnelles de l'humour permettant d'adoucir l'impact d'un discours directif (Holmes, 2000) offre l'occasion, d'une part, de préserver des relations amicales, et d'autre part, de protester contre les propos d'une personne d'un niveau hiérarchique supérieur sans craindre de représailles. La taquinerie place l'émetteur et le récepteur à un niveau identique, même dans un contexte de travail.

Également en lien avec ces rapports collégiaux supérieur/subordonnées, les fonctions dites sociales de l'humour sont alignées aux capacités relationnelles, d'ailleurs vues désormais comme une compétence grandement recherchée en milieu de travail. Par exemple, en ce qui concerne l'hypothèse du monopole de l'humour sur laquelle Duncan (1982) s'était penché, une étude subséquente qu'il produit avec Feisal (1989) infirme ce qu'il avait lui-même avancé. Il appert certes

---

<sup>11</sup> Selon Mindess (1971), nous sommes des êtres contraints socialement (conformité, infériorité, normalité). L'humour sert à périodiquement **libérer la personne** de ces contraintes en les dénuant de sens. Tiré des Pollio, H. R. *Notes Toward a Field Theory of Humor*, Handbook of humor research, McGhee et Goldstein (Eds), New York: Springer-Verlag, 1983, pp. 215-216 (gras ajouté).

que le supérieur est très rarement la cible d'une blague, cependant ce dernier ne serait pas nécessairement celui qui en initierait le plus grand nombre<sup>12</sup>. Cette recherche de Duncan & Feisal (1989) est considérée comme un point tournant dans les recherches sur l'humour et l'organisation. Suivant les constats de Duncan & Feisal, d'autres auteurs ont reproduit des conclusions similaires. À titre d'exemple, Cornforth (1994) découvre, suite à une étude de l'humour dans plusieurs milieux organisationnels, que le statut hiérarchique n'a pas influencé la direction de l'humour. Des 178 situations humoristiques rapportées sur un graphique positionnant l'initiateur et la cible, 64 étaient un humour de bas en haut, 44 de haut en bas et 70 interventions étaient latérales. Dans le contexte organisationnel actuel, il existe une volonté de vouloir minimiser la distance entre les patrons et les subalternes. D'ailleurs, la fonction de marqueur des rapports hiérarchiques que possède l'humour peut également être activée de manière à minimiser ces mêmes rapports. Pour reprendre les propos de Barsoux (1996) : « *humour helps to reconcile the contradiction between hierarchy and collegiality* » (p.502). Ce dernier indique que le gestionnaire (parfois un peu éloigné de la ligne de front) peut utiliser l'humour pour établir un lien avec ses subalternes puisque l'humour abaisse le seuil de résistance entre les gens. À cet égard, un type d'humour quelques fois discuté dans les recherches en gestion est l'humour auto-dérisoire (*self-disparaging humor*). Des chercheurs découvrent que certains nouveaux employés utilisent cette forme d'humour pour faciliter leur incursion dans les conversations. Par exemple, Crawford (1994) cite Goldstein (1976) à propos de l'humour auto-dérisoire qui est intentionnel dans la mesure où un individu désire créer des liens avec d'autres personnes de son milieu. En 1982, Duncan affirme que les recherches tendent à démontrer que l'humour auto-dérisoire est moins utilisé chez les travailleurs de statut hiérarchique plus élevé. En 1996, Barsoux soutient le contraire. Celui-ci fait allusion au lien entre ce type d'humour et une qualité de plus en plus recherchée chez le gestionnaire : l'humilité. Pour le gestionnaire qui utilise l'humour auto-dérisoire, il y a de fortes chances que celui-ci se rapproche des gens qu'il côtoie au quotidien.

Notons en terminant que des auteurs se sont aussi spécifiquement intéressés au lien entre l'humour et la culture organisationnelle. Dans l'organisation, il faut désormais créer une culture organisationnelle qui rassemble les gens. Des chercheurs ont explicitement mis de l'avant le lien

---

<sup>12</sup> À l'intérieur de leur étude, Duncan & Feisal examinent le réseau social afin de comprendre les implications des relations humoristiques au-delà de leur simple identification au sein des groupes. Les auteurs déterminent quatre groupes d'individus (donc deux correspondent à des positions managériales supérieures) afin de tester l'hypothèse du monopole de l'humour. Il ressort principalement de leur étude que c'est la confiance, le respect et l'amitié qui ensemble, déterminent la position du membre dans une manifestation humoristique et non systématiquement le statut officiel. Ainsi, au-delà du statut hiérarchique, c'est le rôle dans le réseau social (ce réseau est beaucoup plus grand que l'interaction humoristique du moment) qui est garant de l'acceptation d'une blague auprès des membres d'un groupe. Autrement dit, pour que son humour soit accepté, le travailleur doit inéluctablement être perçu comme membre à part entière du réseau social.

entre la culture organisationnelle et les fonctions sociales de l'humour. Par exemple, Vinton (1989) rapporte que l'humour occupe une place importante dans la culture de l'entreprise qu'elle étudie. Celle-ci affirme que l'humour entre les employés traduit en réalité les traits culturels de l'organisation et peut même procurer de bons indices quant au dépistage de divers problèmes organisationnels. Duncan & Feisal (1989) estiment que connaître la culture organisationnelle est une condition antécédente nécessaire à toute compréhension d'une blague dans son contexte. L'humour joue un rôle dans la culture de l'organisation car il rassemble les gens et réduit les conflits (Deal & Kennedy, 1982). Dans le contexte organisationnel d'aujourd'hui, il faut trouver des moyens de créer un attachement à l'organisation. La question de la culture organisationnelle devient de plus en plus importante. Ce faisant, puisqu'elles renforcent la cohésion, informent sur les normes et les comportements admissibles, les chercheurs affirment que les fonctions sociales de l'humour deviennent des points de repère importants à considérer dans la définition de la culture organisationnelle d'une entreprise.

### 1.2.2 L'argument de la performance organisationnelle

En résumé, les trois catégories de fonctions (psychologiques, communicationnelles et sociales) sont alignées aux nouvelles réalités organisationnelles d'aujourd'hui (capacité d'adaptation au changement, relations amicales entre patrons-employés, forte culture organisationnelle, etc.). Derrière cette volonté de faire de l'humour un outil de gestion, se profile la question de la performance organisationnelle. Duncan (1982 et 1989) est l'un de ceux qui s'expriment sans équivoque sur la relation possible entre la performance d'entreprise et l'utilisation de l'humour. Selon lui, bien qu'il n'y ait pas de preuve formelle de ce lien, les spéculations sont convaincantes et satisfaisantes. En effet, selon Duncan & Feisal (1989) des recherches antérieures démontrent que les groupes plus cohésifs sont davantage productifs que les groupes moins cohésifs et particulièrement lorsqu'une norme de performance élevée est présente au sein du groupe. Cela signifie qu'un groupe hautement cohésif a une influence plus grande sur le comportement individuel des membres. Alors, si le groupe très cohésif affiche en plus une norme élevée de performance, le membre va poursuivre ces objectifs ambitieux avec plus d'enthousiasme. Ainsi, dans la mesure où un gestionnaire induit d'abord des normes de performance inégalées dans un groupe, l'humour peut rendre le groupe plus cohésif (fonction sociale de cohésion) et peut donc contribuer à augmenter la performance individuelle d'un membre, celle du groupe et, enfin, la performance organisationnelle. De cette

façon : « *since joking improves group cohesiveness, it is likely that it also indirectly influences group performance* » (Duncan & Feisal, 1989, p.29).

De plus, bien que la preuve sur la question de la performance organisationnelle ne soit pas encore faite, certains consultants de l'humour mettent de l'avant leur réflexion à l'usage des dirigeants afin que ces derniers puissent gérer les réalités organisationnelles d'aujourd'hui grâce à l'humour. Les gestionnaires accordent une grande importance au message des consultants de l'humour : « [...] *it is evident that managements of business corporations are beginning to take an interest in humour used in speeches, training programmes, employee relations and normal work day activities* » (Smeltzer & Leap, 1988 cités par Paton & Filby, 1996, p.118). Évidemment, le message des consultants consiste à encourager l'utilisation de ce nouvel outil de gestion. Crawford (1994) en vient également à la conclusion que l'humour est une habileté qui s'enseigne, une stratégie à la portée de tous et susceptible de contribuer à la création d'un environnement de travail positif. Duncan & Feisal (1989) affirment : « *the manager who understands the role of joking can use this knowledge to improve employee cooperation and productivity* » (p.29), tandis que Avolio *et al.* (1999), précisent : « *leaders may need to vary their styles of humor in line with followers' expectations to have a more positive impact on performance* » (p.225).

#### Constats sur l'humour comme outil de gestion

Les propos évoqués sur l'humour comme outil se résument simplement à dire que l'utilisation de l'humour peut être stratégique dans l'organisation. « [...] *humour should not be considered a subversive force within organizations, but rather an organizational resource* » (Barsoux, 1996, p.500). Les fonctions de l'humour, par leurs nombreux bénéfices, en font un outil de gestion et c'est ainsi qu'on peut lui associer un caractère contrôlable. Il ressort donc des derniers paragraphes que plusieurs sont convaincus du rapport étroit entre les fonctions de l'humour et la performance (individuelle et organisationnelle). Le tableau 2 résume les liens entre les fonctions de l'humour et les caractéristiques généralement reconnues à l'organisation d'aujourd'hui.

	Fonctions psychologiques	Fonctions communicationnelles	Fonctions sociales
Organisation d'aujourd'hui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser de façon créatrice, dissidente;</li> <li>• Accepter le changement;</li> <li>• Gérer les paradoxes organisationnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masquer le contenu autoritaire d'un message.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préserver des relations amicales entre patrons-employés;</li> <li>• Minimiser la distance entre patron-employé en montrant de l'humilité;</li> <li>• Renforcer la culture organisationnelle.</li> </ul>

Tableau 2 : Humour comme outil de gestion

### 1.3 Un point de vue plus critique dans la recherche

Selon nos constatations, peu de chercheurs se sont réellement questionnés sur les implications que sous-tend la désignation de l'humour comme outil de gestion. Certes, Linstead (1988), dans sa recherche sur des employés d'une chaîne de production, décrit comment l'humour renvoie plusieurs fois à l'accentuation des rapports hiérarchiques, à l'expression du pouvoir et à une volonté de signaler l'incompétence de certains supérieurs et groupes de travail rivaux. Aussi, Paton & Filby (1996) rappellent que quelques chercheurs insistent sur le fait qu'une utilisation artificielle de l'humour peut produire des effets inattendus. Il est vrai que pour plusieurs, l'humour est 'un outil à double-tranchant'; cette expression signifie, si l'on reprend les propos de Malone (1980) que : « *the quality of humor depends on the judgments of the listeners* » (p.359). En revanche, Gibson (1994) et Collinson (2002) entrevoient la présence de l'humour d'une façon qui nous apparaît révélatrice d'une toute autre manière de voir l'organisation. Pour Collinson notamment, le caractère à double-tranchant de l'humour va bien au-delà de ce que propose Malone. Gibson et Collinson **dénoncent explicitement les rapports de pouvoir dans l'organisation ainsi que la contradiction sous-jacente au fait de considérer l'humour comme un outil de gestion**. Pour cette raison, nous présentons plus en détails leur point de vue dit « critique », car il s'agit d'une lecture de l'humour dans l'organisation qui se différencie de celles présentées jusqu'à maintenant.

Gibson discute du modèle de l'humour dans l'organisation tel que promu par les consultants. Il réprouve le caractère utilitariste dudit modèle. Pour sa part, Collinson fait une analyse de l'humour dans l'organisation en mettant à l'avant plan la dimension conflictuelle et la nature non contrôlable de l'humour. Ces deux auteurs adoptent un point de vue qui rappelle les rapports d'autorité ainsi que le reflet politique dans les interactions organisationnelles.

### 1.3.1 Les propos de Gibson (1994)

Gibson étudie le modèle de l'humour comme outil de gestion qui est « vendu » par les consultants. Dans son article, l'auteur déconstruit le modèle utilisé par ces consultants de l'humour et dénonce les présupposés fonctionnels et pragmatiques de ce modèle. L'auteur fait l'analyse des ouvrages et documents préparés par différents consultants de l'humour, puis s'entretient avec quelques-uns de ceux-ci et certains de leurs clients. Selon Gibson, dans la présentation de leur modèle aux gestionnaires, les consultants de l'humour soutiennent tous, en général, que l'humour est bénéfique à chacune des organisations et que ces bénéfices sont disponibles à quiconque. Par exemple, les consultants insistent d'emblée pour préciser que l'humour est une source de succès, à plus forte raison, une véritable stratégie gagnante. Les bénéfices sont les suivants : la santé physique, l'augmentation de la créativité des gens grâce à la pensée flexible, l'augmentation de la performance au travail (productivité), l'augmentation de la motivation des employés, l'augmentation de la cohésion et du réel travail d'équipe, la diminution du stress. Le message livré par ces consultants de l'humour a pour objectif, selon Gibson, d'instruire à la fois l'individu et l'organisation. Au niveau individuel, l'humour est vu comme une méthode de contrôle, voire un outil permettant d'exercer un contrôle sur une ou plusieurs personnes. « L'humour, bien appliqué, va guider son utilisateur vers le succès personnel » (Gibson, 1994, p.421, traduction libre). Au niveau organisationnel, c'est la question de la performance de l'entreprise qui occupent les dirigeants et l'humour est perçu comme un moyen de motiver les employés. Ici encore, on reconnaît la flexibilité et la créativité comme deux apports considérables de l'environnement humoristique.

Gibson estime que pendant la présentation, le consultant introduit l'humour comme un outil parfaitement contrôlable :

[...] the most striking aspect in the message is not the functionality of humor, but the assumed nature of humor. This theme is one touched on in only a limited way by philosophers and psychologists, and more recently, organization theorists (for example, Malone 1980). It is the consultants' assumption of the controllability of humor from above (p.422).

C'est cet aspect prétendument contrôlable de l'humour qui motive Gibson à émettre le commentaire suivant : « *the consultants use what I will term a rational/utilitarian model, one which assumes that at both the individual and organizational level, humor can be treated as a tool for goal success* » (p.422). Celui-ci affirme également que les consultants de l'humour renforcent cette idée de contrôlabilité en prétendant que « *maybe it will help if we stop using the word joke, and talk*

*about using planned humor. [...] You have to decide how fun fits in with everything from your benefits plan to your performance-appraisal system »* (p.419, gras ajouté). L'auteur poursuit son analyse en soulignant qu'au moment de terminer la présentation, les consultants de l'humour rappellent diverses techniques pour incorporer l'humour au quotidien. Comme quoi l'humour est sans conteste un outil auquel on a tous facilement recours, il ne suffit que de suivre la recette.

Selon Gibson, le modèle des consultants de l'humour est attrayant pour les gestionnaires car il rappelle la métaphore de l'organisation comme une machine proposée par Morgan (1986). Celle-ci stipule qu'un contrôle est nécessaire sur chaque composante de la machine y compris le capital humain par l'entremise de l'humour. Une seconde raison pour laquelle le modèle est bien reçu, est que les consultants sont généralement perçus comme des pourvoyeurs d'outils, au grand plaisir de leurs clients qui cherchent normalement à réduire l'ambiguïté reliée au processus de prise de décision et surtout aux questions de productivité dans l'organisation. En présentant l'humour comme un outil, les consultants rassurent leurs clients qui eux sont, depuis quelques années, très familiers à ces promotions d'outils de gestion « dernier cri ».

En outre, selon Gibson, le modèle ne remet pas en question le *statu quo* organisationnel (le système). Pour les gestionnaires, l'humour se veut un outil; pour les travailleurs, l'humour, loin d'être un moyen de rébellion (ce qui remettrait en cause l'équilibre), est un outil de gestion du stress au travail. Pour les consultants de l'humour, le fameux paradoxe humour-travail est résolu. En revanche pour Gibson, ce paradoxe persiste car le modèle reflète la conception de l'humour comme source de contrôle à l'avantage du groupe le plus fort c'est-à-dire les gestionnaires (selon la conception de Powell, 1988 cité par Gibson) et ce malgré le fait que les consultants le vendent paradoxalement comme un outil utile tant aux gestionnaires qu'aux subalternes. En conclusion, les propos de Gibson en disent long sur sa pensée à l'égard de la représentation de l'humour comme outil de gestion : « *in the guise of “entertaining”, “useful”, “how-to” information, however, the consultants are able to re-package the prevailing power structure. They are able, in the end, to make it funny, and thus acceptable* » (p.424).

### 1.3.2 Les propos de Collinson (2002)

À l'intérieur de son plus récent article, Collinson s'appuie sur des recherches antérieures, qu'il a parfois lui-même menées, pour critiquer les récentes parutions sur l'humour dans l'organisation. Il

s'inspire d'abord des propos de Ackroyd & Thompson (1999) en soutenant que le paradigme fonctionnaliste<sup>13</sup> est omniprésent dans les travaux sur l'humour dans l'organisation. Celui-ci précise par surcroît que les recherches sur l'humour négligent l'attention à porter à d'autres groupes de travailleurs dans la hiérarchie : « *managerial humour is ‘a major omission to date in research on humour at work’* » (p.273). Selon Collinson, une analyse davantage approfondie et critique de l'humour mettrait en lumière les différentes façons dont le phénomène est utilisé comme arme de résistance et d'expression du cynisme. À partir de ce regard critique sur l'humour, Collinson entend mettre en évidence les relations de pouvoir qui structurent l'organisation. Cette recherche, soutenue par une approche historique, vise à démontrer en quoi l'humour n'est pas nécessairement une source de cohésion sociale, mais peut largement refléter et renforcer les divisions, tensions, conflits, asymétries de pouvoir et inégalités (de genre, ethniques, de classe).

Collinson considère que la promotion de l'humour comme outil disponible à tous les gestionnaires fait suite à l'apparition d'un environnement organisationnel plus turbulent, où les pertes d'emplois dues au dégraissage ou autres méthodes expéditives ont suscité le besoin de renforcer la culture, le sentiment d'appartenance ainsi que la confiance. Toutefois, dans cet élan de restructuration des cultures et d'une atmosphère où règne un sentiment de sécurité, Collinson prétend que l'utilisation de l'humour comme outil est le résultat de postulats dits fonctionnalistes, qu'il estime vraisemblablement irréalistes.

Plus précisément, Collinson affirme :

[...] when managers artificially incorporate joking into their control practices, they reduce humour to a manipulated commodity. In seeking to manage the social by packaging humour, these prescriptions are highly instrumental. Informed by a deeply functionalist approach, they contain a number of inter-related problems. First, they fail to question the prevailing organizational power relations that are their medium and outcome. Second, they treat ‘humour’ as a mechanistic ‘thing’ that can be turned on and off like a tap at the behest of management. Third, they assume that the consequences of manufactured humour are controllable and thus underestimate the potential of resistance. Fourth, they ignore the ethical issues that arise from managerial attempts to manipulate workplace humour (p.278).

Collinson se penche notamment sur les conséquences potentiellement néfastes de la promotion de l'humour dans l'environnement de travail. Par exemple, la nature ambiguë de l'humour peut occasionner des effets contraires aux conceptions de départ que se faisait le gestionnaire sur les impacts positifs d'encourager l'humour au travail. En tentant d'utiliser l'humour afin d'entrer en

---

<sup>13</sup> La définition de cette notion au regard de l'humour a été suggérée par les propos de Smith *et al.* (2000) à la page 17.

contact avec les subordonnés, le gestionnaire peut provoquer l'inverse et ainsi renforcer la polarisation entre le management et les employés sur les lieux de travail. En incorporant l'humour à leur style de gestion, les gestionnaires peuvent offenser collègues et subordonnés. En utilisant l'humour comme un simple outil, c'est-à-dire afin d'accéder aux nombreux bénéfices qu'offrent les fonctions de l'humour, le gestionnaire peut se retrouver devant une situation tout à fait opposée à ses intentions. L'insertion de méthodes humoristiques dans ses pratiques de gestion peut être jugée instrumentale de la part des subordonnés et, *ipso facto*, risque d'alimenter un sentiment de cynisme chez les employés.

En définitive, Collinson prétend que les prescriptions des consultants en matière d'humour dans l'organisation ne reconnaissent pas l'existence de cet ensemble de conséquences problématiques et que pour cette raison, la représentation de l'humour comme outil de gestion demeure hautement mitigée à ses yeux.

#### Constats sur le point de vue plus critique

Tout comme la plupart des chercheurs en gestion, Gibson (1994) et Collinson (2002) ne proposent pas un autre modèle pour étudier l'humour. Ils se focalisent eux aussi sur la question de l'humour comme outil de gestion. Nous savons désormais que leur point de vue dit « critique » présente une lecture différente de l'humour dans l'organisation. Ces auteurs nous semblent vivement, et uniquement, accentuer les répercussions négatives de l'utilisation de l'humour. Gibson et Collinson soutiennent que l'humour ne relève pas d'un modèle utilitariste (Gibson), or il faut considérer les effets non attendus de l'utilisation de l'humour dans l'organisation (Collinson).

#### **Nous avons donc le schéma suivant :**

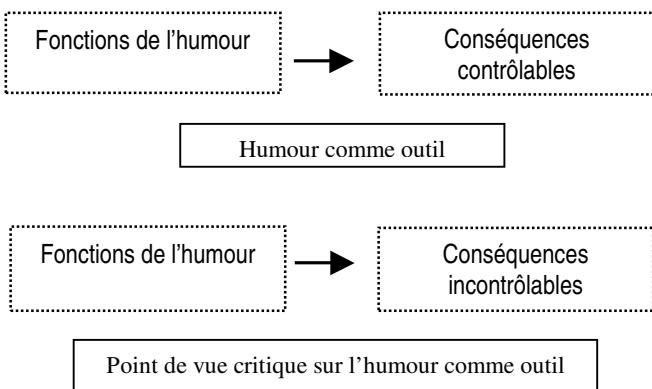


Figure 2 : Schématisation des recherches portant sur l'humour dans l'organisation

Il semble que les chercheurs en soient rendus à débattre de la thèse de l'outil ou plutôt à se questionner sur le caractère contrôlable de l'humour et ses fonctions de cohésion versus de division. À l'instar de Gibson (1994) et Collinson (2002), nous croyons que la nature de l'humour comme outil parfaitement contrôlable relève de l'utopie. En effet, il est peu vraisemblable que son utilisation mène systématiquement à des effets positifs. Gibson et Collinson estiment qu'on ne peut présumer que l'humour est contrôlable, et à juste titre. De plus, ceux-ci déplorent l'utilisation planifiée et la promotion aveugle de ce qui est dit un outil de gestion. En revanche, il semble évident que les chercheurs qui décrivent le phénomène de cette manière ont tout de même mis au jour des fonctions cohésives importantes de l'humour dans l'organisation. Taylor & Bain (2003) confirment d'ailleurs cette assertion : « *Even writers from a more radical and critical tradition have argued that humour acts to defuse tension and sustain hierarchical social relations* » (p.1490).

La plupart des chercheurs sont unanimes à propos de la nature complexe de l'humour et de son caractère imprévisible. Si ce dernier aspect n'est traité qu'en surface par certains auteurs, il représente un élément central du discours d'autres chercheurs. Donc, nous avons vu que les recherches sur l'humour dans l'organisation sont partagées. D'un côté on présente l'humour à l'image d'un outil en « vendant » son caractère contrôlable *via* la stabilité et l'intégration dans l'organisation et de l'autre côté, on associe l'humour à l'expression du cynisme ainsi qu'aux rapports de domination omniprésents dans l'organisation en accentuant de manière prononcée l'importance des conséquences non attendues. De nouveau, les propos de Taylor & Bain résument bien où en sont rendues les recherches à cet égard : « [...] little agreement exists on the overall purposes and effects of workplace humour, although many commentators do not regard humour as subversive or even potentially so » (p.1490).

Dans un autre ordre, Collinson remarque une forte tendance à étudier l'humour des employés de premier niveau hiérarchique. D'ailleurs, jusqu'ici les recherches dont nous avons discuté concernent presque exclusivement cette catégorie de travailleurs. Ce penchant méthodologique est donc dénoncé par Collinson (qui lui-même produisait jadis des recherches en ce sens), mais particulièrement soulignée par Hatch (1997) dans ce qui suit :

[...] of the work that has received attention, almost all is focused on shopfloor humor (e.g., Roy 1958, Boland and Hoffman 1983, Linstead 1985, Collinson 1988) or other situations involving non-managerial employees or clients of an organization (Bradney 1957, Coser 1959, Emerson 1969). Managerial humor has seldom been studied [...] (p.276).

Finalement, Collinson (2002) insiste, et nous l'avons remarqué, la plupart des recherches semblent négliger la dimension temporelle ou continue de l'humour. En effet, peu de chercheurs s'intéressent à l'humour en allant au-delà d'une représentation statique. Il serait donc éclairant de produire des recherches qui tiendraient compte de ces aspects du phénomène. Les deux recherches décrites à la prochaine section font un pas en ce sens.

#### 1.4 Un angle d'approche différent dans la recherche

Nous terminons la revue de littérature en présentant les travaux empiriques de deux chercheurs qui, selon nous, innovent dans leur manière d'étudier le phénomène de l'humour dans l'organisation. Ceux-ci appréhendent le phénomène de l'humour sous l'angle d'une **orientation « par processus »**. En outre, leur recherche a été **menée auprès de gestionnaires**, ce qui est plutôt rarissime quant aux recherches sur l'humour dans l'organisation. Toutefois, il s'agit d'un créneau qui gagne en popularité puisqu'on semble désormais se rendre à l'évidence que l'humour « *shopfloor* » a été beaucoup traité dans la littérature.

D'abord, nous exposons les résultats de Lennox Terrion & Ashforth (2002). Ces auteurs démontrent comment l'humour se forme au sein d'un groupe temporaire. Puis, nous présentons l'étude de Consalvo (1989) à propos de l'importance de connaître les fonctions de l'humour dans une équipe de gestion « régulière ». Consalvo démontre comment l'humour apparaît différemment à chaque étape d'un processus de résolution de problème en réunions d'équipe<sup>14</sup>.

##### 1.4.1 L'humour et les groupes de travail temporaires

Dans leur recherche, Lennox Terrion & Ashforth (2002) indiquent d'emblée qu'ils s'intéressent spécifiquement au processus de formation de l'humour. De plus, ils arrêtent leur choix sur un type d'humour en particulier, l'humour « *putdown* ». Les auteurs inscrivent leur définition : « *we define putdown humor as an attempt to derive amusement at the expense of something or someone; for example, through an insult, demeaning joke, teasing, sarcasm, or self-deprecating remark* » (p.59).

---

<sup>14</sup> Notre propre recherche empirique nous a amené à observer deux groupes : (A) un groupe temporaire et (B) une équipe de gestion régulière.

Leur démarche vise à examiner le processus par lequel cet humour *putdown* ainsi que l'identité des acteurs, influencent la cohésion d'un groupe temporaire. Les participants à cette recherche sont tous inscrits à un programme de perfectionnement intensif d'une durée de six semaines offert par The Canadian Police College (CPC). Le programme de formation porte essentiellement sur le leadership (*Executive Development Course*) et est destiné à des gestionnaires<sup>15</sup>.

Lennox Terrion & Ashforth présentent comment l'humour *putdown* se transforme au fil des six semaines. Ils en arrivent à distinguer deux phases. D'abord à la première phase, l'humour *putdown* est auto-dérisoire et tend à démontrer que l'acteur ne manifeste aucun sentiment de supériorité envers ses pairs. Selon les auteurs, ceci dénote que les candidats ont à cœur le bon déroulement du programme de formation et du groupe. Ce faisant, la première phase de développement de l'humour *putdown* suggère l'établissement d'une relation de confiance au sein du groupe. Ensuite, l'humour *putdown* concerne spécifiquement l'identité commune des étudiants (ils sont tous policiers) et contribue à définir les caractéristiques propres au groupe. Cette seconde phase permet aux membres du groupe de reconnaître ce qu'ils sont, en tant que groupe. Cette phase marque également le moment où les membres font des remarques humoristiques *putdown* envers d'autres groupes (différents groupes dans la sociétés). S'ensuit l'utilisation de l'humour *putdown* d'un membre vis-à-vis un autre membre dans le groupe ou en sous-groupe.

Les deux chercheurs remarquent, en entretiens semi-dirigés avec les acteurs, que malgré le fait que chacun d'eux communique une compréhension différente des blagues qui ont été dites, ils connaissent implicitement un système de règles qu'ils ont défini. Bien que ceux-ci partagent des interprétations qui leur sont propres, ils reconnaissent tacitement un registre réglementaire (*set of rules or ‘recipes’* : Weick, 1979) grâce auquel ils sont en mesure de distinguer les comportements humoristiques appropriés de ceux qui ne le sont pas au sein du groupe. Les membres régissent donc leur utilisation de l'humour.

En finalité, à l'intérieur de ce groupe temporaire l'humour *putdown* joue un rôle important dans le passage du « je » au « nous ». L'humour *putdown* est d'abord auto-dérisoire, puis fait allusion à une identité commune (policier). Il est ensuite dirigé vers des groupes extérieurs, pour finalement être utilisé entre les membres eux-mêmes. Aussi, bien que le discours des acteurs ne permette pas

---

<sup>15</sup> Les auteurs considèrent donc les policiers en formation comme des gestionnaires puisque ces derniers seront formés pour l'obtention d'un grade supérieur correspondant officiellement à un statut de gestionnaire dans la hiérarchie policière. Aussi, la majorité d'entre eux occupent déjà des fonctions de gestionnaires.

d'établir des similarités dans l'interprétation d'une blague, les membres se prévalent d'un registre implicite de règles faisant en sorte qu'ils produisent et reconnaissent l'humour *putdown*. Ce registre réglementaire partagé entre les membres engage un rituel social qui, peu à peu, indique aux membres qu'ils deviennent un groupe. Donc, les auteurs en arrivent à démontrer qu'au fil des six semaines, l'humour *putdown* rend compte d'une solidarité de groupe grandissante.<sup>16</sup>

#### 1.4.2 L'humour et les équipes de gestion « régulières »

La recherche de Consalvo, menée dès 1989, est effectuée exclusivement auprès de gestionnaires. Ceci est plutôt avant-gardiste pour le temps. Ses conclusions de recherche dévoilent des résultats directement en lien avec les réunions en équipe « régulière ». Est entendu par équipe régulière, un groupe de gestionnaires où les membres se connaissent d'emblée. Consalvo retient une définition de l'humour : « *humorous interactions are, for the purposes of this study, defined as communications in which at least one participant in the meeting laughed* » (p.288).

Consalvo observe et participe à 22 réunions au sein de six différents groupes de gestionnaires. Le chercheur est parfois initiateur d'humour puisque qu'il agit comme membre à part entière du groupe. Ces réunions se classent sous la catégorie des « *task-oriented meetings* » où un groupe se réunit en vue de résoudre des problématiques pré-définies (ordre du jour). Selon Consalvo, l'humour « *tended to occur as a patterned response in association with particular phases of these task-oriented management meetings* » (p.289). Un total de 5 groupes sur 6 démontrent l'évolution de l'humour en 3 étapes qui se succèdent. Ces apparitions d'humour s'agencent parallèlement à chaque étape du processus de prise de décision au sein du groupe.

À l'étape 1, la phase d'ouverture, les fonctions de l'humour apparaissant sont celles relativement à la théorie du soulagement (relâcher la tension, exprimer des différences, frustrations et critiques). Cette étape a une durée approximative de 30 minutes et l'humour est peu fréquent. À l'étape 2, la phase de transition, un rire survient de la part de tous les membres pour la première fois de la rencontre; il s'agit du **rire consensuel**. Bien que cette étape ait une durée qui oscille entre 1 et 6

---

<sup>16</sup> En deuxième partie de l'article, les auteurs s'intéressent aussi aux facteurs qui influencent l'appréciation de l'humour *putdown*. Pour ce faire, ils ne retiennent que les interventions humoristiques sur l'humour sexiste et à connotation sexuelle entre les étudiants afin de comprendre les facteurs qui influencent l'appréciation de l'humour *putdown*. Après s'être entretenus avec les acteurs, ils en viennent à la conclusion que la dynamique identitaire joue un rôle prépondérant dans l'appréciation de l'humour *putdown*. C'est leur identité de genre (homme ou femme) ainsi que leur identité de policier qui influencent l'apparition et l'appréciation de l'humour *putdown*.

minutes, la fréquence des interventions humoristiques est la plus élevée. L'étape 2 rend compte des fonctions sociales de l'humour comme la cohésion et des fonctions cognitives comme l'augmentation de la créativité ou l'ouverture d'esprit (recadrage). Manifestement, cette étape n'est pas significative en terme de durée (1 à 6 minutes). Seulement, la phase transitionnelle qu'elle occasionne est importante car elle signale l'une ou l'autre (ou les deux) des implications suivantes : un accord commun pour cesser l'humour plutôt menaçant de la phase d'ouverture et une volonté du groupe à poursuivre en vue de trouver une solution au problème. Le partage d'une même vision humoristique « *seemed to create a working bond* » (p.290). L'étape 3 représente la phase de résolution de problème proprement dite, une étape qui s'étend sur une durée d'environ 30 à 60 minutes. À cette étape apparaissent quelques interventions humoristiques qui expriment des désaccords, mais la majorité des manifestations d'humour suggèrent des expressions émotionnelles positives ou neutres. L'humour a un taux d'apparition plus fréquent qu'à l'étape 1, mais moins important qu'à l'étape 2. Les fonctions de l'humour sont de l'ordre du soulagement et concernent la résolution de problèmes. En outre, Consalvo observe que suite à l'étape 3, certains groupes (le nombre n'est pas spécifié de l'auteur) en arrivent à une quatrième étape. Tout comme la phase transitionnelle, il s'agit d'un très bref moment (2 à 9 minutes) pendant la réunion. L'auteur précise que cette quatrième étape signale soit la fin de la réunion ou un temps de repos avant les reprises de discussions.

Consalvo conclut que : « *humor reveals group process* » (p.293). Grâce à l'humour, on sait où le groupe se situe car chaque fonction de l'humour est corrélée aux fonctions de gestion dans un processus de prise de décision. L'humour témoigne, en quelque sorte, de la vitesse d'évolution du processus de prise de décision adopté par les membres du groupe. L'auteur affirme en terminant que l'humour facilite la transition vers les étapes subséquentes d'un processus de résolution de problèmes lors d'une réunion.

#### Constats sur l'orientation par processus et les groupes de gestionnaires

Bien que les chercheurs soient peu nombreux à s'intéresser à la dimension processuelle de l'humour ou même à l'humour chez les gestionnaires, nous pouvons néanmoins tirer des constats des deux recherches présentées ci-haut. D'abord, l'humour comporte des phases de développement que l'on peut identifier. Si ces phases diffèrent entre les auteurs, il n'en demeure pas moins qu'il est possible de se pencher spécifiquement sur la transformation de l'humour dans un groupe. Ensuite, dans le cas de ces deux recherches, l'humour a révélé des éléments importants sur la dynamique

interactionnelle d'un groupe : un humour régulé propulsant les membres du « je » au « nous » et un humour marqueur de l'avancement du processus de décision.

### 1.5 Le positionnement de recherche

Il est vrai qu'il semble y avoir deux points de vue concernant l'humour dans l'organisation : soit il est dit que le contexte fait de l'humour un outil qui habilite l'acteur (caractère contrôlable) et témoigne d'un climat hautement cohésif et stable dans l'organisation; soit on affirme plutôt que le contexte rend l'acteur vraisemblablement constraint et fait que l'humour témoigne plus souvent des relations de domination et de la division dans l'organisation (caractère non contrôlable). Les chercheurs en arrivent à ces conclusions en se penchant sur ledit contexte, c'est-à-dire en utilisant plus souvent *une approche dite objective* (Bailly, 1998). Il s'agit de s'intéresser aux comportements en traitant uniquement des caractéristiques des systèmes sociaux. Par exemple, il est dit que l'humour devient un outil car l'environnement turbulent du marché du travail « l'oblige ». Ou à l'opposé, que les rapports asymétriques de domination sont tels que l'acteur n'agit qu'uniquement sous l'emprise virtuelle des « forces sociales » d'un environnement contraignant. Paradoxalement, chez ceux qui semblent avoir privilégié cette approche objective, on en arrive à des résultats qui révèlent des faits importants quant aux relations sociales (Frisch-Gauthier, 1961) ou à l'existence d'un réseau social agissant comme indicateur d'autres aspects interactionnels d'un groupe (Duncan & Feisal, 1989). Donc, ces chercheurs mettent à l'avant plan, implicitement, le rôle de l'individu dans l'humour. Évidemment, pas autant que ceux qui optent pour une approche s'apparentant davantage à celle qui est *dite subjective* (Bailly, 1998). Par exemple, Hatch (1997) qui met en évidence comment les remarques humoristiques informent des processus de construction sociaux dans l'organisation ou Lennox Terrion & Ashforth (2002) qui découvrent un ensemble de règles tacites liant les acteurs. Ceci étant dit, nous notons qu'en général **les recherches se rejoignent toutes dans l'importance que les auteurs accordent, implicitement ou explicitement, aux rapports sociaux entre les acteurs**. En conséquence, l'individu (ou ses relations) semble être une unité d'analyse visiblement pertinente, mais curieusement très peu accentuée de manière formelle par des entretiens. En effet, on interroge très rarement les motivations ou les raisons d'agir des sujets. De ce fait, nous remarquons que **la plupart des recherches ont cet élément commun de ne pas accentuer suffisamment les conditions subjectives (l'individu) qui seraient sous-jacentes à l'apparition d'humour**.

Partant des nombreux constats méthodologiques et empiriques tirés jusqu'à maintenant, nous pouvons à présent positionner nos intentions de recherche. Nous proposons de **re-visiter le phénomène de l'humour dans l'organisation**. Nous voulons **teinter notre recherche selon les deux points de vue** ci-haut mentionnés. Ainsi, il s'agira d'adopter une approche plus modérée en postulant que l'humour rassemble autant qu'il divise, donc qu'il habilite aussi bien qu'il contraint l'acteur. De cette façon, nos interprétations pourront être enrichies par certains cadres déjà proposés dans la littérature, qu'il s'agisse indépendamment d'un point de vue dit fonctionnaliste ou critique. Nous pourrons également tenter d'élargir les constats faits jusqu'à ce jour en humour, et ce, en proposant une autre tangente que celle reliée au débat sur l'outil de gestion. En termes concrets, nous bâtirons **un modèle différent** pour étudier la mise en action de l'humour, un modèle qui visera principalement à s'interroger sur l'acteur social dans l'humour et qui présumera d'une orientation processuelle dans l'investigation du phénomène de l'humour dans l'organisation.

## Conclusion du premier chapitre

Nous avons vu que les études réalisées sur l'humour dans l'organisation permettent de constater une évolution dans les orientations scientifiques liées à ce phénomène omniprésent en milieu du travail. D'abord, les études présentent les contenus, les formes d'humour, identifient quelques fois des types d'humour, mais plus souvent discutent de ses différentes fonctions. L'utilisation de l'humour permet d'appréhender une situation sous de nouveaux angles ou de prendre du recul face à celle-ci, de libérer les tensions latentes, de passer des messages plus corsés, d'entrer en contact avec autrui, de rappeler les normes et les règles, de s'afficher membre d'un groupe, etc. Ensuite, il est possible d'avancer que ces fonctions sont d'autant plus pertinentes que le contexte organisationnel d'aujourd'hui fait place à des besoins de créativité, de dissidence, de cohésion des équipes, de ralliement des troupes et d'une compréhension plus étayée des symboles organisationnels. Cela dit, l'humour devient l'outil managérial par excellence à l'atteinte des objectifs stratégiques. Seulement, au terme de la lecture des textes de Gibson (1994) et Collinson (2002), force est de constater un scepticisme à l'égard de la nature de l'humour comme outil managérial. Ces auteurs s'opposent, et avec raison, à ce que l'on présente l'humour à l'image d'une ressource accessible et malléable en tout point. En plus, Collinson s'interroge sur les orientations méthodologiques des recherches sur l'humour jusqu'à présent. Il est vrai que l'humour des gestionnaires est peu traité et que l'approche la plus fréquemment utilisée est *atemporelle*. C'est pourquoi nous avons présenté les recherches de Lennox Terrion & Ashforth (2002) et de Consalvo (1989), puisque ceux-ci ont privilégié une orientation processuelle dans l'étude de l'humour chez des groupes de gestionnaires.

Suite à cette recension de la littérature, nous proposons la question de recherche suivante: **comment l'humour est-il mis en action dans l'organisation?** Cette question suppose une orientation de recherche de nature processuelle. Puisque nous souhaitons considérer où en sont rendues les recherches sur humour, nous tenterons de concilier les deux points de vue introduits aux pages précédentes. Par conséquent, notre propre compréhension de l'humour passe d'une part, par les résultats de recherches présentant les fonctions de l'humour et son caractère contrôlable et d'autre part, par les critiques formulées par Gibson et Collinson qui nous interpellent sur les effets non attendus de l'humour. Aussi, nous nous intéressons aux travailleurs à statut intermédiaire (aux gestionnaires) dans l'organisation puisqu'il s'agit là d'un créneau qui se différencie du traditionnel « *shopfloor* ». Finalement, étant donné que les chercheurs ont généralement adopté une approche objective, nous estimons qu'un « retour au sujet » s'impose.

## **Introduction au deuxième chapitre**

Dans ce deuxième chapitre, nous présentons le cadre théorique. La question de recherche (**comment l’humour est-il mis en action dans l’organisation?**) comporte deux volets. Premièrement : nous intéresser au **processus humoristique**. Deuxièmement : nous intéresser à **l’acteur social et à sa compétence humoristique**. La re-construction du processus humoristique est un préalable nécessaire à l’objectif de focaliser une attention particulière sur l’acteur.

Puisque, de façon générale, c’est la mise en action de l’humour qui nous intéresse, le cadre théorique s’inscrit dans une orientation processuelle de recherche. À cet égard, le point de vue constructiviste des organisations s’aligne bien à cette orientation. Nous avons montré que la littérature semble partagée à savoir si l’humour rassemble ou divise. Ainsi, une conception de l’organisation inspirée de postulats constructivistes permettra de proposer d’emblée que l’humour engendre ces deux états. En outre, en conclusion au chapitre précédent nous avons souligné le caractère davantage objectif des recherches sur l’humour. Dans cette recherche, nous souhaitons élargir notre compréhension de l’humour en partant non seulement du point de vue objectif (en inférant certes à partir du contexte), mais également du point de vue de l’acteur social. Cette approche est dite subjective (Bailly, 1998) car elle accentue l’importance des significations que peuvent transmettre les participants à la recherche. Pour ce faire, nous développons un cadre théorique qui tire ses dimensions de la théorie de la structuration (Giddens, 1987). Ce cadre presuppose que l’humour est utilisé par un acteur socialement compétent et que le phénomène l’habile et le constraint. C’est grâce au concept de l’acteur socialement compétent que nous voulons accentuer le « retour au sujet ».

En termes précis, cette recherche à visée exploratoire a **d’abord pour objectif de re-construire le processus de formation et de transformation de l’humour entre acteurs et ensuite de chercher à comprendre la compétence humoristique de ces derniers**. Ces deux volets contribuent, en finalité, à représenter l’humour dans l’organisation de manière à re-situer l’acteur socialement compétent au centre du processus humoristique.

En début de chapitre, (2.1) les fondements d'une pensée constructiviste sont décrits car le premier volet de la question de recherche est inspiré largement de ce point de vue. Ensuite, nous présentons (2.2) les principales notions utilisées qui proviennent de la théorie de la structuration (Giddens, 1987) car le deuxième volet de la question de recherche concerne davantage l'acteur. Or, cette théorie offre une représentation pertinente de l'acteur social et de ses interactions. Puis, nous explicitons concrètement (2.3) le cadre théorique à la lumière de ces notions structurationnistes.

## 2.1 Le point de vue constructiviste

Le cadre théorique présenté dans ce deuxième chapitre s'inspire d'une conception constructiviste des rapports organisationnels. Le constructivisme s'inscrit comme un paradigme rival à la pensée positiviste<sup>17</sup>. Du point de vue du chercheur constructiviste : « Le réel existant et connaissable **peut être construit par ses observateurs** qui sont dès lors ses constructeurs<sup>18</sup> » (Le Moigne, 1995, p.40). De ce fait, Baumard (1997) soutient que le chercheur constructiviste ne croit pas en une réalité autonome en dehors de celui qui la décrit. Alors, ce qui intéresse le chercheur constructiviste ce sont les **conditions et processus** émergeant d'une réalité observée. Il faut accepter le primat du concept de « construction sociale » (Berger & Luckmann, 1966, dans Baumard, 1997) stipulant que la réalité est intersubjective, situationnelle et légitimée par des étapes qui se succèdent. La réalité n'est pas indépendante de l'action du chercheur qui l'expérimente et la décrit (Dameron, 1999). Celle-ci existe donc parce que le chercheur la construit. Ainsi convient-il de porter une attention particulière aux interprétations des acteurs (interprétations du chercheur qui observe et interprétations des acteurs observés). L'acteur observé construit sa réalité dans, et par, le système d'interaction; tout comme le chercheur d'ailleurs, il construit l'objet. Rapportée directement à l'organisation, **la pensée constructiviste présente celle-ci comme un construit social d'acteurs**.

Une des principales caractéristiques du point de vue constructiviste ayant un lien direct avec l'organisation est la place accordée au concept de dialectique. Bouchikhi (1990), en prenant pour exemple les travaux de J. Piaget (1985) sur le développement des structures cognitives, met en

<sup>17</sup> La pensée positiviste vise à découvrir **la structure** sous-jacente d'une réalité de manière à ce que, méthodologiquement, objet et sujet soient indépendants. **Sera vrai un système décrivant effectivement la réalité**. Thiébart, R-A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, p.40 (gras ajouté).

<sup>18</sup> Le Moigne, J-L. *Les épistémologies constructivistes*, Collection Que Sais-je?, PUF, 1995, p.40. Tiré de Dameron, D. *Le constructivisme chez J-L Le Moigne : conséquences pour la recherche en gestion*, Cahier de recherche no 53, CREPA Paris IX Dauphine, 1999, 37 pages (gras ajouté).

évidence ce concept. Bouchikhi (1990) indique que Piaget accorde un rôle prépondérant à l'action dans le développements des structures cognitives, ces dernières se construisant dans l'interaction entre un sujet et les objets (le milieu). La figure 3 fait état de cette interaction sujet-objet.

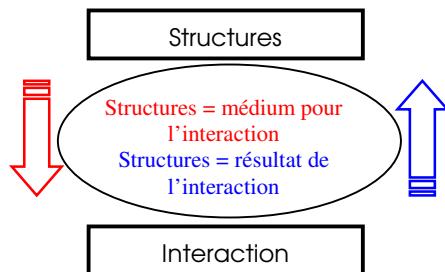


Figure 3 : Caractère structuré/structurant de l'interaction

La figure 3 montre que les structures cognitives revêtent un caractère à la fois structuré et structurant. Appliquée à l'organisation, ce point de vue implique que les structures sont structurantes de l'interaction, mais également structurées par l'interaction. Directement en lien avec la gestion, Bouchikhi applique le point de vue constructiviste des organisations en proposant une démarche qui situe les processus de structuration au centre de la théorie. Il s'appuie sur les conceptions de Giddens (1987) qu'il considère, avec Piaget (1985), comme faisant partie des grands théoriciens constructivistes.

À prime abord, Bouchikhi mentionne six traits reliés aux recherches issues de la pensée constructiviste. Il faut :

- intégrer la **dimension temporelle** dans l'analyse [...];
  - privilégier l'étude détaillée de cas de **processus de structuration** [...];
  - s'appuyer sur une représentation de **l'organisation comme un construit social** [...];
  - substituer aux explications des structures par des facteurs exclusivement internes ou exclusivement externes une explication **par l'interaction entre l'organisation, en tant que tissu d'acteurs, et son environnement**;
  - [...] admettre que celles-ci [*les structures organisationnelles*] **peuvent être des émergences**, pas obligatoirement homogènes, et ne correspondant pas forcément à un intérêt supérieur quelconque [...];
  - admettre la singularité des processus de structuration dans les organisations, ce qui doit inciter à mettre au point, dans chaque contexte concret, les grilles de lecture appropriées et à **accepter que les explications obtenues ne sont pas forcément transposables à d'autres contextes organisationnels**.

Bouchikhi (1990) indique qu'une des prémisses de base du point de vue constructiviste est la représentation de l'organisation comme un système social. Les organisations sont des systèmes sociaux complexes. Bouchikhi rappelle le sens que Giddens (1987) donne à la notion de système social.

### **Système social :**

Formation, à travers l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites.

En cela, une organisation, un groupe de travailleurs ou une équipe de gestion, doivent être étudiés comme des systèmes d'interactions, de relations ou des ensembles de pratiques reproduites. Dans ce mémoire, **nous parlerons particulièrement de pratiques humoristiques.**

La pensée constructiviste permet, entre autres, de considérer l'organisation comme un lieu où **les acteurs sont engagés à la fois dans des processus de coopération (conséquences contrôlables) et de compétition (conséquences incontrôlables)**. Bouchikhi estime que le constructivisme amène à : « dépasser la distinction classique et artificielle entre les structuralistes qui ne voient les organisations que sous l'angle de la coopération et les théoriciens critiques qui ne voient les organisations que sous l'angle de la domination et du conflit » (p.72). Ainsi, nous positionnons l'objet de recherche par rapport à une conception de l'organisation comme un système d'interaction, voire un construit social, où l'utilisation de l'humour par les acteurs s'engendre dans un cadre social qui est à la fois coopératif et compétitif. Dans cet ordre d'idées, l'humour rassemble autant qu'il divise.

## 2.2 La théorie de la structuration : la conceptualisation du modèle analytique

Notre question de recherche (comment l'humour est-il mis en action dans l'organisation?) permet de développer l'idée générale selon laquelle l'humour est un pattern fluide mis en action comme un dispositif social. Dans son article sur l'utilisation d'un « humour stratégique » par les leaders, Crawford (1994) stipule que l'humour est utilisé sans grande compréhension de sa dynamique propre. Bien au contraire, nous pensons qu'il serait plus révélateur de réellement nous intéresser de plus près à cette dynamique en étudiant la mise en action de l'humour dans l'organisation. Nous chercherons à comprendre le phénomène en utilisant un cadre théorique dont les dimensions tirent

leurs origines de la théorie de la structuration (Giddens, 1987), qui elle-même loge plus généralement dans la pensée constructiviste. L'humour dans l'organisation n'a jamais été étudié sous une lunette structurationniste<sup>19</sup>. En somme, nous développons l'idée voulant que l'humour soit propulsé par un acteur socialement compétent. L'acteur manifeste une forme de compétence humoristique. Donc, contrairement au point de départ habituel des récentes recherches sur l'humour et l'organisation, nous ne bâtissons pas spécifiquement sur la thèse de l'outil de gestion à savoir si l'humour en est un ou non. Nous adoptons plutôt un point de vue différent afin de re-visiter notre compréhension de l'humour dans l'organisation.

Dans l'ensemble, la théorie de la structuration est pertinente au regard des objectifs de cette recherche car l'humour est analysé sous la forme d'un **processus** et la perspective de **l'interaction sociale** entre acteurs est accentuée (Giordano, 1998). Cet angle d'approche pour étudier l'humour permettra successivement de mieux comprendre le phénomène ainsi que la manière dont les acteurs s'en servent. En cela, nous cherchons à connaître le « comment » de son émergence auprès d'un groupe d'acteurs. À la fin du premier chapitre, nous avons mentionné que la plupart des chercheurs semblent mettre, implicitement (ou quelques-uns peut-être plus explicitement), au premier plan l'importance de l'interaction sociale et du sujet. Toutefois, à travers leurs analyses, ils ne misent pas suffisamment sur cette idée. Néanmoins, leurs résultats de recherches soulignent, à notre avis, à quel point la dimension interactionnelle est au cœur du phénomène. Par conséquent, les postulats de départ à la recherche consistent d'une part, à traiter **l'humour comme le résultat de processus relationnels** et d'autre part, à considérer qu'il existe **une compétence humoristique chez l'acteur, résultat de ses habiletés sociales**. Donc, la manière dont ceux-ci se servent de l'humour, dans un contexte donné, témoigne de leur compétence humoristique.

La théorie de la structuration de Giddens n'est pas une théorie des organisations (Giordano). Cette théorie explique d'abord « la constitution des systèmes sociaux, leurs conditions et critères de continuité ou de changement. Elle est une théorie fondée sur les acteurs et sur leurs pratiques sociales [...] » (Bellemare & Briand, 2002, p.4). Adepte de la pluridisciplinarité, Giddens s'inspire de nombreuses orientations scientifiques afin de proposer sa théorie du social<sup>20</sup>. La théorie de la structuration met en évidence le caractère indissociable du lien entre structures et interactions lors

---

<sup>19</sup> À l'exception de Collinson (2002) qui nous apparaît adopter un point de vue structurationniste dans sa recherche. Toutefois celui-ci ne confirme pas cette prise de position dans l'article.

<sup>20</sup> Giddens (1987) précise : « ... j'insiste sur l'usage que je fais de l'expression « théorie du social » : je l'utilise pour englober des enjeux qui concernent l'ensemble des sciences sociales. Ces enjeux ont trait à la nature de l'action humaine et à celle du soi agissant [acting self], à la conceptualisation de l'interaction et de ses relations avec les institutions; enfin, ils concernent la compréhension des connotations et des implications de l'analyse sociale, sur le plan pratique » (p.27).

de l'analyse des procès sociaux « de tous les jours ». Le point de vue structurationniste gagne en popularité depuis les 15 dernières années dans le champ de la gestion (Whittington, 1992). Selon Whittington, Giddens a développé une théorie générale de la structuration qui renvoie de manière explicite aux problèmes managériaux directement reliés au contrôle et à l'agence<sup>21</sup>. Les recherches en gestion dans lesquelles nous retrouvons des notions issues de la théorie de la structuration se rapportent notamment aux technologies de l'information (Orlikowski, 1992), au champ de la communication (Giordano, 1998), à celui de la gestion des ressources humaines (Bailly, 1998) et à celui des diverses formes de contrôle dans l'organisation (Briand, 2001 et 1999; Bellemard & Briand, 2002; Chevalier-Kuszla, 1998). Nous l'avons précisé, à notre connaissance aucune recherche sur l'humour dans l'organisation emprunte un schéma structurationniste pour tenter de comprendre le phénomène. Pourtant, nous considérons que l'étude des pratiques humoristiques dans l'organisation est directement reliée à l'argument de Giddens invoquant le fait que des conduites, en apparence toutes simples et sans importance, influent sur la constitution des systèmes sociaux plus que l'on ne peut s'imaginer *a priori* (Bellemare & Briand, 2002).

Malgré le fait que plusieurs voient en l'articulation de cette théorie un éclectisme irrecevable – que Giddens refuse d'admettre – et en dépit du foisonnement des idées de l'auteur, il est possible de dégager deux postulats fondamentaux de la théorie de la structuration :

- l'acteur est à la fois contraint et habilité par les structures;
- l'acteur est socialement compétent.

Par sa théorie, Giddens propose de réunir les dualismes généralement présentés comme des perspectives analytiques qui s'opposent : l'objectivisme et le subjectivisme, la société (objet) et le sujet, le déterminisme et le volontarisme. Par exemple, les tenants de la sociologie dite structuraliste et de celle dite fonctionnaliste privilégient le tout social (les structures) sur le sujet. À l'opposé, les tenants de la pensée dite herméneutique accordent à la subjectivité la place première et unique dans l'étude d'un phénomène. D'un côté, les chercheurs privilégient l'étude de la structure (structuro-fonctionnalisme) comme déterminante des comportements sociaux et de l'autre, ils se rapportent aux significations de l'acteur comme expression d'une forme de volontarisme dans l'action. Pour

---

<sup>21</sup>Ce sont donc surtout les propos de Giddens qui sont spécifiquement reliés à la théorie de la structuration qui intéressent davantage les chercheurs en management. Selon Whittington, 80% des notes de références à Giddens tirées de 3 revues scientifiques représentatives du champ du management concernent exclusivement ses travaux développant la théorie de la structuration (1976, 1979, 1984). Tiré de Whittington, R. « Putting Giddens into action : social systems and managerial agency », *Journal of Management Studies*, Vol 29, no 6, 1992, p.699

Giddens, l'ordre structurel existe certainement. Cependant, le sujet n'est pas marginalisé pour autant. Certains qualifient les deux styles de pensée de dualisme mais Giddens lui, leur préfère le terme *dualité*. Il développe alors l'idée de la dualité du structurel, idée qui se trouve donc au cœur de sa théorie de la structuration et selon laquelle « les propriétés structurelles [les structures] des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes » (p.15). Giddens utilise le terme « propriétés structurelles » qui sont contraignantes certes, mais à un degré qui est toujours variable selon le contexte. Autrement, ces propriétés habilitent les acteurs puisque ces derniers sont en mesure de les utiliser comme moyen dans l'action. Le principe de dialectique propre au point de vue constructiviste est mis en application dans la théorie de la structuration. À l'instar de Piaget (1985), Giddens conçoit les structures (ici les propriétés structurelles) comme à la fois structurées par l'interaction et structurantes de l'interaction. Donc, si l'humour s'engendre dans un environnement de coopération et de compétition (qu'il rassemble tout comme il divise selon la lunette constructiviste), **du point de vue de l'acteur social l'humour l'habilite autant qu'il le constraint.**

Les éléments de la théorie de la structuration repris pour bâtir le cadre théorique sont : le structurel, l'interaction, puis la jonction entre le structurel et l'interaction. Au cours des prochaines sections, nous montrons comment se tissent les liens entre ces trois éléments retenus de la théorie de la structuration et notre représentation de l'humour.

### 2.2.1 Le structurel : les règles et les ressources

La notion de structure (la structure), désigne habituellement une logique dite déterministe qui s'explique par l'analogie au système vivant. Pour sa théorie du social, Giddens utilise plutôt le terme « structurel » qui, contrairement à l'idée de structure (la structure), permet de tenir compte à la fois du caractère contraignant et habilitant (structurant/structuré) d'un système social. Le structurel c'est un ensemble de règles et de ressources.

#### **Structurel :**

Règles et ressources engagées de façon récursive dans la reproduction des systèmes sociaux.

Il faut noter que Giddens part du principe que le structurel n'existe que lors de son actualisation sous forme de traces mnésiques (dans la mémoire) chez les acteurs. Nous savons qu'il existe car il apparaît dans l'agir de ces derniers. Voilà pourquoi, chez Giddens, le structurel est intérieur à l'acteur (contrairement aux tenants du structuralisme qui voient la structure comme extérieure aux acteurs). L'acteur a une connaissance intériorisée d'un ensemble de règles sociales. C'est pour cette raison que lorsque Giddens utilise la notion de contrainte, il ne le fait pas au même titre que ceux qui croient que la structure engage certaines « forces sociales » limitant toutes formes de volontarisme chez l'acteur. Ici, la contrainte est définie comme « fixant des limites sur l'éventail d'options dont dispose un acteur ou un ensemble d'acteurs, dans un contexte donné ou dans un type de contexte » (p.235).

#### 2.2.1.1 Règles

Giddens conçoit les règles de la vie sociale comme « des techniques ou des procédures généralisables employées dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales » (p.70). Les pratiques les plus profondément ancrées dans le temps et dans l'espace témoignent des règles sociales les plus importantes du fait que ces dernières sont constamment produites et re-produites. Les lois sont les règles auxquelles nous pensons généralement étant celles qui sont les plus fortement sanctionnées. Cependant, par « règles les plus importantes », ou les « plus profondes », Giddens insiste sur celles auxquelles d'autres chercheurs font très peu, voire aucunement référence. Ce faisant, il distingue les règles profondes de celles qui sont superficielles, les tacites de celles qui sont énoncées de manière discursive, les informelles des plus formelles, et finalement les règles faiblement sanctionnées de celles fortement sanctionnées. Un exemple de règles profondes sont celles rattachées au langage et aux procédures d'interventions et agissements tacites des acteurs dans une interaction. Ce sont ces règles qui interpellent davantage Giddens dans la théorie de la structuration.

#### 2.2.1.2 Ressources

Les ressources se divisent en deux catégories : les ressources d'allocation et les ressources d'autorité. Les premières sont d'ordre matériel alors que les secondes réfèrent à la coordination des activités des acteurs. Les ressources d'allocation sont : les caractéristiques matérielles de l'environnement, les moyens de production/reproduction matérielle et les biens produits. Par

exemple, un budget d'opération est une ressource d'allocation. Quant aux ressources d'autorité, elles sont non matérielles et surtout reliées au pouvoir d'un acteur sur un autre acteur.

Donc, le structurel est générique en ce qu'il est virtuel. Ce terme fait référence à des règles et des ressources du système social. Dans un système social, par exemple une équipe de gestion, il existe des règles auxquelles se conforment naturellement les acteurs. En retour, ces acteurs possèdent également des ressources et peuvent y avoir accès grâce à différents moyens, et ce de manière volontaire et délibérée. Ce sont les ressources non matérielles (acteur-acteur) qui sont davantage en lien avec le sujet de l'humour. Les règles et ressources représentent tant de contraintes pour les acteurs que de sources d'action potentielles pour agir stratégiquement dans l'interaction humoristique.

**Nous avons donc le schéma suivant :**

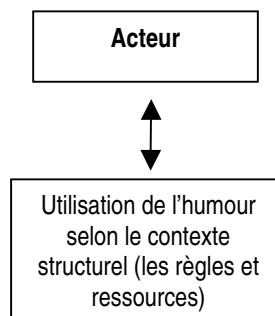


Figure 4 : La compétence humoristique(a)

### 2.2.2 L'interaction : l'acteur social et ses interactions contextualisées

Dans cette section, nous présentons d'abord ce qu'il faut savoir de l'acteur social lui-même : sa compétence sociale et ce qu'il communique. Ensuite, nous expliquons brièvement ce que représente la notion de contexte d'action et verrons comment l'acteur manifeste son pouvoir et surtout comment ce pouvoir est sanctionné (ou récompensé) par autrui dans l'interaction.

#### 2.2.2.1 Acteur social

##### La compétence sociale

Puisque nous tenons à re-situer l'acteur socialement compétent au centre du processus humoristique, nous devons détailler ce qu'est la compétence sociale d'un acteur. De manière

générale, les chercheurs, Giddens y compris, considèrent la compétence sociale comme *la capacité de fonctionner efficacement dans un contexte social donné* (Dodge & Murphy, 1984; Hops, 1983; cités par Cavell, 1990). Plus spécifiquement, la compétence sociale est fréquemment présentée comme étant un ensemble d'habiletés sociales chez une personne (Rose-Krasnor, 1997). La question est donc de savoir quelles sont ces habiletés. À cet égard, Giddens reste muet.

À notre connaissance, les auteurs en gestion qui vont le plus loin en ce sens sont Baron & Markman (2003). Afin de décrire plus amplement cet ensemble d'habiletés sociales, nous nous référons à leur étude concernant la compétence sociale d'entrepreneurs. Dans leur étude, Baron & Markman cherchent à savoir si la compétence sociale des entrepreneurs influence leur succès en affaires. Afin d'identifier les habiletés composant la compétence sociale des entrepreneurs, ils passent en revue les écrits concernant l'impact de différentes habiletés sociales en contexte d'affaires<sup>22</sup>. Ils identifient ainsi celles dont le lien d'importance (entre ladite habileté et le contexte d'affaires) est le plus probant. **Selon eux, ces habiletés sociales forment l'ensemble des habiletés qui désignent la compétence sociale en contexte d'affaires.** Il s'agit de la perception sociale, de la gestion des impressions, de l'adaptation sociale, de la persuasion et de l'expressivité<sup>23</sup>. Nous retenons ces mêmes habiletés sociales car elles ont déjà fait l'objet d'études en milieux organisationnels. Elles s'avèrent donc des composantes pertinentes à notre explication de la compétence sociale des acteurs dans l'organisation. En alignant les arguments de Baron & Markman à notre raisonnement sur l'humour, il devrait être possible de repérer ces habiletés sociales qui émergent entre les acteurs lorsqu'ils utilisent l'humour dans leurs interactions.

La première habileté est celle de la perception sociale qui se définit comme *l'habileté à percevoir les autres avec le plus de justesse possible*, notre perception étant évidemment influencée par des facteurs internes (notre culture, nos valeurs) et externes (l'environnement, les circonstances). La perception sociale représente une facette importante de la compétence sociale dans la mesure où un

---

<sup>22</sup> Baron & Markman préfèrent le terme « *business contexts* » à celui de « contexte organisationnel ». Seulement, ils ne spécifient pas le sens qu'ils accordent à un « *business context* ». Toutefois, nous pouvons déduire ce sens car les auteurs discutent, par exemple, de la perception sociale comme d'une habileté importante dans un contexte de négociation ou encore ils abordent l'adaptation sociale comme une habileté souvent utile pour l'obtention d'une promotion. En somme, les recherches dont ils s'inspirent pour le choix des habiletés sociales traitent essentiellement de la dimension relationnelle entre les travailleurs. Pour notre recherche, **le terme « *business context* » sera considéré synonyme de « contexte organisationnel »** puisque ces deux termes se rejoignent dans une conception de l'organisation comme **d'un lieu où les individus sont en relation**. Par ailleurs, les auteurs discutent du principal trait d'un entrepreneur : la capacité d'interagir en contextes de face-à-face. Nous faisons le lien entre leur conception d'un entrepreneur et les gestionnaires qui ont participé à notre étude car ces derniers sont observés lors de réunions de travail, donc en contexte de face-à-face.

<sup>23</sup> Traduction libre de : *social perception, impression management, social adaptability, persuasiveness, expressiveness*.

acteur se trouve socialement avantage s'il parvient à appréhender correctement la signification de certains agissements et comportements chez l'autre (Bédard *et al.*, 1999).

Une deuxième habileté sociale est celle de la gestion des impressions. Il s'agit plus exactement de l'*habileté à susciter des réactions positives chez les autres*. À ce propos, Gardner & Martinko (1988) indiquent que le management des impressions est une notion importante à démysterifier au point de vue du domaine de la gestion car le succès de certains individus en serait potentiellement relié. Ce faisant, ces auteurs développent un modèle conceptuel exposant des variables clés et leurs relations à l'intérieur du processus de gestion des impressions. Huit catégories de comportements, s'apparentant à des stratégies chez les acteurs, indiquent que ceux-ci tentent de susciter des réactions positives chez les autres. Premièrement, l'acteur peut émettre des commentaires descriptifs (*self-descriptions*) sur lui-même. Deuxièmement, il peut formuler des remarques sur l'organisation à l'emploi de laquelle il est (*organization descriptions*). Troisièmement, il peut se conformer (*opinion conformity*), ou acquiescer envers d'autres acteurs cibles. Quatrièmement, l'acteur peut invoquer des prétextes (*accounts*) afin de minimiser l'apparence sévère d'une situation difficile. Cinquièmement vient la stratégie de l'excuse (*apologies*). Sixièmement, l'acteur peut relier explicitement l'apparition d'une situation positive ou favorable à sa présence ou à sa propre performance (*acclaiming*) afin de maximiser sa désirabilité auprès de l'audience. La septième place revient à l'utilisation de compliments (*other enhancement*) en vue d'accentuer les traits positifs de l'autre et finalement l'acteur peut attribuer des faveurs (*rendering favors*) à autrui dans l'interaction.

La troisième habileté sociale est l'adaptation sociale, c'est-à-dire l'*habileté chez une personne à pouvoir s'adapter à plusieurs situations sociales*. L'adaptation sociale est un terme que l'on retrouve abondamment dans la liste des éléments discutés chez les auteurs qui se sont intéressés à la compétence sociale. Spitzberg & Cupach (1988) indiquent que, aussi connue sous l'appellation de flexibilité, l'adaptation est la caractéristique la plus citée dans les recherches sur la compétence sociale. La flexibilité comportementale, telle que ces deux auteurs l'intitulent, suppose l'usage d'un vaste répertoire de comportements chez une personne et un ajustement aux changements qui surviennent en périphérie. En discutant de la flexibilité, Kahle (1984) reprend Piaget pour indiquer que les changements dans l'environnement sont l'acquisition des nouvelles informations, qui elles s'imbriquent aux structures cognitives déjà en place chez la personne. Ceci renvoie aux prémisses de base du point de vue constructiviste telle que présentées aux pages précédentes.

Quatrièmement nous avons la persuasion, une habileté sociale précieuse et consistant à *changer l'opinion ou le comportement des autres dans une interaction*. Dans le domaine des affaires, la persuasion est une qualité hautement recherchée chez les gestionnaires. À l'intérieur d'un article du *Harvard Business Review*, Cialdini (2001) souligne même que les habiletés de persuasion exercent une plus grande influence sur le comportement des autres que ne l'occasionnent les structures de pouvoir formelles. Plus précisément, la persuasion est « un effort intentionnel réussi, qui avait pour objectif d'influencer l'état cognitif d'un autre individu grâce à la communication [...] » (O'Keefe, 1990, p.17, traduction libre). Cette définition fait suite à l'étude des « *paradigm cases* » à partir de laquelle O'Keefe fait ressortir les propriétés centrales et généralement reconnues comme telles par tous ceux qui ont travaillé sur le thème de la persuasion. À première vue, il semble exister un rapport étroit entre l'adaptation sociale et la persuasion. Seulement, l'adaptation sociale suppose que l'acteur modifie ses idées moins selon une confrontation d'opinions foncièrement opposées que selon l'environnement changeant.

Finalement, une manifestation de la compétence sociale d'un acteur dans l'organisation peut se traduire par sa capacité expressive. L'expressivité est l'*habileté d'exprimer ses émotions et sentiments de façon claire et sans détours, de manière à provoquer de l'enthousiasme chez les autres* (Baron & Markman, 2003). Friedman & Riggio (1981) (cités par Lord *et al.*, 2002) ont d'ailleurs démontré que les personnes plus expressives exercent un pouvoir d'influence sur les émotions d'autrui.

**Nous avons donc le schéma suivant :**

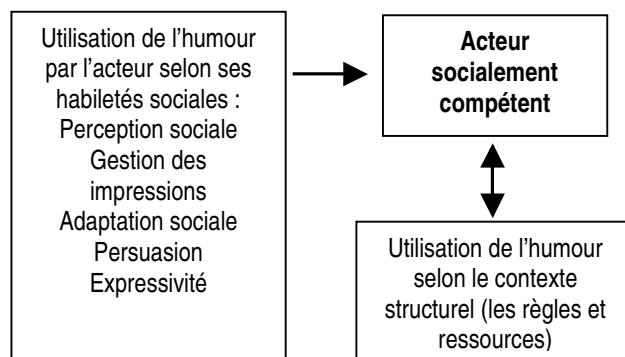


Figure 5 : La compétence humoristique (b)

### Ce que communique l'acteur « agissant »

Giddens s'intéresse principalement au « soi agissant », sa théorie étant une théorie du mouvement. Forcément, il traite de l'acteur dans l'action. D'abord, voyons comment il définit l'acteur proprement dit. Selon Giddens, les acteurs sont des êtres « capables de comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font; cette capacité est inhérente à ce qu'ils font » (p.41). **L'acteur est socialement compétent en ce qu'il est réflexif;** il est en mesure de contrôler le flot continu de la vie sociale et il se donne des buts. Ainsi l'acteur sait communiquer, de manière discursive, les raisons de ses actes et peut les rationaliser c'est-à-dire en connaître le fondement. Lorsque l'acteur interprète la réalité, son soi agissant, il rationalise afin de prouver sa compétence aux autres acteurs.

### **Rationalisation de l'action :**

Capacité qu'ont les acteurs compétents de « rester en contact » avec les fondements de ce qu'ils font pendant qu'ils le font, de sorte que si d'autres leur demandent les raisons de leur action, ils peuvent les fournir.

Cette prise de conscience de soi (la réflexivité) témoigne de la compétence des acteurs; un savoir qui s'exprime certes grâce à la **conscience discursive**, mais qui se retrouve aussi de manière tacite chez l'acteur. C'est ce que Giddens nomme la **conscience pratique** ou « tout ce qu'ils [les acteurs] savent faire dans la vie sociale sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive » (p.51). Cette forme de savoir social chez l'acteur contient une grande partie de ses connaissances, notamment celles reliées aux règles sociales intériorisées (le structurel). Si on fait le lien avec l'humour, la compétence humoristique possèderait donc deux grandes parties, une issue de la conscience discursive et l'autre issue de la conscience pratique.

**Nous avons donc le schéma suivant :**

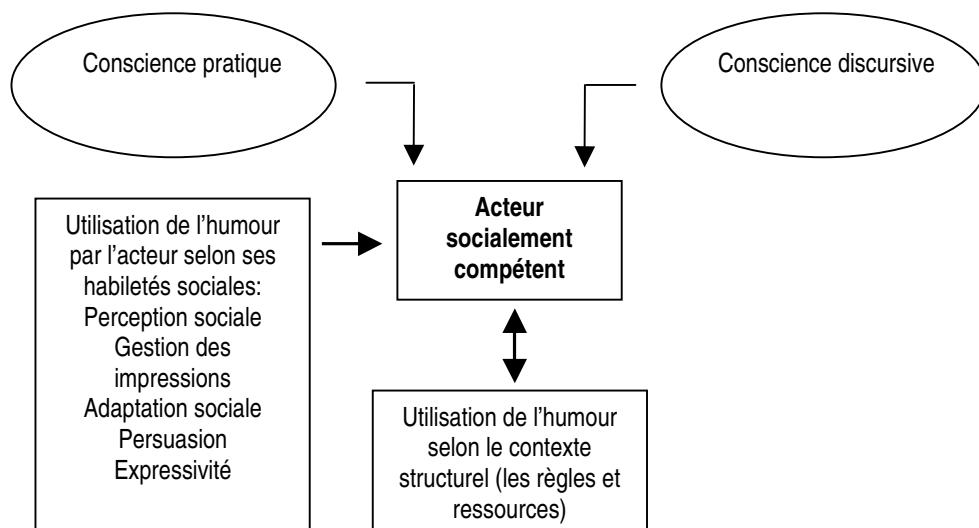


Figure 6 : La compétence humoristique (c)

Revenons au rapport acteur-action selon la conception de Giddens. Puisque ces deux concepts vont de paire, l'auteur développe un modèle de stratification du soi « agissant ». Ce modèle renvoie à trois processus qui s'emboîtent : le contrôle réflexif, la rationalisation et la motivation.

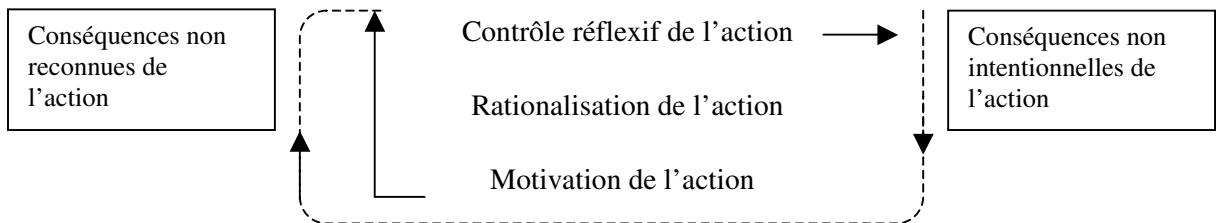


Figure 7 : Modèle de stratification de l'agent

Nous savons que l'acteur est socialement compétent en ce qu'il agit notamment de manière réflexive. La capacité réflexive qui est d'ailleurs, avec le langage, propre aux agents humains : « s'ancre dans le contrôle continu de l'action qu'exerce chaque être humain qui, en retour, attend des autres qu'ils exercent aussi un contrôle semblable » (Giddens, 1987, p.51). Nous connaissons la **rationalisation de l'action** (page précédente). À présent, voyons de plus près ce qu'est le **contrôle réflexif de l'action**.

### Contrôle réflexif

Caractère orienté, ou intentionnel, du comportement humain, examiné à partir du cours des activités de l'agent.

Giddens précise que « ce qui arrive ne se produit pas en dépit des raisons qu'ont les acteurs d'agir comme ils le font » (348). Le contrôle réflexif suppose que les comportements ne sont donc pas « déterminés » mais bien « orientés ». Ainsi, il est possible d'affirmer qu'il en serait de même pour les pratiques humoristiques. En plus, l'action n'implique pas uniquement l'intention, mais est tout ce que l'acteur fait. Un geste peut provoquer des **conséquences non intentionnelles** de la part de l'acteur. Ces conséquences non intentionnelles forment le point de départ de situations sociales subséquentes, plus ou moins éloignées, et composent alors ce que Giddens appellent les **conditions non reconnues de l'action**.

Puisque l'acteur possède non seulement une conscience discursive, mais aussi une conscience pratique, il peut arriver que celui-ci soit incapable de justifier les motifs de sa conduite qui logent plus souvent dans l'inconscient. La théorie de la structuration reconnaît l'importance des motifs inconscients, ce que nous ne voulons pas sous-estimer dans notre compréhension de l'humour. Ce volet davantage cognitif de la théorie de la structuration est pertinent vis-à-vis notre recherche puisqu'il laisse place à une approche individualiste de l'acteur (Bailly, 1998), ce qui concourt à une meilleure compréhension de ses pratiques humoristiques. Se pencher sur la **motivation de l'action** (les motifs) consiste à se demander ce qui propulse (action) l'acteur dans la vie sociale (Cohen, 1993). Les motifs s'expliquent moins aisément par l'acteur que les intentions ou les raisons, et encore moins par un procédé discursif.

### **Motivation de l'action**

Nombres de nos conduites de tous les jours ne sont pas directement motivées. Il faut référer à des éléments qui relèvent de l'inconscient chez l'acteur.

Pour expliquer l'aspect motivationnel, Giddens se penche sur phénomène du « tact ». Il avance que le tact est un mécanisme utilisé par les acteurs pour reproduire les conditions de sécurité ontologique. L'action est souvent routinière chez les acteurs et ce sont les pratiques routinières – le familier – qui provoquent un sentiment de confiance ou de sécurité ontologique. C'est la répétition (ou la routinisation) d'une pratique qui permet l'émergence de ce sentiment. Giddens insiste donc sur la notion de routinisation et de sécurité ontologique pour comprendre les mécanismes de la personnalité. Il affirme que certaines conduites ne sont pas directement motivées. Ces conduites « presupposent plutôt un engagement, une motivation générale à intégrer les pratiques habituelles dans le temps et l'espace » (p.113, gras ajouté). Mais pourquoi l'acteur fait-il preuve d'une telle motivation générale vis-à-vis l'accomplissement de ses pratiques habituelles, voire récurrentes? La réponse à cette question est avancée par Cohen (1993) qui développe plus en détails les idées de Giddens sur la motivation de l'acteur. Elle précise que Giddens associe à la conscience pratique un niveau de compétence non motivé. L'agir, ancré dans l'expression d'une compétence tacite, peut ne nécessiter aucune motivation de la part de l'acteur si l'on suppose le lien fondamental entre action, routinisation et sécurité ontologique. Selon Giddens, l'angoisse qui existe dans l'inconscient paralyserait normalement certaines routines. Mais l'angoisse est neutralisée grâce au lien entre action et conscience pratique (Cohen, 1993). Ce processus de neutralisation n'est pas mis en action dans la conscience discursive, donc l'acteur l'ignore en quelque sorte. Il n'a pas conscience de ces motifs d'évitement de l'angoisse et il continue à reproduire des pratiques récurrentes car elles

engagent sa **sécurité ontologique** via le familier. C'est pourquoi il n'y a pas, au niveau discursif, de réelle motivation mais il existe certes des motifs inconscients.

Nous pouvons comprendre davantage ce raisonnement à l'aide d'un exemple qui concerne directement l'humour. Faisons le lien entre la sécurité ontologique et une fonction psychologique de l'humour en particulier : la fonction de détachement. Les auteurs qui discutent de cette fonction exposent une argumentation qui réfère plus souvent à la théorie du soulagement de Freud (1895). Si cet humour a pour fonction le soulagement psychologique (Yarwood, 1995; Zillman, 1983 cité par Kahn, 1989; Clouse & Spurgeon, 1995), ou tout simplement l'ajustement à une routine de travail rigide (Coser, 1959), il n'est pas aussi certain que l'on puisse repérer facilement pourquoi (les motivations) l'acteur agit ainsi. Nous proposons alors que la fonction de détachement s'explique par une motivation générale chez l'acteur, motivation qui lui permet de préserver une sécurité ontologique or, de continuer à reproduire des pratiques humoristiques qui deviennent récurrentes. Il existe des motifs d'évitement inconscients de cette angoisse, mais ces motifs ne sont pas connus de l'acteur. L'humour permettrait aux acteurs réflexifs de contrôler ce qu'ils font grâce à un détachement psychologique face à une situation problématique.

En résumé, l'acteur a des **raisons d'agir** et il connaît le fondement de ses actions car il rationalise, de manière naturelle, sa conduite. Nous postulons que les acteurs connaissent en général certaines fonctions de l'humour, entre autres celles que la plupart des gens sont capables d'exprimer de manière discursive lorsqu'ils sont interrogés sur l'utilité de l'humour. Partant de ce fait, **nous proposons que les fonctions de l'humour deviennent des raisons d'agir** pour un acteur socialement compétent. Toutefois, l'acteur réflexif possède aussi une compréhension tacite du fonctionnement social et qui lui est impossible d'exprimer de cette façon. À cet égard, le point de vue de Giddens sur le savoir tacite de l'action est utile dans la mesure où il permet de considérer les **motifs inconscients** chez l'acteur. Ces motifs inconscients, en humour, seraient dès lors reliés à la conscience pratique de l'acteur. En plus, nous proposons que **les pratiques humoristiques récurrentes (les blagues répétées devenant familières) sont fortement soutenues par une motivation générale** à agir et permettent d'assurer la sécurité des acteurs.

Nous avons donc le schéma suivant :

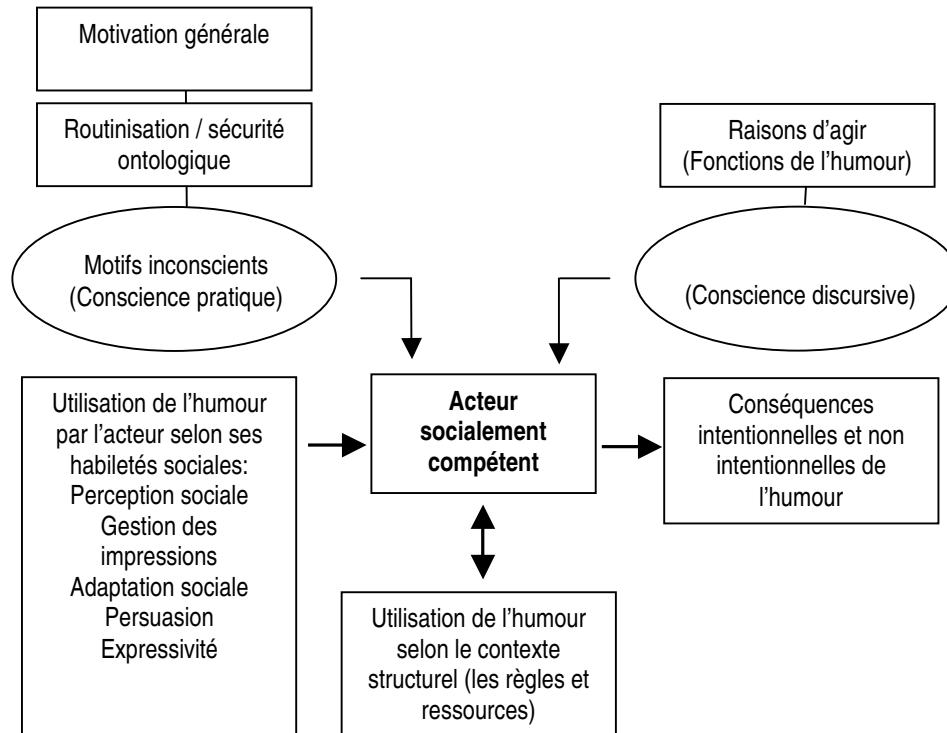


Figure 8 : La compétence humoristique (d)

#### 2.2.2.2 Interaction contextualisée entre acteurs : le pouvoir et la sanction

Des éléments de contexte sont constamment mis en action par les acteurs en co-présence. Un contexte précis est un bout d'espace-temps entre les acteurs. Rapportés à notre recherche, **les contextes sont des séquences ou « bouts d'interaction » humoristiques** qui produisent une interaction contextualisée. Chez Giddens, le temps est une dimension constitutive d'une théorie du social. Précisons de nouveau que sa théorie de la structuration est une théorie ancrée dans le mouvement. L'action est un processus qui doit s'étudier dans la continuité. Conséquemment, les actes que nous saisissions d'une interaction entre acteurs ne sont effectivement saisissables que dans la reconstruction d'un phénomène social car l'action est, en réalité, un processus continu et non un ensemble isolé et indépendant d'actes.

Nous avons vu que la compétence de l'acteur, en contexte d'affaires (Baron & Markman, 2003), est formée du croisement entre cinq habiletés sociales. Nous **considérons ces habiletés sociales**

**comme des moyens dont dispose l'acteur** dans l'action. En fait, ces moyens sont également l'expression d'un certain pouvoir chez l'acteur. Giddens traite de la notion de pouvoir dans la théorie de la structuration. Selon lui : « l'action dépend de la capacité d'une personne de 'créer une différence' dans un procès concret, dans le cours des événements. Un agent cesse de l'être s'il perd cette capacité de 'créer une différence', donc d'exercer du pouvoir » (p.63). Giddens indique que le pouvoir est une dimension de l'action. En plus, dans l'interaction, le pouvoir est lié à la **sanction** (ou aux récompenses) puisque dans un système social nous sommes non seulement en co-présence mais en **relation d'autonomie et de dépendance**. Ce double trait de nos rapports interactionnels est appelé « la dialectique du contrôle » par Giddens. Le pouvoir, dans la théorie de la structuration, n'est pas que contraignant pour les acteurs. Ces derniers peuvent également utiliser les moyens à leur disposition pour exercer un pouvoir vis-à-vis d'autres acteurs sans regard aux rapports de domination dans lesquels ils se situent (Kilmister, 1991). Rapporté à l'humour dans l'organisation, cela signifie qu'un acteur qui déploie des habiletés sociales dans l'action humoristique en arrive à se servir de ses habiletés comme moyens d'expression d'un pouvoir. Par contre, Giddens précise que : « le pouvoir n'est pas nécessairement lié au conflit en tant que division d'intérêt ou lutte active, et l'oppression n'est pas inhérente au pouvoir. » (p.318). Donc, le pouvoir c'est la capacité d'agir et il ne s'agit pas uniquement d'un concept relié à la domination ou au conflit (le pouvoir n'est pas que mauvais dans un système social). Ainsi, lors d'une manifestation humoristique l'acteur devrait utiliser ces différentes habiletés sociales. Ces habiletés sociales représentent un pouvoir d'action ou une capacité de 'créer une différence' et deviennent alors des conditions de la dynamique humoristique.

### 2.2.3 La jonction entre le structurel et l'interaction

Il existe des éléments qui lient le structurel et l'interactionnel<sup>24</sup>. Ces éléments rendent explicite la notion de dialectique ou du caractère structurant/structuré de la vie sociale. Ce faisant, dans un système social, si petit soit-il, il est possible d'entrevoir le lien dialectique entre les

---

<sup>24</sup> Dans la théorie de la structuration, ce lien est appelé « modalités d'ancrage » par Giddens. Les modalités d'ancrage forment le lien entre les institutions symboliques, économiques/politiques et légales au niveau sociétal et les propriétés interactionnelles d'un système social. **Giddens cherche à démontrer comment les pratiques sociales reproduisent (mais utilisent aussi) les conditions (ou propriétés structurelles) institutionnelles, ce que nous ne ferons pas dans ce mémoire.** Nous retenons simplement de la notion de modalités d'ancrage son rôle premier de **liaison entre les règles/ressources et l'interaction contextualisée**. Même dans un micro-système, il existe des règles et des ressources ainsi que des propriétés interactionnelles. Donc, il s'y trouve un lien dialectique mis en évidence par les schèmes d'interprétation, les facilités et les normes dudit système.

règles/ressources et l'action (la communication discursive ou non, le pouvoir et la sanction). Ce lien est mis en évidence par les schèmes d'interprétation, les facilités dont dispose l'acteur et les normes du système social. C'est donc à ce niveau qu'il faut porter notre attention.

Les **schèmes d'interprétation** sont des « modes de représentation et de classification qui sont inhérents aux réservoirs de connaissance<sup>25</sup> des acteurs et que ceux-ci utilisent de façon réflexive dans leurs communications » (Giddens, 1987, p.79). Les schèmes d'interprétations sont reliés à la communication de l'acteur et à ses significations (interprétation d'une règle). Comprendre le phénomène de l'humour dans l'organisation oblige à reconnaître l'importance des schèmes d'interprétation des acteurs puisque l'humour n'est qu'humour aux yeux et aux oreilles de celui qui voit et entend. Prenons l'exemple des fonctions dites communicationnelles afin d'accentuer le lien entre l'humour et les schèmes d'interprétations. Pourquoi Crawford (1994) soutient-il que l'humour est un acte de communication dynamique qui lie les gens? Probablement parce que la communication de sens, dans une interaction, passe par des schèmes interprétatifs qui sont dès lors des modes de représentations. Ces modes de représentation renvoient à la présence de réservoirs de connaissances. Voilà pourquoi, par exemple, l'humour a pour fonction d'augmenter l'intérêt d'un auditoire ou de livrer des messages puisque la création de sens est un accomplissement intersubjectif (Giordano, 1998). Ainsi, il existe une connaissance mutuelle entre des acteurs qui utilisent l'humour et c'est cette connaissance mutuelle de la vie sociale qui est appliquée sous la forme de schèmes interprétatifs (Rojot, 1998). Par conséquent, notre réservoir de connaissance se modifie en fonction des rencontres avec autrui<sup>26</sup>. Par ailleurs, les fonctions dites psychologiques de l'humour jouent aussi un rôle dans ces modifications sporadiques des schémas d'interprétations d'un acteur. Par exemple, ces schémas sont modifiés lorsqu'un acteur utilise l'humour pour faire émerger une nouvelle façon d'appréhender un problème (recadrage) ou pour susciter un détachement au niveau cognitif. Étudier l'humour dans l'organisation implique donc forcément que le chercheur s'intéresse au sens que donne les acteurs à leurs pratiques humoristiques. Ce sens est transmis de manière discursive lorsque l'acteur émet ses propres significations.

Nous avons discuté de la notion de pouvoir à la section 2.2.2.2. Nous devons faire un bref retour sur cette idée car elle est reliée à la notion de **facilités** qui elles rendent explicite la dialectique entre le

---

<sup>25</sup> Les réservoirs de connaissances c'est la signification de notre expérience. Giordano, Y. « Communication et organisations : une reconsideration par la théorie de la structuration », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1998, vol. 26-27, p.28 (tiré de A. Schütz, 1962, p. 231)

<sup>26</sup> Nous avons d'ailleurs précisé à la page 38, en discutant des travaux de Piaget (1985), que selon le point de vue constructiviste, le changement des structures cognitives va de soi.

pouvoir et l'utilisation des ressources. Dans l'interaction, le pouvoir implique l'utilisation de moyens par l'acteur afin de contrôler des objets ou d'autres acteurs. Rapporté à notre étude sur l'humour dans l'organisation, nous avons proposé que la compétence sociale se compose de cinq habiletés sociales que l'acteur utilise comme ses moyens. En fait, puisque ces moyens deviennent une forme d'expression d'un pouvoir, ils s'avèrent être des facilités pour l'acteur. Ces facilités font en sorte qu'il puisse accéder à des ressources et rendent visible l'utilisation d'un pouvoir dans l'interaction humoristique.

Quant aux **normes**, elles sont reliées aux règles ou aux valeurs et forcément à la sanction de certaines conduites dans les interactions. Encore une fois, la plupart des règles sont connues de manière pratique par les acteurs. En ce qui concerne cette dimension normative, il est possible de faire un lien avec les fonctions dites sociales de l'humour. Dans les recherches sur l'humour (et l'organisation), plusieurs ont mis au jour les relations entre les acteurs lors des manifestations humoristiques. D'autres se sont intéressés aux règles contextuelles. Conséquemment, nous savons que les recherches sur l'humour dans l'organisation traitent de l'aspect réglementaire de la constitution d'un groupe. En effet, nous avons spécifié que l'humour encourage l'acceptation de certaines balises comportementales et règles fixées par le groupe (O'Quinn & Aronoff, 1981 cités par Duncan & Feisal, 1989; Crawford, 1994; Emerson, 1969 citée par Yarwood, 1995). Par contre, étudier l'humour dans l'organisation, selon un schéma structurationniste, nécessite non seulement de s'intéresser aux règles, mais plus profondément aux normes qui régissent l'humour des membres d'un groupe. Les normes informent du lien dialectique entre les règles du groupe et les conduites sanctionnées ou récompensées dans l'action.

### 2.3 Le dispositif social de l'humour

Suite à l'emprunt de certaines notions structurationnistes développées par Giddens, nous considérons que la compétence humoristique se manifeste par la mise en action d'un dispositif social. Ce cadre théorique permet de se représenter la manière dont les acteurs se servent de l'humour. Le dispositif social de l'humour présente donc comment l'acteur socialement compétent manifeste sa compétence humoristique, une compétence ancrée dans la conscience pratique et discursive qui sous-entend que ses pratiques humoristiques contraignent et habilitent son action. À

la figure 9, nous avons accentué où se situent les liens (schèmes d'interprétation, facilités, normes) entre le structurel et l'interactionnel.

**Nous avons donc le schéma suivant :**

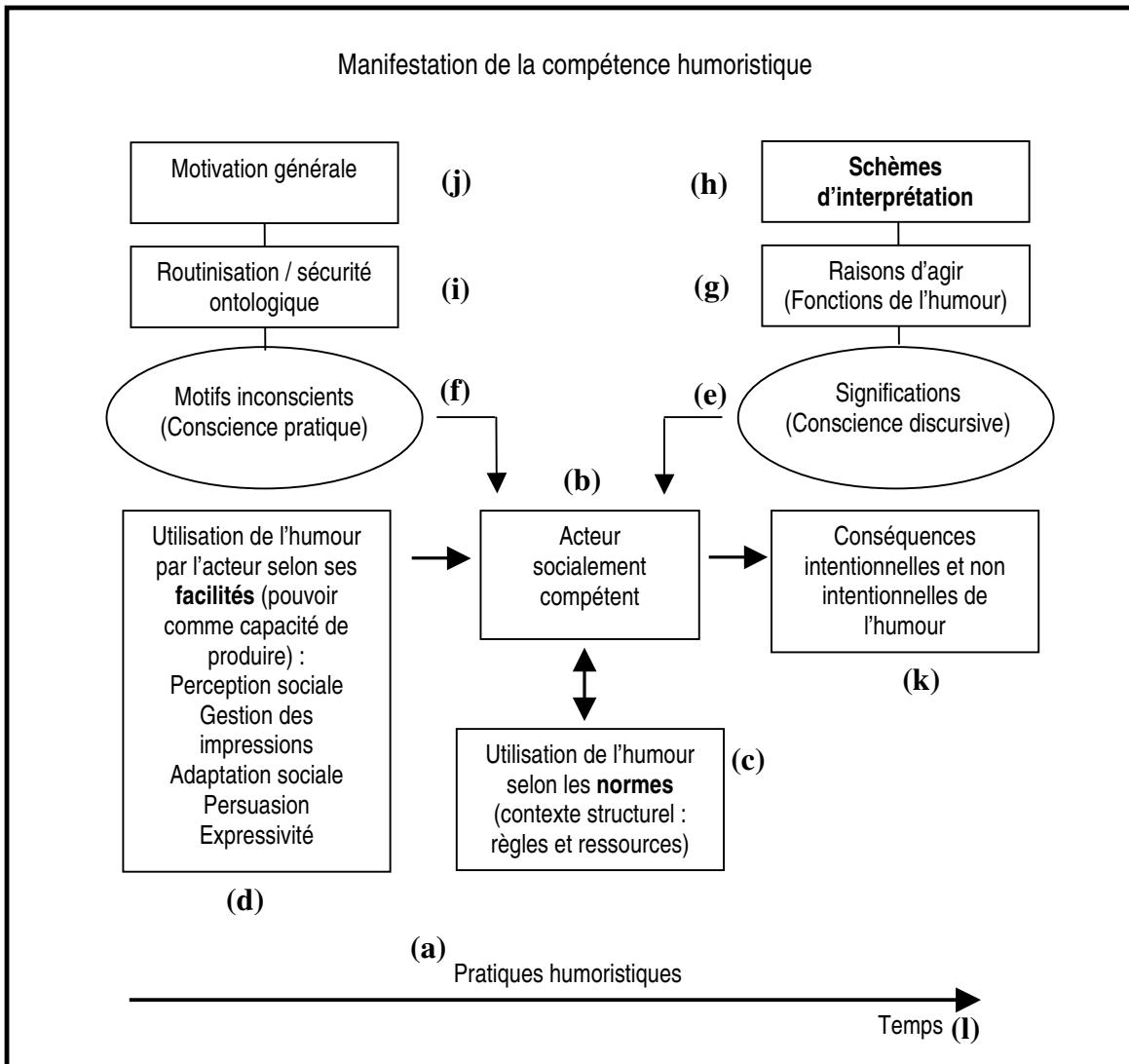


Figure 9 : Dispositif social de l'humour

Dans l'action, l'acteur adopte des (a) pratiques humoristiques. Cet acteur, il est socialement compétent. Au centre du dispositif se trouve donc (b) l'acteur socialement compétent. Ce dernier sait utiliser (c) les règles et ressources à sa disposition. La connaissance du structurel (règles et ressources) est intériorisée par celui-ci et n'est saisissable qu'à travers ses agissements. L'acteur sait faire des choix, mais il les fait à partir d'un éventail de solutions qui s'offrent à lui selon les

contraintes structurelles. Par ailleurs, les règles sont aussi une interprétation que les acteurs se font de certaines normes ou valeurs. Ils interprètent car ils possèdent des capacités réflexives faisant en sorte qu'ils puissent exprimer leur compétence sociale. Pour les fins de ce mémoire, la compétence sociale est représentée par le croisement de cinq habiletés sociales. Ces habiletés sont (d) des facilités dont dispose l'acteur et qui conditionnent la mise en action d'une séquence humoristique. Il s'agit d'une manifestation du pouvoir chez l'acteur puisque le pouvoir représente, pour Giddens, la capacité de faire et de 'créer une différence'. Les facilités permettent d'accéder aux ressources du système social (ici, ce sont les ressources d'autorité qui nous interpellent davantage). Les pratiques humoristiques sont mises en action grâce à (e) une conscience discursive et (f) une conscience pratique de la vie sociale. Concernant la conscience discursive, nous savons que l'acteur réflexif est capable de rationaliser et d'informer sur les raisons de ses actions. C'est ainsi qu'il communique ses significations de manière discursive. Les fonctions de l'humour deviennent donc (g) des raisons d'agir pour un acteur socialement compétent. Les raisons d'agir proviennent des (h) schèmes d'interprétation puisés à partir d'un réservoir de connaissance. Cependant, la compétence humoristique de l'acteur est doublement limitée. La conscience pratique fait en sorte que l'acteur agit sans nécessairement pouvoir être en mesure de rationaliser. Les deux limites de sa compétence sont : l'inconscient et les conséquences non intentionnelles de l'action. La première limite conduit le chercheur à se pencher sur les motivations de l'acteur. Si les raisons d'agir se communiquent, les motifs d'actions sont plus subtils et renvoient souvent à l'inconscient. Il arrive même parfois que des pratiques humoristiques, bien qu'elles soient activées de manière routinière et très répétitive, ne s'expliquent pas aisément pour l'acteur socialement compétent. Ces pratiques sont cependant d'une grande importance pour lui car elles renforcent (i) sa sécurité ontologique. Ces pratiques routinières sont issues (j) d'une motivation générale. Ensuite, la seconde limite est liée au fait que ses actions engendrent (k) des conséquences à la fois intentionnelles et non intentionnelles (conséquences non contrôlables). Finalement, puisque la théorie de la structuration est une théorie du mouvement, (l) l'aspect temporel est une dimension importante du dispositif.

Comme nous pouvons le constater, ce cadre théorique permet de juxtaposer les résultats de recherches antérieures sur le caractère fonctionnel et cohésif de l'humour, tout en reconnaissant les critiques formulées par Gibson (1994) et Collinson (2002). Cela essentiellement parce qu'en l'utilisant, nous pouvons traiter tant des conséquences intentionnelles que des conséquences non intentionnelles de l'humour. Ce cadre conceptuel témoigne également, par la flèche à double sens, de la dialectique entre les propriétés structurelles (règles et ressources) et l'utilisation qu'en fait l'acteur lorsqu'il se trouve dans une situation humoristique.

## Conclusion du deuxième chapitre

Le deuxième chapitre présentait le cadre théorique, sa conception et les justifications appropriées en ce qui a trait à sa pertinence pour cette recherche. À la base, puisque nous sommes intéressées par la mise en action de l'humour, nous traitons donc de la question selon une orientation de recherche processuelle. Le point de vue constructiviste des organisations s'agence bien à cette orientation processuelle, d'autant plus qu'il permet de traiter à la fois des éléments de cohésion et de division que nous associons à l'humour. Ce point de vue sera particulièrement utile dans l'étude du processus humoristique qui se construit entre acteurs. Par ailleurs, dans cette recherche nous voulons également nous pencher sur l'acteur social, ou accentuer ce que certains appellent l'approche subjective (Bailly, 1998). Nous partons du principe que l'humour est le résultat de processus relationnels et qu'il existe une compétence humoristique chez l'acteur, résultat de ses habiletés sociales. Le « retour au sujet » s'effectue par le fait que nous cherchons à comprendre la compétence humoristique des acteurs.

Pour bâtir le cadre théorique, nous avons utilisé des notions tirées de la théorie de la structuration de Giddens (1987). Ainsi, dans l'étude de l'humour nous avons voulu considérer la conscience discursive de l'acteur socialement compétent c'est-à-dire tout ce qu'il exprime par le langage, le sens qu'il communique ainsi que ses actions. Ensuite, nous voulions tenir compte de sa conscience pratique ou de tout ce qu'il n'est pas en mesure de décrire de manière discursive qui justifierait sa conduite humoristique. Nous voulions également porter notre attention sur les pratiques humoristiques récurrentes. Nous savons à présent que ces dernières provoquent une sécurité ontologique. Finalement, nous avons rappelé que l'acteur se fixe des buts certes, mais que sa compétence humoristique est limitée par l'inconscient et par des conséquences non intentionnelles qui deviennent bien entendu les conditions non reconnues de situations ultérieures. L'utilisation de ce cadre théorique permet de tenir compte du fait que l'humour habilite et contraint l'acteur.

À l'aide du dispositif social de l'humour, nous voulons comprendre comment les acteurs se servent de l'humour dans un contexte d'interaction. Dans ce chapitre, nous avons voulu démontrer que la théorie de la structuration, parce qu'elle s'inscrit dans un point de vue constructiviste des organisations, permet de **concilier le caractère contrôlable associé à l'humour à une conception plus critique du phénomène** mettant de l'avant la nécessité de considérer les raisons du sujet agissant, ses motifs inconscients et les conséquences non intentionnelles de ses actions.

## **Introduction au troisième chapitre**

Maintenant que nous avons présenté le dispositif social de l'humour, nous pouvons poursuivre en précisant davantage comment il sera utilisé concrètement. Les choix méthodologiques présentés dans ce chapitre font suite à ce que nous avons constaté grâce à la revue de littérature sur l'humour. Nous optons donc pour une démarche méthodologique soutenant une orientation de recherche processuelle et étudions l'humour dans les équipes de gestion. Dans ce troisième chapitre, nous décrivons les méthodes et techniques qui ont servi à réaliser l'enquête de terrain. Au préalable, (3.1) les prémisses de base constructivistes sur lesquelles se fondent le choix de ces techniques sont présentées. Ensuite, nous exposons plus en détails (3.2) la nature abductive de la démarche sur le terrain. Puis, nous présentons (3.3) notre définition de l'humour ainsi que les méthodes utilisées quant à la collecte des données empiriques soient : l'observation directe non participante et l'entretien semi-dirigé. Finalement, nous décrivons (3.4) les caractéristiques des groupes de gestionnaires observés.

### **3.1 Les implications des préceptes constructivistes**

Comme il a été précisé au chapitre précédent, la pensée constructiviste est une alternative à la conception positiviste de la réalité. Plus précisément, les tenants du constructivisme n'admettent pas l'hypothèse ontologique selon laquelle la réalité est indépendante, c'est-à-dire qu'elle a une essence, une ontologie, qu'elle « est » ou existe indépendamment du sujet (Thiévert, 1999). Selon l'approche constructiviste, c'est l'hypothèse phénoménologique qui prime pour le chercheur; l'interaction (dialectique) du sujet et de l'objet constitue la connaissance (Dameron, 1999). Le tableau 3 présente les principales distinctions entre les deux approches scientifiques.

	<b>Épistémologies positivistes</b>	<b>Épistémologies constructivistes</b>
Conception de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La connaissance est surtout un résultat;</li> <li>• La réalité connaissable existe indépendamment du sujet. On connaît une réalité en soi, objective;</li> <li>• La réalité est uniquement régie par des lois causales;</li> <li>• Rapport linéaire et hiérarchique entre les sciences. Chacune a un domaine bien réservé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La connaissance est davantage un processus;</b></li> <li>• La réalité connaissable est <b>construite par le sujet dans l'interaction avec son milieu;</b></li> <li>• Le sujet se réfère à des finalités lorsqu'il <b>construit le savoir;</b></li> <li>• Système spiralé des sciences où chacune s'alimente à la source de l'autre. <b>L'interdisciplinarité est privilégiée.</b></li> </ul>
Conception de la méthode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut réduire le problème à sa plus simple expression pour l'analyser : décomposer l'objet;</li> <li>• Le principe de raison suffisante procède par déduction syllogistique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faut situer le problème dans une dimension globale et systémique : <b>articuler le projet à l'objet;</b></li> <li>• <b>Le principe de raison intelligente procède par l'argumentation, la dialectique.</b></li> </ul>

Tableau 3 : Épistémologies positiviste et constructiviste<sup>27</sup>

### 3.1.1 La conception de la connaissance et de la méthode

La connaissance, sous la lunette constructiviste, consiste en la mise en œuvre d'un projet que se donne le chercheur. Il s'agit d'un projet de connaissance qu'établit le chercheur selon ses intentions. Thiétart (1999) précise alors que la connaissance produite est contextuelle, relative (selon l'interprétation du chercheur) et finalisée (selon le projet que se donne le chercheur). Par conséquent, selon Le Moigne (1995) il est possible de définir la science de la gestion en termes constructivistes, comme suit :

[la science de la gestion] se définit par son projet, qui est celui de la représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations; représentation intelligible qui postule une téléologie, autrement dit une capacité du système représenté-représentant à élaborer en permanence quelques finalités : représentations qui s'auto-évaluent par la qualité de l'adéquation des modèles du comportement du système ainsi construit aux projets que ce système élabore<sup>28</sup>.

L'idée de contexte d'action est très importante sous la lunette constructiviste car le monde social est relatif, c'est-à-dire interprété de l'intérieur selon le sens que chacun se fait de ses actes (Audet & Larouche, 1988). Plus précisément, la connaissance construite est issue de l'intention du chercheur de **représenter sous une autre forme les réponses traditionnelles** à des questions qui concernent

<sup>27</sup> Tirée de Dameron, D. *Le constructivisme chez J-L Le Moigne : conséquences pour la recherche en gestion*, Cahier de recherche no 53, CREPA Paris IX Dauphine, 1999, p.22

<sup>28</sup> Ibid., p.23

un phénomène (Thiévert, 1999). Dans le cadre de cette recherche, la perspective structurationniste proposée par Giddens (1987) permet une représentation sous une autre forme de ce qu'est l'humour dans l'organisation.

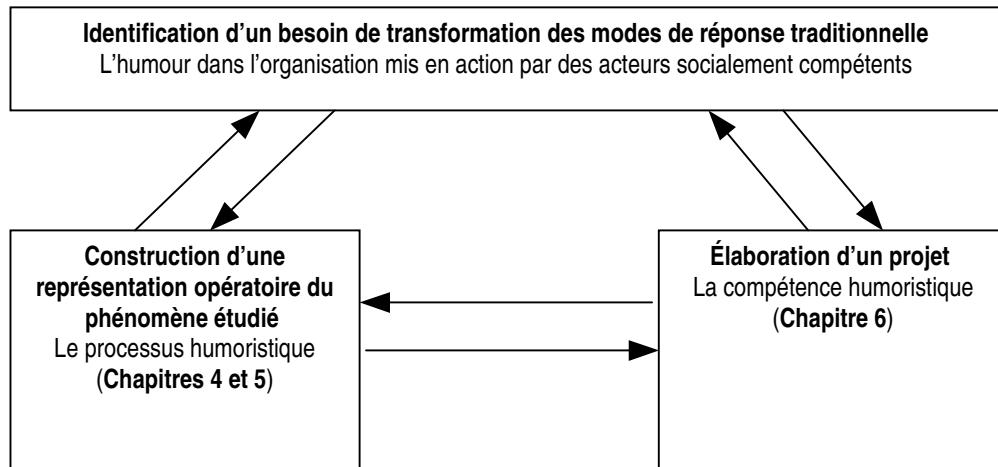


Figure 10 : Construction de l'objet selon un<sup>29</sup>  
point de vue constructiviste

La représentation opératoire de l'objet de recherche consiste donc à re-construire le processus humoristique entre acteurs, c'est-à-dire à présenter la transformation de l'humour. Quant au projet de recherche, il vise à articuler les notions structurationnistes contenues dans le dispositif social de l'humour. S'interroger sur la mise en action de l'humour c'est vouloir re-situer l'acteur socialement compétent au cœur du processus de formation et de transformation de l'humour.

### 3.1.2 La validité scientifique de la connaissance produite

Muni de son projet de connaissance, le chercheur constructiviste légitime la validité de sa recherche selon l'atteinte des finalités qu'il a lui-même établies. La scientificité de la démarche repose sur la fidélité du processus de recherche et sur la capacité d'expliquer le projet (Dameron, 1999). De ce fait, la recherche met au jour des réponses directement en lien avec le projet de connaissance. Il importe de noter que les critères de validité des recherches constructivistes sont encore en discussion dans le monde scientifique (Thiévert, 1999). Plus souvent, les chercheurs qui réfèrent à un cadre analytique constructiviste s'appuient sur le principe de l'adéquation et sur celui

<sup>29</sup> Modèle adapté de Thiévert, R.A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, p.45

d'enseignabilité pour présenter la validité de la connaissance produite. Le principe d'adéquation (ou de convenance) stipule qu'une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée (Glaserfeld, 1988 tiré de Thiétart, 1999). La connaissance est valide si le chercheur respecte le cadre de son projet de recherche. Le principe de l'enseignabilité signifie que la connaissance produite est reproductible, intelligible et constructible (Thiéstart, 1999). En effet, le chercheur constructiviste doit s'assurer que la réalisation de son projet de connaissance est suffisamment documentée, explicitée et que les connaissances démontrées sont raisonnablement arguées. De cette manière, le projet peut être construit et re-construit à nouveau. Aussi, ce projet est présenté de façon à ce qu'il soit facilement compréhensible par autrui (intelligibilité). En cela, l'approche constructiviste oblige à détailler le plus méticuleusement possible la démarche adoptée par le chercheur (Dameron, 1999).

La validité s'envisage selon les circonstances, donc le contexte d'action joue un rôle prépondérant sur la valeur des généralisations du chercheur. Il est important de mentionner à nouveau que notre recherche n'est pas *acontextuelle*; nous puisons les données dans l'interaction entre des acteurs et cherchons à comprendre comment l'humour est mis en action dans l'organisation. Forcément, il demeure impossible de vouloir complètement nous affranchir de notre propre subjectivité dans la compréhension du phénomène. Une approche foncièrement constructiviste fait du chercheur un interprète d'interprètes. L'acteur interprète sa réalité, celle des autres, et en retour le chercheur interprète lui-même ces significations. À cet égard, nous estimons que les propos de Hatch (1997), qui a également opté pour une démarche davantage interprétagtive lors de sa recherche sur l'humour ironique dans l'organisation, reflète bien notre avis sur la question :

I argue that the instability of meaning does not eliminate the value of interpretive study. For me, the contribution of interpretive analysis is not to find a « right and final » interpretation, or even to revel in the multiplicity of interpretations made, but rather to enable us to understand interpretation processes and the role they play in the social construction of organization (p.277).

### 3.2 La démarche sur le terrain : une orientation de recherche abductive

Dans la recherche, nous nous efforçons de retrouver des significations que les acteurs donnent à leurs pratiques humoristiques, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps) (Thiéstart, 1999). La démarche d'ensemble est à mi-chemin entre une orientation de

recherche inductive et déductive. Puisque nous présentons un modèle d'analyse, alors la démarche s'apparente à la déduction. Toutefois, nos préoccupations scientifiques, ainsi que nos postulats de recherche ne tiennent pas totalement de la logique déductive. Certes, notre compréhension de l'humour dans l'organisation renvoie à la conception de Giddens (1987) de l'acteur socialement compétent et certains pourraient penser que le dispositif social de l'humour relève de la déduction. Cependant, nous doutons que ce modèle proposé confère à l'analyse une nature fondamentalement déductive. De la même façon, bien que notre étude entende élargir le champ de connaissances sur l'humour dans l'organisation (mode inductif), la démarche ne vise toutefois pas à conclure à des lois ce qui en ferait une recherche exclusivement inductive. Plus précisément, cette recherche se situe entre la déduction et l'induction et se fonde donc davantage sur l'abduction. Koenig (1993), en s'appuyant sur Blaug (1992), définit l'abduction comme une : « [...] opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation **des conjectures qu'il convient ensuite de tester** et de discuter » (dans Thiétart, 1999, p.61, gras ajouté). Ces conjectures se juxtaposent aux connaissances théoriques de départ sur l'humour dans l'organisation de manière à complexifier davantage notre compréhension du phénomène et serviront éventuellement à mieux rendre compte de sa mise en action. **Les conjectures prennent donc la forme de propositions à tester au cours de recherches subséquentes.**

### 3.3 La collecte des données

Nous privilégions la méthode de l'observation directe non participante ainsi que celle de l'entretien semi-dirigé pour la collecte des données. Selon nous, ces deux techniques se complètent bien. Par ailleurs, la collecte des données se fait notamment en fonction de la définition que nous retenons du terme humour.

### 3.3.1 Une définition opérationnelle de l'humour

Les définitions du terme « humour » foisonnent dans la littérature. La définition choisie est inspirée à la fois de celle de Lundberg (1969) « *by joking I mean anything that is done by one or more persons to arouse laughter in others* » et celle de Smith *et al.* (2000) « *any communication (joke, witticism, pun, etc.) that results in laughter or mirth* ». Notre propre définition est la suivante : **toutes formes de communication verbale délibérée ou spontanée et qui est suivie d'un rire ou d'un sourire de la part de l'émetteur ou d'un ou des récepteur(s)**<sup>30</sup>. Cette définition tient compte du caractère délibéré de l'humour qu'associe Lundberg à sa définition (« *done to arouse laughter* »), en même temps qu'elle rappelle la forme plus inconsciente du phénomène selon Smith *et al.* (« *any communication that results in laughter* »).

Nous précisons les arguments en faveur de ce choix de définition. En premier lieu, étant donné que les deux volets constitutifs de la mise en action de l'humour sont de comprendre le processus humoristique ainsi que la manière dont les acteurs s'en servent (leur compétence humoristique), on ne peut réduire nos intentions de recherche uniquement qu'à l'investigation d'un seul genre d'humour (inconscient ou conscient). En deuxième lieu, puisque l'humour se manifeste de différentes façons (l'ironie, le ridicule, le sarcasme, l'autodérision, etc.), nous considérons toutes les interventions verbales faisant allusion au comique comme **de possibles types d'humour**. Ceci principalement car notre recherche ne vise pas à décortiquer la terminologie humoristique, mais plutôt à observer tous les types d'humour en vue de découvrir le phénomène sous tous ses angles. Par surcroît, bien que le rire ne soit pas systématiquement le résultat direct de l'humour, il accompagne habituellement l'expérience humoristique (Keith-Spiegel, 1972) et nous estimons qu'il représente à tout le moins un indicateur de choix quant à la présence d'humour. Bien sûr, dans les faits, le rire peut traduire un sentiment de peur, de gêne, d'être à l'écart, d'inconfort. Il en tient cependant au chercheur d'expliquer le contexte. Du même coup, nous tenons à souligner qu'étant donné le rapport étroit entre le rire et le sourire, nous ne nous attarderons pas à énoncer les différences conceptuelles entre ces termes mais, au contraire, à les considérer tous les deux comme un indicateur de la présence d'humour.

---

<sup>30</sup> Des chercheurs ne privilégient l'étude que d'un seul type d'humour. Par exemple Lennox Terrian & Ashforth (2002) étudient uniquement le « *putdown humor* »; Hatch (1997) n'étudie que les blagues ironiques. En ce qui nous concerne, nous n'avons privilégié aucun type d'humour en particulier. De plus, comme l'indiquent Paton & Filby (1996) : « [...] future studies need to take into account a much fuller range of humorous expression, some of which may have been inadvertently overlooked [...] » (p.107).

Ayant présenté la catégorisation effectuée par Vinton (1989) sur l'humour, nous savons désormais qu'il existe différentes formes d'humour dans l'organisation. Nous insistons sur le fait que nous observons particulièrement les apparitions d'humour verbal, **sous toutes ses formes** (blagues, jeux de mots, anecdotes). Pour analyser l'humour verbal, nous repérons des **séquences humoristiques**. Il faut spécifier que le terme « séquences humoristiques » est un bout d'interaction (pour reprendre la terminologie de Giddens, 1987) qui renvoie à un contexte d'apparition précis. De manière générale, les séquences humoristiques présentées ne contiennent qu'une seule manifestation d'humour (par exemple une seule intervention comique). Toutefois, quelques séquences comprennent plusieurs interventions humoristiques (par exemple plusieurs manifestations comiques consécutives en moins de quelques secondes).

### 3.3.2 Les méthodes de collecte de données

Nous utilisons des données de nature qualitative dans le cadre de cette recherche. Les données qualitatives permettent de saisir l'action (intentions, significations, conséquences) dans son contexte (Miles & Huberman, 2003). Ainsi, notre position constructiviste justifie l'utilisation de ce type de données. Également, le caractère abductif inhérent à cette démarche de recherche explique en partie notre préférence, d'autant plus qu'il « est classique de lier l'exploration à une approche qualitative » (Thiévert, 1999, p.96). **Les données principales ne sont collectées qu'au moment où les acteurs se réunissent en réunion de travail<sup>31</sup>**. Bien entendu, les éléments de mise en contexte sont parfois tirés de moments survenus avant ou après la réunion.

Nous considérons deux méthodes de collecte de données : l'observation pour capter l'humour verbal et l'entretien pour comprendre les explications de son apparition. Cette double technique permet davantage de précision quant à l'analyse des situations au sein des groupes de participants. Les observations permettent d'appréhender le phénomène tel qu'il apparaît devant le chercheur qui apprivoise simultanément le contexte de l'interaction et construit la réalité selon ses propres schèmes interprétatifs. **Avec les observations, nous sommes en mesure de proposer certaines interprétations pertinentes au regard du processus de formation et de transformation de l'humour.** Ce que nous révèlent les observations rend compte du savoir tacite des acteurs. Quant

---

<sup>31</sup> Les termes « acteurs », « membres de l'équipe » et « participants » pourront être utilisés de façon interchangeable avec celui de « gestionnaires ».

aux entretiens, ils répondent à un objectif de mieux comprendre les significations communiquées ou motifs de chacun des acteurs interrogés sur l'humour. **Les discours des acteurs lors des entretiens** peuvent appuyer le raisonnement derrière certaines interprétations d'un événement survenu lors des observations mais **enrichissent surtout notre compréhension de la compétence humoristique**. Ce que nous révèlent les entretiens semi-dirigés rend compte non seulement du savoir tacite des acteurs mais également de leur savoir discursif. En combinant ces deux méthodes, nous sommes davantage en mesure de comprendre les interventions humoristiques conscientes ou plus inconscientes. Finalement, il importe de mentionner que les observations et les entretiens sont enregistrés et des verbatims sont retranscrits par l'observatrice<sup>32</sup>.

Avant le début des observations, les participants sont informés que la recherche porte sur l'ambiance du travail d'équipe. Lors des entretiens semi-dirigés, l'observatrice mentionne la dimension particulière qui a été retenue pour la recherche (l'humour) et les acteurs sont ainsi appelés à répondre à diverses questions dont la majorité se rapporte à leur utilisation de l'humour au sein de l'équipe.

### 3.3.2.1 Observations directes non participantes

Nous l'avons spécifié, une majorité des recherches sur l'humour est réalisée grâce à des techniques d'observation directe. Toutefois, peu de chercheur opte pour l'observation directe **non participante** qui, selon nous, évite que le chercheur biaise les données en induisant lui-même des comportements humoristiques lors de la collecte des données. L'observation directe non participante facilite donc, en première partie de la démarche empirique, la compréhension du contexte dans lequel l'humour se met en action et celle de l'interaction entre les acteurs. Le guide d'observation apparaît à l'annexe 3. En outre, nous nous sommes munies d'une échelle d'intensité du rire afin de catégoriser chaque intervention humoristique que fait un acteur. L'échelle est la suivante : *aucun rire* (sauf l'initiateur, ce qui contribue à ce que l'on traite cette séquence comme de l'humour), *faible, moyen, fort, très fort* (rire consensuel).

L'observation directe consiste selon Peretz (1998) « à être le témoin [...] d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences sans en modifier le déroulement ordinaire » (p.14). La compréhension d'un processus, quel qu'il soit, passe forcément par une

---

<sup>32</sup> Pour le groupe A: 250 pages de verbatims pour les observations et 60 pages pour les entretiens semi-dirigés.  
Pour le groupe B: 139 pages de verbatims pour les observations et 79 pages pour les entretiens semi-dirigés.

connaissance du contexte dans lequel les acteurs ont évolué le temps de la collecte de données. Cette technique comporte plusieurs avantages dont celui pour le chercheur de pouvoir repérer les agissements ou conduites des acteurs au moment précis où ils se produisent (Quivy & Campenhoudt, 1995). De plus, notre recherche visant à comprendre un procès émergeant de l’interaction sociale, il est primordial de pouvoir observer la dynamique entre les acteurs afin d’être en mesure de constater, sans l’entremise d’un intermédiaire technique, la mise en action de l’humour. En revanche, l’observation directe non participante possède aussi des désavantages. Tel que l’indiquent Quivy & Campenhoudt (1995), le principal est que « le chercheur ne peut se fier à sa seule mémoire des événements saisis sur le vif car la mémoire est sélective et éliminerait une multitude de comportements dont l’importance n’est pas apparue immédiatement » (p.202). Nous tenterons de remédier à cette situation en utilisant les bandes sonores sur lesquelles seront enregistrés les propos des acteurs. Par ailleurs, Quivy & Campenhoudt ajoutent qu’il peut survenir certaines difficultés reliées à l’interprétation des observations. Selon eux, bien que les grilles d’observation facilitent l’interprétation, elles rendent très mécanique le processus d’observation et réduisent, en quelque sorte, l’assimilation d’autres informations pertinentes.

### 3.3.2.2 Entretiens semi-dirigés

Toujours selon l’avis de Quivy & Campenhoudt, l’entretien suivi d’une analyse de contenu demeure la méthode qui est la plus utilisée conjointement à celle de l’observation. Dans cette recherche, les entretiens semi-dirigés ont donc pour but, entre autres, de palier aux quelques limites rattachées à la méthode de l’observation. Au cours de l’entretien semi-dirigé, il s’agit de clarifier les données recueillies lors des observations. Par surcroît, la semi-directivité signifie que les réponses sont le moins souvent suggérées, le participant se voyant l’opportunité d’une écoute maximale chez son interlocuteur (Daunais, 1984). Néanmoins, cette approche nécessite un contrôle de l’intervieweur, or nous avons bâti un guide d’entretien (annexe 3) dont les questions ont été déterminées au terme des séances d’observations. Les entretiens sont utiles dans la mesure où, effectués en aval du processus de la collecte des données, ils permettent de comprendre le phénomène à la lumière de l’interprétation des acteurs. Comme le soutient Bailly (1998) : « la recherche d’explication des conduites sociales nécessite d’interroger les savoirs et les compétences des acteurs [...] » (p.65). Les limites d’une telle méthode sont que les données peuvent sembler, *a priori*, non uniformes et qu’il y a toujours un certain risque que l’interviewé se sente gêné ou mal à l’aise face à une telle souplesse de l’intervieweur (Quivy & Campenhoudt).

### 3.4 La population

Nous avons clairement établi que les études sur l'humour dans l'organisation concernent principalement des employés de premier niveau hiérarchique. Cela dit, depuis quelques années des chercheurs ont voulu en connaître davantage sur ce qui est appelé « l'humour managérial » (Consalvo, 1989; Hatch, 1997; Lennox Terrion & Ashforth, 2002). Partant de ce constat, nous considérons que l'observation auprès de gestionnaires s'inscrit dans ce nouvel angle d'approche quant au phénomène de l'humour dans l'organisation.

Nous avons donc **demandé à des gestionnaires de participer à cette étude** exploratoire. Nous avons procédé en deux temps. D'abord, nous avons choisi un groupe temporaire, c'est-à-dire une équipe de travail où les gestionnaires ne se connaissent pas au départ. Ensuite, nous avons sélectionné une équipe de gestion régulière où les membres se connaissent car ils travaillent au sein de la même entreprise. Nous avons procédé ainsi pour se représenter l'aspect dynamique de l'humour. Ce faisant, nous pouvons suivre la mise en action de l'humour entre les gestionnaires : un humour qui se transforme suivant la mise sur pied d'un nouveau groupe, à un humour connu pour les membres d'une équipe de gestion régulière. En cela, nous visons moins à choisir des groupes en tout point comparables, qu'à se servir de leurs caractéristiques distinctes pour comprendre davantage l'évolution temporelle de l'objet de recherche. Nous présentons maintenant les caractéristiques des deux groupes.

#### 3.4.1 Groupe A : MBA

Le groupe A est un groupe temporaire composé d'étudiants inscrits au MBA d'un programme d'études universitaire. Le premier cours de ce programme est un cours dit intensif, qui s'échelonne sur une semaine complète. C'est là une des principales raisons quant au choix spécifique de ce premier groupe d'acteurs, en ce sens où même si le groupe est temporaire, la collecte de données peut s'effectuer en mode « continu ». Dans le cadre de ce cours, les étudiants doivent participer à une simulation de gestion<sup>33</sup>. Quarante étudiants participent à cette simulation de gestion offerte dans le cadre du programme. La classe est divisée en 5 équipes de 4 membres et 4 équipes de 5 membres pour un total de 9 équipes. Ces étudiants ne se connaissent pas; la composition des équipes est

---

<sup>33</sup> Plus précisément, le cours s'intitule : gérer une entreprise, simulation.

déterminée par la direction du programme de MBA et ce, avant le début des classes. Ces équipes demeureront les mêmes jusqu'à la complétude du programme par les étudiants<sup>34</sup>.

Étant donné qu'il s'agit du premier cours du programme, cette simulation est l'occasion de « prouver » aux autres ce que chacun est capable de faire. Bien que les étudiants ne semblent pas contribuer volontairement à créer une atmosphère de compétition, le contexte de la simulation veut que chaque équipe se dispute un marché. Par surcroît, le rendement de l'équipe oriente la détermination de la note finale pour le cours. À titre d'exemple, le plan de cours stipule que leur « rémunération » (leur note) est attribuée en fonction de la qualité de leur travail en équipe et de la performance de leur entreprise. En plus, les objectifs pédagogiques inscrits dans ce plan de cours mentionnent entre autres que les décisions sont prises « par les dirigeants d'une entreprise oeuvrant dans un **contexte de forte concurrence** » (Plan de cours, hiver 2004, p. 2, gras ajouté). Les participants comprennent alors qu'ils devront se comporter « en joueur » par rapport aux autres équipes.

#### 3.4.1.1 Demande de participation et anonymat des participants

Nous avons d'abord obtenu l'accord ainsi que la collaboration de la direction du programme de MBA de l'université en question pour la sélection d'un groupe d'étudiants. Ensuite, nous avons obtenu l'accord des deux enseignants du cours. Avant de procéder au choix de l'équipe, nous détenions quelques informations sur l'ensemble des participants telles que leur nom, leur pays de naissance, leur champ d'études antérieures, le titre du poste de travail qu'ils occupent actuellement ainsi que leur nombre d'années d'expérience sur le marché du travail. L'équipe a été choisie en fonction du nombre de membres (les équipes de 5 membres ont été préférées aux équipes de 4 membres), des professions exercées et des années d'expérience de chaque membre. Les cinq membres du groupe ont été approchés par l'adjointe du programme de MBA afin de demander leur participation au projet de recherche. Ils ont été bien informés qu'il s'agissait d'observations non participantes et qu'en tout temps ils pouvaient demander à l'observatrice de quitter le local s'ils en ressentaient le besoin. Bien que les procédures de recherche ne devraient pas leur porter préjudice, l'identité des membres ayant accepté de se prêter à l'étude demeurera anonyme. Tous les membres de l'équipe ont également accepté d'accorder un entretien semi-dirigé à la fin de la période d'observation.

---

<sup>34</sup> Bien que les membres doivent demeurer dans la même équipe pour quelque temps suivant ce premier cours, au moment de la composition de l'équipe ils ne se connaissent pas. Alors, l'équipe et les premières interactions entre les membres s'apparentent davantage à une dynamique de groupe temporaire.

### 3.4.1.2 Membres de l'équipe

Le groupe est composé de cinq gestionnaires qui exercent, dans la vie de tous les jours, des fonctions administratives au sein de diverses entreprises dont les sphères d'activités sont tout aussi diversifiées. Ceux-ci évoluent dans des organisations différentes, mais au moment des observations, ils ont tous un statut de gestionnaire et d'étudiant inscrit au programme de MBA. Pour les fins de cette étude, les cinq membres de l'équipe se prénomment : Maurice, Mike, Manuel, Michael et Maude. Ceux-ci possèdent des expériences de travail qui varient entre 3 et 16 ans. Si leur parcours semble bien différent, il se rejoint maintenant dans un objectif commun d'obtention d'un diplôme de deuxième cycle.

Membres	Domaine de formation	Titre du poste de travail	Années d'expérience sur le marché du travail
Maurice	Administration	Coordonnateur logistique	8
Mike	Psychologie	Business Development Manager	3
Manuel	Génie civil	Assistant Directeur Général	7
Michael	Génie Mécanique	Sales engineer manager	5
Maude	Physique	Adjointe à la direction	16

Tableau 4 : Caractéristiques des membres du groupe A

### 3.4.1.3 Déroulement des réunions

Dans le cadre de cette simulation, les membres de l'équipe doivent prendre 7 décisions de gestion. La toute première décision est une décision à blanc qui n'affecte pas leur performance d'entreprise. Les participants sont amenés à simuler l'ensemble des décisions reliées à la gérance d'une entreprise de fabrication de quatre types d'appareils téléphoniques : le modèle T (Tonalité), le modèle S (Sans fil), le modèle C (Cellulaire) ainsi que le modèle N (Numérique). De manière concrète, la simulation consiste à rendre des décisions stratégiques touchant chacune des fonctions de l'entreprise : le management (stratégie maîtresse d'entreprise, mission & vision, relations avec les actionnaires), le marketing (fixation du prix, marchés visés, veille concurrentielle), le capital humain (nombre d'employés à la production et à la vente, les salaires et le climat social), la production (le nombre d'unités à produire pour chaque types de produit, la qualité des matières premières) et la finance (maximisation des ventes, minimisation des coûts).

La prise de décision se fait évidemment en contexte de réunion d'équipe. Ces réunions ont lieu dans un local qui a été prédéterminé pour chaque équipe. Les membres de l'équipe débutent

habituellement ces réunions en faisant le constat des résultats de la décision antérieure, puis entament une période de négociation et de simulation de différents scénarios dans le logiciel. Ensuite, ils révisent et prennent une décision finale qui doit respecter l'opinion de tous les membres. La décision finale est compilée à l'informatique avec celles des autres équipes par un technicien-animateur. Finalement, ils prennent soin de noter la logique d'action sous-jacente à chacune de leur décision; ces notes prises au fur et à mesure leur seront utiles pour rédiger le compte rendu final sur les performances de leur entreprise. Les membres doivent également remettre un compte rendu personnel du déroulement de la simulation et des leçons qu'ils en tirent sur leurs capacités de gestionnaire.

Les réunions de travail sont disséminées au travers quelques cours théoriques offerts une à deux fois par jour à des moments différents d'un jour à l'autre pendant la semaine. Quand les membres de l'équipe ne sont pas en cours, c'est qu'ils sont en réunion de travail. Tel que déjà mentionné, ce sont ces réunions de travail qui constituent le moment principal de la collecte de données, quoique l'observatrice assiste également aux séances de cours afin de se familiariser davantage à la situation vécue par les acteurs.

#### 3.4.1.4 Temps d'observation et codage des données

Les observations ont eu lieu du 12 au 15 janvier 2004. Ces observations se sont donc passées sur quatre jours<sup>35</sup>. Plus de 18 heures d'observation sont enregistrées et ces enregistrements sont retranscrits par l'observatrice. L'observatrice est seule dans une salle avec le groupe lorsque les membres se réunissent pour prendre les décisions de gestion. Le tableau 6 présente le temps d'observation pour chaque décision. Le temps d'observation alloué à chaque rencontre est fortement tributaire des heures prévues par le système de la simulation pour prendre la décision.

Jour de la semaine	Décision	Durée d'observation
Lundi	À blanc	100 minutes
Lundi	1	215 minutes
Mardi	2	265 minutes
Mardi et Mercredi	3	195 minutes
Mercredi	4	90 minutes
Mercredi et Jeudi	5	170 minutes
Jeudi	6	80 minutes

Tableau 5 : Temps d'observation - groupe A

---

<sup>35</sup> Les décisions de la simulation ont lieu du lundi au jeudi. Le vendredi est réservé aux présentations orales des équipes.

Pour le codage des données, une révision des notes d’observation, des verbatims d’observations et des verbatims d’entretiens, a d’abord permis de repérer les séquences humoristiques qui brossent un portrait global des apparitions d’humour au sein du groupe. Au total, l’annexe 4 présente 58 séquences humoristiques. Il s’agit des 58 remarques humoristiques qui ont été jugées les plus pertinentes à assembler, car en vérité plus de 70 interventions humoristiques se sont produites lors de la collecte de données<sup>36</sup>. Il est également à noter que les séquences contiennent des interventions en anglais et en français puisque les membres du groupe maîtrisent bien les deux langues, certains étant même plus à l’aise avec l’anglais.

Les tables de l’annexe 4 sont agencées par décision et les séquences humoristiques en ordre chronologique d’apparition. La numérotation des séquences respecte l’ordre d’enchaînement dans le temps. Les séquences ont été numérotées dans un ordre continu, c’est-à-dire que **nous considérons les jours de la semaine comme la continuité d’un seul événement**. Dès lors, la numérotation débute avec la première séquence humoristique de la semaine et se termine avec la dernière<sup>37</sup>. Les données sont classées de façon à pouvoir repérer temporellement la séquence, des éléments de mise en contexte, l’intensité du rire suscité par la séquence<sup>38</sup> et des commentaires explicatifs de l’observatrice (plus souvent tirés directement des notes d’observation). Au total, les membres de l’équipe se sont rencontrés à 10 reprises afin de prendre les 7 décisions reliées à la simulation. Les données sont donc recueillies selon 10 observations de réunions.

### 3.4.2 Groupe B : entreprise Boomerang Inc

Le groupe B représente l’étape où la collecte de données s’effectue directement en milieu organisationnel. L’échantillon est composé de gestionnaires qui travaillent chez Boomerang Inc, une grande entreprise oeuvrant dans le secteur de la production industrielle – machinerie de transport. Boomerang Inc possède des divisions à Québec, Laval, Montréal et Victoriaville. Les données sont collectées à la division de Victoriaville. Les membres du groupe se connaissent et travaillent au sein d’une même unité administrative. Pour ce deuxième groupe, la formule diffère passablement. Il s’agit d’un groupe où les gestionnaires se réunissent une fois par semaine pour la

---

<sup>36</sup> Aussi, faute d’aléas techniques (les membres parlent à voix basse), certaines interventions ne figurent ni à l’annexe 4, ni à l’intérieur des comptes rendus d’observation.

<sup>37</sup> Nous spécifions ce point car les séquences humoristiques du groupe B (Boomerang Inc) diffèrent sur cette question de la numérotation.

<sup>38</sup> Rappelons les niveaux d’intensité : aucun, faible, moyen, fort, très fort.

tenue d'une réunion. De cette façon, les observations sont étalées sur une plus longue période de temps.

#### 3.4.2.1 Demande de participation et anonymat des participants

Avant de procéder au choix de cette équipe, nous avons contacté une personne membre du groupe qui a ensuite introduit brièvement le projet de recherche au chef de service (projet : ambiance du travail d'équipe). Puis, nous avons été mis en contact avec le chef de service et conclu une entente verbale (en date du 9 décembre 2003) pour effectuer les observations. Le 9 février 2004, lors d'une première rencontre d'une durée d'une heure avec le chef de service (voir le questionnaire en annexe 5), nous avons conclu une entente plus formelle et signé les engagements de confidentialité de part et d'autre. Nous avons obtenu l'entièvre collaboration de tous les membres de l'équipe qui ont affirmé ne pas avoir été importunés par notre démarche au moment des observations<sup>39</sup>. Nous avons eu accès à la documentation distribuée pendant les périodes de réunion. Nous avons également fait une visite de l'environnement de travail.

Boomerang Inc est un nom fictif, comme l'est également chaque prénom des membres de l'équipe. Cette manière de procéder anonymement était conditionnelle à l'acceptation du projet de recherche par l'entreprise. Notre démarche ne devrait pas porter préjudice aux participants. Les membres ont également accepté de nous accorder un entretien semi-dirigé au lendemain de la dernière période d'observation.

#### 3.4.2.2 Membres de l'équipe

Le groupe B est composé de huit gestionnaires. Plus précisément, sept gestionnaires occupent des postes d'acheteurs et un gestionnaire est leur chef de service. Un acheteur chez Boomerang Inc doit, entre autres, s'assurer d'obtenir la matière première au meilleur prix. L'acheteur négocie avec les fournisseurs et établit des ententes selon la conjoncture du marché. Le rôle du chef de service est de voir à la bonne coordination du département des achats et de faire le lien entre la haute direction et les acheteurs.

---

<sup>39</sup> Ceci nous est confirmé par chacun d'eux lors de l'entretien semi-dirigé. Les membres indiquent avoir agi le plus naturellement. De plus, le chef de service confirme que ce qui a été observé au cours des réunions est conforme à l'habituel : « *je pense que ce que tu as observé est authentique de nos réunions d'achat, je ne pense pas qu'il y ait eu de retenue d'aucune sorte* ».

Pour les fins de l'étude, le chef de service se prénomme Bob et les sept acheteurs ont été identifiés par les noms suivants : Barbara, Bernard, Boris, Bianca, Brandon, Benjamin et Béatrice. L'expérience de travail des membres est variée. Tous les membres sont sur le marché du travail depuis plusieurs années. Le chef de service ainsi qu'un des sept acheteurs comptent tous les deux 9 années d'expérience chez Boomerang Inc. Tous les autres membres de l'équipe sont en fonction depuis 3 ans ou moins à ce poste.

Membres	Domaine de formation	Titre du poste de travail	Années d'expérience au poste actuel	Année d'expérience sur le marché du travail
Bob	Génie/Administration	Chef de service	9	17
Barbara	Administration	Gestionnaire service après vente	3	14
Bernard	Génie/Administration	Acheteur	1	7
Boris	Génie	Acheteur	2,5	6
Bianca	Génie	Acheteur	1	3
Brandon	Administration	Acheteur	0,5	12
Benjamin	Génie	Acheteur	9	15
Béatrice	Administration	Acheteur	1	2

Tableau 6 : Caractéristiques des membres du groupe B

### 3.4.2.3 Déroulement des réunions

À la réunion hebdomadaire, le chef de service exige de ses gestionnaires qu'ils prennent toutes et tous une part active au déroulement<sup>40</sup>. Les réunions débutent avec une distribution de l'ordre du jour par le chef de service. L'ordre du jour est déterminé par ce dernier (mais discuté) et contient entre 5 et 8 sujets à traiter qui sont distribués selon (1) un suivi des tâches qui étaient à effectuer et de celles qui le seront dans les semaines à venir, (2) différents points d'information (parfois des présentations orales des membres) et un (3) tour de table officiel pour s'assurer que chaque membre prenne la parole au moins une fois au cours de la réunion. Les réunions se déroulent dans une grande salle de conférence et les membres prennent place autour de la table dans un ordre qui demeure, somme toute, aléatoire (quoique Bernard et Brandon ont toujours été assis côté-à-côte au cours des quatre observations). Généralement, un ou deux membres font une arrivée tardive. Aussi, les réunions se terminent abruptement car les discussions sont plus ou moins structurées (malgré un suivi de l'ordre du jour) et après plus de deux heures de conversation les membres ont besoin d'un peu de répit.

---

<sup>40</sup> Ceci nous est confirmé lors du tout premier entretien avec le chef de service, le jour précédent la première observation.

L'ambiance des réunions est plutôt détendue quoique parfois marquée d'argumentations, de dénonciations et d'exclamations émitives de toutes sortes. Par ailleurs, depuis plus d'un mois l'entreprise Boomerang Inc est en restructuration. La restructuration est occasionnée à la fois par des facteurs endogènes (stratégies nouvelles concernant la relation avec les fournisseurs et établissement d'objectifs de rendement plus agressifs) et exogènes (compétitivité accrue des marchés asiatiques, conjoncture économique actuelle, changement de propriétaires). Conséquence pratique : une lourde surcharge de travail. Tous ces éléments jouent un rôle prépondérant sur le moral des membres de l'équipe, qui reconnaissent eux-mêmes devoir composer avec un contexte organisationnel plus ombrageux et turbulent. De plus, ceux-ci sont préoccupés par l'efficience du processus des réunions hebdomadaires qui laisse à désirer. En effet, les membres et le chef de service reconnaissent le besoin de rendre ces rencontres beaucoup mieux structurées<sup>41</sup>.

#### 3.4.2.4 Temps d'observation et codage des données

Les membres de l'équipe se réunissent les mardis de chaque semaine. Il arrive parfois que cette réunion hebdomadaire soit annulée. Si tel est le cas, la réunion est tout simplement remise à la semaine suivante. Nous avons assisté à 4 réunions consécutives. Ces quatre rencontres se sont tenues sur une durée de 6 semaines puisque à deux reprises les réunions ont été annulées. Les observations ont eu lieu entre le 10 février et le 16 mars 2004. Les réunions débutent vers 10h et se terminent un peu après 12h. Ce faisant, nous avons un peu plus de 8 heures d'enregistrements pour ce deuxième groupe (4 réunions d'approximativement 2 heures chacune).

En ce qui concerne le codage des données du groupe B, nous avons sélectionné 42 séquences humoristiques qui brossent un portrait général de l'humour au sein du groupe. Ces 42 séquences sont présentées en annexe 6. Pour ce deuxième groupe, une centaine d'interventions ont fait allusion au comique au cours des 4 observations. Nous avons numéroté chaque séquence **selon son rang pour la réunion à laquelle elle est survenue**. Les données sont également classées de façon à pouvoir repérer temporellement la séquence, des éléments de mise en contexte, l'intensité du rire suscité par la séquence<sup>42</sup> et des commentaires explicatifs de l'observatrice.

---

<sup>41</sup> Lors du premier entretien avec le chef de service avant le début officiel des observations, celui-ci nous révèle qu'il apprécierait une plus grande efficacité dans le déroulement de ces réunions hebdomadaires. D'ailleurs, voici les propos de deux acteurs concernant l'utilité des réunions de travail : [Benjamin] : « *point de vue efficacité, non elles ne me sont pas utiles.* » [Brandon] : « *souvent on revient sur les mêmes points, ça revient à la même affaire [...] le 15 minutes qu'on vient de parler de l'acier ou de d'autres situations bien on l'a dit faque c'est pas constructif.* »

<sup>42</sup> Les niveaux d'intensité sont les mêmes que pour le groupe A: aucun, faible, moyen, fort, très fort.

## Conclusion du troisième chapitre

Dans ce chapitre, nous avons informé des choix méthodologiques qui vont influencer notre façon de comprendre comment l'humour se met en action dans l'organisation. Nous avons voulu faire ressortir quatre éléments importants. Premièrement, notre structure de recherche est de nature constructiviste. Cela signifie que la connaissance est construite, contextuelle, relative et dépendante du chercheur qui l'observe et la décrit. Tout ces éléments s'agencent bien à une orientation de recherche processuelle ayant pour objectif de mettre en lumière la genèse d'un phénomène. Deuxièmement, notre recherche est abductive. L'abduction consiste à proposer des conjectures qu'il convient de tester subséquemment. Troisièmement, nous avons mentionné que les données sont collectées selon notre propre définition du terme humour. À ce propos, c'est davantage l'humour verbal sous toutes ses formes qui nous intéresse. Aussi, nous optons pour des observations directes non participantes et des entretiens semi-dirigés pour la collecte des données. Les observations sont non participantes pour éviter d'induire nous-mêmes des comportements humoristiques, tandis que les entretiens s'alignent bien à l'un de nos objectifs visant à mettre à l'avant-scène l'acteur social et les significations qu'il transmet. Quatrièmement, nous avons informé du fait que nous observons et interrogeons deux groupes de gestionnaires. La principale différence entre ces groupes, c'est-à-dire le fait qu'un groupe soit temporaire et l'autre régulier, représente en réalité notre avantage premier. En effet, l'analyse successive de ces deux groupes permettra d'observer la dynamique de l'humour. Nous observons d'abord l'humour entre des membres qui ne se connaissent pas, puis l'humour des membres d'une même équipe qui se côtoient quotidiennement. Nous avons ainsi une esquisse évolutive de la mise en action de l'humour, depuis la formation d'un groupe à la fixité d'une équipe de gestion régulière. Le groupe A (MBA) est temporaire et se compose de cinq gestionnaires qui participent à une simulation stratégique offerte dans le cadre du premier cours au MBA d'un programme universitaire. Les observations ont eu lieu pendant une semaine et plus de 18 heures d'observations ont été retranscrites. Les membres ont également accepté d'accorder un entretien semi-dirigé qui se tient quelques jours suivant la semaine d'observation. Le groupe B (Bommerang Inc) est formé de huit gestionnaires qui travaillent au sein d'une grande entreprise du secteur de la production industrielle. Ces gestionnaires se réunissent à raison d'une fois par semaine. Il y a observation de quatre réunions consécutives. Les réunions durent en moyenne 2 heures, mais jamais en deçà de ce temps. Les membres sont interrogés lors d'un entretien semi-dirigé qui se déroule la journée suivant la quatrième observation.

## Introduction au quatrième chapitre

Place à l'humour des membres du groupe A. Dans ce chapitre, nous abordons le premier volet de la mise en action de l'humour. Le processus humoristique du premier groupe est présenté, et ce, en accentuant les dimensions temporelle et dynamique du phénomène. Rappelons que pour le groupe A (MBA), les membres sont en contexte de simulation de gestion, or ils ne se connaissent pas d'entrée de jeu. **L'objectif de ce chapitre est d'expliquer le processus de formation et de transformation de l'humour** pour ce groupe de gestionnaires tout nouvellement formé. Nous avons mentionné que le point de vue constructiviste est une prémissse au fait de considérer que l'humour s'engendre à la fois dans un environnement organisationnel de coopération et de compétition. Conséquemment, les fonctions de l'humour jouent autant un rôle de cohésion que de division entre les membres. Parallèlement à l'identification des fonctions comme telles, il a également été possible de retracer ce que nous avons appelé le « parcours identitaire » du groupe. Voilà pourquoi (4.1) nous discutons à la fois des fonctions de l'humour ainsi que de l'évolution de la dynamique identitaire de l'équipe<sup>43</sup>. À la fin de ce chapitre sont présentés (4.2) les constats généraux sur le processus humoristique du groupe A.

### 4.1 Formation et transformation de l'humour : fonctions de l'humour et dynamique identitaire

Pour bien situer l'humour de : Maurice, Mike, Manuel, Michael et Maude<sup>44</sup>, voyons brièvement leur dynamique humoristique d'ensemble. D'abord, Maurice est celui qui initie le plus d'humour verbal pendant les temps d'observation. C'est pourquoi les séquences présentées contiennent plusieurs interventions humoristiques où celui-ci est l'initiateur (Maurice joue un rôle prépondérant pour environ 70% des séquences humoristiques). De son côté, Mike fait quelques interventions humoristiques, mais moins que Maurice (Mike joue un rôle prépondérant pour environ 25% des séquences humoristiques). Michael fait également plusieurs blagues. Toutefois, il parle à voix basse à chaque fois. Il est donc difficile pour les autres membres et l'observatrice d'entendre ses

---

<sup>43</sup> En plus de présenter les fonctions de l'humour, nous avons identifié, c'est-à-dire nommé, certains types d'humour apparaissant au sein du groupe A.

<sup>44</sup> Une description plus détaillée des membres est disponible en page 70.

interventions. Manuel et Maude sont plutôt des personnes discrètes, qui rient beaucoup mais ne sont que très rarement initiateurs d'humour au sein du groupe.

La présentation des données rend compte de la façon dont l'humour se forme et se transforme au cours des 10 réunions du groupe MBA. Pour les membres, l'humour se modifie en même temps que se cristallise une identité d'équipe. Les étapes du processus humoristique sont déterminées selon l'humour changeant et les liens d'affiliation qui évoluent. L'étape 1 du processus est une phase préliminaire à l'identification d'une reconnaissance de la nécessité du besoin d'identité. À l'étape 2, les membres identifient de manière prononcée ce besoin de créer une identité d'équipe. L'étape 3 du processus humoristique signale une consolidation de l'identité et l'étape 4 une affirmation. Notre conception de la notion d'identité réfère aux propos de Kärreman & Alvesson (2001) qui étudient la question identitaire sous l'angle de la construction sociale entre acteurs. Selon Kärreman & Alvesson : « *identity is a relational concept. It is a construction* » (p.62). En somme, nous nous appuyons sur leur revue de la littérature afin de définir les aspects importants se rattachant à la notion d'identité. Voici ces quatre aspects selon Kärreman & Alvesson :

important aspects of identity construction include claims and ideas about **central characteristics, coherence, distinctiveness** and **direction**. ‘Central characteristics’ refer to questions about a person’s, group’s or social institution’s feelings and ideas about basic concerns and qualities. [...] ‘Coherence’ means a sens/impression of continuity over time and situations, at least similar types of situations. An identity connects different experiences and reduces fragmentation in feelings and thinking. [...] ‘Distinctiveness’ means that somebody is definable, by herself and others, as different from someone else. [...] ‘Direction’ [...] a specific outcome to questions of identity implies action. Identity indicates an orientation, a commitment. (pp.63-64, gras ajouté).

Au cours des pages suivantes, ces quatre aspects apparaissent dans les données présentées aux tableaux 7 à 10. Ces tableaux contiennent des séquences humoristiques tirées de l'annexe 4. Nous **décrivons chaque séquence à l'intérieur d'un court paragraphe** explicatif du contexte interactionnel. Hormis la séquence 47, les données engagent des interventions humoristiques à des moments où tous les acteurs sont en interaction. Cela signifie que l'intervention humoristique est entendue de tous; le choix de rire ou de ne pas rire devient alors arbitraire<sup>45</sup>. Les prochaines sections contiennent parfois des extraits du discours des acteurs énoncé lors de l'entretien semi-dirigé. Inséré à travers nos explications, leur discours vient appuyer notre raisonnement.

---

<sup>45</sup> Il est difficile de porter attention à l'humour qui n'est pas dirigé à l'attention de tout le groupe. Nous privilégions alors l'humour qui engage tous les acteurs puisque, par exemple, les blagues entre seulement deux acteurs sont souvent prononcées à voix basse.

#### 4.1.1 Étape 1 : humour standardisé, confiance et frontières du groupe

Lors du premier jour, le lundi, les membres doivent prendre la décision à blanc ainsi que la première décision. Rappelons que la simulation, qui consiste en la mise en marché de 4 types de produits téléphoniques, oblige à prendre des décisions de gestion touchant toutes les sphères de la gérance d'entreprise. Les premières discussions concernent d'ailleurs le choix d'une mission d'entreprise.

No de séquence (chronologie)	Séquences humoristiques	Fonctions
<i>Réunion 1 : Lundi</i>		
1	<b>Maurice</b> : « ... la mission, quelle est notre mission : veut-on être le leader du téléphone cellulaire? » <b>Maude</b> : « oui moi c'est ce que je dirais. » <b>Michael</b> : « dans le R&D, il faudrait réduire les coûts de production, ... » <b>Manuel</b> : « il faudrait conserver la tonalité, investir en publicité pour le cellulaire, améliorer la qualité de service et... » <b>Mike</b> : « <b>moi je suis d'accord avec tout le monde!</b> »	Établir le lien de confiance
2	<b>Maurice</b> : [s'adressant à l'observatrice] « Puis, ça va bien? » <b>Observatrice</b> : « oui, j'ai un petit peu mal à la main avec toutes ces notes! » <b>Maurice</b> (sur un ton ironique) : « <b>veux-tu qu'on parle plus lentement!</b> »	Signaler les frontières du groupe
<i>Réunion 2 : Lundi</i>		
3	[Arrêt du magnétophone de l'observatrice] <b>Michael</b> : « <b>on peut sacrer là!</b> »	Établir un lien
4	[Un étudiant d'une autre équipe cogne à la porte du local de l'équipe] <b>Étudiant</b> : « avez-vous pris en note, dans le cours, les budgets qu'on pouvait mettre...? » <b>Maude</b> : « pour la tonalité c'est 165, le sans fil c'est 155 et le cellulaire 95... R&D c'est 122, 135 et 195. » <b>Étudiant</b> : « et le service? » <b>Michael</b> : « pour le service c'est 35, 295... » <b>Étudiant</b> : « et pour la force de vente? » <b>Maurice</b> : « <b>donnez-leur les vrais chiffres là!</b> »	Signaler les frontières du groupe
6	<b>Mike</b> : « on le met à 149\$? » <b>Maurice</b> : « <b>et 0,99\$!</b> » <b>Mike</b> : « quoi? » <b>Maurice</b> : « <b>149,99!</b> » <b>Manuel</b> : « ah oui, c'est un bon prix! »	Établir des liens sur la base de schémas cognitifs standardisés
7	<b>Mike</b> : « alors est-ce que ça vaut la peine de baisser le prix c'est ça la question. » <b>Maurice</b> : « pas autant. » <b>Mike</b> : « moi je suis d'accord avec le prof quand il dit qu'il faut ... » <b>Maurice</b> : « moi je ne baisserais pas. » <b>Mike</b> : « tu resterais à 90\$? » <b>Maurice</b> : « en tout cas je ne le baisserais pas à 84\$. » <b>Mike</b> : « <b>je vais mettre 89,99\$!</b> »	Établir des liens sur la base de schémas cognitifs communs

Tableau 7 : Formation et transformation de l'humour groupe A – étape 1

Les séquences 1 et 2 se produisent à la première réunion où les membres prennent la décision à blanc. La séquence 1 survient 10 minutes suivant l'amorce de la réunion. Il s'agit de la toute première intervention humoristique d'un membre de l'équipe en réunion de travail. C'est Mike qui

est initiateur de cette séquence. Selon les indications figurant au plan du cours, les membres doivent trouver une mission d'entreprise. Tout au long de la simulation, ils devront s'assurer d'une cohérence vis-à-vis ce choix de mission. Tous les membres donnent, à tour de rôle, leurs idées concernant la mission. Mike est le dernier à s'exprimer sur la question. Avant même de mentionner ses idées sur la mission d'entreprise, il lance : « ***moi je suis d'accord avec tout le monde!*** ». Cette blague de Mike suscite un rire d'intensité moyenne auprès de ses co-équipiers. Ceux-ci en sont à leurs premières interactions et Mike, à l'aide de l'humour, laisse savoir que toutes les idées lancées par ses collègues sont valables à ses yeux. L'humour contribue ainsi à établir un sentiment de confiance entre les membres. L'intervention humoristique de Mike rassure l'équipe; une équipe où tous les membres espèrent profondément réussir à créer une dynamique fonctionnelle au sein du groupe. Leur discours lors de l'entretien semi-dirigé témoigne de cette préoccupation générale :

[Maude] : je pense qu'on était quand même compatible [...] Parce que pour moi c'était ça l'essentiel de cette semaine, parce le travail d'équipe pour moi c'était quelque chose de nouveau.

[Michael] (en faisant référence à la première rencontre avec les membres) : [...] je me suis même dit, à un moment donné, je pense qu'on va être une bonne équipe puis que ça va bien aller.

[Mike] : je pense qu'on était tous vraiment *relieved* d'être avec des gens avec qui on s'entend bien [...] je pense que je m'étais préparé pour le pire et il fallait que je me prépare pour le pire si j'allais avoir des gens vraiment pas social et sans créativité et sans *intellect* [...] Et je me suis fait tellement de souci que quand on s'est ramassé en groupe, je pense qu'on avait tous tellement les mêmes hantises qu'une fois qu'on s'est mis ensemble on a tellement relâché qu'on a eu des bons résultats. Parce que je crois qu'après notre première réunion on a tous rigolé, on était tellement excité du fait qu'on s'entendait bien ensemble...

La séquence 2 constitue une étape charnière du processus de formation et de transformation de l'humour au sein du groupe. Certains éléments de contexte supplémentaires sont nécessaires pour bien comprendre cette séquence humoristique. Il faut rappeler évidemment que l'observatrice est présente dans le local avec les membres de l'équipe. Le local est petit pour accueillir 6 personnes (5 membres et l'observatrice). À son arrivée dans ce local lors de la toute première rencontre, l'observatrice demande aux membres si elle peut utiliser une caméra vidéo afin de mieux capter l'ensemble de la dynamique du groupe. Mike et Manuel sont d'accords. Maude ne semble pas très à l'aise avec l'idée, mais se manifeste avec très peu de vigueur. Michael et Maurice ne répondent pas. L'observatrice procède à tour de rôle pour obtenir l'accord explicite à voix haute de chaque membre. L'observatrice se tourne vers Mike qui est la première personne à sa droite. À la question : « *est-ce que tu acceptes qu'il y ait une caméra vidéo dans le local* », Mike répond oui, Manuel

également. L'observatrice poursuit en demandant à Maurice. Ce dernier répond : « *moi, ça me dérange* ». Au même moment, tous les membres, y compris Mike et Manuel qui avaient dit oui, se rallient derrière Maurice qui refuse la présence d'une caméra. Les membres acceptent tout de même que les réunions soient enregistrées à l'aide d'un magnétophone. Ce moment marque déjà un trait distinctif du groupe : Maurice est celui qui dit tout haut ce que les autres pensent tout bas. La séquence humoristique 2 fait référence à ce contexte. La blague est initiée par Maurice au moment où les membres ont rendu leur décision à blanc et se préparent à quitter le local pour l'heure du dîner. Maurice demande à l'observatrice si tout s'est déroulé selon ses attentes. L'observatrice acquiesce et ajoute, à la blague, que la prise de note rapide – conséquence du refus de la caméra vidéo – lui a donné mal à la main. Maurice lance aussitôt : « ***veux-tu qu'on parle plus lentement!*** ». Cette intervention marque le premier éclat de rire d'intensité très forte de la part de tous les membres. Il s'agit vraisemblablement du rire consensuel dont discute Consalvo (1989). Ce niveau d'intensité n'apparaît qu'à quelques reprises seulement au cours des 10 réunions observées. Selon nous, cette séquence humoristique a pour fonction de mieux définir les frontières de l'équipe. En effet, l'intensité du rire souligne un fait clairement établi à cet instant : les membres du groupe ressentent tranquillement le besoin de se rallier et cette intervention humoristique lie le groupe en indiquant de façon très nette la séparation entre « les membres » et l'observatrice.

Les séquences 3, 4, 6 et 7 se produisent aussi le lundi, mais lors de la deuxième réunion. La réunion débute à 15h05 et la décision doit être remise pour 8h30 le lendemain (mardi) matin. Les membres conviennent de terminer la décision le soir même afin de s'éviter une réunion trop matinale le lendemain. À cette deuxième réunion, ils doivent prendre une première « vraie » décision. La séquence humoristique 3 est une blague faite par Michael qui entend le magnétophone de l'observatrice se mettre en arrêt. Il dit alors : « ***on peut sacrer là!*** ». Cette blague suscite un faible rire de la part de Maurice en particulier, mais est d'une grande importance pour la compréhension du processus humoristique dans l'ensemble. Effectivement, cette intervention de Michael lui permet d'établir un lien avec les membres, lui qui ne s'est pas beaucoup exprimé lors de la réunion 1 en matinée. De plus, bien qu'elle n'engendre pas un rire unanime, nous retenons cette blague car elle sera répétée (sous plusieurs formes) à de nombreuses reprises pendant la semaine. D'ailleurs, c'est Maurice qui s'appropriera dorénavant ce type d'intervention humoristique.

La séquence humoristique 4 suscite la même intensité de rire que la séquence 2, un rire très intense. En réalité, quelques heures séparent ces deux séquences. Le point de ressemblance entre la séquence 2 et 4 est le fait que la blague soit dirigée vers une personne extérieure qui n'est pas

membre du groupe. La situation est la suivante : un étudiant d'une autre équipe frappe à la porte du local pour demander aux membres du groupe des informations déjà fournies lors de la séance de cours du matin. Maurice fait la blague pendant que Maude et Michael transmettent l'information à l'autre étudiant : « *donnez-leur les vrais chiffres là!* », dit-il. Nous croyons que cette séquence humoristique rappelle les règles du jeu qui stipulent que dès le départ, les étudiants devront se rapporter à une équipe. D'ailleurs, la première rencontre de tous les membres a lieu lors d'un souper organisé par la direction du programme de MBA de l'université. Au cours de cette soirée, les équipes sont déjà constituées et les membres sont invités à se rassembler à la même table afin de mieux faire connaissance. Michael raconte le déroulement de la soirée :

[Observatrice] : comment ça s'est passé au souper le vendredi soir?

[Michael] : c'était vraiment une interaction d'équipe.

[Observatrice] : ah oui, dans quel sens?

[Michael] : il n'y avait même pas de 5@7 avant le souper. [...] On arrivait et c'était : voilà ça c'est ta table et ça c'est ton équipe.

Cette ambiance de division est aussi vivement apparente au moment de choisir sa place lors des séances de cours car tous les étudiants se regroupent naturellement en équipe de travail. Ainsi, les membres semblent associer le déroulement de la simulation à une division très claire entre les étudiants inscrits au programme. Suivant cette observation, il est possible de constater que le contexte dans lequel les étudiants prennent les décisions est passablement compétitif entre les équipes. À cet égard, Mike exprime bien cette réalité lors de l'entretien semi-dirigé : « *je pense qu'il y avait un élément de compétition, on voulait gagner, c'est pas qu'on en avait rien à faire, on voulait gagner.* » Cela dit, nous croyons que la blague lancée par Maurice (« *donnez-leur les vrais chiffres là!* ») fait ressortir cet esprit de compétition et contribue, en définitive, à bien établir qui est membre du groupe et qui ne l'est pas.

Les séquences 6 et 7 présentent une manifestation d'humour dit standardisé (Linstead, 1988). Tel que nous l'avons évoqué au premier chapitre, l'humour standardisé s'enracine dans des conventions sociales plus larges. Par conséquent, cette première blague n'est pas étrangère aux membres de l'équipe qui ont assurément déjà entendu ce genre de réplique au cours d'autres interactions. Ces deux séquences sont des interventions humoristiques qu'il convient de considérer comme courantes lorsque des gens discutent d'aléas monétaires. À la séquence 6, lorsque Maurice propose d'indiquer un prix de 149,99\$ pour le produit, les autres membres de l'équipe rient car son intervention fait référence à des schémas interprétatifs standards, c'est-à-dire au fait qu'un produit aurait plus de chance de trouver preneur à un prix affiché selon ce format. La séquence 7 rappelle encore une fois

ce même schéma interprétatif. Cette séquence est doublement intéressante du fait qu'elle souligne le désir de Mike d'établir un contact avec Maurice en lui remémorant l'intervention que ce dernier a faite à propos du prix à 149,99\$ quelques instants auparavant. En ce début de « parcours identitaire », les membres établissent des liens sur la base d'un humour standardisé. Si la première intervention de ce genre réfère à des schémas interprétatifs standards, la séquence 7, elle, marque le début de schémas interprétatifs communs concernant l'humour des membres.

#### 4.1.2 Étape 2 : humour ironique, auto-dérisoire et savoir commun

Le tableau 8 présente des séquences humoristiques qui ont toutes lieu dans la journée du mardi. Ces séquences démontrent comment l'humour se transforme selon un besoin beaucoup plus prononcé chez les membres à se définir, à se considérer comme une équipe à part entière. Lors de la séance de cours du matin, les enseignants rappellent aux étudiants qu'ils doivent trouver un nom d'entreprise. Les membres conviennent d'un nom qui fait référence à chacun de leur prénom : l'entreprise **5M** pour Maurice, Mike, Michael, Manuel et Maude. Ils sont d'ailleurs la seule équipe à procéder ainsi.

No de séquence (chronologie)	Séquences humoristiques	Fonctions
<i>Réunion 3 : Mardi</i>		
15	[Les membres discutent] <b>Maurice</b> : « <i>vous surestimez les simulations!</i> »	Rétablissement un lien sur la base d'un savoir commun
<i>Réunion 4 : Mardi</i>		
20	<b>Maude</b> : « mais peut-être qu'ils vont travailler plus. » <b>Maurice</b> : « pas nécessairement, ... faut que ça soit concurrentiel ça c'est sûr parce que si on avait slacké des gens qui n'étaient pas bien payés... were in trouble. » <b>Mike</b> : « I think 50 grant, there' re well paid... moi j'suis pas un ouvrier et je ne gagne pas 50000\$! » <b>Maude</b> : « <i>peut-être que tu devrais travailler pour la compagnie 5M!</i> »	Procurer un détachement vis-à-vis une situation méconnue et incomprise Recadrer la situation
22	<b>Mike</b> : « what kind of parameters is everybody working with, is what I'm wondering. » [...] <b>Manuel</b> : « je ne sais pas ce qui affecte vraiment la différence. » <b>Maurice</b> : « <i>c'est qui notre directeur de production qu'on lui fasse quelque chose!</i> »	Procurer un détachement vis-à-vis une situation méconnue et incomprise
23	[Arrivée d'un enseignant dans le local de l'équipe] <b>Enseignant</b> : « je vais voir mes fiches parce que vous, vous êtes quelle équipe au juste? » <b>Maurice</b> : [donne le numéro de l'équipe] <b>Enseignant</b> : « ah donc vous, je ne suis pas passé vous voir. » <b>Maurice</b> : « <i>non, nous personne vient nous voir!</i> »	Positionner officiellement l'équipe en tant « qu'équipe » Passer un message
27	<b>Maurice</b> : « c'est toujours une relativité par rapport à l'externe, aux influences externes on est d'accord? Puis nous notre phobie c'est les stocks, <i>bon on est paranoïaque là-dessus!</i> »	Signaler les caractéristiques de l'entreprise
30	[Arrêt du magnétophone de l'observatrice] <b>Maurice</b> : « <i>now, we can swear!</i> »	Exprimer une hostilité sur la base d'un savoir commun

Tableau 8 : Formation et transformation de l'humour groupe A - étape 2

À cette deuxième étape du processus humoristique, l'identité de l'équipe se construit d'abord par les remarques ironiques des membres à propos de l'existence réelle de leur entreprise. Il est à noter que les membres, particulièrement Maurice, sont loin d'être persuadés du caractère réaliste de cet exercice de simulation. Lorsque Maurice discute de cette question au cours de l'entretien semi-dirigé, il affirme que :

[Maurice] : ce n'est pas ce qui me définit comme gestionnaire, ce n'est pas cette simulation là mais... [hésitations] je n'avais pas d'attentes non plus par rapport à la simulation. Je ne pensais pas que je me sentirais comme dans mon bureau, dans mon entreprise entrain de faire ma job.

Malgré ce type de discours, des séquences humoristiques du tableau 8 renvoient explicitement à la transposition d'une entreprise dite « fictive », à des cadres contextuels issus du réel. Ce comportement contribue, selon nous, à démontrer que les membres s'associent à leur entreprise, extension de l'exercice lui-même (dit irréaliste), et ce beaucoup plus qu'ils ne peuvent le prétendre.

La séquence humoristique 15 n'est qu'une séquence parmi tant d'autres où les membres signalent leur désaccord envers ce que les enseignants semblent considérer comme représentatif d'un marché réel. Alors que les membres discutent de différents scénarios, Maurice les rappellent à l'ordre : « *vous surestimez les simulations!* », dit-il pour montrer que la pensée stratégique n'a pas sa place dans un marché utopique et franchement irréel. Cette séquence provoque un rire d'intensité moyenne et confirme de nouveau ce qui avait été implicitement établi le jour précédent, entre les membres, à propos du caractère non réaliste de la simulation.

Tentant visiblement de saisir une réalité qui les dépasse, à ce stade les membres préfèrent un type d'humour en particulier. Devant leur incompréhension du fonctionnement de certains paramètres de la simulation, les séquences 20 et 22 démontrent que ces derniers manifestent des remarques ironiques (*peut-être que tu devrais travailler pour la compagnie 5M! C'est qui notre directeur de production qu'on lui fasse quelque chose!*). À ce propos, Maude affirme lors de l'entretien semi-dirigé : « *au début tu es vraiment dans le noir, tu ne sais pas quand tu touches à l'ordinateur qu'est-ce qui se passe, tu ne sais pas quel facteur tu dois changer* ». Ce comportement humoristique leur permet un détachement vis-à-vis l'obligation de « jouer le jeu » en même temps qu'il place les membres devant la nécessité de se rendre à l'évidence qu'ils doivent apprivoiser leur situation d'entreprise. En plus, la séquence 20 initiée par Maude, offre l'occasion à Mike de reconsidérer son intervention. En effet, la blague lui permet de voir la situation sous un angle nouveau en ce que la simulation n'est pas à l'image d'un contexte réel de travail selon les membres alors il n'y a pas lieu

de « s'énerver » sur les salaires des ouvriers. Ces séquences humoristiques 20 et 22 rappellent également les conclusions de Hatch (1997) à propos de sa recherche portant sur l'humour ironique d'une équipe de gestionnaires. Nous avons expliqué, au chapitre premier, comment Hatch décrit l'ironie. Selon celle-ci, il y a deux éléments importants lors d'une intervention humoristique : des éléments cognitifs et des éléments émotionnels. Au cours d'une remarque ironique, les émotions sont agencées de façon contradictoire (donc ironique). Ces émotions contradictoires neutralisent certaines autres émotions dominantes dont le rôle est de normalement confronter les contradictions cognitives aussi contenues dans la remarque humoristique. Ce faisant, il est plus facile pour les acteurs d'affronter une situation particulière. Certes, l'entreprise 5M n'existe pas, pas plus qu'un quelconque directeur de production chez 5M. Seulement, devant l'incompréhension du fonctionnement de « leur entreprise », mieux vaut être ironique et composer avec cette simulation « irréelle » en se basant sur des cadres interprétatifs issus du milieu du travail « réel ». L'état d'incompréhension (émotion) neutralise d'autres émotions qui confronteraient normalement la contradiction cognitive (l'inexistence de l'entreprise et du directeur de production) contenue dans ces remarques humoristiques. Ce comportement rassure et l'ironie qui en découle facilite l'acceptation du fait que les membres soient momentanément incapables de comprendre certains paramètres d'une simple simulation de gestion qu'ils ont au départ classée comme irréaliste, voire non pertinente au regard de la situation d'un marché réel.

La séquence 23, quant à elle, spécifie à quel moment les membres de l'équipe prennent position, en tant qu'équipe, par rapport aux autres équipes. Cette séquence provoque un rire d'une très forte intensité chez les membres, un éclat de rire identique à ceux qui ont suivi les séquences 2 et 4. Seulement, la différence par rapport aux séquences 2 et 4 déjà explicitées, est que cette fois-ci l'humour marque moins l'exclusion d'une seule personne vis-à-vis le groupe que l'expression d'une position d'équipe par rapport à l'ensemble des autres équipes. Pour la première fois, l'équipe signale sa présence dans l'industrie et exige du même coup de recevoir le même traitement dont bénéficient les autres équipes : « ***non, nous personne vient nous voir!*** ». Effectivement, les enseignants rendent très peu visite à l'équipe et cette blague permet de le souligner. Nous croyons que le rire de très forte intensité est un indicateur du fait que les membres positionnent désormais leur situation « d'équipe » et qu'ils le font en accentuant un trait qui les distingue des autres groupes<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Nous avons spécifié les 4 aspects importants de la construction d'une identité selon Kärreman & Alvesson (2001). Cette séquence nous interpellent sur ce que ces auteurs appellent « *distinctiveness* ».

La séquence 27 témoigne bien du fait que les membres découvrent peu à peu des traits distinctifs de leur identité d'équipe (*nous notre phobie c'est les stocks, bon on est paranoïaque là-dessus!*). Cette séquence suscite un rire d'une intensité moyenne. À noter que la séquence 27 se rapproche d'un humour auto-dérisoire et d'une prise de conscience de la part des membres sur leur propre situation d'entreprise. En d'autres mots, une conscientisation de ce qu'ils sont<sup>47</sup>. Donc, après un certain temps, l'ironie du départ fait lentement place à l'autodérision. Si ce type d'humour n'est pas réellement ancré ou même répété à plusieurs reprises, il souligne tout de même l'accès à un stade supérieur. Ce stade suggère que l'entreprise 5M devient peu à peu un repère identitaire pour le groupe. Sur ce sujet, les propos que tient Manuel lors de l'entretien semi-dirigé indiquent que les membres sont en quête de créer une identité qui les caractérise. « *Je pense que l'humour avait un aspect positif pour donner un genre de familiarité entre les membres du groupe.* »

Nous associons ce sentiment de familiarité évoqué par Manuel à la construction d'un savoir commun entre les membres. En effet, à ce deuxième jour il semble que les membres apprivoisent peu à peu ce que Fine (1983) appelle le registre humoristique. À cet égard, la séquence 30, qui réfère spécifiquement à ce registre, entraîne directement le rire. Au moment où le magnétophone se met en arrêt et que Maurice lance : « **now we can swear!** », non seulement il fait référence à une blague qu'avait dite Michael le jour précédent, mais il puise désormais dans le registre humoristique de l'équipe, dans ce savoir humoristique commun dont les membres pourront se prévaloir dorénavant.

#### 4.1.3 Étape 3 : humour « sans détour » et expression de désaccords

Le tableau 9 présente des séquences humoristiques tirées de la réunion 6, 7 et 9. Nous avons qualifié ces séquences d'humour « sans détour ». Par ailleurs, nous avons remarqué que les interventions humoristiques de la réunion 5 sont plus corsées (voir les séquences 34, 35 et 36 de l'annexe 4). Toutefois, passé ce mardi soir très sarcastique, les membres atteignent une étape de consolidation de leur identité d'équipe.

---

<sup>47</sup> Cette séquence fait état d'un deuxième aspect important de l'identité discuté par Kärreman & Alvesson (2001) : « *central characteristics* ».

No de séquence (chronologie)	Séquences humoristiques	Fonctions
<i>Réunion 6 : Mercredi</i>		
38	[Mike sort du local un instant et revient] <b>Mike</b> : « parce que je pensais qu'on allait donner un million... là <i>on a un million sept cent et pourtant je suis juste sorti pour aller me moucher!</i> »	Passer un message
<i>Réunion 7 : Mercredi</i>		
42	[Discussion avec un étudiant d'une autre équipe dans le local de 5M] <b>Étudiant</b> : « est-ce que vous savez quand on va avoir nos résultats après avoir remis notre décision? » <b>Maurice</b> : « <i>Ben là ça va être remis à 19h, puis on va avoir les résultats environ vers 11h ce soir!</i> »	Exprimer une hostilité Signaler l'état cohésif du groupe
43	[Arrêt du magnétophone de l'observatrice] <b>Maurice</b> : « <i>fuck, fuck!</i> » [en direction du magnétophone]	Exprimer une hostilité
<i>Réunion 9 : Jeudi</i>		
46	[Maurice remarque que Maude est silencieuse] <b>Maurice</b> : « <i>Maude, tu parles pas beaucoup, on est inquiet!</i> »	Capter l'attention d'un membre de l'équipe
47	<b>Maurice</b> : « mais c'est logique aussi si t'automatises une certaine partie... » <b>Manuel</b> : « ouais mais jusqu'à quel... je veux dire combien tu peux faire ça avec les machines dans ce domaine là?... Je suis un peu réaliste. » <b>Maurice</b> : « un exemple : mon usine au [Ville] j'avais 65 ouvriers à l'emballage et à la production, maintenant j'en ai 15... » <b>Manuel</b> : « <i>c'est pas éthique ça!</i> » <b>Maurice</b> : « oui parce que même le syndicat était heureux ils étaient déçus pour les postes... mais au [Ville] les normes sociales sont élevées et tous les travaux manuels les gens détestent faire ça et même à notre usine qu'on a bâti au [Ville], on a beaucoup de gens du Vietnam... » <b>Manuel</b> : « c'est pas éthique. » <b>Maurice</b> : « je ne sais pas, c'est une question de coûts et de compétitivité. »	Passer un message

Tableau 9 : Formation et transformation de l'humour groupe A - étape 3

La séquence humoristique 38 de la sixième réunion provoque un rire d'une très forte intensité. Les membres discutent du montant à allouer concernant la recherche & développement pour le téléphone numérique. Ils s'entendent pour inscrire un montant d'un million. Suite à cette décision, Mike quitte le local pour une durée d'environ 3 minutes. Pendant l'absence de Mike, les membres reviennent sur la décision et inscrivent plutôt un montant qui frôle les 2 millions. À son retour, Mike constate que le montant a été changé. Il est surpris et lance cette remarque : « *on a un million sept cent et pourtant je suis juste sorti pour aller me moucher!* » qui provoquera le rire le plus fort de cette journée du mercredi. Questionné sur la séquence 38, Mike lui-même affirme : « *c'était pour rigoler. It was a joke* ». Mike n'est pas réellement dérangé par ce changement de dernière minute. Seulement, les membres de l'équipe en sont à une étape de leur parcours identitaire où l'état cohésif du groupe permet l'apparition d'un humour plus expressif de ce qu'ils ressentent par rapport aux actions des autres membres.

Nous présentons à l'instant la séquence 47 puisqu'elle signale aussi l'expression d'un humour « plus vrai » entre les membres. Exceptionnellement par rapport aux autres séquences présentées dans ce chapitre, ce bout d'interaction n'implique que deux acteurs : Manuel et Maurice. Ceux-ci discutent des solutions possibles à l'élimination d'un trop grand nombre d'employés suite à une standardisation des méthodes de travail. Manuel fait savoir à Maurice que son opinion quant à la situation des employés n'est pas très éthique. Seulement, il lui signale à la blague, c'est-à-dire en riant et en accentuant la forme humoristique de sa remarque : « *c'est pas éthique ça!* ». Nous croyons qu'un humour qui laisse paraître une expressivité plus grande des membres est signe du renforcement de la cohésion de l'équipe et que celle-ci préside certainement à la consolidation d'une identité de groupe. Passé la cinquième réunion où l'humour était davantage sarcastique et semblait froisser les membres, l'humour est ici certes cru, mais ne déstabilise pas les membres qui en sont à une étape de consolidation de leur équipe. Le discours de Mike au moment de l'entretien semi-dirigé appuie ce constat sur la progression identitaire : « *on était arrivé à un point où on était assez confortable avec des petites jokes sur nos personnalités, sur nos formations, sur notre boulot et on était assez relaxe pour qu'il n'y ait personne qui rentre pleurer à la maison [...]* ».

À la réunion 7 surviennent les séquences 42 et 43. La séquence 42 corrobore aussi notre assertion à propos du niveau de cohésion de l'équipe plus élevé. Il s'agit d'une autre de ces situations où une personne de l'extérieur se présente au local de l'équipe. Pour une seconde fois, la personne en question est un étudiant d'une autre équipe. Les éléments de contexte sont les suivants : un problème d'ordre technique retarde la décision 4 pendant plus de trois heures et les membres doivent patienter pendant ce temps. Bien sûr, cela offre l'occasion à ceux-ci d'apprendre à se connaître davantage (questions sur la famille, le pays d'origine, la carrière, échanges de cartes d'affaires). Depuis quelques minutes, l'étudiant de l'autre équipe discute avec les membres de 5M. Ils se questionnent à savoir quand ils pourront obtenir les résultats pour la décision 4. Maurice lance : « *ben là ça va être remis à 19h, puis on va avoir les résultats environ vers 11h ce soir!* ». Maurice est ironique car compiler les résultats ne prend en général que quelques minutes au technicien-animateur de la simulation. Il fait donc allusion à l'attente qu'a provoqué la panne de système et signale parallèlement son désaccord vis-à-vis la façon dont les enseignants ont géré ce petit contre temps. Les explications de Maurice secondent cette affirmation.

[Maurice] : ça c'était ironique. Mais ça je dois avouer que ça m'avait fait suer un peu parce que s'ils [enseignants] avaient vu qu'il y avait un problème qui était aussi long, ils auraient pu aller chercher, convoquer les gens et donner le cours tout de suite puis revenir pour la décision. Et puis moi je suis quelqu'un qui gère assez bien mon temps normalement et je trouve que quand je fais perdre du temps à quelqu'un c'est un manque

de respect et quand je fais perdre du temps à 40 étudiants qui passent leur semaine là et qui font un paquet de sacrifices, je trouvais que c'était vraiment déplacé. [...] c'était peut-être pour lancer de la frustration.

Cette situation rappelle une fonction psychologique de l'humour, celle de l'expression d'une hostilité latente (Yarwood, 1995; Zillman, 1983 cité par Kahn, 1989; Clouse & Spurgeon, 1995). Par ailleurs, nous croyons que la séquence humoristique est d'autant plus éclairante qu'elle confirme que les membres expriment désormais plus d'assurance par rapport à leur identité d'équipe. En effet, toutes les situations similaires à celle-ci (séquences 2, 4 et 23) avaient jusqu'à présent laisser paraître un humour dont les fonctions mettaient de l'avant un besoin de délimiter les frontières de l'équipe et de se positionner par rapport aux autres équipes. Au moment de cette septième réunion, l'intervention humoristique de Maurice établit un lien avec un membre d'une équipe « adverse » sur la base d'une situation commune (panne de système). Les membres de 5M et l'étudiant de l'autre équipe rient beaucoup suite à la blague de Maurice. Selon nous, il apparaît que l'humour de Maurice révèle la présence d'une identité d'équipe dont les contours sont vraisemblablement plus définis et beaucoup moins fragiles à cette étape-ci. Les propos que tiennent Maude et Michael lors des entretiens semi-dirigés témoignent d'un renforcement de la cohésion au milieu de la semaine.

[Observatrice] : y a-t-il eu des fois où tu sentais que c'était une ambiance plus drôle?

[Maude] : ben c'était plus relaxe à partir de la 3<sup>e</sup> décision, mais on commençait vraiment à comprendre ce qu'on devait faire. [...] on était toujours relaxe, mais oui à partir de la 3<sup>e</sup> décision on était plus ou moins habile. [...]

[Observatrice] : est-ce que tu te rappelles de moments précis où c'était plus drôle?

[Michael] : moi je dirais après la décision 3 à peu près. [...] c'est parce qu'on était plus confortable au niveau de l'entreprise où elle était et on était prêt à prendre des chances un petit peu. [...] J'étais toujours à l'aise, mais je pense que c'est à cause des résultats de la compagnie et le fait qu'on avait travaillé ensemble depuis déjà 2 jours.

La séquence 43 quant à elle représente une troisième blague dirigée vers le magnétophone de l'observatrice. Cette fois-ci, l'appareil s'arrête et Maurice n'a qu'à prononcer deux mots en regardant le magnétophone : « ***fuck, fuck!*** », pour que les membres éclatent de rire<sup>48</sup>. La blague de Maurice suscite un rire d'intensité forte. L'appareil étant maintenant en arrêt, l'utilisation d'un langage plus explicite sert à exprimer une hostilité à l'égard des méthodes d'incursion de l'observatrice.

---

<sup>48</sup> Cette séquence fait état d'un autre aspect important de l'identité discuté par Kärreman & Alvesson (2001) : « coherence ». En effet, l'identité des membres se construit selon l'apparition d'un humour qui suggère à chaque fois des idées identiques et acceptées par les membres (tout comme les blagues qui concernent le non réalisme de la simulation).

En ce qui concerne la séquence humoristique 46, tout comme la séquence 42 nous estimons que ce bout d'interaction confirme le passage de l'équipe à une étape de consolidation de leur identité. La situation est la suivante : les membres discutent à propos de leur stratégie de production. Maude n'exprime pas son opinion sur la question. Depuis le début de la simulation, Maude est discrète. Si ce trait de caractère est plutôt passé inaperçu jusque là, l'intervention de Maurice lors de cette neuvième réunion nous fait croire à une perception plus aiguisée des membres de l'équipe vis-à-vis chacun d'eux. En effet, Maurice remarque que Maude semble en désaccord sans que celle-ci ne l'exprime à voix haute. Il lance : « *Maude, tu parles pas beaucoup, on est inquiet!* ». Cette séquence suscite un rire d'une faible intensité. Néanmoins, nous croyons qu'elle est signe d'un état plus cohésif puisque les membres se jaugent visiblement avec beaucoup plus d'aisance.

#### 4.1.4 Étape 4 : humour avisé et réussite d'équipe

Le tableau 10 contient des séquences de la dernière étape du processus de prise de décision, une étape où les membres affirment et acceptent véritablement leur identité d'équipe. Nous qualifions leur humour « d'avisé », puisqu'il rend compte que les membres ont conscience d'eux-mêmes, de leurs collègues et de leur dynamique d'entreprise. Lors de la dixième réunion, les membres discutent de la dernière décision et effleurent parfois le sujet de la présentation orale du vendredi.

No de séquence (chronologie)	Séquences humoristiques	Fonctions
<i>Réunion 10 : Jeudi</i>		
56	<b>Maurice</b> [en s'adressant à Mike]: « tu devrais commencer la présentation orale demain par dire : on a tellement bien fait, <i>qu'on ne vous donne pas de consultations gratuites! C'est 10\$, sinon vous sortez!</i> »	S'affirmer explicitement son identité d'équipe
57	[Arrivée des deux enseignants dans le local de l'équipe] <b>Enseignant</b> : « j'ai une question pour vous. » <b>Maurice</b> : « <i>mais nous on ne fait pas de consultations gratuites!</i> »	Affirmer explicitement son identité d'équipe
58	[Conversations entre les membres à propos de leurs différentes discussions de la semaine] <b>Mike</b> : « s'ils nous entendaient parler, on serait mort! » <b>Manuel</b> : « ah mon dieu! » <b>Maurice</b> : « <i>ok on rewind!</i> » [la cassette du magnétophone] <b>Mike</b> : « elle [observatrice] va vendre les cassettes! »	Se rassurer mutuellement
Présentation orale	Acétate des névroses organisationnelles. Cet acétate dévoilé lors de la présentation orale du vendredi contient une description humoristique des membres en des termes faisant allusion à des personnalités de gestionnaires névrosés.	Permettre la conscience avisée de soi et de l'équipe

Tableau 10 : Formation et transformation de l'humour groupe A - étape 4

Les séquences humoristiques 56, 57 et 58 surviennent à la dixième réunion de la semaine. Les séquences 56 et 57 suscitent un rire d'intensité forte et très forte. Les membres doivent prendre la toute dernière décision de cette simulation. Ils se situent au deuxième rang du classement des équipes<sup>49</sup> et l'ambiance est détendue pour cette dernière réunion. Ces séquences indiquent de nouveau la transposition d'une situation d'entreprise fictive à des cadres organisationnels issus du monde réel (« *on ne fait pas de consultations gratuites!* »). Cependant, cette fois-ci l'humour souligne moins l'incompréhension des acteurs par rapport aux paramètres de la simulation, que l'affirmation d'une identité d'équipe solidement établie. Cette affirmation passe par une analogie à l'entreprise performante. À cette étape de la transformation de l'humour, les séquences humoristiques ont pour fonction d'exprimer l'enthousiasme des membres de l'équipe face à leur réussite quant à la mise sur pied d'une équipe fonctionnelle (ce qui était l'appréhension générale de ceux-ci au départ). Les membres rient énormément suite à ces commentaires de Maurice. Si ces derniers utilisaient des propos ironiques quant à l'existence de leur entreprise d'entrée de jeu (séquences 20 et 22), ils émettent désormais des commentaires nettement plus positifs à l'égard de l'entreprise 5M. Ces interventions humoristiques témoignent du sentiment d'appartenance des membres à l'équipe (Fine, 1983; Holmes, 2000), voire à leur entreprise<sup>50</sup>.

La séquence 58 concerne à nouveau le magnétophone de l'observatrice. Cette fois-ci, la blague ne suscite qu'un faible rire puisque le contexte provoque un sentiment d'inquiétude chez les membres. Ceux-ci se questionnent sur l'intégrité de l'observatrice, à savoir si le contenu des bandes sonores sera traité d'une manière confidentielle. Après avoir tenu des propos plutôt compromettants concernant la simulation, les membres se souviennent soudainement que le magnétophone de l'observatrice est en marche. Ainsi, la blague de Maurice permet-elle de rassurer les membres : « *ok, on rewind!* ».

Une situation qui ne survient pas lors des observations, mais qui est désignée par les acteurs comme un moment où l'humour a joué un rôle important, est la préparation de la présentation orale de l'équipe. Pendant cette réunion (qui constitue en fait une 11<sup>e</sup> rencontre pour les membres, non observée), ceux-ci trouvent une idée originale pour le format de présentation des résultats devant l'ensemble des étudiants. En classe, les premiers instants de leur présentation sont conformes à ce qui leur avait été demandé de faire. Seulement, en dernière partie de la présentation, les membres

---

<sup>49</sup> 2<sup>e</sup> position qu'ils conserveront jusqu'au fil d'arrivée.

<sup>50</sup> Cette séquence fait état d'un quatrième aspect important sur l'identité discuté par Kärreman & Alvesson (2001) : « *direction* » (« *an orientation, a commitment* »).

discutent de « qui » ils sont comme membres de l'entreprise 5M. En faisant un lien avec la notion de névroses organisationnelles (Kets de Vries & Miller, 1984) vue en classe, les membres se décrivent à tour de rôle en des termes humoristiques. Ils s'associent eux-mêmes à des types de personnalités de gestionnaires « névrosés », qui font état des comportements qu'ils ont eus tout au long de la simulation. Ce faisant, les membres de l'équipe caricaturent leur conduite lors de la semaine. Maude devient alors la personne qui veut constamment garder un niveau élevé de stock; Maurice celui qui voit toujours plus grand; Mike celui qui tente de comprendre et de prévoir le comportement des adversaires; Michael celui qui veut être généreux avec les vendeurs et Manuel l'ingénieur averti qui ne cesse de tout calculer. D'ailleurs, pendant l'entretien semi-dirigé Manuel affirme que : « *ce qu'on a cité dans le tableau, ça reflétait la vérité à une grande extension* ». Il mentionne également qu'il était tout à fait en accord avec le comportement caricaturé auquel l'associaient ses collègues : « *je me sentais à l'aise parce que c'est ça, c'est la vérité [...] chacun a son aspect, sa culture, alors moi c'est ma culture* ».

La présentation humoristique de chacune de leur personnalité exprime bien l'idée que les membres ont conscience de ce qu'ils sont. Ils ont un humour « avisé » et réfléchi. De plus, nous croyons que cette initiative des acteurs à vouloir afficher qui ils sont comme membre de l'équipe, contribue à définir le caractère identitaire résolument affirmé et accepté par l'équipe. En effet, non seulement en agissant ainsi ils informent de leur personnalité à chacun, mais ils circonscrivent davantage chaque composante de leur identité d'équipe.

#### 4.2 Les constats

En résumé, les séquences humoristiques présentées démontrent la formation et la transformation de l'humour dans un groupe. Nous avons présenté les séquences humoristiques en retraçant ce que nous avons appelé le « parcours identitaire » du groupe A. En effet, les séquences 1, 2, 3, 4, 6 et 7 présentent une première étape de la formation de l'humour au sein de l'équipe. Il s'agit d'une phase préliminaire à la reconnaissance d'un besoin de créer une identité d'équipe. Par conséquent, la nécessité de créer un point de repère identitaire n'est pas présente d'emblée chez les membres. Au cours de cette phase préliminaire, ceux-ci manifestent plutôt un humour qui indique simplement qu'ils cherchent à créer des liens de confiance et à délimiter les frontières du groupe. Toutefois, les membres de l'équipe connaissent l'importance d'une identité de groupe. Ils ont été informés que la

composition de cette équipe demeurera identique pendant plusieurs mois. L'intervention de Mike (séquence 1) fait rire les membres et constitue, en quelque sorte, une étape fondamentale à la reconnaissance d'un besoin de construire une identité d'équipe : l'établissement du lien de confiance. Quant aux séquences 2 et 4, l'intensité très forte du rire des membres souligne la délimitation des frontières du groupe. Les séquences 6 et 7 témoignent d'un humour standardisé, un humour qui, bien qu'il relève de la généralité, contribue à rallier les membres qui en sont à leurs premières interactions. Concernant la séquence 3, elle signale une composante du registre humoristique des membres qui se définira véritablement à l'étape 2 du processus humoristique.

Au cours de la deuxième étape, il est possible de constater que l'humour des membres souligne l'émergence d'un besoin fermement établi par ceux-ci à se construire une identité qui leur est propre. D'abord, les membres de l'équipe, bien qu'ils ne considèrent pas particulièrement réaliste (séquence 15) cet exercice de simulation, transposent leur situation d'entreprise fictive dans des contextes réels. Les séquences humoristiques 20 et 22 font en sorte que les membres, en situant l'entreprise 5M à l'intérieur de cadres qui leur semblent plus concrets, établissent paradoxalement ce qui deviendra leur premier repère identitaire d'équipe : leur entreprise. S'ensuit la séquence 23 où les membres de l'équipe se positionnent officiellement en tant que groupe par rapport aux autres groupes. Puis la séquence 27, où l'utilisation d'un humour à caractère davantage auto-dérisoire laisse sous-entendre une volonté des membres de l'équipe à se bâtir sa propre identité en reconnaissant ce qu'ils sont foncièrement. Au début du parcours identitaire, les membres établissaient des liens sur la base d'un humour standardisé alors qu'ils le font désormais sur la base d'un savoir commun en précisant de plus en plus leur registre humoristique (séquence 30).

La troisième étape du processus de formation et de transformation de l'humour annonce une consolidation de l'identité de l'équipe. L'humour est sans détour (séquence 47) et tend à montrer une plus grande expressivité des membres (séquence 38) en même temps qu'une acuité perceptive concernant ce que chacun d'eux ressentent (séquence 46). Aussi, l'humour révèle une plus forte cohésion du groupe ainsi qu'une certaine assurance par rapport à cette identité que les membres bâtiennent au fil des rencontres. Si les membres cherchaient à définir les frontières du groupe à la première rencontre, ils affichent désormais un sentiment de sécurité plus prononcé par rapport à leur identité d'équipe (séquence 42). De plus, des composantes du registre humoristique (blagues en direction du magnétophone) sont maintenant reconnaissables comme telles (séquence 43).

Finalement, la quatrième et dernière étape du processus de formation et de transformation de l'humour présente successivement des épisodes humoristiques (séquences 56 et 57) faisant allusion au succès, à la réussite, où l'équipe s'affirme et affirme (présentation orale) sa propre identité. L'humour témoigne bien que les acteurs agissent selon leur conscience d'eux-mêmes et des autres. En outre, cette étape ne fait pas exception au fait qu'ils puissent de nouveau dans leur registre humoristique (séquence 58).

Nous pouvons procéder à cinq constats concernant les fonctions de l'humour pour ce groupe temporaire. Ce sont des constats généraux qui représentent les éléments à retenir du processus humoristique pour le groupe A.

Premier constat : les premières interactions laissent paraître un humour aux fonctions cohésives où l'établissement des liens importe d'emblée. En effet, cette fonction sociale particulière a un taux d'apparition plus élevé en début de processus humoristique. Nous pourrions avancer qu'il existe un type d'humour « cohésif ».

Deuxième constat : dépassé les premières interactions, les interventions humoristiques interpellent les membres sur un élément qui devient leur point de repère identitaire. Avant que ce point de repère devienne perceptible comme tel, l'humour concernant l'entreprise 5M est de type ironique. Puis, une remarque s'apparentant davantage à un type d'humour auto-dérisoire survient à une seule reprise. Cependant, à partir de cette séquence humoristique, les membres semblent plus ou moins avoir établi qu'ils réfèrent à l'entreprise 5M dans la définition de ce qu'ils sont comme équipe.

Troisième constat : l'humour concerne peu à peu un savoir commun entre les membres grâce auquel ils développent un registre humoristique propre à eux. Les blagues tirées du registre assurent le rire à chaque fois qu'elles sont prononcées, qu'importe son initiateur<sup>51</sup>. Ces blagues sont routinières et fréquentes. Le registre contient les blagues sur la gestion des ressources humaines, celles en direction du magnétophone de l'observatrice ainsi que celles qui rappellent le caractère non réaliste

---

<sup>51</sup> Par exemple, Michael qui a un rôle plus effacé lors des réunions, prononce une blague à propos de la force de vente (annexe 4 : séquence 33). Les interventions humoristiques concernant les vendeurs font partie du registre humoristique des membres. La blague de Michael suscite un rire d'une forte intensité car tout au long de la simulation, les membres éprouvent certaines difficultés avec la variable des ressources humaines et du climat social de l'entreprise. Michael fait quelques blagues pendant le déroulement de la simulation, mais à voix basse et avec si peu d'assurance de sa part que ses collègues n'y portent peu ou pas d'attention. Cette blague ne diffère pas dans son style, pourtant fait beaucoup rire les membres. Si les quelques interventions humoristiques de Michael ont suscité peu d'amusement jusque là, cette séquence est étonnamment reconnue des pairs comme très drôle (lorsque la question leur est posée en entretien semi-dirigé). Michael utilise un point de repère humoristique désormais établi dans l'équipe.

d'une simulation de gestion. Lorsqu'elles sont lancées, les blagues tirées du registre semblent également rassurer les membres et provoquer la quiétude chez ceux-ci.

Quatrième constat : les quelques interventions ironiques et la séquence davantage auto-dérisoire des membres deviennent un humour de type « avisé » en fin de parcours identitaire. En effet, l'ironie et même le peu d'autodérision à propos des membres face à leur situation d'entreprise se transforme en une véritable autodérision de leur propre personnalité lors de la présentation orale à la journée du vendredi.

Cinquième constat : l'humour s'engendre dans un contexte organisationnel de coopération et de compétition. Nous avons constaté que l'humour traduit tant la cohésion (l'humour « cohésif »), la confiance que la division, la méfiance, et ce, non seulement vis-à-vis les équipes adverses, mais entre les membres de l'entreprise 5M. Des séquences humoristiques démontrent que l'humour des membres renforce leur unité d'équipe autant qu'il amène parfois une ambiance plus gênante. Pour ce groupe, l'humour témoigne d'un contexte organisationnel à la fois stable, intégré, fragile ou opposé.

Le tableau 11 contient un résumé des propos discutés dans ce chapitre.

Parcours identitaire	Fonctions de l'humour	Types d'humour
<b>Étape 1 :</b> État préliminaire à l'identification d'une identité	Sociale : établir le lien de confiance et les frontières du groupe	Cohésif Standardisé
<b>Étape 2 :</b> Identification du besoin d'identité propre	Sociale : rallier sur la base d'un état d'incertitude partagé et signaler les caractéristiques d'équipe Psychologique : provoquer le détachement face au jeu Communicationnelle : annoncer le positionnement d'équipe	Ironique
<b>Étape 3 :</b> Consolidation de l'identité	Sociale : favoriser la cohésion de l'équipe Psychologique : rendre compte d'une sécurité d'équipe Communicationnelle : s'exprimer plus librement	Sans détour
<b>Étape 4 :</b> Affirmation de l'identité	Sociale : accepter le « nous » Psychologique : être conscient des traits identitaires de l'équipe Communicationnelle : signifier explicitement les traits identitaires de l'équipe	Avisé

Établissement progressif du registre humoristique

Tableau 11 : Synthèse de la transformation de l'humour du groupe A

## Conclusion du quatrième chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté le premier volet de la mise en action de l'humour, soit le processus humoristique. Pour le groupe A (MBA), un groupe temporaire, l'enchaînement dans le temps des séquences humoristiques démontre non seulement une transformation de l'humour et de ses fonctions, mais la construction d'une identité d'équipe. Le parcours identitaire est franchi en quatre étapes. La première étape se veut une phase préliminaire à l'identification d'un véritable besoin de constituer une identité d'équipe. Il s'agit d'une étape où les membres font preuve d'un humour standardisé dont le rôle consiste à établir rapidement un lien de confiance entre eux et à situer les frontières du groupe. La deuxième étape détermine le moment où les membres conviennent implicitement de la nécessité d'instaurer des repères identitaires. Peu convaincus du réalisme de la démarche qu'on leur demande d'entreprendre, les membres adoptent alors un humour identitaire ironique de manière à contourner leur incompréhension même de ce qu'ils font. Des blagues surviennent de façon récurrente à cette étape puisque le registre humoristique se cristallise peu à peu et que les membres sont en voie de partager officiellement un savoir humoristique commun. À ce moment, nous sommes portées à croire qu'une séquence auto-dérisoire assoit officiellement leur principal point de repère identitaire : l'entreprise 5M. Au cours de la troisième étape, l'humour souligne surtout que les membres en sont à consolider leur identité d'équipe. Après quelques séquences humoristiques plus tranches, l'humour « sans détour » lui n'agit pas comme déstabilisateur, mais contribue plutôt à renforcer la cohésion. La dernière étape signale un humour grâce auquel les membres se félicitent mutuellement et acceptent leur identité d'équipe en rationalisant d'abord sur les traits de personnalité de chaque membre qui la compose. L'ensemble des séquences humoristiques montre des fonctions de l'humour qui rappellent que le phénomène s'engendre à la fois dans un contexte de coopération et de compétition tant entre les membres de l'équipe que vis-à-vis ceux des autres équipes.

## Introduction au cinquième chapitre

Nous avons présenté le processus humoristique du groupe A, un groupe en formation. Maintenant, regardons attentivement comment se forme et se transforme l'humour des membres du groupe B, une équipe de gestionnaires où les co-équipiers se connaissent d'emblée. Le groupe B (Boomerang Inc) représente une étape de la recherche où la collecte de données se fait directement dans le milieu organisationnel. **L'objectif demeure toutefois identique : expliquer le processus humoristique.** À l'image du chapitre précédent, nous avons divisé celui-ci en deux sections. La première section présente (5.1) les fonctions de l'humour dans une perspective processuelle et dynamique<sup>52</sup>. Concernant ces fonctions, nous avons pu remarquer des régularités dans leur apparition ainsi qu'un rôle plus générique de régulation auprès des membres. En effet, l'humour semble orienter le déroulement des réunions ainsi que les comportements des membres. Au cours de la deuxième section, nous dégageons (5.2) les principaux constats à retenir suite à la présentation des données.

### 5.1 Formation et transformation de l'humour : fonctions de l'humour et régularités observées

Afin de bien situer l'environnement dans lequel se retrouvent Bob (le chef de service), Barbara, Bernard, Boris, Bianca, Brandon, Benjamin et Béatrice<sup>53</sup>, précisons quelques détails. D'abord, rappelons le déroulement général d'une réunion : (1) un suivi des tâches qui étaient à effectuer et qui le seront dans les semaines à venir, (2) différents points d'information (présentations orales des membres et négociations sur l'attribution des projets) et (3) un tour de table officiel. Chez Boomerang Inc, à la division achat, chaque réunion à laquelle assiste l'observatrice est particulière. En effet, chacune des réunions presuppose des conditions antécédentes qui en modifient le contexte. La réunion 1 est une réunion que nous appelons « classique », c'est-à-dire que la réunion est préparée et que tous les membres y sont présents. La réunion 2 est quelque peu différente : deux membres sont absents et l'ambiance est assoupissante c'est-à-dire plutôt endormante. À la réunion 3, Boris remplace Bob (le chef de service) et mène la réunion en tant que représentant de l'autorité.

---

<sup>52</sup> Tout comme pour le groupe A, en plus de présenter les fonctions de l'humour dans ce chapitre, nous discutons de certains types d'humour repérés au sein du groupe B.

<sup>53</sup> Une description plus détaillée des membres est disponible en page 74.

Quant à la réunion 4, elle n'est pas préparée d'avance et les membres laissent paraître une façon d'être plus détendue. Bien que chaque rencontre semble, *a priori*, imprégnée d'une dynamique qui lui est propre, **ces réunions se rejoignent dans la manière dont se forme et se transforme l'humour.** Par exemple, les réunions ont toutes en commun le répertoire d'un registre humoristique (Fine, 1983) qui caractérise les liens entre les membres et dont ces derniers n'ont pas nécessairement conscience. Dans ce cas-ci, le registre humoristique existe déjà bien avant le début du travail de l'observatrice. Aussi, la régularité dans l'apparition de certaines fonctions de l'humour porte à croire qu'un rôle cohésif est déterminant pour les premières interactions de chaque réunion. Ensuite, il semble qu'une fonction de l'humour en particulier indique que des séquences humoristiques agissent comme catalyseurs du déroulement des réunions. Par ailleurs, nous avions spécifié deux éléments contextuels importants concernant Boomerang Inc : d'abord, le contexte de restructuration qui a amené une problématique de surcharge de travail; ensuite, les gestionnaires qui ne considèrent pas efficace le déroulement de leur réunion hebdomadaire. Ces deux éléments ressortent particulièrement dans le discours humoristique des membres lors des réunions.

Nous présentons les données basées sur les observations de quatre réunions et sur un entretien avec chaque acteur le jour suivant la quatrième observation. Certaines séquences sont retirées de l'annexe 6 et présentées de manière plus détaillée à l'intérieur des tableaux 12 à 15. **Chaque séquence est expliquée dans un court paragraphe.** Nous indiquons la fonction de l'humour et traitons de la dimension temporelle en divisant les réunions en quart d'enchaînement: 1/4 début-10h30; 2/4 10h30-11h; 3/4 11h-11h30; 4/4 11h30-fin. Tout comme pour le groupe A, chaque séquence humoristique est un bout d'interaction découpé et la numérotation des séquences respecte l'ordre d'enchaînement dans le temps *pour la réunion*. Encore une fois, les données engagent des interventions humoristiques à des moments où tous les acteurs sont en interaction. Cela implique que tous les membres ont entendu l'intervention humoristique.

### 5.1.1 Réunion 1 : la réunion classique

À l'intérieur du tableau 12 sont présentées des séquences humoristiques survenues lors de la première observation. Comme à l'habitude, les membres débutent la réunion par le suivi des tâches (ce que les acteurs appellent « les *todo* »).

Réunion 1			
No de séquence (chronologie)	Quart (enchaînement temporel)	Séquences humoristiques	Fonctions
1	1/4	<b>Bob</b> : « on va y aller avec l'agenda [...] pour ce qui est de la revue des <i>todo</i> le premier point est de faire la liste à jour des numéros de compte des rendements utilisés par les achats. <b>C'est indiqué 23 décembre..., c'était-tu 2004?!</b> »	Établir les liens sur la base d'une situation commune
2		<b>Bernard</b> : « j'ai un autre <i>todo</i> . » <b>Benjamin</b> : « <b>coudonc, c'est pas un tour de table!</b> »	Rappeler les règles de fonctionnement du groupe
5	2/4	<b>Bianca</b> : « ben c'est sûr que mardi, à la prochaine réunion, on aura pas vraiment fini. » <b>Béatrice</b> : « la majorité va être faite, non? » <b>Benjamin</b> : « oublie pas que c'est des <i>quik it</i> (à faire rapidement).» <b>Béatrice</b> : « ouin c'est des <i>quik it</i> là. » <b>Bianca</b> : « venez dans nos dossiers, <b>on a pas le même type de quik it que vos quik it!</b> »	Exprimer une hostilité : division entre les membres
6		<b>Bianca</b> : « mais il y aurait peut-être quelqu'un en quelque part qui pourrait le faire? [...] peut-être Jacinthe d'abord? <b>Est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'ennuie en quelque part!</b> »	Recadrer la situation
7	3/4	<b>Brandon</b> : « [...] ils en veulent UNE pièce avec UN p'tit criss de logo, [aussitôt, Brandon constate la présence du magnétophone de l'observatrice] <b>oups, scusez moi!</b> »	Provoquer un soulagement Établir les liens
9		<b>Benjamin</b> : « mon ado il a 2 jours de congé jeudi et vendredi. Faut les occuper ces enfants là, <b>tu lui donnes un ordinateur et il va tout te rentrer ça ces leadtime là!</b> Il mange tellement à la maison qu'il vide le frigo! » [...] <b>ça m'aiderait Bob. Je vais te payer pour qu'il vienne!</b> »	Exprimer une hostilité : division entre les membres (patron-employé)
11	4/4	<b>Boris</b> [à Béatrice] : « t'as terminé ton point de table? » <b>Béatrice</b> : « c'était mon point, c'est ce qui m'irrite le plus ces temps-ci.» <b>Benjamin</b> : « <b>ça t'as tu fait du bien?!</b> »	Démontrer de l'empathie
12		<b>Bianca</b> : « [...] ils savent tu ce qu'on fait nous? » <b>Benjamin</b> : « <b>on est pas mal l'urne sur le bord du foyer ou dans le grenier d'en haut!</b> » <b>Béatrice</b> : « pourquoi on est considéré si différent que ça? »	Rappeler un point de repère identitaire (Victoriaville)
13		<b>Bob</b> : « Barbara, c'est à toi. » <b>Barbara</b> : « <b>non c'est beau!</b> » <b>Bob</b> : « c'est beau, ah tu veux t'en aller! »	Rappeler les règles de fonctionnement du groupe

Tableau 12 : Formation et transformation de l'humour groupe B – réunion 1

À la séquence 1, Bob fait la lecture d'une tâche qui devait être effectuée, mais semble apparemment incomplète à ce jour. La date-butoir indiquée sur l'échéancier est celle du 31 décembre 2003 et la réunion se tient le 10 février 2004. La date d'échéance est donc passée depuis plus d'un mois. Bob sait que les membres de l'équipe doivent jongler avec une situation de surcharge de travail. En ce début de rencontre, il signale son identification au groupe et son support aux membres en faisant allusion à une date-butoir très lointaine : « **c'est indiqué 23 décembre..., c'était-tu 2004?!** ». Lancée sous la couverture d'un humour ironique face à une situation déplaisante que vivent tous les membres, cette blague est appelée à renforcer la cohésion de l'équipe; elle provoque un rire d'intensité moyenne. La séquence nous interpelle sur les propos de Barsoux (1996). Celui-ci

affirme que le gestionnaire (parfois un peu éloigné de la ligne de front) peut utiliser l'humour pour établir un lien avec ses subalternes.

La séquence 2 est initiée par Benjamin qui rappelle à Bernard que ce dernier aura amplement le temps de s'exprimer sur différentes questions en fin de réunion : « **coudonc, c'est pas un tour de table!** ». Cette intervention humoristique revêt une fonction sociale en ce qu'elle rappelle les règles contextuelles implicitement déterminées par le groupe. En effet, la réunion est divisée en trois parties distinctes que nous énumérons à nouveau: (1) le suivi des tâches, (2) les différents points d'information et (3) le tour de table officiel où les membres peuvent s'exprimer librement sur les sujets qu'ils désirent. En signalant à Bernard qu'ils n'en sont pas à l'étape du tour de table, Benjamin réfère aux règles de fonctionnement établies et intériorisées par les membres de l'équipe. Tel que le soutiennent O'Quinn & Aronoff (1981) (dans Duncan & Feisal, 1989), l'humour encourage l'acceptation des balises comportementales ou règles déterminées par les membres d'un groupe. Pour cette raison, Crawford (1994) précise qu'une fonction importante de l'humour dans un environnement de travail est d'informer sur les comportements qui sont admissibles ou non pour les membres. Cette séquence marque la fin du premier quart en même temps qu'elle annonce une dynamique humoristique de division pour les prochains instants puisque les membres se critiquent et argumentent davantage.

Au deuxième quart, la séquence 5 (et la séquence 4 figurant en annexe 6) signale des désaccords et divisions entre les membres de l'équipe. Benjamin et Béatrice indiquent à Bianca qu'elle devrait avoir terminé une certaine tâche puisqu'il s'agit d'un travail qui s'exécute assez rapidement. Bianca s'exclame : « **venez dans nos dossiers, on a pas le même type de quik it que vos quik it!** ». Aucun rire (sauf l'initiatrice) ne fait suite à cette intervention.

Depuis quelques instants, les discussions ne font aucunement allusion au comique. À la séquence 6, les membres discutent d'une tâche à effectuer qu'ils relèguent normalement à d'autres collègues de départements différents. Ils se demandent bien à qui ils pourraient demander d'exécuter cette tâche. En faisant allusion à la situation de surcharge de travail qui est généralisée pour tous les services de l'entreprise, Bianca dit alors : « **est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'ennuie en quelque part!** ». Bien que cette intervention ne suscite qu'un faible rire, elle permet de ramener une quiétude auprès de l'équipe en recadrant la situation à l'image d'une problématique qui n'est pas uniquement associée au service des achats.

La séquence 7 provoque un rire d'une très forte intensité, le premier de cette réunion. Il s'agit du rire consensuel décrit par Consalvo (1989), dont la fonction ici est de rétablir les liens suite à des moments de désaccords entre les membres. En réalité, tel que l'indique la théorie de l'incongruité, c'est l'élément de surprise que provoque l'intervention de Brandon qui fait particulièrement rire les membres. Par ailleurs, nous proposons que non seulement l'aspect incongru, mais plus largement le sentiment provoqué par la séquence précédente (quiétude) représentent une condition de ce rire partagé. La situation est la suivante : Brandon raconte qu'il doit faire la demande d'achat à un fournisseur pour une pièce spécifique. Celui-ci semble oublier la présence de l'observatrice et surtout du magnétophone dans la salle de réunion. Au plus fort de son intervention (« *ils en veulent UNE pièce avec UN p'tit criss de logo* »), Brandon se ressaisit, sourit et lance : « ***oups, scusez moi!***<sup>54</sup> ». Aussitôt, les membres éclatent de rire en constatant l'air embêté de Brandon qui regarde en direction de l'observatrice. Cette remarque humoristique de Brandon contribue à augmenter son soulagement suite à l'énonciation d'une situation qui, vraisemblablement, lui est hors de contrôle. En plus, nous pouvons faire un parallèle entre cette séquence et les propos de Giddens (1987) qui traite spécifiquement de l'utilisation du « oups » dans le langage de tous les jours.

« Oups ! » peut servir d'avertissement aux autres. Supposons qu'il y ait **un danger dans une situation de co-présence** et que les gens alentour auraient intérêt à y prendre garde. Lorsque, dans une telle situation, une personne ne peut éviter le danger, il arrive parfois qu'une autre **pousse l'exclamation « Oups ! » à la place de la ‘victime’**. Il se peut alors que le « Oups ! » permette d'avertir les autres du danger [...] (p.132, gras ajouté).

Ce simple « Oups ! » de la part de Brandon provoque donc un rire d'une très forte intensité. Ainsi pourrions-nous penser que Brandon signale aux autres la présence d'un magnétophone dans la salle et d'une personne non membre de l'équipe. Dans une certaine mesure, les membres sont tous « victimes » de l'observatrice. Le rire partagé très intense semble soulager les membres face à ce constat. Aussi, ce « Oups ! » fait que Brandon banalise son écart de langage en l'associant à une bavure mineure et sans importance, ce qui déclenche le rire de tous les membres et les plonge dans une ambiance plus détendue.

Au troisième quart survient notamment la séquence humoristique 9. La séquence 9 est initiée par Benjamin et présente deux blagues successives de sa part. Les membres discutent encore de cette tâche qui doit être reléguée à un employé d'un autre service. La première blague de Benjamin est la

---

<sup>54</sup> Nous traitons de cet exemple puisque notre définition de l'humour énoncée au deuxième chapitre souligne le fait que dans notre recherche nous nous intéressons aussi bien à l'humour conscient qu'à celui qui peut paraître plus inconscient (intentionnel et non intentionnel). Ceci n'est également pas sans rappeler que, selon Giddens (1987), l'action représente tout ce que l'acteur fait et non uniquement ce qu'il a l'intention de faire.

suivante : « *mon ado il a 2 jours de congé jeudi et vendredi. Faut les occuper ces enfants là, tu lui donnes un ordinateur et il va tout te rentrer ça ces leadtime là!* ». Cette blague ne suscite qu'un faible rire de la part de Béatrice. En revanche, la blague suivante provoque un rire partagé de forte intensité : « *ça m'aiderait Bob. Je vais te payer pour qu'il vienne!* ». Pour Benjamin et les autres membres, cette blague permet d'exprimer une hostilité latente. Bob est responsable des budgets et il doit faire en sorte de respecter les demandes de la haute direction. Benjamin souligne à Bob que la situation de surcharge de travail devrait normalement entraîner l'embauche d'effectifs supplémentaires. Lors de l'entretien, Benjamin explique cette situation : « *Bob il est cheap. [...] Il n'a jamais de budget, il n'a jamais d'argent et il veut jamais dépenser, ça ça revient régulièrement* ». En plus de la fonction psychologique, expression d'une hostilité, nous attribuons une fonction sociale importante à la séquence 9. En effet, celle-ci rend compte de la division hiérarchique entre les membres. Bob a droit de regard sur les budgets d'opération, il est celui qui discute des sommes allouées avec les représentants de la haute direction<sup>55</sup>. Les membres, eux, demeurent impuissants face à cette variable.

Le dernier quart de cette réunion comprend les séquences humoristiques 11, 12 et 13. Les séquences 11 et 12 contribuent de nouveau à renforcer la cohésion des membres de l'équipe. La séquence 11 présume d'une attitude empathique (« *ça t'as-tu fait du bien!* ») entre les membres qui utilisent ce type d'humour taquin pour signaler leur soutien moral à la personne qui s'exprime.

La séquence 12 provoque un rire d'une forte intensité. Il s'agit d'une remarque humoristique qui rappelle une problématique identitaire mentionnée à quelques reprises par les membres. Comme nous l'avons évoqué, Boomerang Inc possède plusieurs divisions à travers la province. Les membres de l'équipe revendiquent à tout le moins que les employés des autres divisions reconnaissent la contribution de leur division (Victoriaville) dans l'ensemble de la structure organisationnelle de Boomerang Inc. Alors que ceux-ci discutent de cette problématique, une réplique de Bianca place les membres dans un état émotionnel partagé : « *pourquoi on est vraiment pas sur la map versus les autres divisions [...] ils savent tu ce qu'on fait nous?* ». Précisément à ce moment, l'humour auto-dérisoire de Benjamin fait en sorte de rallier les membres en accentuant de façon imagée leur position face aux autres divisions : « *on est pas mal l'urne sur le bord du foyer*

---

<sup>55</sup> Si Bob ne possède pas directement le pouvoir de « changer » le budget alloué par son directeur, il est le représentant des membres lorsqu'il s'agit de débattre de la question devant les gens de la haute direction. En cela, il a définitivement plus de « contrôle » concernant les sommes budgétaires que ne peuvent en avoir les membres.

*ou dans le grenier d'en haut!* ». S'ensuit un éclat de rire ainsi qu'une discussion sur les principales différences entre la division de Victoriaville et les autres divisions.

Finalement, Barbara initie la séquence 13. Dernière à s'exprimer au tour de table, Barbara sait qu'il est passé 12h et que ses collègues sont impatients de quitter. Elle s'abstient alors de tout commentaire lorsque Bob lui indique qu'il est maintenant à son tour de s'exprimer : « *Barbara, c'est à toi* » [Barbara] : « **non c'est beau!** ». Nous estimons que cette réaction de Barbara témoigne en réalité d'une règle implicite au groupe. Une règle qui veut que les dernières personnes à s'exprimer lors du tour de table s'exécutent rapidement ou s'abstiennent vu l'heure à laquelle la réunion devrait se terminer<sup>56</sup>.

### 5.1.2 Réunion 2 : la réunion assoupissante

Au tableau 13 sont présentées des séquences humoristiques survenues lors de la deuxième observation chez Boomerang Inc. À cette réunion, deux membres sont absents : Benjamin et Bianca. D'entrée de jeu, l'ambiance est monotone et les membres semblent plutôt ennuyés par les commentaires de leurs collègues. D'ailleurs, aucune séquence humoristique ne survient au cours de la première demie de la réunion. L'humour prend véritablement son envol au troisième quart, c'est-à-dire sur le coup de 11h.

---

<sup>56</sup> Lors des observations, il a été possible de remarquer que les interventions qui s'éternisent ne sont pas de mise. Surtout s'il est passé midi, à se fier sur la façon assez brusque dont se terminent les réunions 1, 2 et 4. En plus, lors de l'entretien semi-dirigé, Bob mentionne que : « *habituellement les gens vont avoir un ou deux points peut-être tout simplement ...* »

Réunion 2			
No de séquence (chronologie)	Quart (enchaînement temporel)	Séquences humoristiques	Fonctions
1	3/4	<p><b>Bernard</b> : « est-ce que Boomerang Inc est une bonne business pour une entreprise comme ATP? Ou est-ce que ATP est tellement gros qu'on est <i>comme un blé d'Inde dans une soupe!</i>? »</p> <p><b>Bob</b> : « <i>hein? Tu manges-tu l'épi avec?! T'as des drôles de recettes!</i>»</p>	Recadrer une situation Alléger l'ambiance
2		<p><b>Boris</b> : « là il [André] a dit qu'il fallait qu'il aille renégocier avec Connex. Faque là j'ai dit [fait un signe de la main] <i>whouyou, by the way je peux-tu y aller!</i> »</p>	Capter l'attention des membres Établir un lien
4	4/4	<p><b>Bernard</b> : « moi je trouvais que c'était négatif en partant, vous auriez dû voir quand on était assis là et que lui il [André] s'accotait sur sa chaise et là il disait nous autres on embarque pas dans ça. »</p> <p><b>Boris</b> : « <i>ouin, c'est un acheteur ce gars là, méfie-toi des gens comme ça!</i> »</p> <p><b>Bob</b> : « <i>c'est les pires eux autres!</i> »</p>	Rappeler un point de repère identitaire (acheteurs)
5		<p><b>Bernard</b> : « c'est juste que là je ne sais pas ce qu'ils veulent. »</p> <p><b>Boris</b> : « come on Bernard! »</p> <p><b>Bob</b> : « ok, c'est beau, <i>ça t'a fait du bien d'en parler! Ça fait toujours du bien.</i> »</p> <p><b>Bernard</b> : « ça me décourage! »</p> <p><b>Bob</b> : « c'est comme mon petit gars à matin, il était en retard et moi je vois dans ma fenêtre, en arrière, l'autobus s'en venir donc là je lui dis envoie grouille, faque là il se dépêche mais il ne pouvait pas mettre ses bottes et il dit : maudit ça marche pas. Et là de dis aille on ne dit pas ça et il me dit oui mais ça fait du bien. Puis là il s'en allait et il boitait en maudit! <i>Mais bon enfin, ça fait toujours du bien d'en parler!</i> »</p>	Démontrer de l'empathie Établir un lien
6		<p>[Fin de la réunion]</p> <p><b>Bob</b> : « <i>ok, merci d'être venu en grand nombre!</i> »</p>	Rappeler une règle de fonctionnement du groupe Établir un lien

Tableau 13 : Formation et transformation de l'humour groupe B – réunion 2

La séquence 1 provoque un rire d'une forte intensité. Cette séquence change le ton d'une réunion qui s'annonçait plutôt vide en contenu humoristique. Bernard demande à Bob si Boomerang Inc est un client important pour un fournisseur du nom de ATP. La question que pose Bernard suscite la curiosité des membres de par la forme de sa terminaison (« est-ce que ATP est tellement gros qu'on est *comme un blé d'Inde dans une soupe?* »). L'intervention de Bernard surprend et déstabilise les membres qui affichaient jusque là un désintérêt prononcé envers ce qui était dit depuis le début de cette rencontre. Ce qui revêt un caractère humoristique dans cette séquence, c'est l'accentuation de l'élément incongru par Bob qui lance « *tu manges-tu l'épie avec?! T'as des drôles de recettes!* ». La blague de Bob permet aux membres de recadrer l'intervention de Bernard sous une perspective nouvelle et encore plus humoristique. Ceci contribue à modifier le climat de

travail, jusque là très sobre, et à alléger cette atmosphère grisâtre qui règne depuis le début de la réunion.

D'ailleurs, la séquence 2, qui survient quelques minutes plus tard, provoque un rire très intense qui s'apparente de nouveau au rire consensuel discuté par Consalvo (1989). Boris et Bernard ont assisté à une réunion organisée avec d'autres acheteurs en provenance d'autres divisions de Boomerang Inc. Boris raconte qu'un acheteur de la division de Québec, du nom d'André, mentionne qu'il irait négocier avec un fournisseur particulier (Connex). Boris sait qu'une négociation commune auprès de ce fournisseur serait profitable pour Boomerang Inc de Victoriaville. Il raconte ainsi aux membres de l'équipe comment il a demandé à André de se joindre à lui pour la négociation. Sortie de son contexte, l'intervention de Boris est peu humoristique : « *whouyou, by the way je peux-tu y aller!* ». Néanmoins, insérée à travers son discours d'une manière inattendue, cette blague capte l'attention des membres qui soudainement éclatent de rire et deviennent plus attentifs aux propos de Boris. Encore une fois, nous pourrions penser que la fonction de la séquence précédente (alléger l'ambiance) joue un rôle déterminant de ce rire partagé et unanime. Néanmoins, tout indique que le rire consensuel survient très tard pour cette deuxième réunion, quoiqu'il semble jouer un rôle cohésif important pour la suite de la réunion.

Au quatrième quart, la séquence humoristique 4 fait toujours référence à la négociation commune auprès du même fournisseur (Connex). Bernard et Boris discutent à nouveau de leur rencontre avec les acheteurs des autres divisions. Bernard raconte comment André (l'acheteur de Québec) était réfractaire, au départ, à cette proposition de négociation commune chez le fournisseur. L'autodérision de Boris : « *c'est un acheteur ce gars là, méfie-toi des gens comme ça!* » est doublement drôle lorsque conjuguée à celle de Bob : « *c'est les pires eux autres!* ». Cette séquence entraîne un rire d'une forte intensité chez tous les membres. Visiblement, cet humour auto-dérisoire rejoue tous les acteurs. La séquence les resitue dans leur identité commune, celle d'acheteur. Bob informe sur cette identité d'acheteur lors de l'entretien semi-dirigé.

[Bob] : On est acheteur nous-mêmes et au même titre qu'on va se méfier d'un vendeur parce que lui il a une salade à vendre, bien on généralise et on dit qu'il faut aussi se méfier d'un acheteur parce qu'un acheteur c'est un vendeur vu dans un miroir, il est simplement de l'autre côté. On se dit qu'il faut faire attention parce que c'est un acheteur et les acheteurs ont parfois la parole facile, sans être manipulateur c'est vraiment pas le bon mot que j'utilise là, mais ils vont peut-être être plus habiles à diriger une discussion ou amener les gens à comprendre quelque chose. [...] faut faire attention, c'est un acheteur et ils se connaissent tous en tant qu'acheteur et ils savent que ce gars là il peut penser et faire la même chose qu'eux autres donc faites attention.

La réunion se poursuit et les membres passent à l'étape du tour de table. Évidemment, cette dernière partie de la réunion est souvent caractérisée par des plaintes, commentaires négatifs ou neutres. Bernard soulève un problème et passe une remarque négative à propos du fonctionnement interdépartemental. Bob lui lance la réplique humoristique « classique » du groupe : « *ça t'as fait du bien d'en parler! Ça fait toujours du bien d'en parler!* ». Cette intervention, qui permet à Bob d'afficher une attitude empathique vis-à-vis Bernard, semble plutôt ironique lorsque celui-ci l'exprime. De ce fait, même si l'intervention est de nature empathique, elle fait très peu rire. Bob poursuit aussitôt la conversation en racontant une histoire personnelle qu'il lui est arrivée le matin même en compagnie de son garçon. Au moment précis où Bob débute son histoire, les membres semblent se demander pourquoi ce dernier leur rapporte cet événement. Puis, voyant Bob se tordant de rire de manière tapageuse, tous les membres se mettent subitement à rire avec lui. Celui-ci termine son intervention en disant à nouveau : « *enfin, ça fait toujours du bien d'en parler!* ». Ce court intermède ne surclasse pas le rire consensuel de la séquence 2 en terme d'intensité, mais est définitivement un « moment humoristique marquant » pour le groupe. En somme, cette séquence permet surtout à Bob de se réchapper d'une remarque humoristique moins retentissante faite à Bernard. De plus, la séquence resitue les membres dans une ambiance plus détendue que ne l'annonçait le début de ce tour de table.

La séquence 6 marque la fin de la deuxième réunion. À nouveau, cette séquence nous informe d'une règle de fonctionnement implicite au groupe, celle de faire acte de présence lors des réunions<sup>57</sup>. Bob le rappel en utilisant l'humour : « *merci d'être venu en grand nombre!* ». Ceci est paradoxal puisqu'il manque deux membres pour cette réunion. De plus, étant donné que Bob connaît la situation de surcharge de travail qui sévit depuis quelques temps chez Boomerang Inc, sa réplique permet de signifier son support aux membres. En cela, Bob signale au groupe sa reconnaissance du fait que les membres aient tout de même assisté à la réunion, et ce malgré un horaire de travail très chargé.

---

<sup>57</sup> D'ailleurs, Bob le chef de service mentionne à l'observatrice lors du tout premier entretien que les réunions sont faites pour ses subalternes et qu'il tient à garder un rôle orienteur pendant ces réunions afin que ceux-ci puissent s'exprimer à leur guise.

### 5.1.3 Réunion 3 : la réunion sans le patron

Pour la troisième réunion, Bob est absent. Il nomme Boris qui doit agir à titre de remplaçant pendant la semaine. D'abord, il faut rappeler que la dynamique humoristique de ces réunions d'équipe fait état parfois, et ceci est compréhensible, de la division hiérarchique entre les membres (division patron-employé). En acceptant d'agir comme supérieur hiérarchique, Boris doit également endosser la contre-partie inhérente à son nouveau rôle, c'est-à-dire le fait qu'il puisse être la cible de remarques humoristiques dues à sa différence momentanée de statut.

Réunion 3			
No de séquence (chronologie)	Quart (enchaînement temporel)	Séquences humoristiques	Fonctions
1	1/4	<p><b>Boris</b> [fait la lecture d'une tâche inscrite sur la feuille] : « <i>Faire la liste des numéros de comptes</i>, bon la feuille est rendue sur le bureau d'Ariane. »</p> <p><b>Bernard</b> : « j'te pensais pas de même! »</p> <p><b>Boris</b> : « <b>j't'un homme d'action!</b> »</p>	Établir un lien Exprimer une hostilité : division entre les membres (patron-employé)
3		<p><b>Benjamin</b> : « ils devraient mettre tout le monde en vacances. »</p> <p><b>Barbara</b> : « Boris, cette semaine c'est toi le boss, faque c'est à toi de débattre ça! »</p> <p><b>Boris</b> : « <b>c'est beau, m'a checker ça!</b> »</p>	Établir un lien Recadrer
5	2/4	<p><b>Boris</b> : « faque, je vais vérifier pour les préliminaires. »</p> <p><b>Bernard</b> : « ah oui, le R52, on est retombé sur les préliminaires. »</p> <p><b>Boris</b> : « ah ouin c'est vrai, ça c'est un autre problème, <b>tu le diras au tour de table!</b> »</p>	Rappeler une règle de fonctionnement du groupe
6		<p><b>Bianca</b> : « non mais si jamais ils voulaient qu'on embarque avec eux autres, au niveau des mêmes fournisseurs, <b>ça serait écrit : Pièces, Vêtements &amp; Accessoires, Machinerie et... Victoriaville, parce qu'on a même pas de nom de produit nous!</b> »</p>	Rappeler un point de repère identitaire (Victoriaville)
7	3/4	<p><b>Boris</b> : « ça t'as donné les nombres de pièces, en subcontract, par acheteur? »</p> <p><b>Bernard</b> : « oui. »</p> <p><b>Boris</b> : « <b>tu t'es fourré pas à peu près!</b> »</p> <p><b>Bernard</b> : « je le sais bien, c'est pas ça du tout! »</p>	Alléger l'ambiance Recadrer
9	4/4	<p><b>Boris</b> : « on va faire un tour de table, Barbara? »</p> <p><b>Barbara</b> : « bien c'est positif : il y en avait qui espérait que Cognico nous ferait pas mal mais ils ont déjà commencé. [...] Là on a eu un minimum, on a eu un <i>quality</i> sur des pièces, mettons 5000\$ canadiens, puis les pièces ont commencé à monter... »</p> <p><b>Benjamin</b> [à Barbara] : « <b>c'est la seule chose de positive que t'avais à sortir? On te demandera pas le reste!</b> »</p>	Démontrer de l'empathie Rappeler une règle de fonctionnement du groupe
10		<p><b>Benjamin</b> : « Boris, tu nous payes à dîner! Pour ressouder les liens du département! »</p> <p><b>Boris</b> : « <b>mon budget est à 20 \$ pour la semaine! Je l'ai mis dans le pot de l'augmentation des budgets!</b> »</p>	Alléger l'ambiance Établir un lien

Tableau 14 : Formation et transformation de l'humour groupe B – réunion 3

Il importe de spécifier que tout au long de la semaine, Boris se fait taquiner par ses collègues puisqu'il semble prendre très au sérieux son rôle de supérieur par *interim*. Fait étonnant, lors de l'entretien semi-dirigé avec Brandon, celui-ci est questionné à savoir s'il se souvient d'une situation humoristique étant survenue au cours des 4 réunions, il répond ceci :

[Brandon] : je me souviens à un moment donné c'était Boris qui a fait le *meeting* et on trouvait qu'il prenait un peu son rôle trop au sérieux, parce qu'il remplaçait Bob, faque là on lui a dit quelque chose en voulant dire aille lâche le boss ou lâche le p'tit gestionnaire, le p'tit Hitler! Mais il l'a pas pris personnel je suis sûr parce que justement lui il essayait aussi d'exagérer un peu ça et d'en mettre un peu plus et ça a tourné drôle. Mais en étant sur le même niveau que lui, on pouvait facilement lui dire ça parce que ça passe bien et lui le prend très très bien.

Nous estimons que les séquences humoristiques 1 et 3 (ainsi que les séquences 2 et 4 de l'annexe 6) placent, de façon figurative, Boris dans le rôle d'un patron plus opérant, voire plus efficace que Bob ne peut l'être. D'abord la séquence 1 : Boris débute la réunion en faisant la lecture du premier point. Il mentionne une tâche qui devait être effectuée depuis longtemps, d'ailleurs c'est à cette tâche que fait référence la séquence 1 de la toute première réunion. En lançant cette blague : « ***j't'un homme d'action!*** », Boris souligne le fait qu'il possède les compétences requises pour occuper ce poste de supérieur hiérarchique. Parallèlement, son intervention humoristique le place dans un rôle bivalent : d'un côté il est le supérieur par *interim*, ce qui lui confère l'autorité hiérarchique, de l'autre il est un collègue des membres de l'équipe. Par conséquent, Boris doit faire en sorte que sa position autoritaire provisoire n'éclipse pas son statut de membre du groupe. Pour se faire, il doit démontrer des façons d'agir qui font de lui un leader auquel les membres veulent se rallier plutôt que se dissocier. La remarque humoristique de Boris lui permet d'établir un lien avec les membres de l'équipe. Cette fameuse tâche à effectuer est donc à deux reprises l'objet d'une blague qui revêt une fonction identique : établir un lien. Si Bob tentait d'établir un lien sur la base de l'accentuation d'un sentiment partagé (séquence 1, réunion 1 : « ***C'est indiqué 23 décembre..., c'était-tu 2004?!*** »), Boris, lui, sait que ses collègues exigent d'un supérieur qu'il soit nettement plus performant et efficace (« ***j't'un homme d'action!*** »). Ainsi, cette séquence a aussi pour fonction de rappeler la division patron-employé qui règne au sein du groupe, en même temps qu'elle fait que Boris re-confirme le lien premier qu'il entretient avec le reste de l'équipe.

La séquence humoristique 3 rappelle la séquence 1 en ce qu'elle a pour fonction d'établir un lien entre Boris et les membres. Pour les mêmes raisons que nous avons invoquées au paragraphe précédent, cette séquence s'explique par une transposition du rôle de Boris à celui d'un leader qui est capable d'agir de manière efficace. Lorsque celui-ci s'exclame : « ***m'a checker ça!*** », les

membres poussent un rire très fort. Le rire consensuel (Consalvo, 1989) survient alors très tôt à cette troisième réunion, dès les premières minutes. Cette séquence offre aussi l'occasion aux membres d'appréhender la situation sous un angle nouveau. En effet, plusieurs employés, dont Bob, profitent de la semaine de relâche annuelle pour prendre des vacances. Considérant cette situation comme engendrant un véritable problème de logistique, Barbara se tourne vers Boris et lui dit : « *cette semaine c'est toi le boss, faque c'est à toi de débattre ça!* » « ***C'est beau, m'a checker ça!*** » rétorque Boris qui induit alors aux membres une vision autre du problème puisque celui-ci prétend avoir l'autorité lui permettant de contrôler la situation. Bien au contraire, Boris est entièrement impuissant face à l'état des choses. Néanmoins, son intervention rassure les membres, réaffirme ses aptitudes de leader et surtout donne lieu à dédramatiser la situation en la désignant comme banale, voire comme un aléa qu'il pourrait facilement gérer en l'espace d'un instant. En outre, ceci permet à Boris de passer au point suivant à l'ordre du jour.

Au deuxième quart, les séquences humoristiques 5 et 6 revêtent aussi des fonctions sociales. La séquence 5 survient au tout début du 2<sup>e</sup> quart et informe de nouveau sur les règles de fonctionnement tacites chez les membres du groupe. Les membres en sont à la première partie de la réunion et les discussions s'éternisent. Il ne devrait pas en être ainsi puisque l'ordre d'enchaînement pour la tenue d'une réunion efficace prévoit un tour de table où ils pourront s'exprimer plus librement. Boris oriente les membres : « ***ça c'est un autre problème, tu le diras au tour de table!*** ».

Quant à la séquence 6, elle annonce une fois de plus le besoin des membres d'affirmer leur identité commune comme groupe d'employés appartenant à la division de Victoriaville. Les membres abordent de nouveau le sujet des négociations communes avec des acheteurs d'autres divisions de Boomerang Inc. Bianca décrit comment pourrait se lire une nouvelle annonçant le regroupement des acheteurs de l'ensemble des divisions de Boomerang Inc : « **ça serait écrit : Pièces, Vêtements & Accessoires, Machinerie et...Victoriaville, parce qu'on a même pas de nom de produit nous!** ». Bianca utilise l'humour auto-dérisoire pour indiquer son mécontentement face à l'attitude des employés des autres divisions de Boomerang Inc. Cette séquence suscite un rire de forte intensité. Ce rire précède un troisième quart de réunion où les discussions sont plus abruptes.

La séquence humoristique 7 du troisième quart apparaît au moment où les membres discutent d'un sujet plus délicat. Ils en sont à la deuxième partie de la réunion où le temps est aux négociations et aux discussions plus sérieuses. Boris doit vérifier l'état d'avancement des activités se rattachant à

un projet d'envergure pour Boomerang Inc. La conversation suivante survient entre les membres tout juste avant la séquence 7.

[Boris] : ok, on va prendre 5 minutes pour faire le suivi sur les *master plan*.

[Bernard] : mais qu'est-ce qu'on fait sur les *master plan*?

[Boris] : on fait un suivi. Un suivi ça veut dire que là il y a la cédule (feuille affichée au mur contenant les date-butoir du projet) et on va checker si ce qu'on a dit qui était fait est fait.

[Béatrice] : regarde j'veais te le dire tout de suite : j'ai rien fait!

[Boris] : ben regarde il y a des lois là, c'est marqué sur le mur, si c'est marqué il faut le faire (ton sarcastique).

En réalité, Boris se trouve dans une position où il doit confronter ses collègues. Comme si ce souci ne lui suffisait pas, il termine à l'instant une présentation orale où le ton était plutôt informatif et moins humoristique. L'ambiance de la réunion est donc plus neutre depuis quelques minutes. Boris est mal à l'aise, mais son rôle de remplaçant l'oblige à questionner les membres et à faire un suivi sur leur travail. Il interroge certains membres de l'équipe, mais se fait quelque peu dicter sa conduite par Benjamin (l'acheteur d'expérience). Cet instant de désaccords semble s'éterniser. C'est alors que Boris interroge Bernard à propos d'une activité qu'il devait faire. Bernard, ingénieur de formation, très brillant mais pointilleux, explique à Boris où il en est avec le projet. Seulement, il a du mal à s'exprimer et, en fait, les membres se demandent bien où il veut en venir. Alors Boris, tentant de comprendre, lui dit : « *ça t'as donné les nombres de pièces, en subcontract, par acheteur?* » Bernard acquiesce et Boris lance aussitôt : « ***tu t'es fourré pas à peu près!*** ». S'ensuit un rire d'une très forte intensité. Un deuxième rire consensuel pour cette réunion. À première vue, la réplique a pour fonction d'alléger une atmosphère de réunion qui s'alourdissait. Boris, inconfortable dans son rôle de surveillant, utilise l'humour afin que ses collègues baissent la garde. En plus, sa blague possède une seconde fonction. Elle permet d'accentuer le fait que Bernard est visiblement embrouillé, ce qui est tout à fait contraire à ses habitudes. L'humour de Boris fait en sorte que tous les acteurs remarquent le discours décousu de Bernard. Aussitôt, cette réplique déclenche un rire unanime, même de la part de Bernard lui-même. Cette séquence a pour fonction de recadrer, c'est-à-dire de mettre en évidence la contradiction entre la manière d'agir actuelle de Bernard et sa personnalité de « gestionnaire averti ». Ceci nous est confirmé par les membres de l'équipe lors de l'entretien semi-dirigé. Nous reprenons le discours de Bianca à titre d'exemple.

[Bianca] : je ne le sais pas pourquoi tout le monde est parti à rire, c'est méchant, il était tout mêlé (elle rit). Il était vraiment mêlé et c'est un gars que quand il présente quelque chose c'est toujours *clean*, et là il était tellement tout mêlé (elle rit) qu'il comprenait plus rien et que ça en était drôle. Pauvre gars, il a sûrement travaillé fort pour son tableau mais c'était tout mêlé!

Finalement, au quatrième quart de la réunion les membres en sont au tour de table habituel. La séquence 9 témoigne à nouveau du besoin qu'ont les membres de faire preuve d'empathie entre eux. Barbara explique une situation malencontreuse qui lui est arrivée. Les membres l'écoutent attentivement. Barbara indique que c'est positif en faisant allusion au fait qu'elle avait elle-même prévu cette situation, mais que d'autres pensaient différemment. Elle dit « *c'est positif* » en ce sens où l'événement confirme sa pensée. Seulement, cet événement est loin d'être positif pour Boomerang Inc. C'est pourquoi Benjamin lui mentionne à la blague : « *c'est la seule chose de positive que t'avais à sortir?!* ». Les membres poussent un rire d'une forte intensité. De nouveau, un membre affiche une attitude empathique vis-à-vis une collègue. Benjamin poursuit en disant à Barbara : « *on te demandera pas le reste!* ». Barbara semble alors soulagée d'avoir discuté de ce qui la tracassait; elle rit avec les membres. Non seulement l'intervention de Benjamin à l'endroit de Barbara constitue une marque d'empathie, mais sa seconde réplique, sans doute inconsciemment, rappelle une règle de fonctionnement établie de manière implicite entre les membres. Il s'agit de celle qui veut que les membres s'efforcent de ne traiter qu'un seul sujet lors du tour de table, particulièrement s'il est passé 12h<sup>58</sup>.

Suite au commentaire de Barbara, Bianca prend la parole. Cette dernière aborde alors un sujet délicat. La conversation suivante a lieu entre les membres.

[Bianca] : moi mon seul point, c'est que je trouve que plus ça va, plus on est dans le jus mais je ne pense pas qu'il y ait une attitude qui indique vraiment qu'on va s'en sortir. Et à chaque fois c'est bon il y a ci et il y a ça. Écoutez on est dans la merde, on est tout le monde dans le jus et si on passe nos réunions d'achat à bitcher et à chialer et que la personne qui parle se fait taper dessus alors il n'y a pu rien de constructif faqu'il va falloir que quelqu'un trouve une solution, qu'on fasse un *cheer up* quelque chose mais on ne pourra pas continuer de même on est entrain de se détruire dans le département

[Bernard] : t'as raison mais on est trop brûlé, ça aucun bon sens ce qui se passe là.

[Bianca] : justement, qu'on se ressert les coudes, non seulement notre département ne se tient pas tout le temps debout, mais entre nous autres on est après tous se taper sur la tête et ça, ça ne marche pas.

Après ces moments de vérité, Benjamin lance à Boris : « *Boris, tu nous payes à dîner?!* Pour ressouder les liens du département! ». Puis Boris répond : « *mon budget est à 20 \$ pour la semaine! Je l'ai mis dans le pot de l'augmentation des budgets!* ». Cette séquence provoque un troisième rire d'intensité très forte. Les interventions de Benjamin et Boris contribuent à alléger le climat « gênant » qui s'était installé suite aux conversations concernant ce sujet délicat. Aussi, cette blague renforce la cohésion du groupe, car en faisant allusion à l'augmentation des budgets, Boris

---

<sup>58</sup> Nous avons déjà explicité davantage cette règle à la page 103.

se resitue dans son rôle de membre à part entière de l'équipe puisqu'il se positionne par rapport aux membres de la direction qui, vraisemblablement, n'allouent pas les sommes nécessaires pour enrayer le problème de surcharge. En outre, en faisant cette blague à propos du budget, Boris sait qu'il suscitera le rire vu ce sujet si souvent abordé de façon humoristique, comme nous le confirme des membres.

[Bernard] : un exemple, les fameux budgets, on parle constamment de budget. Ça fait 8 mois qu'on parle de budgets ici pour l'année 2004, donc c'en est une *joke* qui revient.

[Benjamin] : comme je disais tantôt, les budgets doivent être à 0%. On peut jamais augmenter nos prix et en plus on veut le beurre, l'argent du beurre et le sourire de la crémère! Faque c'est toujours drôle parce que quand Bob nous parle, qu'il nous présente un budget ou un item comme ça, ça va toujours revenir systématiquement il y a quelqu'un qui va lancer une petite farce là-dessus.

Cette séquence réfère à une composante du registre humoristique qui caractérise l'équipe. En faisant une blague sur les budgets, Boris s'assure d'interpeller les membres sur la base d'un savoir humoristique commun.

#### 5.1.4 Réunion 4 : la réunion non préparée

Pour cette quatrième et dernière observation, tous les membres sont présents à la réunion. Celle-ci n'a toutefois pas été préparée mais Bob prend malgré tout la décision de rassembler les membres. Il débute la réunion en leur mentionnant : « *j'espère que vous êtes prêts pour votre réunion parce que moi je ne le suis pas, faque c'est vous autres qui allez la mener.* » Aucun ordre du jour n'est distribué et les membres conviennent ensemble des sujets à traiter pour les deux prochaines heures.

Pour cette quatrième observation, l'ambiance de travail est différente des autres réunions. Une atmosphère de détente règne dans la salle (manière d'agir<sup>59</sup> et humour « vrai »). D'ailleurs, le rire consensuel survient dès la première séquence humoristique, tout juste à l'amorce du premier quart. Cependant, dans l'ensemble l'humour de la quatrième réunion provoque des rires d'intensité moyenne à forte. Hormis le rire consensuel de la première séquence, aucun autre moment humoristique de cette intensité ne surviendra.

---

<sup>59</sup> Ceci est tiré des notes d'observation de la réunion 4 (16 mars 2004). L'observatrice décrit l'ambiance: « *c'est relaxe aujourd'hui, [Benjamin] et [Bianca] sont assis de manière très décontractée. [Benjamin] a même les pieds sur le bord de la table de conférence et [Bianca] son pied gauche directement sur le bord de sa chaise. [...] Mis à part le rire du début, il y a eu peu de rire rassembleur, plutôt des rires d'intensité moyenne.* »

Réunion 4			
No de séquence (chronologie)	Quart (enchaînement temporel)	Séquences humoristiques	Fonctions
1	1/4	<p><b>Béatrice</b> : « oublie pas qu'il y a un 5 minutes de réservé pour Catherine (observatrice). Elle veut nous parler. »</p> <p><b>Bob</b> : « tu vas nous parler? »</p> <p><b>Brandon</b> : « <i>ah, elle parle!</i> »</p>	Signaler les frontières du groupe Rappeler les règles de fonctionnement du groupe
2		<p><b>Benjamin</b> : « moi je suis prêt à payer 25 cents par facture réglée s'il y en a qui veulent faire ça à ma place! »</p> <p><b>Bianca</b> : « <i>moi je monte la mise à 50 cents!</i> »</p> <p><b>Béatrice</b> : « à 2 piastres la facture, go! »</p> <p><b>Bob</b> : « ben 2 piastres, quand t'en a 50 ça fait juste 100 piastres pour régler 50 factures en erreur, moi je le payerais. »</p> <p><b>Benjamin</b> : « <i>hey, Bob est prêt à payer en plus!</i> »</p>	Établir un lien Exprimer une hostilité : division (patron-employé)
7	2/4	<p>[Bianca raconte un événement]</p> <p><b>Bob</b> : « <i>bon, merci Bianca pour ce touchant témoignage!</i> »</p> <p><b>Bianca</b> : « va falloir amener des Kleenex! »</p>	Démontrer de l'empathie Recadrer
10	3/4	<p><b>Benjamin</b> : « tu vois-tu la différence entre les deux? »</p> <p><b>Bernard</b> : « non mais mais [Benjamin lui coupe la parole] »</p> <p><b>Benjamin</b> : « <i>ben si t'a vois pas la différence, pourquoi tu m'ostines?!</i> »</p>	Passer un message
11	4/4	<p><b>Bob</b> : « as-tu autre chose à ajouter Bernard? »</p> <p><b>Bernard</b> : « ah oui, un instant [il sort son agenda électronique PalmPilot] »</p> <p><b>Bob</b> : « <i>ouin, quand il sort son Palm!....</i> »</p> <p><b>Benjamin</b> : « ça va mal! »</p>	Rappeler les règles de fonctionnement du groupe

Tableau 15 : Formation et transformation de l'humour groupe B - réunion 4

La séquence 1 implique, pour la première fois, une interaction humoristique entre l'observatrice et les membres de l'équipe. La séquence est initiée par Brandon, qui tient un rôle habituellement effacé pendant les réunions. Les membres en sont à déterminer le temps à allouer pour chaque sujet à traiter. Béatrice rappelle à Bob que l'observatrice veut prendre la parole à la fin de la réunion (pour déterminer l'ordre des entretiens individuels du lendemain). Bob se retourne alors vers l'observatrice pour confirmer : « *tu vas nous parler?* ». Aussitôt, tous les membres regardent en direction de l'observatrice et Brandon dit : « *ah, elle parle!* ». Cette intervention suscite un rire d'une très forte intensité chez les membres. En effet, les démarches de l'observatrice s'effectuent en toute discréption et la plupart du temps les acteurs en oublient sa présence. La remarque de Brandon replace les membres, en tant qu'équipe, vis-à-vis une personne de l'extérieur. Ceci contribue à signaler les frontières du groupe. En même temps, la blague de Brandon suggère de nouveau une règle déterminée par l'équipe en ce que les réunions sont un moment de discussion et les membres

présents doivent s'exprimer, parler<sup>60</sup>. L'intervention de Brandon fait rire les membres car elle fait référence à cette règle et place l'observatrice dans un rôle d'exception par rapport à ceux-ci, en ce qu'elle n'est pas contrainte à se soumettre à cette règle.

La séquence humoristique 2 soulève successivement un rire d'intensité moyenne et forte. Les membres discutent d'une tâche déplaisante qu'ils ont tous à effectuer : corriger les factures en erreur. Il s'agit de revoir des transactions déjà effectuées, mais au cours desquelles une erreur s'est glissée. Le travail consiste à retracer l'erreur et à la corriger. Donc Benjamin mentionne, à la blague, qu'il est prêt à payer 0,25\$ pour qu'un autre membre fasse ce travail à sa place. Puis, Bianca ajoute : « *moi je monte la mise à 0,50\$!* ». Les membres éclatent alors de rire lorsque Bob se mêle à la conversation et que soudainement Benjamin lance : « *Bob est prêt à payer en plus!* ». Lorsqu'ils sont interrogés à savoir pourquoi cette séquence a suscité le rire, les membres soutiennent tous le même discours. Voici quelques exemples :

[Bob] : c'est un caillou dans la sandale de tout le monde, c'est une épine dans le pied de tout le monde de régler les factures en erreur. Il n'a aucune valeur ajoutée à ça et ça déplaît énormément à tout le monde. C'est ça qui fait que c'est drôle, parce que tout le monde en a.

[Bernard] : c'est un irritant présentement, c'est un irritant pour tout le monde et il n'y a personne qui trouve de façon de s'en sortir. Présentement il n'y a pas de *winner*. On a eu des temps dans le passé où on voyait qu'il y avait clairement des acheteurs qui étaient vraiment en contrôle donc très peu de facture en erreur. Mais présentement c'est hors contrôle et tous les acheteurs sont comme ça faque c'est difficile de dire toi là force toi tu fais mal ta job, tout le monde ont leur raison d'être en retard.

[Bianca] : parce qu'on est tout le monde dans la même situation. Tout le monde a ri parce que tout le monde a rajouté, c'était comme une enchère parce que tout le monde a des factures en erreur, on est tout le monde pris avec ça. Si demain matin ils nous enlevaient cette tâche là, on serait ben heureux et ça fêterait. Ça a juste prouvé aux autres qu'on était tout le monde dans la même situation. Faque ça mettait tout le monde dans le même bateau.

Pour les membres, cette séquence humoristique revêt un rôle rassembleur. En effet, comme le soutient Bianca ils sont tous dans le même bateau. Cette séquence humoristique a pour fonction de renforcer la cohésion du groupe et de faire en sorte qu'ils se sentent ralliés par une même situation. Par conséquent, le rire permet la cohésion sociale du fait que la situation amusante concerne tous les acteurs qui se replacent momentanément dans un même contexte et partagent un état émotionnel

---

<sup>60</sup> Une séquence humoristique survenue à la réunion 4 témoigne même explicitement de cette règle. La situation est la suivante : Babara est généralement discrète dans ses interventions pendant les réunions. Bob affirme lors de l'entretien semi-dirigé qu'il désire que celle-ci s'exprime davantage. Pendant la réunion 4, alors que Barbara s'apprête à prendre la parole au tour de table, elle mentionne rapidement : « *j'ai pas grand chose à ajouter, mais...* ». Aussitôt Bob lui lance ironiquement : « *c'est bien fatigant que tu nous ostines tout le temps pendant la réunion!* »

identique. De plus, lorsqu'il est interrogé sur la séquence, Benjamin soulève un autre point. Selon lui, le rire fortement intense qu'a suscité sa dernière remarque (« ***Bob est prêt à payer en plus!*** »), est dû à la situation de surcharge de travail :

[Benjamin] : la surcharge de travail fait qu'on a pas le temps de les régler nos factures en erreur. Comme personne aime les régler, ben on est prêt à payer quelqu'un pour faire notre job. Faque là le fait que les gens commencent à monter les surenchères, c'en est d'autant plus drôle qu'il y en a que ça écoëure plus que d'autres et qui sont prêts à payer plus cher pour faire ça!

Cette intervention de Benjamin lui permet encore une fois d'exprimer son désaccord face à la situation de travail, désaccord qu'il manifeste en direction de Bob puisque celui-ci est le représentant de l'autorité formelle.

Lors du deuxième quart de la réunion, la séquence 7 signale que Bob affiche une attitude empathique envers Bianca. Bob lui dit : « ***merci Bianca pour ce touchant témoignage!*** ». En effet, pendant un long moment Bianca raconte comment la pénurie de l'acier affecte le moral de ses fournisseurs et surtout comment la situation l'importe et la rend désarmée, voire instable dans son travail. La remarque de Bob offre également l'occasion à Bianca de recadrer sa situation, en ce que plusieurs membres de l'équipe vivent exactement la même problématique et que finalement, son discours est peut-être un peu trop alarmant pour ce qu'il en est en réalité. Vue sous un autre angle, Bianca comprend que la situation n'est pas isolée. Elle rit avec Bob et les autres membres.

Le troisième quart présente, pour la première fois, un humour très sarcastique. La réplique est lancée par Benjamin lors d'un échange argumentaire plus musclé entre lui et Bernard. Bernard explique son point de vue à Benjamin qui lui explique le sien en retour. Les deux hommes demeurent fermes quant à leur position respective. Puis, Benjamin dit à Bernard : « *tu vois-tu la différence entre les deux?* ». Bernard répond non et poursuit. Aussitôt, Benjamin lui coupe la parole et dit en riant : « ***ben si t'a vois pas la différence, pourquoi tu m'ostines?!*** ». Soudainement, l'ambiance s'assombrit. Ce climat gênant tarde à partir. En vain, aucun membre ne réussit réellement à rétablir la situation. Plusieurs étaient du même avis que Benjamin, mais n'auraient peut-être pas agi de la sorte. Questionnés sur cette séquence, quelques membres en discutent :

[Brandon] : il a toujours des bons points Bernard, mais c'est pas nécessairement la situation ou l'idée de tout le monde. Et Benjamin, « l'acheteur » qui est ici depuis plusieurs années, ben lui il disait que c'était pas logique cette affaire de composantes là. [...] Mais Benjamin va employer ça puis il va rire, donc c'est de l'humour mais c'est de l'humour qui passait plus de vérité [...]

[Bianca] : [...] il était vraiment fâché, et peut-être que dépendamment où est-ce que le rire est placé si ça coule assez bien tu peux finir par le prendre à la blague parce que ça finit en riant et ça finit bien le point mais c'était pas un point qui était à la blague là, c'était vraiment un rire pour rétablir une situation qui commençait à grimper dans les rideaux.

Les conversations se poursuivent et le quatrième quart est encore une fois marqué par une séquence humoristique dont le rôle consiste à rappeler les règles de fonctionnement du groupe. La séquence 11 souligne que les membres doivent s'efforcer de ne traiter qu'un ou deux sujets pendant le tour de table afin de laisser la chance à toutes et tous de s'exprimer. La situation décrite à cette séquence témoigne bien de cette règle car Bernard se fait taquiner lorsqu'il s'apprête à s'adresser à ses collègues. Avant même qu'il n'ait le temps de prononcer un mot, Bob dit : « *ah non, il sort son palm!* ». Lorsque Bernard réfère à son agenda électronique, c'est qu'il veut discuter de plusieurs points. Ensuite, Bianca poursuit : « *moi je ne parlerai pas donc tu peux prendre ma minute!* ». Cet exemple démontre que les membres doivent s'en tenir à ce qui est implicitement établi et que Bernard déroge parfois à la règle, bien que ce comportement ne le rende pas marginal pour autant. D'ailleurs, Benjamin précise en entretien semi-dirigé que : « *Bernard a toujours tendance à poser beaucoup beaucoup de questions à chaque réunion et c'est un comportement répétitif qui finit par nous faire rire [...]* ».

## 5.2 Les constats

Nous avons vu comment se transforme l'humour et ses fonctions au fil du temps pour quatre réunions chez Boomerang Inc. Puisque ces réunions ont eu lieu une fois par semaine, nous ne pouvons résumer l'ensemble des réunions dans le format d'un seul événement continu à l'image du groupe A. Nous passons donc directement aux éléments à retenir de cette suite de répliques comiques constitutives du processus humoristique. Il est possible de procéder à cinq constats sur l'humour de cette équipe de gestionnaires. Pour ce groupe B, les constats concernent **les régularités que nous avons pu observer dans l'humour des membres**. Nous classons ces régularités selon trois catégories spécifiques. Première catégorie : le sujet le plus fréquemment abordé sous la couverture de l'humour. Deuxième catégorie : les types d'humour accompagnant de façon systématique certaines d'interventions chez les membres. Troisième catégorie : les fonctions de l'humour étant récurrentes selon un ordre quasi prédictible. Il importe de noter qu'exception faite

du dernier constat, tous les autres se veulent des composantes du registre humoristique du groupe (Fine, 1983).

### Première catégorie

Premier constat : plusieurs interventions humoristiques concernent la situation de surcharge de travail. Chez Boomerang Inc de Victoriaville, la surcharge de travail (conséquence de la restructuration c'est-à-dire d'un changement en cours) touche tous les employés. À chacune des réunions observées, les membres de l'équipe ont tenu des propos humoristiques faisant référence à cette problématique. Par exemple, une blague sur l'allocation des budgets, une blague sur les date-butoir de projets, une blague sur l'état d'avancement d'une tâche, etc. Ceci nous interpelle tout particulièrement sur les constatations de Hatch (1997) à propos du lien entre humour et changement dans l'organisation. Celle-ci a assisté à des réunions de gestionnaires et remarqué que les changements rapides au sein de l'entreprise sont à plusieurs reprises le sujet d'interventions humoristiques des membres en réunion de travail. Nous pourrions faire un parallèle entre les blagues chroniques sur la surcharge chez Boomerang Inc et l'affirmation suivante de Hatch :

l'apparition d'humour procure des indices attestant du caractère complexe des organisations ainsi que la dynamique du duo stabilité/changement sous-jacent à l'action d'organiser telle que nous la concevons de nos jours. De ce fait, l'étude de l'humour spontané *in situ* devrait permettre d'examiner les processus de changements organisationnels de manière à mettre à l'avant-scène le dynamisme et la complexité inhérents à ces derniers, plus que le font les études sur le changement organisationnel qui proscriivent l'attention portée aux interactions humoristiques. (p.286, traduction libre)

### Deuxième catégorie

Deuxième constat : l'humour entre les membres témoigne d'une attitude empathique. Cette fonction empathique de l'humour survient à chaque réunion. Il devient alors pertinent de noter que, devant l'incertitude et les propos parfois inquiétés d'un membre, les collègues utilisent toujours un type d'humour empathique soulignant leur support à l'égard de celle ou de celui qui s'exprime. Même si le collègue désire plutôt dédramatiser la situation ou faire comprendre à l'autre qu'il n'est pas seul dans la même situation, c'est par le signalement d'un support moral qu'il utilise. Bien que cette fonction empathique soit survenue plus souvent au quatrième quart, il semble qu'elle se rattache plus largement au discours qu'à un moment précis. Directement en lien avec ce constat, nous avons remarqué qu'en même temps que l'humour exprime une empathie et renforce la cohésion, il a aussi pour fonction d'exprimer parfois une certaine dose d'hostilité. Donc, l'humour rend également

compte d'une hostilité et marque la division. Ceci nous invite à renchérir sur l'idée que l'humour s'engendre à la fois dans un contexte organisationnel de coopération et de compétition.

Troisième constat : l'humour identitaire du groupe revêt constamment une forme d'humour « dirigé vers soi » ici, vers l'équipe (type auto-dérisoire). La fonction de rappel identitaire survient régulièrement pendant les rencontres. Elle n'apparaît pas nécessairement au même quart d'enchaînement selon les réunions. Aux réunions 1, 2 et 3, nous observons que les membres abordent la question identitaire pendant les conversations. Dans leur recherche, Lennox Terrion & Ashforth (2002) précisent que des chercheurs soutiennent que les individus peuvent posséder plusieurs sources d'identités simultanément (de genre, de nationalité, de profession, etc.) et chaque repère identitaire se rattache à des valeurs, croyances, états émotionnels et normes en particulier. Plus précisément, nos propres observations permettent de découvrir que l'humour auto-dérisoire des membres souligne trois types d'identités professionnelles que possèdent ceux-ci. Ils sont (1) acheteurs, ils travaillent évidemment (2) aux départements des achats (versus la planification, l'ingénierie ou la production) et font partie de (3) la division de Victoriaville<sup>61</sup>. Nous notons qu'au moment où les membres passent à ce genre de discussion, des séquences humoristiques font paraître un type d'humour auto-dérisoire. À chaque fois, cet humour auto-dérisoire a suscité un rire fort et même parfois très fort. Il semble donc que l'autodérision aide les membres à se reconnaître comme équipe en leur rappelant qui ils sont, ce qui leur donne l'occasion de se rallier sur la base du partage d'un sentiment d'incertitude commun. La question identitaire peut survenir à n'importe quel moment lors de la réunion. Toutefois, qu'importe ce moment, la discussion est toujours suivie d'un humour auto-dérisoire de la part des membres et cet humour suscite immanquablement un rire partagé d'intensité forte à très forte vu l'effet de renforcement du sentiment d'appartenance des membres à leur équipe.

### Troisième catégorie

Quatrième constat : une fonction de l'humour dans ce groupe consiste à rappeler les règles de fonctionnement tacites que les membres ont établies entre eux. Cette fonction s'active de manière quasi prédictible. Ces règles sont connues implicitement par les membres qui s'entendent tous pour dire que l'efficacité des réunions laissent parfois à désirer. Nous notons que cette fonction survient au début des rencontres ainsi qu'à la fin, et ce pour les réunions 1, 3 et 4. Non seulement l'humour

---

<sup>61</sup> Dans cette section du travail sont mentionnés des exemples qui traitent de l'identité d'acheteurs et de celle qui place les membres comme employés pour la division de Victoriaville. Cependant, la séquence humoristique 4 de la troisième réunion (annexe 6) est un exemple où les membres expriment leur identité de groupe d'acheteurs vis-à-vis les employés de la planification.

agirait à titre d'indicateur des normes dont se prévalent les membres, mais détiendrait un rôle catalyseur afin d'orienter les discussions le plus efficacement possible. En début de réunion les membres sont priés de s'en tenir à l'ordre du jour qui suggère un déroulement en trois parties où la dernière est celle du tour de table officiel. Puis à la fin de la réunion, ceux-ci doivent être conscients du temps qui les presse, alors doivent privilégier des interventions concises et constructives. Encore une fois, des séquences humoristiques font référence à cette règle. C'est en ce sens que nous croyons que l'humour détient un rôle orienteur du déroulement de la rencontre, et ce en début et en fin de réunion. Leur humour orienteur semble donc être propulsé inconsciemment par cette préoccupation sur l'efficacité du processus de tenue de la réunion. Ce cinquième constat nous fait réaliser que, de manière générale, l'apparition de l'humour entre les membres résulte peut-être moins d'un ordre d'enchaînement rattaché à des temps de réunion (des quarts) qu'à la division des réunions en trois parties. Ce faisant, le premier quart représente également la première partie de la réunion (la revue des tâches) et plusieurs interventions humoristiques surviennent. Ensuite, les membres entament une discussion à propos de divers projets et parfois l'humour fait ressortir une ambiance de division entre eux (deuxième et troisième quart). Puis, l'humour empathique survient plus souvent au quatrième quart donc correspond en même temps à l'avènement de la dernière partie de la réunion (le tour de table).

Cinquième constat : les réunions 1, 3 et 4 contiennent toutes, au cours du premier quart, une séquence humoristique dont le rôle consiste à établir les liens entre les membres. La réunion 2 fait partiellement exception à cette régularité. Par contre, peu d'humour survient lors de cette réunion. Même que, les deux premiers quarts ne contiennent aucune séquence humoristique. La réunion se poursuit et la fonction cohésion de l'humour n'apparaît pour une première fois que très tard au cours de la rencontre. Seulement, elle précède un « moment marquant » en ce que Bob raconte une histoire qui fera rire beaucoup les membres et donnera un nouvel envol à la rencontre. Si l'humour cohésif n'apparaît pas en début de réunion, nous pouvons affirmer qu'il joue un rôle doublement important étant situé au milieu de la rencontre. Évidemment, cet humour de type cohésif peut survenir à d'autres moments au cours du processus humoristique<sup>62</sup>, seulement ce n'est que la fonction cohésive du début qu'il nous est possible d'associer à une régularité quasi prédictible.

---

<sup>62</sup> Par exemple, aux réunions 1, 2 et 3, des séquences humoristiques survenant à différents quarts marquent la cohésion. Fait à noter que dans chacun de ces cas, la fonction de cohésion suivait des discussions abruptes et des moments gênants où les propos étaient plus délicats. À ces moments, la fonction sociale de cohésion (ou l'humour de type cohésif) ralliait les membres en vue d'une poursuite « efficace » de la réunion.

Le tableau 16 présente un résumé des propos discutés dans ce chapitre.

Quart d'enchaînement des réunions	Fonctions de l'humour	Types d'humour
➡ Existence du registre humoristique ➡		
<b>Quart 1 :</b> Revue des tâches	Sociale : Établir des liens et souligner les règles concernant les conduites à adopter en contexte de réunion	Cohésif Catalyseur
<b>Quart 2 &amp; Quart 3 :</b> Discussions & présentations de projets	Sociale : Activer un rappel identitaire, alléger l'ambiance et établir des liens Psychologique : recadrer sous une nouvelle perspective Communicationnelle : exprimer certaines hostilités	Auto-dérisoire
<b>Quart 4 :</b> Tour de table	Sociale : souligner les règles concernant les conduites à adopter en contexte de réunion et signaler un support moral	Catalyseur Empathique

Tableau 16 : Synthèse de la transformation de l'humour du groupe B

## Conclusion du cinquième chapitre

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté le premier volet de la mise en action de l'humour, mais cette fois-ci pour le groupe B (Boomerang Inc). Le processus humoristique de cette équipe de gestion régulière démontre non seulement une transformation de l'humour, mais l'apparition de régularités dans les fonctions associées à certaines séquences humoristiques. D'abord, il appert que les membres connaissent tacitement le contenu de leur registre humoristique, un ensemble d'habitudes comiques qui les distinguent comme groupe. Le sujet de la surcharge de travail est une composante de ce registre. Ensuite, les membres manifestent également leur sentiment d'appartenance et leur support moral aux collègues par l'utilisation d'un humour aux fonctions empathiques. Aussi, advenant le cas de discussions sur des questions identitaires (diverses identités : acheteurs, employés affectés au service des achats, employés de la division de Victoriaville), l'humour devient auto-dérisoire chez les membres. Une façon de faire qui les resitue face à leurs caractéristiques communes et qui renforce, encore une fois, le sentiment d'appartenance. Puis, non seulement les membres se rejoignent-ils par un registre commun ou au niveau identitaire, mais le système de régulation qu'ils ont établi implicitement fait qu'ils sont en mesure de sanctionner certaines conduites, d'orienter les discussions et de tenter un déroulement de réunion plus efficace. Ce système est rendu explicite grâce à quelques interventions humoristiques. Finalement, l'humour en début de réunion joue un rôle cohésif auprès des membres. Certes, l'humour signale parfois des divisions ou même peut devenir sarcastique. Par conséquent, l'humour s'engendre à la fois dans un contexte organisationnel de coopération et de compétition.

En somme, les fonctions de l'humour chez les membres du groupe B sont changeantes selon l'alternance de chacune des trois parties prévues à la réunion. D'emblée, il est vrai que les quarts d'enchaînement temporels peuvent sembler être à l'origine de ces changements dans les fonctions de l'humour. Cependant, il est plus exact de penser que l'humour se forme et se transforme selon l'enchaînement des trois grands thèmes génériques prévus à chaque réunion.

## **Introduction au sixième chapitre**

Suite à la re-construction du processus humoristique caractérisant le travail d'équipe du groupe A et du groupe B, nous pourrions nous demander **pourquoi certaines séquences sont-elles apparues et, en vérité, pourquoi elles surgissent à des moments précis du processus humoristique?** En fait, un moyen de comprendre pourquoi ces séquences apparaissent et forment des phases identifiables dans le temps, est d'interroger à ce sujet les personnes les plus concernées par l'humour produit : les membres des groupes A et B. Par conséquent, afin de pousser plus loin la réflexion sur la mise en action de l'humour dans l'organisation, ce chapitre propose d'aborder le deuxième volet de la question de recherche : la compétence humoristique. **L'objectif de ce chapitre est de démontrer la pertinence d'un « retour au sujet » dans l'étude de l'humour et de comprendre le rôle de l'acteur dans le processus humoristique.** Pour ce faire, il faut articuler le cadre théorique introduit au deuxième chapitre. En termes plus précis, il s'agit de reprendre des séquences tirées des processus humoristiques des chapitres 4 et 5 pour en faire une analyse plus approfondie en rappelant les dimensions du dispositif social de l'humour. Nous donnerons donc quelques exemples permettant de démontrer comment les acteurs manifestent leur compétence humoristique. Si la présentation en terme de fonctions de l'humour permet de se représenter le processus de formation et de transformation du phénomène, l'analyse en terme de réflexivité re-situe l'acteur socialement compétent au centre de ce processus humoristique.

Au cours des sections suivantes, nous discutons d'abord de la dimension de la sécurité ontologique contenue dans le dispositif social de l'humour. Nous étudions cette partie du modèle plus en particulier et ensuite articulerons l'ensemble des autres dimensions. Donc, en premier lieu, nous abordons le sujet (6.1) des pratiques humoristiques récurrentes des acteurs. Nous avons entrevu la présence d'un registre humoristique (Fine, 1983) pour chacun des deux groupes. Nous ciblons une pratique humoristique du registre qui est reproduite fréquemment et faisons un lien avec la notion de sécurité ontologique (Giddens, 1987). Nous croyons que ces pratiques, puisqu'elles apparaissent de façon répétée, s'alignent aux explications de Giddens sur la sécurité ontologique des acteurs. En deuxième lieu, nous illustrons à l'aide de divers exemples (6.2) comment s'articulent, dans les faits, les autres dimensions du dispositif social de l'humour. Les séquences reprises dans cette section sont celles étant les plus révélatrices parmi les séquences présentées aux chapitres 4 et 5.

## 6.1 Les pratiques humoristiques routinières

Nous l'avons constaté, chaque groupe de gestionnaires détient un registre humoristique qui les caractérise. Dans ce qui suit, nous sommes moins intéressées par l'apparence évidente de ce contenu identique qu'ont en commun certaines séquences, que par la manière dont les acteurs utilisent ce contenu humoristique de façon à ce que leurs interventions deviennent une partie intégrante d'un processus de diffusion d'un sentiment de confiance et de sécurité pour les membres. Nous faisons donc un parallèle entre le registre humoristique développé par les membres et la notion de sécurité ontologique amenée par Giddens (1987). Nous avançons que non seulement ces séquences ont la même fonction et caractérisent un registre (contenu), mais qu'elles engendrent une routinisation de l'action provoquant ainsi une sécurité de l'esprit. C'est cette sécurité dite ontologique qui est sous-jacente à la continuité du déroulement de l'action (processus).

### 6.1.1 Groupe A : MBA

Pour le groupe A, nous reprenons spécifiquement l'exemple des blagues portées en direction du magnétophone de l'observatrice. À notre avis, cette pratique humoristique routinière informe d'un certain malaise dans le groupe. Étalées dans le temps, les blagues sur le magnétophone renforcent un sentiment de sécurité chez les membres car elles permettent l'évitement d'une contrainte imposée à l'équipe. La contrainte : le magnétophone de l'observatrice se retrouvant dans « leur » local<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Figurent également au registre humoristique les blagues qui concernent la gestion des ressources humaines ainsi que celles sur l'aspect non réaliste de la simulation. La plupart du temps, les membres sont incapables d'identifier ce registre relevant du tacite chez eux. Sauf, chez certains, dans le cas des blagues sur les vendeurs (ressources humaines).

No de séquence (chronologie)		Séquences humoristiques Présence d'un magnétophone dans le local
		Réunion 2 : Lundi
3		[Arrêt du magnétophone de l'observatrice] <b>Michael</b> : « <i>on peut sacrer là!</i> »
		Réunion 4 : Mardi
30		[Arrêt du magnétophone de l'observatrice] <b>Maurice</b> : « <i>now, we can swear!</i> »
		Réunion 7 : Mercredi
43		[Arrêt du magnétophone de l'observatrice] <b>Maurice</b> : « <i>fuck, fuck!</i> » [en direction du magnétophone]
		Réunion 10 : Jeudi
58		[Conversations entre les membres à propos de leurs différentes discussions de la semaine] <b>Mike</b> : « <i>s'ils nous entendaient parler, on serait mort!</i> » <b>Manuel</b> : « ah mon dieu! » <b>Maurice</b> : « <i>ok on rewind!</i> »[la cassette du magnétophone] <b>Mike</b> : « elle [observatrice] va vendre les cassettes! »

Tableau 17 : Pratiques humoristiques routinières - groupe A

Résumons d'abord succinctement le regroupement de blagues du tableau 17. La séquence 3 (« *on peut sacrer là!* ») est initiée par Michael, mais provoque un rire d'une faible intensité. En revanche, elle marque le point de départ d'une série de blagues voisines qui, non seulement provoquent des rires d'intensité moyenne à forte, mais permettent également aux membres de reproduire une routine humoristique fortement ancrée dans l'expression d'une hostilité à l'égard d'une contrainte (le magnétophone). La séquence 3 est donc manifestée très tôt par Michael, c'est-à-dire dès la deuxième réunion de l'équipe. Ensuite, à la quatrième réunion, Maurice répète la blague du jour précédent: « *now, we can swear!* ». La fréquence de ce type d'intervention augmente tout au long de la semaine<sup>64</sup>. Avec le temps, les membres en viennent à reconnaître le caractère familier de ces remarques, tant et si bien, que Maurice n'a qu'à prononcer deux mots en direction de l'appareil pour que tous les membres déduisent rapidement le sens de son propos humoristique (séquence 43). La séquence 58 quant à elle se produit lors de la dernière réunion. Cette séquence démontre que Maurice rassure ses collègues : « *ok, on rewind!* ».

<sup>64</sup> Par exemple, le mercredi matin Maurice fait une autre remarque concernant le même sujet (séquence 39 de l'annexe 4 [Maurice] : « *est-ce qu'il y a quelqu'un qui a un bon répertoire de blagues qu'on pourrait raconter sur son tape!* »). Puis, le mercredi après-midi, Maurice poursuit dans sa lancée. Ce mercredi après-midi, le groupe n'est pas officiellement en temps de réunion (panne de système), donc l'observatrice choisit de ne pas enregistrer la rencontre puisque les membres n'y prennent aucune décision. Ainsi, les deux interventions humoristiques suivantes ne figurent uniquement qu'à l'intérieur des comptes rendus de l'observatrice et non à l'annexe 4. Ces séquences font rire tous les acteurs. La première survient à 12h45 alors que les membres discutent ensemble. Maurice lance : « *moi j'ai déjà assez parlé, écoutez les tapes!* ». Puis à 13h07, Maurice dit : « *on peut parler là, parce que le tape ne marche pas!* ».

Il nous apparaît surprenant de constater à quel point un seul objet, parmi des dizaines d'autres sur la table, peut être la cible constante d'interventions humoristiques des membres. Fait à noter, l'observatrice a l'habitude de laisser en marche le magnétophone afin d'amasser des données *post interaction* décisionnelle. Curieusement, à quelques reprises ce sont les membres eux-mêmes qui signalent à l'observatrice que l'appareil est toujours en marche et dès lors manifestent leur désir qu'il soit mis en arrêt; ils font savoir à l'observatrice que le moment n'est plus à la collecte de données. Par exemple, lors de la septième réunion Maurice « suggère fortement » à l'observatrice d'arrêter l'appareil. Celle-ci s'exécute immédiatement. Puis, à la fin de la huitième réunion, alors que les membres de l'équipe se préparent à quitter le local, Mike se propose pour débrancher lui-même l'appareil alors que celui-ci est tout à fait à la portée de l'observatrice. Aussi, lors de l'entretien semi-dirigé, Maude demande à l'observatrice si elle peut arrêter l'appareil alors que l'entretien est presque terminé et que la discussion concerne plutôt le fonctionnement général de l'équipe. D'ailleurs, questionnée précisément au sujet des blagues multiples dirigées vers le magnétophone, celle-ci affirme pendant l'entretien que : « *il était comme l'objet intru* ». Tous les acteurs semblent très surpris par le fait que l'observatrice aborde cette question pendant l'entretien semi-dirigé. Plus souvent incapables de formuler une réponse convenable à savoir pourquoi cet humour était récurrent, ils soutiennent finalement n'avoir ressenti aucune inhibition du fait qu'un magnétophone enregistrait le déroulement de la réunion.

Pendant la semaine, cette pratique humoristique est répétée en permanence chez les membres. Il semble que grâce à ces interventions humoristiques, les acteurs font savoir qu'ils conservent « le contrôle » de leur situation en manifestant un humour qui est dirigé explicitement vers cet objet avec lequel ils doivent composer tout au long de la simulation<sup>65</sup>. Les acteurs maintiennent ainsi une « autonomie de leurs actions » en ce qu'ils expriment, de façon routinière et plus souvent inconsciente, leur volonté de contrôle momentané envers ce qui leur est imposé de par les démarches de l'observatrice. Ces séquences humoristiques engagent la sécurité ontologique de chaque acteur, mais aussi une sécurité ontologique d'équipe qui se construit par l'enchaînement de routines humoristiques qui deviennent de plus en plus familières à un point tel qu'il ne suffit que d'une simple allusion à cette blague pour que les membres éclatent de rire. Ces interventions se font plus fréquentes au fur et à mesure du déroulement de la simulation. Les premières surviennent

---

<sup>65</sup> En se basant sur les expériences racontées par Bettelheim sur les camps de concentration en Allemagne, Giddens démontre comment les sévices subis par les prisonniers constituent des « situations de crises » qui contribue à ébranler leur sécurité ontologique en créant une rupture de la routine. S'ensuit une baisse de l'estime de soi et de la capacité d'exercer un contrôle réflexif de l'action. « *Parmi les détenus, seuls purent survivre ceux et celles qui s'arrangèrent pour conserver le contrôle d'une petite sphère de leur vie quotidienne, qu'ils continuèrent de considérer comme 'leur affaire'* », Giddens, A. *La Constitution de la Société*, Presse Universitaires de France, Paris, 1987, p.111 (gras ajouté).

lorsque l'appareil cesse de fonctionner, provoquant ainsi un bruit qui rappelle aux membres la présence du magnétophone dans le local. Les interventions ultérieures quant à elles ne sont pas déclenchées par un arrêt de l'appareil puisque les membres sont de plus en plus conscients de cette contrainte. Le discours de Mike lors de l'entretien rend compte de cette sécurité ontologique d'équipe : « *quand on a commencé à aller bien, à avoir du succès en tant que groupe, on a beaucoup rigolé et quand on a eu moins de succès en tant que groupe on rigolait aussi, c'était un lien [l'humour], c'était quelque chose qu'on utilisait pour former un lien pour le réconfort* ». Leur façon de s'exprimer de manière humoristique face à la présence du magnétophone met de l'avant un sentiment de réconfort de façon à réussir, en finalité, à accepter cette contrainte.

Par ailleurs, nous croyons que la succession de ces séquences humoristiques témoigne toujours de la construction d'une identité d'équipe. En effet, cette routine rend distinctif l'établissement de liens d'affiliation et de confiance qui se traduisent, dans ce cas-ci, par une prise de conscience commune des éléments contraignant de l'environnement et une volonté d'assurer un contrôle de groupe sur cette situation, ce qui assure la continuation des activités de l'équipe. Tel que le précise Giddens (1987) en rappelant l'analyse d'Erikson (1968) sur la construction de la confiance chez l'enfant : « [...] cela ne signifie évidemment pas que la confiance naît sans conflit ou tension ; au contraire, elle se développe et s'exerce en dépit de la présence d'une angoisse diffuse, dont le contrôle se présente comme l'origine la plus générale de la motivation de la conduite humaine » (p.102). Par conséquent, bien que les membres ne semblent pas apprécier la présence du magnétophone dans leur local, ils ne l'expriment pas explicitement lors de l'entretien semi-dirigé. Ils utilisent plutôt un humour indiquant qu'ils conservent un contrôle sur cette contrainte. Si ce comportement n'est pas affirmé comme tel de manière discursive par les membres, il conduit à une pratique humoristique routinière qui, ancrée dans une motivation générale des acteurs, leur permet de camoufler leur angoisse vis-à-vis la situation et fait en sorte qu'ils partagent cette angoisse avec les autres membres ce qui contribue à édifier la confiance, fondement même de leur identité d'équipe. Cette confiance assure l'unité du groupe. La pratique humoristique, puisqu'elle devient habituelle, peut donc ne pas être directement motivée. En fait, les motifs inconscients (expression d'un désaccord face à la contrainte), n'apparaissent jamais au niveau discursif de la conscience des acteurs. Voilà pourquoi ceux-ci reproduisent cette pratique humoristique de façon très répétée qui donne l'impression d'un humour familier et sécurisant qu'on ne peut nécessairement expliquer, mais qui constitue fort heureusement un mécanisme de défense tacite et circonstanciel pour les acteurs.

### 6.1.2 Groupe B : entreprise Boomerang Inc

Chez les membres de Boomerang Inc, nous retenons le sujet de la surcharge de travail. Les blagues à ce sujet forment une composante de leur registre humoristique. Pour ce groupe B, le registre humoristique est déjà bâti avant l'arrivée de l'observatrice. Il nous a été impossible de pouvoir constater la formation depuis le tout début de ce registre. Seulement, nous croyons pertinent de montrer cet extrait de discours de Brandon puisqu'il traite implicitement de la perspective temporelle et historique du registre humoristique des membres de Boomerang Inc. Brandon évoluait au service de la planification avant de faire son arrivée au département des achats.

[Brandon] : au début c'est pour ça que je trouvais ça un peu dur, parce qu'eux avaient un historique de *meeting* ou avaient un historique d'achat que j'avais pas. Faque là souvent ils amenaient des sujets avec des *insides* que moi je ne comprenais pas. Là, en étant là depuis 6 mois bien j'ai un historique que j'ai pu me bâtrir avec eux autres, ce qui fait que c'est plus drôle.

Donc, un acteur peut entrevoir et expliquer dans ses mots la présence d'un certain savoir commun qui le lie avec d'autres membres et peut en arriver au fil du temps à connaître également le registre humoristique du groupe. Concernant ce registre chez Boomerang Inc, nous reprenons cinq séquences humoristiques à propos de la surcharge de travail<sup>66</sup>.

No de séquence	Séquences humoristiques Surcharge de travail
Réunion 1	
1	<b>Bob</b> : « On va y aller avec l'agenda,[...] pour ce qui est de la revue des <i>todo</i> le premier point est de faire la liste à jour des numéros de compte des rendements utilisés par les achats. <b>C'est indiqué 23 décembre...., c'était-tu 2004?!</b> »
6	<b>Bianca</b> : « peut-être Jacinthe d'abord? <b>Est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'ennuie en quelque part!</b> »
Réunion 2	
7	<b>Bob</b> : « ok, <b>merci d'être venu en grand nombre!</b> »
Réunion 3	
1	<b>Boris</b> [fait la lecture d'une tâche inscrite sur la feuille] : « Faire la liste des numéros de comptes, bon la feuille est rendue sur le bureau d'Ariane. » <b>Bernard</b> : « j'te pensais pas de même! » <b>Boris</b> : « <b>j't'un homme d'action!</b> »
Réunion 4	
2	<b>Benjamin</b> : « moi je suis prêt à payer 25 cents par facture réglée s'il y en a qui veulent faire ça à ma place! » <b>Bianca</b> : « <b>moi je monte la mise à 50 cents!</b> » <b>Béatrice</b> : « à 2 piastres la facture, go! » <b>Bob</b> : « ben 2 piastres, [...] ça fait juste 100 piastres [...], moi je le payerais. » <b>Benjamin</b> : « <b>Bob est prêt à payer en plus!</b> »

Tableau 18 : Pratiques humoristiques routinières – groupe B

<sup>66</sup> En outre figurent également au registre humoristique les blagues qui concernent l'ordre à suivre de la réunion ainsi que celles consistant à offrir un support moral et empathique aux collègues. En général, le contenu du registre est non communicable de manière discursive. Toutefois, lors des entretiens semi-dirigés quelques acteurs identifient les blagues concernant le budget (conséquence de la surcharge de travail) comme composantes du registre.

Nous rappelons brièvement les cinq séquences figurant au tableau 18. À la réunion 1, les séquences humoristiques 1 et 6 rendent compte successivement d'un retard dans les activités du groupe (« *c'est indiqué 23 décembre..., c'était-tu 2004?!* ») et de la légitimation de ce retard par une situation de surcharge généralisée dans l'entreprise (« *est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'ennuie en quelque part!* »). À la réunion 2, en terminant la rencontre Bob remercie les membres de s'y être présentés : « *merci d'être venus en grand nombre!* ». Bob est ironique : il sait parfaitement que les membres doivent assister à la réunion. En même temps, son intervention signale aux membres sa connaissance du problème de surcharge de travail car il les remercie de s'être déplacés malgré un horaire très chargé. À la réunion 3, Boris discute à nouveau de la tâche dont fait mention Bob à la séquence 1 lors de la première réunion. Boris démontre aux membres ses capacités de leader en accentuant le fait qu'il est capable d'agir de manière performante (« *j't'un homme d'action!* ») et ce en dépit d'une lourde surcharge de travail. Puis, lors de la réunion 4, la séquence 2 fait particulièrement rire les membres qui se rassurent mutuellement quant à l'état critique de la situation (« *moi je monte la mise à 0,50\$! [...] Bob est prêt à payer!* »).

Demeurons spécifiquement sur cette dernière séquence (séquence 2 de la réunion 4) pour démontrer le lien entre cette pratique concernant la surcharge de travail et la notion de sécurité ontologique. Nous avons spécifié que les explications offertes par les acteurs pour l'apparition de cette séquence renvoient à la fonction de cohésion de l'humour. En effet, ils sont tous aux prises avec ce problème de factures en erreur, une des nombreuses conséquences provoquées par la surcharge de travail. Le rire partagé rallie les troupes. Nous avons également mentionné que la deuxième partie de la séquence, lorsque Benjamin se moque de Bob, a pour fonction l'expression d'une hostilité vis-à-vis les méthodes de gestion budgétaire des supérieurs hiérarchiques. Effectivement, la limitation des budgets crée en partie cette surcharge de travail. Nous proposons que cette fonction particulière – expression d'une hostilité – soit alimentée par un motif spécifique soulignant davantage l'incompréhension même de la tâche à effectuer. Le discours de Béatrice évoque cette facette :

[Béatrice] : les factures en erreur, personne en veut, c'est chiant. C'est tellement long et difficile parce que c'est des factures en erreur qui datent de 2001-2000. Tu le sais pas ce qui s'est passé, faque c'est devenu une grosse *joke* dans le sens que bon faut régler quelque chose qu'on sait pas ce qui s'est passé, on sait pas comment le régler, on sait pas ce que ça va donner mais y faut le régler pareil.

Lors de l'entretien semi-dirigé, Benjamin discute sur ce phénomène de surcharge qui touche les membres depuis quelques temps. Pour celui-ci, la situation est sans précédent : « *je dirais qu'en 9 ans de travail chez Boomerang Inc c'est la première année la plus difficile en terme de travail, en*

*terme de planification de travail, les projets sur table, le contexte. Oui, elle est difficile, c'est une des plus difficiles* ». Benjamin poursuit son discours et il est possible d'y retracer un motif d'évitement inconscient de l' « angoisse » provoqué par la surcharge de travail :

[Benjamin]: plus une entreprise dégrasse sur la structure, plus les objectifs deviennent contradictoires. [...] Tu ne sais pas comment tu vas faire pour gérer ce projet là parce que tu vas arriver dans un projet qui prévoit quelque chose, puis tu as un autre projet qui prévoit autre chose et un autre qui va arriver avec d'autre chose. Et t'arrive pour l'exécuter et tu as trois politiques différentes et contradictoires, donc tu n'as plus la marge de manœuvre. [...] **à un moment donné, tu deviens peut-être impuissant vis-à-vis ça.**

Ainsi, devant cette impuissance (discours de Benjamin), voire même cette incompréhension (discours de Béatrice), les membres ont développé une routine humoristique qui leur permet de continuer à être productif malgré cet élan de surcharge. Cette routine fait qu'ils détiennent un contrôle réflexif sur la situation puisque apparaît leur capacité à rester en contact avec ce qu'ils vivent présentement, ce qui leur procure en retour un sentiment de sécurité. Ce sentiment de sécurité que procure la routine humoristique est activé par la confiance, tel que le précise Giddens (1987) : « le développement d'un sentiment de confiance envers les autres, sentiment qui constitue l'élément le plus profond du système de sécurité de base, dépend d'abord et avant tout des routines prévisibles [...] » (p.99). En admettant que l'enchaînement de ces cinq séquences dans le temps amène les membres à renforcer un sentiment de sécurité leur permettant de continuer leurs activités au jour le jour en dépit de cette surcharge, l'humour s'engendrerait alors dans une motivation générale des acteurs à se moquer de la situation, sans nécessairement qu'il leur soit possible de dégager consciemment les raisons pour ce type de pratique. Les membres sont épuisés, ces moments d'humour font qu'ils conservent une estime d'eux-mêmes en ce qu'ils sont capables d'en rire. Rappelons à nouveau ce que Giddens soutient, cette fois-ci lorsqu'il évoque la question du tact : « le tact est un mécanisme grâce auquel des agents sont capables de reproduire les conditions de « confiance », ou de sécurité ontologique, dans laquelle des tensions plus primaires peuvent se canaliser et se contrôler » (p.113). Nous pouvons penser que l'humour joue un rôle identique à celui du tact pour les acteurs de Boomerang Inc car la pratique humoristique routinière sur la surcharge de travail permet de reproduire un sentiment de quiétude commun et une impression de contrôle « de groupe » vis-à-vis la situation. Cette pratique est devenue habituelle au fil du temps. Giddens affirme que la routinisation des pratiques est telle que l'angoisse qui paralyserait normalement certaines routines se voit neutralisée dans la continuité de l'action. C'est ainsi que ces blagues engagent une attitude de confiance chez chacun des acteurs, tout en attestant parallèlement une incapacité partielle (manque d'autorité) à contrer la situation. En outre, cette pratique humoristique

évite que les acteurs discutent en des termes clairs et explicites de l'angoisse profonde qu'ils ressentent face à la surcharge de travail<sup>67</sup>.

### 6.1.3 Groupe A et groupe B : les constats sur la sécurité ontologique

Pour les deux groupes, nous constatons que la récurrence d'une pratique humoristique provoque un resserrement des troupes et une volonté de contrôle sur un élément contraignant. Par exemple pour le groupe A, les acteurs maintiennent une autonomie de leurs actions car ils expriment leur volonté de contrôle envers ce qui leur est imposé de par les démarches de cette recherche. Les séquences humoristiques concernant le magnétophone de l'observatrice engagent la sécurité ontologique de chaque acteur ainsi qu'une sécurité ontologique d'équipe. Malgré le fait que les membres ne semblent pas particulièrement apprécier le magnétophone se trouvant dans leur local, ils ne l'expriment pas explicitement lors de l'entretien semi-dirigé. Ils utilisent plutôt un humour montrant qu'ils conservent un contrôle sur cette contrainte. Ceci leur permet de camoufler leur angoisse vis-à-vis la situation et fait en sorte qu'ils partagent cette angoisse avec leurs nouveaux collègues ce qui édifie la confiance de la nouvelle équipe. En ce qui concerne le groupe B, les membres ont développé une routine humoristique qui leur permet de continuer à être productif malgré une sévère problématique de surcharge de travail. Tout comme pour les membres du groupe A, chez Boomerang Inc on tente également d'exercer un contrôle réflexif sur la situation déplaisante, voire incomprise et qui, par ailleurs, leur rappelle constamment une impuissance face à la chose.

Pour les deux groupes, ces pratiques deviennent habituelles au fil du temps et permettent effectivement de reproduire un sentiment de quiétude commun et une impression de contrôle « de groupe » vis-à-vis la situation. C'est ainsi que ces blagues tirées du registre humoristique engagent une attitude semblant s'apparenter au déni, mais qui se veut davantage un moyen réflexif pour les acteurs de préserver une forme de liberté au jour le jour. **Étudier le registre humoristique dans une perspective dynamique permet non seulement de constater la présence de composantes répétées ou de « valeurs sûres », mais de suggérer des éléments de réponse au pourquoi de leur répétition dans le temps.**

---

<sup>67</sup> D'ailleurs, à la réunion 3 lorsque Bianca demande aux membres de « se serrer les coudes » face à cette problématique de surcharge, la conversation devient gênante et les membres changent vite de sujet ne sachant pas comment réagir.

## 6.2 L'humour et le concept de l'acteur socialement compétent

La section précédente nous a permis de discuter de la dynamique d'un groupe, de la confiance et de l'impression d'un contrôle concerté chez les membres; un parfait préambule aux prochains paragraphes qui traitent implicitement de ces liens entre acteurs dans l'organisation et de la complexité de leurs rapports humoristiques au quotidien. En effet, s'intéresser à la compétence humoristique implique de considérer non seulement l'acteur seul mais aussi l'influence des autres. En présence des autres, l'acteur social manifeste une compétence humoristique.

Dans ce qui suit, nous exposons plus en détail certaines séquences humoristiques des chapitres 4 et 5 en vue de démontrer comment s'articulent, de manière concrète, les autres dimensions du cadre analytique introduit au deuxième chapitre. Les conséquences intentionnelles et non intentionnelles sont discutées, les habiletés sociales émergeant de l'action humoristique entre acteurs sont décrites et les fonctions de l'humour sont reliées à des raisons d'agir ou à des motifs inconscients.

### 6.2.1 Groupe A : MBA

Pour le groupe A, les quatre séquences humoristiques du tableau 19 sont reprises du chapitre 4.

No de séquence (chronologie)	Séquences humoristiques
<i>Réunion 1</i>	
1	<b>Maurice</b> : « ... la mission, quelle est notre mission : veut-on être leader du téléphone cellulaire ? » <b>Maude</b> : « oui moi c'est ce que je dirais. » <b>Michael</b> : « dans le R&D il faudrait réduire les coûts de production, [...] » <b>Manuel</b> : « il faudrait conserver la tonalité, investir en publicité pour le cellulaire, améliorer [...] » <b>Mike</b> : « <i>moi je suis d'accord avec tout le monde!</i> »
2	<b>Maurice</b> : « [s'adressant à l'observatrice] Puis, ça va bien? <b>Observatrice</b> : « ouais, j'ai un petit peu mal à la main avec toutes ces notes! » <b>Maurice</b> (sur un ton ironique) : « <i>veux-tu qu'on parle plus lentement!</i> »
<i>Réunion 3</i>	
15	[Discussion des membres] <b>Maurice</b> : « <i>vous surestimez les simulations !</i> »
<i>Réunion 9</i>	
46	[Maurice remarque que Maude est silencieuse] <b>Maurice</b> : « <i>Maude, tu parles pas beaucoup, on est inquiet!</i> »

Tableau 19 : Séquences humoristiques et compétence de l'acteur - groupe A

### Séquence humoristique 1

La séquence 1 est la première intervention humoristique d'un membre du groupe MBA en temps d'observation. Ceux-ci indiquent à tour de rôle leur opinion sur quelle devrait-être la mission d'entreprise. Étant le dernier à s'exprimer, Mike dit : « **moi je suis d'accord avec tout le monde!** ». Questionné sur le pourquoi de l'utilisation de cet humour lors de l'entretien semi-dirigé, Mike est incapable de communiquer de manière discursive les raisons de son action. Nous pouvons ainsi penser que cette blague relève de sa conscience pratique. En effet, Mike sait que le choix d'une mission d'entreprise est l'occasion pour chaque membre d'exprimer son opinion sur une première problématique d'équipe. Nous avons précisé au chapitre 4 que cette séquence rappelle l'apprehension générale des membres quant à l'établissement d'une équipe fonctionnelle et qu'elle a pour but d'établir le lien de confiance entre ces derniers. D'ailleurs, parmi les cinq objectifs inscrits au plan de cours figure le suivant : « établir les bases de fonctionnement de votre équipe de travail pour la première étape du MBA » (Plan de cours hiver 2004 p.4). Sachant cela, et étant le dernier à émettre son opinion sur la question, Mike laisse paraître dans l'utilisation de son humour qu'il est lui-même une personne qui s'engagera à respecter l'opinion des autres membres afin de contribuer à la bonne dynamique de l'équipe.

Selon nous, des motifs inconscients chez Mike ont pu faire émerger cette séquence humoristique. À notre avis, il apparaît que la conduite de Mike se rattache plus largement à une règle du jeu. Cette règle, paraissant également au plan de cours, stipule que tous les membres doivent fournir un rapport individuel où ils s'expriment quant au fonctionnement général de l'entreprise et à leurs caractéristiques de gestionnaires. Tous les acteurs savent qu'ils devront résumer leur conduite, présenter leurs qualités (et défauts) comme gestionnaire pendant la simulation et démontrer leur apport quant au bon déroulement de l'exercice. Or, cette séquence est possiblement activée par un motif d'action inconscient chez Mike, c'est-à-dire par le fait que celui-ci devra expliquer sa conduite dans son rapport final. Donc, mieux vaut d'emblée établir un fonctionnement d'équipe basé sur la confiance.

Nous croyons ainsi que cette intervention humoristique de Mike laisse sous-entendre que son utilisation de l'humour est propulsée par deux habiletés sociales. Premièrement, la gestion des impressions puisque Mike accepte d'emblée l'ensemble des idées proposées par ses collègues. Lorsque nous avons discuté de la gestion des impressions, nous avons mentionné que Gardner & Martinko (1988) ont développé huit catégories de comportements qui s'apparentent à des stratégies

utilisées par les acteurs afin de gérer les impressions. Celle qui consiste à vouloir paraître collaborateur (*opinion conformity*) fait partie des huit catégories ciblées par Gardner & Martinko (1988). Deuxièmement, nous croyons que la conduite de Mike fait état de son utilisation d'une seconde habileté, celle de la perception sociale. En effet, Mike sait que les autres membres de l'équipe ont les mêmes préoccupations quant au bon fonctionnement du groupe et son intervention humoristique contribue à asseoir un climat convivial. Ces habiletés sociales représentent donc des conditions nécessaires à l'apparition de la séquence humoristique. Heureusement pour Mike, cet humour engendre des conséquences intentionnelles qui conditionnent positivement les prochaines interactions.

### Séquence humoristique 2

Nous analysons à présent la séquence 2 au regard du concept de l'acteur compétent. En entretien semi-dirigé, Maurice est questionné sur le pourquoi de son intervention (« **veux-tu qu'on parle plus lentement!** »). Une fois de plus, ce dernier explique difficilement sa conduite lorsque interrogé sur les raisons qui ont pu provoquer celle-ci : « *honnêtement j'évalue pas [...] j'en dit trop souvent faque ça, ça en était une joke comme ça et c'est pas... [hésitations] bien il y a rien ni de planifié ni d'effet escompté [...].* » Aussi questionnés précisément sur cette séquence humoristique, Maude et Michael prétendent qu'ils ont beaucoup ri puisque la remarque de Maurice est ironique. D'autant plus, ajoutent Maude et Michael, que la blague est lancée à un moment où les membres terminent à peine d'entrer les données finales sur le simulateur et où ceux-ci se remettent tranquillement des instants plus intenses en stress. Manuel est également interrogé sur le fait qu'il ait beaucoup ri lors de cette séquence. La réponse qu'il formule diffère de celle de ses confrères et consœur :

[Observatrice] : comment tu avais perçu ce moment?

[Manuel] : moi le sens, je ne sais pas si c'est ça le sens mais je pense que oui, c'était est-ce qu'on peut faire plus de travail qu'on fait pour t'aider,... peut-être écrire tes notes ou parler lentement... Au début, quand la personne nous a dit qu'il y aurait quelqu'un qui allait observer le groupe, on y a pensé, puis on a décidé<sup>68</sup>. Ça n'a pas pris du temps mais enfin c'était... c'était...[hésitations] c'était pas une contrainte, mais c'était une différence des autres, les autres n'auront pas ça, pourquoi nous? C'est une chose à réfléchir. Et justement quand tu as dit que tu avais mal à la main, ça a tout compilé compilé compilé [ajoute au fait que]... Tu comprends... t'as mal à la main, bon peut-être qu'on pourrait prendre tes notes pour t'aider!... ou qu'on peut aller plus lentement!

Les explications de Manuel font en sorte que nous pouvons spéculer sur les motifs de cette intervention humoristique de la part de Maurice. D'abord, la séquence humoristique débute par une

---

<sup>68</sup> Au chapitre 3, nous avons spécifié que c'est l'adjointe responsable du programme de MBA qui approche les membres pour obtenir leur accord quant au projet.

blague de l'observatrice (« *j'ai un petit peu mal à la main avec toutes ces notes!* »). Inconsciemment, il se peut que l'observatrice fasse cette blague pour rappeler aux membres de l'équipe qu'ils ont refusé la présence de la caméra vidéo et que, déçue, celle-ci leur laisse savoir que ce refus lui occasionne une prise de notes plus laborieuse. Toujours de manière inconsciente, nous pourrions penser que Maurice, qui avait explicitement manifesté son désaccord quant à l'utilisation de la caméra vidéo, relance l'observatrice sous la couverture d'un humour sarcastique pour signaler qu'il ne possède aucun remords du fait de s'être exprimé contre la présence d'une caméra vidéo dans le local. L'humour sarcastique de Maurice laisse bien paraître que les membres feront certes de leur mieux pour aider l'observatrice dans ses démarches, mais que la situation leur était, d'une certaine manière, imposée<sup>69</sup>. Maurice laisse sous-entendre sa position opiniâtre vis-à-vis la présence de l'observatrice. Il souligne lui-même pendant l'entretien semi-dirigé que : « *moi j'utilise beaucoup l'humour pour ventiler ma frustration, même des fois passer des messages* ». Sa blague exacerbé un sentiment d'impuissance commun à tous les membres face à cette démarche de recherche. C'est ainsi que la très forte intensité du rire contribue à rallier soudainement les membres de l'équipe, qui n'avaient pas manifesté une telle exclamation jusque là. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons mentionné que cette séquence humoristique a pour fonction de délimiter les frontières de l'équipe. Seulement, une analyse orientée sur les motifs inconscients permet également de situer l'action de Maurice en des termes qui renvoient particulièrement à sa conscience pratique. La situation témoigne de la façon dont un acteur contourne une règle ou une contrainte (observatrice), en tentant d'en contrôler une partie par l'accentuation d'un sentiment partagé chez ses pairs. Ce sentiment partagé est celui que Manuel exprime lors de l'entretien semi-dirigé : « *c'était pas une contrainte, mais c'était une différence des autres, les autres n'auront pas ça, pourquoi nous?* ».

Selon nous, l'intervention de Maurice met donc au premier plan cet état émotionnel commun entre les membres, ce qui engage une soudaine affiliation de ceux-ci qui se voient dans la même situation de « faire avec » cette contrainte. Bien sûr, la séquence indique une fonction dite sociale de l'humour, en l'occurrence celle qui fait qu'un groupe se rallie. Cependant, la séquence est d'autant plus éloquente lorsqu'elle est appréhendée sous l'angle des motifs inconscients, car elle démontre comment Maurice signifie très clairement à l'observatrice qu'il est capable de rallier les troupes grâce à l'humour et que cette compétence lui est utile pour faire savoir qu'il domine une situation. Cette séquence nous interpelle donc sur l'expression non pas très subtile d'une volonté chez Maurice à bien établir qu'il est en parfaite maîtrise de la situation. Plus précisément, nous

---

<sup>69</sup> Puisque c'est l'adjointe administrative à la direction du programme de MBA qui approche les membres de l'équipe pour faire la demande d'observation, le contexte joue grandement en faveur de l'observatrice.

proposons qu'il s'agit d'un humour évoquant la dimension politique de ce moment, en même temps que l'importance du contrôle réflexif de l'action. Tout au long de la simulation, l'observatrice a pu remarquer que Maurice incarnait le rôle du leader<sup>70</sup>. Sachant cela, nous pourrions penser que cette blague était destinée à annoncer son profil de gestionnaire d'expérience et, ultimement, à faire en sorte qu'il fixe d'emblée cette image de capitaine du navire. Cette séquence nous fait penser que dans l'utilisation de l'humour par Maurice, émerge également une volonté plus ou moins inconsciente de sa part à gérer ses impressions.

### Séquence humoristique 15

La séquence humoristique 15 survient à la première réunion de la journée du mardi. La veille, les membres voulaient noter les décisions qu'ils avaient prises et les stratégies dont ils avaient usé pour la décision à blanc et la première décision. Maurice insistait pour que la prise de notes se fasse à l'aide de l'ordinateur afin de faciliter la rédaction du rapport final de l'équipe. Les autres membres n'y voyaient pas réellement la nécessité, mais devant l'insistance de Maurice ont accepté la méthode que ce dernier leur suggérait.

De façon imagée, nous pouvons affirmer que Maurice est le patron. Si la plupart des membres, sauf Michael qui a un rôle plus effacé, prennent des notes pendant la simulation, Maurice lui préfère dicter aux autres les éléments importants à noter. À cette réunion du mardi, une première blague de la journée est faite par Maurice qui s'exclame : « *est-ce que vous voulez que je fasse le secrétariat aujourd'hui!* » (séquence 14 : annexe 4), aucun membre de l'équipe rit. Maurice utilise l'humour pour briser la glace en ce début de réunion du mardi. Seulement, il est possible de remarquer que sa compétence humoristique est limitée par une conséquence non intentionnelle de son action : les membres ne trouvent pas particulièrement plaisant le commentaire de Maurice qui laisse sous-entendre que ceux-ci sont « des secrétaires », alors qu'il est répété maintes et maintes fois au plan de cours qu'ils sont « des gestionnaires », voire « des dirigeants » d'entreprise<sup>71</sup>. Ayant possiblement perçu cette réception négative de la part de ses collègues, celui-ci fait une seconde blague quelques instants plus tard. Cette fois-ci, la blague fait référence à l'aspect peu réaliste de la simulation : « ***vous surestimez les simulations!*** ». Ce sujet a très tôt fait l'objet d'un humour

---

<sup>70</sup> D'ailleurs, il est reconnu comme le leader du groupe. Mike le confirme au cours de l'entretien semi-dirigé: « *s'il y avait vraiment un leader du groupe c'était Maurice à 100% et je pense que ce n'était pas nécessairement un rôle qu'il a pris, je pense que c'est un rôle qui lui a vraiment été décerné avec confiance pour plusieurs raisons je pense, tout le monde avait une raison différente du pourquoi ils étaient confortables que Maurice prenne un petit peu les rênes du groupe* ».

<sup>71</sup> Par exemple, au nombre des cinq objectifs du cours figure le suivant : « pratiquer le métier de gestionnaire par le biais d'une simulation complexe de gestion sur Internet, partager et assumer en équipe la prise de décisions cohérentes à court, moyen et long terme ». Plan de cours hiver 2004 p. 2

« accepté » au sein de l'équipe. En effet, bien que les acteurs en soient à leurs premières interactions, le caractère non réaliste qu'ils associent à la simulation fait beaucoup rire dès le début des rencontres. Maurice le remarque :

[Maurice] : une *joke* qui est sortie souvent pendant les cours, et même pendant le *weekend* de travail tout le monde la reprenait, c'est que moi les cours de stratégie, les cours psychologie et de philosophie d'entreprise puis tout ça, moi j'appelle ça du pelletage de nuages en ciel dégagé. Parce que c'est brasser des idées, des concepts puis il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses et à un moment donné... moi ce n'est pas le genre de cours qui me stimule bien gros. Mais tout le monde a répété la blague [...] on sortait des concepts de pelletage de nuages!

Maurice fait référence à l'aspect peu réaliste non seulement de la simulation, mais également du cours auquel assistent les membres. Celui-ci nous le confirme, ce type d'intervention concernant la simulation est souvent répété tout au long de la semaine et même pendant la fin de semaine suivant la simulation. Bien que les enseignants agissent de façon à signaler un rapport étroit entre la simulation et les capacités de gestionnaires, cette idée « imposée » est utilisée par les membres qui l'intègrent à une pratique humoristique devenue routinière et même récurrente. En faisant une intervention humoristique qui rappelle cet humour accepté, Maurice s'assure d'une réponse positive de la part des membres. À plus forte raison, nous pourrions en déduire que celui-ci reproduit délibérément cette blague car il sait qu'il pourra ainsi se racheter pour son intervention humoristique précédente à propos du lien entre la prise de note et le rôle de secrétaire dans le groupe. Malgré le fait que Maurice soutienne : « *quand les gens ne réagissent pas ça ne me dérange pas* », en tant qu'acteur socialement compétent il est tout à fait conscient que les membres en sont aux premières discussions d'équipe, une équipe qu'ils conserveront pendant plusieurs semaines suivant la simulation. Maurice sait qu'une ambiance amicale est fortement de mise. La blague qu'il lance en cette deuxième journée de simulation lui est donc très utile.

Nous estimons que l'intervention de Maurice est stratégique, en ce sens où celui-ci sait de manière tacite que ce type de commentaire provoquera le rire des membres; c'est véritablement une « valeur sûre ». Maurice ne fera plus jamais d'intervention humoristique faisant allusion au fait qu'il sous-estime l'apport des autres membres. Nous suggérons que ces séquences 14 et 15, parce qu'elles témoignent d'une certaine adaptation sociale (dans son humour) de la part de Maurice au contexte dans lequel il se retrouve, conditionnent la dynamique humoristique des interactions subséquentes de la semaine. Bien sûr, il demeure impossible pour Maurice d'expliquer, de manière discursive, pourquoi il agit de la sorte. Cette habileté d'adaptation est issue de sa conscience pratique.

### Séquence humoristique 46

La séquence 46 de la neuvième réunion survient à l'étape 3 du processus de formation et de transformation de l'humour, où les membres en sont d'ailleurs à consolider leur identité d'équipe. Nous avons spécifié qu'une perception sociale plus aiguisée des membres favorise largement cette consolidation. Au moment de la séquence 46, les membres discutent des stocks qu'ils pourraient potentiellement avoir en surplus. Ceux-ci soutiennent qu'ils préféreraient nettement une rupture à des coûts d'inventaire trop élevés. Voici l'extrait de la conversation entre les membres :

[Maurice] : notre marge est de 11 par rapport aux autres...  
 [Manuel] : moi je crois qu'on va en rupture mais je préfère ça. Je suis d'accord qu'une perte de stock ça n'aura pas l'effet négatif d'avoir beaucoup de stocks.  
 [Mike] : oui.

Ceux-ci préfèrent la rupture à des coûts d'inventaires élevés. Maude, elle, incrédule face aux arguments de ses camarades, est d'avis contraire; elle ne considère pas qu'un surplus de stock est signe d'une mauvaise gestion. Au cours de la simulation, elle utilise l'humour afin de signifier ses préférences, comme l'illustre cet exemple : « *c'est pas grave s'il nous reste des stocks, on fera une vente de garage!* » dit-elle. Si l'humour de Maude lui permet de véhiculer un message (Ullian, 1976 cité par Yarwood, 1995), il renvoie plus profondément à des raisons d'agir qu'elle rationalise et énonce elle-même lors de l'entretien semi-dirigé : « *moi je viens du [Pays] et on a eu des temps difficiles où à certains moments il y avait rien à manger, le magasin était vide. Donc on peut en profiter pour expliquer mon penchant pour les stocks.* » Maude sait qu'elle est la seule à penser de cette façon concernant la gestion des stocks. Au moment où survient la séquence 46, celle-ci est préoccupée par cette situation et participe très peu aux dernières discussions qu'ont les membres.

Une réplique humoristique de Maurice a pour fonction de capter l'attention de celle-ci : « ***Maude, tu parles pas beaucoup, on est inquiet!*** ». Nous avons mentionné que parmi les fonctions communicationnelles de l'humour, figure celle qui consiste à susciter l'intérêt d'un auditoire grâce à l'humour (Gruner, 1985 cité par Crawford, 1994). La blague permet à Maurice de convaincre Maude de prendre la parole. En cela, l'utilisation d'un humour qui fait appel aux habiletés de persuasion de Maurice est signe de sa capacité de faire, c'est-à-dire d'un pouvoir au sens de Giddens (1987) puisque Maurice est capable de 'créer une différence' dans la tournure de l'interaction du moment. Grâce à lui, Maude « sort de l'ombre » et exprime finalement sa pensée. L'extrait suivant survient immédiatement après l'intervention humoristique de Maurice :

[Maude] : pour moi c'est pas logique [...]  
 [Maurice] : mais oui si on...[coupe la parole à Maude]  
 [Maude] : **attend. Écoute.** Je ne pense pas qu'avec les mêmes ressources, même si on ...  
 on va aller chercher 25 parts d'un nouveau marché, qu'on peut...

Dans le groupe, il existe une « norme » quant au fait de laisser chacun s'exprimer. Cette norme repérable dans l'extrait précédent montre que la façon très pressée qu'a Maurice d'exprimer son opinion est sanctionnée par l'intervention de Maude qui désire terminer sur son point. Au départ, Maude est convaincue de son idée et explique son point de vue aux membres. Aussi pour la première fois, elle confronte Maurice. Les discussions se poursuivent et Maurice se tourne constamment vers Maude à chaque fois qu'il prend la parole pour insister sur son idée. Il fixe Maude du regard, celle-ci semble de plus en plus contrainte. À un moment, Maude se tait.

Nous proposons l'explication suivante qui démontre plus précisément comment une fonction communicationnelle de l'humour (susciter l'intérêt) était aussi raison d'agir pour Maurice. D'abord, voici les interprétations offertes par Maurice lui-même lors de l'entretien semi-dirigé :

[Maurice] : **c'est parce qu'on voulait son avis**, le but c'était vraiment qu'elle parle mais... j'ai dit on est inquiet?... je ne sais pas pourquoi mais... [hésitations] vraiment c'est parce qu'elle ne parle pas beaucoup mais elle a beaucoup de bonnes idées et c'est le fun de la faire participer. [...] c'est toujours intéressant d'avoir son point de vue et là on avait discuté et tout le monde donnait son avis et elle ne le donnait pas donc c'est une question d'aller chercher sa participation. [...] Tout le monde donnait une opinion, tout le monde participait sauf elle faute **c'était juste pour passer au point suivant**, on voulait avoir son opinion.

Étant un acteur réflexif et socialement compétent, il est capable de déployer dans l'action des habiletés sociales dont celle consistant à capter (perception sociale) l'inquiétude de Maude<sup>72</sup>. La fonction communicationnelle de l'humour voulant que l'on désire susciter l'attention d'autrui se veut, en réalité, une raison d'agir pour Maurice qui perçoit le malaise de Maude et espère qu'elle émettra son avis sur la question des stocks.

En analysant plus amplement cette séquence, nous pourrions nous demander : au moment où Maurice lance : « *Maude, tu parles pas beaucoup, on est inquiet!* », cherche-t-il réellement à ce que celle-ci exprime son opinion? Lors de son intervention humoristique, Maurice fait référence à ses inquiétudes du fait que Maude soit silencieuse. Cependant, lors de l'entretien semi-dirigé il mentionne qu'il voulait passer au point suivant. L'opinion de Maude n'est qu'une simple formalité

---

<sup>72</sup> D'ailleurs, Maurice soutient : « *il y a des fois où c'est plus ou moins approprié [l'humour] puis moi bien je sentais que plus la semaine avançait bon bien plus j'avais sizé les gens pour faire des blagues [...]* »

pour Maurice selon ce qu'il affirme : « *c'était juste pour passer au point suivant, on voulait avoir son opinion* ». Un discours somme toute conséquent puisque l'observatrice constate au moment de cette séquence que Maurice ne considère pas les arguments de Maude qui tente de s'expliquer. D'ailleurs, les observations peuvent nous laisser à penser que Maurice croit hautement en ses capacités de gestionnaires et qu'il est une personne qui fait preuve d'une grande assurance. Il appert donc que ce bout d'interaction, déclenché par une séquence humoristique, fait émerger des micros processus sociaux importants. Par exemple, qu'un sentiment de supériorité est sous-jacent à l'utilisation ironique du mot « *inquiet* » de la part de Maurice. Pourquoi Maurice serait-il inquiet alors que jusqu'à maintenant les membres ont bien suivi tous ses conseils et se retrouvent en bonne position au classement des équipes? Aussi, pourquoi serait-il inquiet alors que les observations permettent de conclure, au contraire, que Maurice est en pleine possession de ses moyens et bien plus que ne peut l'être tout autre membre de l'équipe? Un sentiment d'inquiétude serait tout à fait à l'opposé de sa conduite ou des comportements qu'il manifeste dans le cours de la simulation depuis le tout début. Autrement dit, tout porte à croire que le capitaine ne semble pas réellement inquiet par la dissidence de l'un de ses matelots. C'est pourquoi nous croyons que cette séquence humoristique révèle, en fait, la mise de l'avant d'un sentiment de supériorité qui, sous forme d'un humour ironique et en soi contradictoire (« *on est inquiet* »), suggère que Maurice réaffirme son rôle de leader dans le groupe. Ainsi, si les raisons d'agir renvoient au fondement de l'action (« *c'est parce qu'on voulait son avis* »), les motifs, eux, réfèrent aux désirs qui l'inspire (« *c'était juste pour passer au point suivant* ») (Giddens, 1987, p.54).

En résumé, la séquence 46 témoigne de la manière dont Maurice manifeste sa compétence d'acteur. Effectivement, il est le seul à remarquer chez Maude (perception sociale) une certaine résistance par rapport à la décision qui s'apprête à être prise, et ce sans qu'elle ne s'exprime à voix haute. Puisque Maurice entrevoit ce potentiel de résistance de la part de Maude, il utilise l'humour en vu de la persuader. Toutefois, sa compétence humoristique est limitée en ce qu'elle engendre une conséquence non intentionnelle, c'est-à-dire une discussion ferme où pour la première fois Maude s'exprime avec davantage de conviction, mais en vain. Fondamentalement motivée par des éléments inconscients de vouloir passer au point suivant, la fonction de l'humour consistant à susciter l'intérêt d'une personne se veut surtout une raison d'agir chez Maurice qui désire que Maude prenne la parole.

### 6.2.2 Groupe B : entreprise Boomerang Inc

Le tableau 20 expose trois séquences humoristiques déjà présentées au chapitre 5. Nous analysons ces séquences de manière plus approfondie au regard des dimensions du dispositif social de l'humour.

No de séquence	Séquences humoristiques
Réunion 1	
9	Benjamin : « <i>mon ado il a 2 jours de congé jeudi et vendredi</i> . Faut les occuper ces enfants là, <i>tu lui donnes un ordinateur et il va tout te rentrer ça ces leadtime là!</i> Il mange tellement à la maison qu'il vide le frigo! [...] <i>ça m'aiderait Bob. Je vais te payer pour qu'il vienne!</i> »
Réunion 2	
6	Bernard : « c'est juste que là je ne sais pas ce qu'ils veulent » Boris : « come on Bernard ! » Bob : « ok, c'est beau, <i>ça t'a fait du bien d'en parler ! Ça fait toujours du bien !</i> » Bernard : « ça me décourage ! » Bob : « c'est comme mon petit gars à matin, il était en retard et moi je vois, dans ma fenêtre en arrière, l'autobus s'en venir faque là je lui dis envoie grouille, faque là il se dépêche mais il ne pouvait pas mettre ses bottes et il dit osti ça marche pas et là de dis aille on ne dit pas ça et il me dit oui mais ça fait du bien. Puis là il s'en allait et il boitait en maudit ! <i>Mais bon enfin, ça fait toujours du bien d'en parler !</i> »
Réunion 4	
7	Bob : « bon, <i>merci Bianca pour ce touchant témoignage !</i> » Bianca : « va falloir amener des Kleenex ! »

Tableau 20 : Séquences humoristiques et compétence de l'acteur - groupe B

#### Réunion 1 / séquence humoristique 9

Lors de la séquence 9 à la réunion 1, les membres de Boomerang Inc discutent de l'attribution d'une tâche particulière. Cette tâche consiste à faire de l'entrée de données à l'ordinateur. Nous avons mentionné que les membres peuvent généralement compter sur l'appui de quelques personnes supplémentaires pour effectuer cette tâche. Seulement, vu la situation de surcharge de travail généralisée, personne n'est actuellement disponible pour ce surplus de travail.

Alors que les membres s'entretiennent à propos du fait qu'aucun collègue n'est disponible, Benjamin propose d'engager son propre garçon pour exécuter la tâche en question : « *mon ado il a 2 jours de congé jeudi et vendredi. Tu lui donnes un ordinateur et il va tout te rentrer ça ces leadtime là !* ». Benjamin est parfaitement conscient pourquoi sa première intervention ne lui vaut qu'un faible rire :

[Benjamin] : de dire que mon enfant va venir faire la job, ça ne se fait pas ou ça s'est jamais fait, mais dans l'usine ils le font mais bon c'est un peu aberrant comme proposition. Mais ça illustre quand même le fait qu'il faut bien que quelqu'un fasse la job faute peut-être que ça a été perçu un peu négativement le fait que je propose qu'on engage n'importe qui pour faire quelque chose pour nous aider.

La conduite de Benjamin met de l'avant sa volonté de signaler à quel point la situation de surcharge de travail lui est devenue insupportable. Sa première intervention humoristique engendre une conséquence non intentionnelle. En effet, seule Béatrice semble trouver particulièrement drôle la blague de Benjamin. Les autres sourient, ce qui fait croire à l'observatrice que cette intervention plaît somme toute à l'ensemble des acteurs. Seulement, Benjamin semble plutôt entrevoir une mauvaise réceptivité de la part de ses collègues. Il laisse passer quelques minutes et, dans un ultime effort, choisit d'y aller d'une deuxième blague qui cette fois-ci souligne son désaccord, et parallèlement celui de l'équipe, envers les politiques budgétaires chez Boomerang Inc. Cette deuxième blague entraîne un rire de forte intensité et surclasse définitivement la première en terme d'impact sur l'auditoire. Ce faisant, cette séquence fait penser à l'observatrice que Benjamin est habile à jauger socialement où en est le groupe et à comprendre rapidement qu'il peut se réchapper d'une blague moins retentissante grâce à cette habileté de perception sociale. Pour ce faire, Benjamin opte pour un sujet qui fait rire systématiquement, soit une blague concernant les budgets d'opération. Bob étant le représentant de l'autorité formelle et contrôlant le budget (ressources matérielles) du département, la blague est automatiquement dirigée à son insu : «***ça m'aiderait Bob. Je vais te payer pour qu'il vienne!*** ». En entretien, Benjamin poursuit ses explications :

[Benjamin] : moi j'avais un double avantage parce que moi ma *joke* c'était mon enfant est à la maison, il ne sait pas quoi faire et il fouille dans les armoires, il va manger toute la journée et il va me coûter 200 piastres d'épicerie. Ça me coûte moins cher de l'amener ici et de le faire travailler et de payer que de le laisser à la maison. Faute la blague était là mais elle a été probablement perçue et fait rire aussi par le fait que Bob n'aime pas payer [...] J'ai un humour assez deuxième niveau en général et des fois troisième.

Cette blague exprime une forme de cynisme (Collinson, 2002) de la part de Benjamin et, par complicité du rire, de la part des autres membres également. Ceux-ci connaissent les règles concernant le budget d'opération. Nous l'avons précisé, ils ne possèdent aucun droit de regard sur l'allocation des budgets. La blague de Benjamin permet à l'équipe de prendre momentanément une position de pouvoir concerté vis-à-vis Bob. Benjamin répétera exactement le même type de commentaire à la quatrième réunion. De la part de Benjamin, nous pouvons spéculer que sa conduite est stratégique et délibérée en ce qu'elle lui permet d'affirmer son autonomie d'action. En effet, ce dernier évolue au département des achats depuis le même nombre d'années que Bob,

seulement il n'est pas chef de service. S'il ne possède pas l'autorité formelle, on lui confère tout de même un pouvoir en ce qu'il a, tout comme Bob, un savoir de longue date. Les autres membres lui reconnaissent cet avantage :

[Bernard] : Benjamin il a beaucoup d'expérience.

[Brandon] : Benjamin il est très connaissant côté Boomerang Inc, parce qu'il a tout l'historique en tête.

[Bianca] : Benjamin c'est quelqu'un de super expérimenté, super expérience donc beaucoup de savoir.

Comme le souligne Giddens (1987) en discutant de la recherche de Willis (1977) : « se marrer est l'instrument privilégié de l'informel, alors que le commandement est celui du formel » (p.353). À cette séquence, tout comme à la séquence de la quatrième réunion, Benjamin exprime visiblement une hostilité à l'égard de cette contrainte budgétaire. Il affirme lui-même lors de l'entretien qu'il estime que :

[Benjamin] : il y a toujours un message derrière l'humour qui est utilisé d'ailleurs, et qui fait toujours référence à un contexte. Faque dans nos meetings, quand on parle avec Bob de certains aspects du budget, on connaît Boomerang Inc, et on peut jamais monter les prix, c'est donc un contexte budgétaire. Faque ces genres de choses là, tu ne retrouves pas ça à la maison mais elles ont **les mêmes types d'interdits**. Si c'est pas les budgets à 0, c'est des comportements qu'ont pas le droit d'avoir à la maison.

Le budget apparaît alors, dans le discours de Benjamin, comme un « interdit », une contrainte avec laquelle il doit jongler au quotidien. Par ailleurs, de son côté Bob est parfaitement conscient de son rôle et de ses responsabilités face au budget; il sait que les membres le taquinent sur cet aspect de sa gestion. L'extrait suivant illustre ce fait :

[Observatrice] : les gens vous taquinent sur quel sujet en général?

[Bob]: je dirais sur ma rigidité, sur l'atteinte des objectifs, le budget par exemple. [...]

[Observatrice] : est-ce que ça vous dérange?

[Bob]: non absolument pas. Je suis bien content qu'ils le savent. J'ai toujours dit la même chose, c'est le budget qui nous *drive* tous ici et c'est ça. Et des fois il y en a qui ont tendance à aller peut-être plus, à passer à côté mais je suis assez intransigeant là-dessus. Ça va être là dessus qu'ils vont blaguer, le budget.

Nous pouvons penser qu'il n'existe aucune sanction formelle que peut exercer Bob à l'endroit de Benjamin et que ce dernier est conscient que Bob ne possède aucun pouvoir sur lui puisqu'il « ne fait que blaguer ». Les sanctions viendront alors du réseau informel et encore, Benjamin le sait pertinemment :

[Observatrice] : les gens te taquinent sur quoi?

[Benjamin] : je peux revenir longtemps et insister et des fois trop. Ça on peut faire des blagues là-dessus. Je suis un peu chialeux aussi, je dirais que les gens me taquinent là-dessus et avec raison ça c'est correct, c'est juste un signal que bon bien là j'ai assez chialé et souvent ils ont raison.

Pour une seconde fois, ceci nous porte à croire que Benjamin contrôle de manière réflexive le flot de ses actions, qu'il a des intentions et qu'il ne cessera de manifester son « autonomie de l'action » que lorsque ses pairs lui signaleront. C'est donc dire que cette simple séquence humoristique initiée par Benjamin ne s'analyse pas en dépit de l'historique des restrictions budgétaires chez Boomerang Inc de Victoriaville, ni de ses habiletés de perception sociale qui se définissent en réalité par des relations d'autonomie et de dépendance que celui-ci a développées au fil du temps avec tous les membres de l'équipe. La séquence 9 de la réunion 1 a certes pour fonction de marquer une division entre patron et employé. Dans le processus humoristique, cette séquence témoigne effectivement du fait que l'humour s'engendre aussi bien dans un environnement de coopération que de compétition. Toutefois, en interrogeant Benjamin lui-même sur cette séquence, il est possible de constater que l'émergence de celle-ci ne peut être uniquement attribuable à ce rôle fonctionnel puisqu'elle tire visiblement son origine du mouvement politique et interactionnel qui s'est construit au fil du temps entre les acteurs du système social.

#### Réunion 2 / séquence humoristique 6

Notre analyse se porte à présent sur la séquence 6 de la deuxième réunion. Nous l'avons précisé au cours du chapitre 5, cette réunion s'entame dans une ambiance plutôt assoupiante. La séquence 6 survient au moment d'amorcer la troisième partie de la réunion, c'est-à-dire le tour de table. Antérieurement à l'analyse de cette séquence, nous mentionnons à nouveau certaines caractéristiques concernant le déroulement des réunions. Au cours des observations, certaines séquences humoristiques et autres interventions des membres en interaction indiquent que ceux-ci se prévalent de règles implicites de fonctionnement lors des rencontres. Nous avons évoqué quelques-unes de ces règles au chapitre précédent. Précisons-les davantage : (1) d'abord les membres doivent être présents aux réunions (à moins d'une justification appropriée); (2) ensuite ils doivent non seulement s'exprimer, mais être concis et le faire dans les temps prévus à cet effet; (3) finalement ils sont priés de ne pas « trop se plaindre » car les propos doivent être constructifs et doivent traiter de problématiques essentielles. De plus, comme le rappelle Boris à la réunion 3, il faut que les membres : « *think positive.* »

La séquence 6 débute par une intervention de Bernard. Celui-ci se plaint ouvertement des procédures trop bureaucratiques rattachées à une tâche qu'il doit effectuer. Cela fait en sorte qu'en finalité, il ne sait plus réellement ce qui lui est demandé (*« je ne sais pas ce qu'ils veulent »*). Bernard a l'habitude de ce type de discours. Lorsqu'il termine son intervention, Boris lui lance : *« come on Bernard! »*, puis les membres sourient. Ainsi, la remarque de Boris rappelle la règle 3 du registre normatif que les membres ont établi implicitement. D'ailleurs, Bianca discute de cette règle pendant l'entretien semi-dirigé : *« [...] [les réunions] si c'est juste des thérapies et qu'on apprend rien de constructif ça sert à rien, ça remonte pas le moral de personne »*.

Bernard, tout de même conscient de cette règle, persiste à faire valoir son opinion sur certains éléments qui lui apparaissent fondamentaux. Cette conduite démontre aux membres qu'il déroge à la règle. Seulement, Bernard est persuadé d'une chose :

[Bernard] : il y a des choses qui se font présentement et c'est des processus qui fonctionnent mais qui fonctionnent tout croches, qui prennent un temps, une bureaucratie absolument débile que moi je vois qui pourrait être facilement simplifiée. Mais je me fais rejeter du revers de la main parce que c'est un détail.

Suite à la réplique de Boris envers Bernard (*« come on Bernard! »*), Bob poursuit aussitôt en riant et dit à Bernard : *« ça t'a fait du bien d'en parler! »*. Si ce type de commentaire humoristique (et ceux de même nature empathique) est habituellement sympathique, cette fois-ci il semble être destiné à banaliser l'intervention de Bernard. La remarque de Bob ne suscite aucun rire de la part des membres, donc ne gagne pas tout l'intérêt escompté (conséquence non intentionnelle) par ce dernier. Nous croyons que le commentaire est mal perçu vu la position hiérarchique qu'occupe Bob. En effet, un patron doit s'efforcer de démontrer, le plus souvent possible, de l'empathie envers ses subordonnés. Cette empathie ne doit pas revêtir une forme ironique ou laisser paraître que l'intervention du membre est non pertinente. Cette « prérogative » est réservée aux collègues. En utilisant l'humour, Bob accentue incidemment la polarisation entre le management et les employés (Collinson, 2002).

Manifestement déçu de la réaction de ses subalternes, Bob fait une seconde tentative. Cette fois-ci, l'histoire racontée par ce dernier à propos de son garçon crée un véritable instant de rire partagé dans le groupe<sup>73</sup>. Questionné sur la séquence, Bob nous offre des éléments de réponse :

---

<sup>73</sup> Ce moment humoristique est exclusif à l'équipe en ce sens où l'observatrice ne trouve pas particulièrement hilarant cet épisode de la réunion. C'est d'ailleurs le rire partagé et intense qui a motivé l'observatrice à interroger les acteurs sur cette séquence précise.

[Bob] : j'essaye de m'en rappeler pourquoi je suis venu à parler de ça. Je me souviens pas pourquoi je suis venu à en parler, mais de toute évidence, et ça c'est évident dans ma tête, ce que j'ai voulu faire c'est que j'ai voulu partager ce moment drôle là que j'ai vécu dans ma journée, j'ai voulu le partager avec les autres. Puis ça m'avait tellement fait rire que **j'ai réussi à retransmettre, à recommuniquer une bonne partie du sentiment que j'ai vécu dans ça**. La réalité était pas là pour amener les gens à trouver ça drôle, c'est moi qui a vécu cette réalité là, mais j'ai essayé d'amener les gens. *By the way*, quand je fais ça c'est aussi que étant donné que j'ai conscience de ma personnalité, qui suggère une personne aride, sec, intransigeante, bon tout ça, **ça permet d'adoucir peut-être cette perception là que les gens peuvent avoir à mon égard**. Ça j'en ai besoin à l'occasion puis quand l'occasion se présente, je le fais et ici c'était justement l'occasion là de le faire. Parce qu'il y absolument aucune conclusion à ça, c'était simplement un intermède, ça été purement un intermède drôle.

Le discours de Bob est éloquent. Bob est un agent réflexif, capable de rationaliser en nous communiquant de manière discursive quelles sont ses raisons d'agir. Ainsi, en tentant d'établir un lien (fonction sociale) avec les membres de son équipe, Bob agit intentionnellement de façon à laisser paraître une facette un peu moins rigide de sa personnalité. Ceci porte à croire que celui-ci déploie une certaine habileté sociale au moment de son intervention humoristique soit celle qui concerne la gestion des impressions. Nous avons spécifié que Gardner & Martinko (1988) soutiennent que le management des impressions est une notion importante à démythifier au point de vue du domaine de la gestion car le succès de certains individus en serait potentiellement relié. Parmi les huit catégories de comportements s'apparentant à des stratégies utilisées par les acteurs figure celle qu'ils intitulent « *self-descriptions* ». C'est pour cette stratégie de gestion des impressions qu'opte Bob au moment de raconter son histoire.

De plus, le discours des autres membres démontre bien comment les capacités d'expression de Bob lui ont valu le rire intense de la séquence, sans même que les membres ne trouvent particulièrement drôle l'histoire comme telle :

[Boris] : le rire, c'est communicatif.

[Béatrice] : moi personnellement voir quelqu'un rire ça me fait rire. Faque le fait que lui il rit, j'étais crampée. Juste le fait de le voir rire, et il riait tellement les larmes lui coulait, mais c'était pas si drôle que ça son histoire.

[Barbara] : je pense que c'est un événement personnel qu'il racontait, ça n'avait pas rapport du tout à la réunion. Oui je trouvais ça drôle, et pourquoi, bien moi j'en ai des enfants et on vit quotidiennement des affaires comme ça faque ça me faisait rire parce que ça me faisait penser à d'autres affaires que moi je pouvais avoir vécues. C'est pas sa situation à lui qui me faisait rire, mais je me remettais dans tête des situations que j'ai pu vivre avec mes enfants et je me disais ah oui ça c'était drôle.

[Bernard] : bien, moi je trouvais pas l'histoire si drôle que ça, mais je pense que c'est un phénomène d'entrain que quand tu as quelqu'un devant toi qui se peut pu et qui est

entrain de pleurer tellement que c'est drôle ça fait que ça devient drôle juste de regarder la personne.

Bob déploie dans l'action sa capacité d'expressivité. Cette habileté sociale chez lui devient une condition nécessaire à l'éclat de rire suscité par la séquence.

En ce qui concerne cette deuxième intervention de Bob, nous pourrions nous demander : le contexte « force-t-il » Bob à poursuivre la conversation en racontant une histoire drôle, ou bien Bob « agit-il » en parfaite connaissance du contexte? La réponse est la suivante : Bob agit en étant conscient de ce que sa personnalité suggère. Sa blague peu retentissante à l'endroit de Bernard fait qu'il se retrouve dans un contexte l'obligeant à « s'en sortir ». Il choisit cependant de se sortir de ce contexte gênant en ayant volontairement recours à l'humour<sup>74</sup>. Voilà comment une pratique humoristique n'est pas tout à fait déterminée, ni tout à fait stratégique, mais se veut plutôt « orientée ».

En conséquence, la séquence 6 est un exemple qui rappelle que Bob est un agent socialement compétent, en ce qu'il agit de manière réflexive et est en mesure d'utiliser dans l'action les moyens qui sont à sa portée (expressivité et gestion des impressions) au moment d'une intervention humoristique. Il est capable d'expliquer de manière discursive pourquoi il agit ainsi, or nous avons pu constater comment une fonction de l'humour dans un processus humoristique se veut également une raison d'agir du côté de l'acteur. En outre, ces moyens deviennent pour une part, des conditions antécédentes de la dynamique humoristique de la séquence et plus largement, l'expression d'un pouvoir puisque le pouvoir représente la capacité de faire, la capacité de 'créer une différence' dans le cours des événements (Giddens, 1987, p.63). De par cette intervention humoristique, Bob permet l'avènement d'un dernier quart de réunion qui s'amorce de façon nettement plus détendue qu'il ne le laissait présager et fait possiblement en sorte de changer ponctuellement l'opinion de ses subalternes à son égard.

#### Réunion 4 / séquence humoristique 2

La séquence 2 de la dernière réunion présente un second exemple des fonctions empathiques rattachées à certaines séquences humoristiques. Bianca mentionne qu'elle est aux prises avec une

---

<sup>74</sup> Cette séquence est un exemple qui met en lumière les propos de Giddens (1987) sur les éléments contraignants d'un système social. Nous avions repris ses propos au deuxième chapitre stipulant que la contrainte est définie comme « fixant des limites sur l'éventail d'options dont dispose un acteur ou un ensemble d'acteurs [...] ». Dans ce contexte particulier, Bob doit effectivement s'en sortir, mais il décide lui-même de le faire en utilisant l'humour.

situation qui lui est hors de contrôle et qui lui déplaît passablement. Les fournisseurs avec lesquels elle fait affaires augmentent leurs prix de manière progressive depuis plusieurs semaines. Les membres connaissent la problématique évoquée par Bianca, quelques-uns d'entre eux étant dans la même situation que celle-ci. Lorsque Bianca termine son intervention, Bob la remercie de façon humoristique : « **merci Bianca pour ce touchant témoignage!** ». Si cette remarque semble banale *a priori*, elle porte une toute autre signification pour Bob.

[Bob] : *ce touchant témoignage*, c'est quelque chose que j'utilise depuis 5 ans dans mon vocabulaire. Et il fût même une époque où que quand quelqu'un avait quelque chose à expliquer, le point à l'agenda on écrivait : témoignage. C'est pas le bon mot mais c'est un mot (il rit) qui caricature un peu, comme dans les AA ou comme dans certaines sectes religieuses, où les gens arrivent avec certains témoignages ou des choses qu'ils ont vécues, ce qui n'est pas notre cas ici mais on l'appelle témoignage. Et *touchant* qui veut dire qui a touché tout le monde, qui n'a pas laissé personne indifférent. Là ici ça se pourrait que ça l'ai dérangé, ça se pourrait très bien, **mais ça fait partie de cette culture là, qui est peut-être moins présente maintenant qu'avant parce que maintenant il y a plus de nouveaux**, qui ont peut-être moins vécus ce type d'humour là. Et il fût un temps où les acheteurs eux-mêmes dans la réunion disaient moi j'ai un témoignage. Mais le mot témoignage il n'est pas bon, pris sérieusement il pas bon. Il doit être pris d'une façon humoristique.

Ceci étant dit, pour Bob il s'agit d'une intervention soutenue par des raisons d'agir qu'il est capable d'exprimer de façon discursive lors de l'entretien :

[Bob] : en même temps, quand je l'ai dit hier, j'ai voulu, sans vouloir minimiser l'intervention de Bianca, **j'ai voulu envoyer aussi le signal** que je le sais qu'il y en a des avertissements qui viennent de partout de nos fournisseurs mais **on ne se laissera pas faire comme ça**. Et vous pouvez m'en raconter autant que vous voulez... **moi ce que je veux c'est bâtir une résistance**, une opposition de la part des acheteurs face à cette pression inflationniste là qui vient de l'extérieur.

Ainsi, à travers son utilisation de l'humour, Bob communique à ses subalternes la conduite qu'il considère comme exemplaire chez un acheteur vu la problématique qu'engendre la pénurie d'acier faisant augmenter les prix des fournisseurs. La fonction de l'humour consistant à démontrer une attitude empathique devient aussi raison d'agir pour Bob qui désire inculquer certains comportements à ses joueurs. Dans son discours, Bob indique qu'il puise au travers ses expériences passées et reproduit lui-même un comportement qu'il considère comme rattaché à une culture. Cette culture fait référence à un système de règles et de valeurs partagées. Parmi ces valeurs semble ressortir celle qui met de l'avant le pouvoir de l'acheteur et son rôle fondamental de contestataire. À ce sujet, Bob raconte: « *parce qu'un acheteur c'est ça notre rôle, on vit dans l'adversité et c'est de l'adversité qui se gère par du verbal et de l'écrit faqu'on apprend à travailler avec ces outils là.* » Bob tente donc de signaler aux membres une caractéristique issue de la culture, voire de l'ensemble

des valeurs qui sont associées au rôle d'acheteur. Il le fait en utilisant l'humour, ce qui ne suscite pas l'intérêt de tous les membres mais contribue à mettre à l'avant-scène une caractéristique importante de leur identité d'acheteur.

Ce faisant, nous croyons que l'humour de Bob se veut également une occasion pour lui de tenter de persuader les membres de la conduite qu'un acheteur devrait adopter vis-à-vis la situation problématique qu'ils connaissent.

### 6.2.3 Groupe A et groupe B : les constats sur l'humour et l'acteur social

L'originalité de notre démarche tient au fait que nous avons analysé des séquences humoristiques à partir d'un modèle théorique qui tient compte de certaines notions structurationnistes et de l'avoir fait en gardant à l'esprit le jeu du temps. En plus, ce modèle permet de focaliser notre attention sur l'acteur social et sur la justification dans une perspective individualiste (Bailly, 1998) de l'apparition de séquences humoristiques dans le temps. Ainsi, l'humour ne s'étudie pas uniquement de manière objective en inférant à partir du contexte, mais aussi selon les raisons ou motifs qui eux, relèvent de la subjectivité d'un acteur. Les exemples repris témoignent que l'humour contraint autant qu'il habilite.

Au cours de la section précédente, nous avons pu constater que dans leur utilisation de l'humour, les acteurs ont des raisons d'agir, qu'ils ont des buts et qu'ils sont capables de rationaliser verbalement le pourquoi de leurs pratiques humoristiques. Nous avons cité des exemples où les acteurs expliquent les raisons de leurs actions et où des habiletés comme la gestion des impressions ou l'expressivité semblent parfois devenir de véritables stratégies pour les acteurs qui les utilisent dans le cours de leurs pratiques quotidiennes. Par exemple, c'est lorsque Bob du groupe Boomerang Inc nous mentionne qu'il a voulu raconter une histoire personnelle pour faire changer la perception qu'ont ses subalternes de sa personnalité austère, que nous comprenons pourquoi il agit subitement de la sorte pendant la réunion. Effectivement, sa réputation de patron intransigeant le précède. L'utilisation de l'humour par Bob témoigne qu'il est réflexif dans l'action et surtout qu'il est socialement capable de gérer les impressions lorsqu'il est en situation de co-présence. La compétence humoristique des acteurs peut donc s'expliquer par un procédé discursif chez ces derniers (contrôlabilité de l'humour). Cependant, nous avons démontré comment l'utilisation

d'habiletés qui font tout autant partie de leur compétence sociale, ne sont pas si facilement communicables par l'acteur, ni d'ailleurs contrôlables. En fait, il arrive même plus souvent que ces habiletés relèvent d'un savoir tacite. À ce sujet, il a été possible de repérer des motifs inconscients chez les acteurs, motifs qui font en sorte que l'on accorde aussi une place prépondérante à la conscience pratique dans l'utilisation de l'humour. À ce propos, nous remarquons que c'est en connaissant le contexte d'action dans lequel évoluent les membres du groupe MBA que l'on comprend pourquoi Mike lance une blague le faisant paraître collaborateur d'entrée de jeu, ou que Maurice taquine Maude en espérant plutôt poursuivre la réunion qu'obtenir son opinion. Sans savoir pourquoi ils ont utilisé l'humour à ces moments précis, les séquences laissent paraître que les membres ont une connaissance tacite des règles (ou valeurs) contextuelles que nous pouvons retracer dans leurs agissements humoristiques, particulièrement à travers les normes puisque leur conduite est sanctionnée ou récompensée (intensité du rire) par autrui.

Sur le sujet précis des habiletés sociales, il est nécessaire de faire un retour sur le concept plus général de la compétence sociale. Selon Baron & Markman (2003), qui ont recensé les écrits à ce sujet, celle-ci est formée du croisement de cinq habiletés sociales. Nous l'avons spécifié, dans leur recherche ces auteurs se penchent sur la compétence sociale d'entrepreneurs. Plus précisément, Baron & Markman utilisent pour échantillons deux groupes d'entrepreneurs issus d'industries différentes. Leurs résultats indiquent que la compétence sociale (*la capacité de fonctionner efficacement dans un contexte social donné*) a joué un rôle dans la réussite en affaires chez les entrepreneurs des deux groupes. Seulement, des cinq habiletés testées, certaines obtiennent un lien plus probant avec le succès. Curieusement, ces habiletés au rôle plus prédominant ne sont pas les mêmes chez les deux groupes. Pour le premier groupe, l'adaptation sociale des entrepreneurs importe davantage dans la réussite et pour le second, c'est plutôt l'expressivité. Baron & Markman mentionnent qu'une explication possible est l'environnement de travail fondamentalement différent entre les deux types d'industries d'où sont tirés les échantillons. Nous n'avons pas traité un nombre aussi impressionnant de données comme l'ont fait Baron & Markman pour en arriver à identifier quelles habiletés sociales sont activées le plus souvent dans les rapports humoristiques en face-à-face. Notre objectif n'étant pas d'identifier les habiletés les plus récurrentes, mais simplement de pointer l'existence celles-ci, nous nous interrogeons tout de même au même titre que l'ont fait Baron & Markman : quelles sont les habiletés qui émergent le plus souvent en humour? Des quelques exemples traités à la section 6.2, il ressort aux premiers abords que la gestion des impressions ainsi que la perception sociale sont les habiletés plus souvent relevées dans notre analyse. En plus, chez Boomerang Inc, nous avons vu au chapitre 5 que l'empathie joue un rôle clé dans l'apparition de

certaines séquences humoristiques. Tout comme le stipulent Baron & Markman, il se pourrait que le contexte spécifique à chaque groupe explique cette habileté relevée uniquement au sein du groupe B. Sans pouvoir asseoir une régularité dans l'apparition certaines des habiletés sociales, il semble évident que, selon par exemple la formalisation d'un groupe, certaines habiletés sociales auraient une fréquence d'apparition plus élevée que d'autres dans les manifestations d'humour.

Grâce à l'articulation des nombreuses dimensions du dispositif social de l'humour, nous avons mis de l'avant la complexité inhérente à la manifestation de la compétence humoristique chez les acteurs. Nous avons vu que certaines séquences n'apparaissent pas en dépit de raisons d'agir (que l'on camoufle peut-être trop souvent derrière la simple énonciation des fonctions de l'humour) ou plus profondément des motifs d'action inconscients chez l'acteur. **Re-situer l'acteur socialement compétent au centre du processus permet d'étudier l'humour sous l'angle de la subjectivité, ce qui amène à comprendre davantage sa mise en action dans l'ensemble.** En somme, l'analyse de certaines séquences reprises des chapitres 4 et 5 permet de comprendre l'influence de l'acteur sur la transformation de l'humour ou sur **le pourquoi de l'apparition de certaines séquences contenues dans le processus humoristique.**

## Conclusion du sixième chapitre

Dans ce chapitre nous présentions le deuxième volet de la mise en action de l'humour : l'acteur social et sa compétence humoristique. D'abord, nous sommes penchées sur les composantes du registre humoristique des deux groupes, que nous avons trouvées plus révélatrices lorsque comparées à la notion de sécurité ontologique de Giddens (1987). Étudier le registre humoristique est pertinent dans une orientation de recherche processuelle car c'est la répétition dans le temps d'une pratique humoristique qui expliquerait, par exemple, la fonction psychologique de détachement. Ensuite, nous avons pu isoler des bouts d'interactions humoristiques dont l'analyse plus approfondie permet d'articuler d'autres dimensions du dispositif social de l'humour. Nous avons vu que les acteurs socialement compétents possèdent des facilités ou un pouvoir d'action qu'ils manifestent dans leurs pratiques humoristiques. L'humour témoigne simultanément de leur perception sociale vis-à-vis les collègues, d'une gestion des impressions, d'une adaptation sociale, de leur capacité de persuasion et d'une expressivité qui représentent tant d'habiletés sociales leur permettant de 'créer une différence' que de conditions pour la dynamique humoristique. Les acteurs sont capables d'un volontarisme dans le cours normal de l'action, donc l'humour les habilité. Par exemple, lorsqu'une seconde blague offre l'occasion de se réchapper d'une remarque humoristique moins retentissante et permet de poursuivre la réunion dans une ambiance plus légère. Nous avons vu que les membres des groupes A et B sont capables de rationaliser et de connaître les raisons de leur conduite humoristique. En cela, des fonctions de l'humour se conçoivent également en terme de raisons d'agir. Par ailleurs, ces acteurs socialement compétents sont également sanctionnés par un système de règles qui sont des éléments structurels orientant tout aussi leurs conduites humoristiques. L'humour constraint l'acteur. Puis, leurs pratiques engendrent parfois des conséquences non intentionnelles (favorable ou non) donc leur compétence humoristique est limitée par ces conséquences inattendues de l'action. Par exemple, lorsqu'elles plongent les acteurs dans une ambiance de réunion plus monotone, divisée ou gênante. D'autre part, l'inconscient limite lui aussi la compétence (ou la réflexivité) humoristique des acteurs et c'est pourquoi quelques séquences présentées accentuent l'importance des motifs inconscients en humour.

À l'intérieur de ce sixième chapitre, nous avons voulu accentuer le « retour au sujet » en faisant une analyse de la compétence humoristique centrée sur les raisons d'agir et les motivations des acteurs. Une analyse qui s'ajoute aux constats des chapitres 4 et 5 et contribue à enrichir notre compréhension de la mise en action de l'humour dans l'organisation.

## **Introduction au septième chapitre**

Dans les chapitres précédents, nous avons re-construit le processus humoristique pour les deux groupes de gestionnaires observés et nous avons regardé l'humour comme le résultat de la compétence. Ce dernier chapitre a principalement pour objectif de mettre en forme les conclusions de la recherche. Au cours des pages suivantes sont présentées trois conjectures ou propositions de recherche auxquelles nous en arrivons à l'issue de notre questionnement sur la mise en action de l'humour.

Afin de dégager ces propositions de recherche, nous faisons premièrement (7.1) un bref retour sur la littérature. Plus précisément, nous revenons sur deux recherches qui avaient été présentées à la fin du chapitre premier. Il s'agit de la recherche de Lennox Terrion & Ashforth (2002) concernant l'humour au sein d'un groupe temporaire et celle de Consalvo (1989) à propos de l'humour des équipes de gestion régulières. Ces chercheurs ont aussi opté pour une orientation processuelle dans l'étude de l'humour de gestionnaires. En comparant nos résultats de recherche à leurs constats respectifs, nous corroborons davantage nos affirmations. Deuxièmement, nous analysons (7.2) les groupes A et B. Cette analyse fait en sorte que nous puissions en arriver à trois propositions concernant l'humour dans l'organisation, propositions qui pourraient être testées ultérieurement. Troisièmement, nous présentons (7.3) le nouveau portrait du dispositif social de l'humour à la lumière des trois propositions de recherche. Quatrièmement, nous énumérons succinctement (7.4) les éléments à retenir de cette démarche de recherche.

### 7.1 Un retour ciblé sur la littérature

Nous comparons les résultats de cette recherche à ceux de Lennox Terrion & Ashforth et ceux de Consalvo. Grâce à ce retour ciblé sur la littérature, nous serons en mesure de présenter les propositions de la prochaine section en s'appuyant sur cette comparaison préalable.

### 7.1.1 L'humour et les groupes de travail temporaires

Le groupe A (MBA) est un groupe temporaire. Dans leur article, Lennox Terrion & Ashforth (2002) proposent également une analyse de l'humour au sein d'un groupe temporaire de gestionnaires (policiers en formation). Les chercheurs présentent comment l'humour de type « *putdown* » se transforme au fil des six semaines du programme de formation des gestionnaires-policiers<sup>75</sup>.

Lennox Terrion & Ashforth découvrent deux phases concernant la transformation de l'humour *putdown*. La première phase témoigne d'un humour *putdown* auto-dérisoire des membres envers eux-mêmes. Ce comportement indique que ceux-ci insistent d'emblée sur l'importance de ne montrer aucun sentiment de supériorité envers les nouveaux collègues. De ce fait, les membres aspirent à un bon déroulement de la période de formation car cette première phase indique **l'établissement d'une relation de confiance** au sein du groupe. À l'étape 1 de la progression identitaire de notre groupe MBA, nous retrouvons d'abord un humour standardisé qui, contrairement aux participants à l'étude de Lennox Terrion & Ashforth, n'est pas auto-dérisoire pour le moment<sup>76</sup>. Plutôt, les interventions qui entraînent le rire sont neutres ou dirigées vers une personne extérieure au groupe. Quoiqu'il en soit, les membres du groupe MBA établissent aussi le lien de confiance. Ils le font toutefois en utilisant un humour se rapportant à des schèmes interprétatifs standardisés et en faisant des remarques humoristiques non offensantes plaçant les membres de l'équipe dans une situation de cohésion plus avancée.

La deuxième phase du modèle de Lennox Terrion & Ashforth contient un humour *putdown* qui **concerne l'identité commune** que partagent tous les membres (ils sont tous policiers). L'étape 2 franchie par notre groupe MBA peut, dans une certaine mesure, se rapprocher de ce constat fait par Lennox Terrion & Ashforth. Il est vrai qu'à un certain moment les membres du groupe MBA se prévalent d'un humour ironique face à leur « entreprise ». Des blagues lancées au sujet de l'irréalisme de la simulation signalent une ironie prononcée. Puis, un peu plus d'une heure après ces quelques remarques ironiques, une séquence humoristique de nature davantage auto-dérisoire fait beaucoup rire les membres. Nous croyons que ce rire signale l'établissement comme tel d'un

---

<sup>75</sup> Il est à noter que nos propres observations n'ont pas porté uniquement sur l'humour de type *putdown*, mais bien sur tous les types d'humour qu'ont utilisés les membres lors de leur parcours identitaire.

<sup>76</sup> Le contexte d'action pourrait expliquer cette observation. Puisque les membres doivent former une équipe « gagnante » afin de prouver aux autres étudiants leurs compétences en gestion, l'humour auto-dérisoire pour un membre n'est peut-être pas de mise d'emblée.

premier repère identitaire: l'entreprise 5M. Cette séquence engendre donc le rire puisqu'elle porte sur les caractéristiques fondamentales de leur entreprise. Donc, dans l'étude de Lennox Terrion & Ashforth les gestionnaires utilisent l'humour *putdown* signalant leurs caractéristiques fondamentales de policiers, caractéristiques portant sur l'extension même de leur personne soit sur leur statut identitaire d'emploi. Pour les membres du groupe MBA, la séquence auto-dérisoire concerne tout autant une extension d'eux-mêmes soit leur situation d'entreprise à 5M.

En outre, Lennox Terrion & Ashforth précisent que la deuxième phase est aussi marquée par des interventions humoristiques *putdown* dirigées vers d'autres groupes et par un humour *putdown* dirigé vers des membres d'un même groupe. En ce qui concerne l'humour dirigé vers les groupes extérieurs, les membres du groupe MBA signalent les frontières de l'équipe très tôt dans leur parcours identitaire. Ils le font en utilisant l'humour de manière à faire comprendre qui est membre du groupe et qui ne l'est pas. Pour ce qui est de l'humour *putdown* utilisé entre les policiers d'un même groupe, nous pouvons faire un rapprochement avec l'humour que nous avons qualifié de « plus vrai » qui survient à l'étape 3 du processus de formation et de transformation de l'humour des membres du MBA.

Les membres du groupe MBA franchissent par ailleurs une quatrième étape dans leur parcours identitaire. Il s'agit d'une étape où ceux-ci expriment un humour que nous avons appelé « avisé » en ce qu'il informe que les acteurs agissent selon leur conscience d'eux-mêmes et des autres. Nous pourrions même qualifier cet humour de « réflexif » car il démontre bien que les acteurs contrôlent le flot de leurs actions en rationalisant puis en explicitant (par l'entremise d'une présentation orale sur les gestionnaires névrosés) les raisons de leur conduite. Cette quatrième étape n'est pas traitée comme telle par Lennox Terrion & Ashforth. Cependant, lors des entretiens semi-dirigés, ces chercheurs découvrent que chaque membre offre une interprétation différente des blagues étant survenues aux moments des observations. Lennox Terrion & Ashforth en viennent à la conclusion que les membres, bien qu'ils communiquent des significations dissemblables, **reconnaissent tacitement un ensemble de règles auxquelles ils se conforment pour l'humour**. En effet, ces règles concernent la manière dont l'humour *putdown* doit être utilisé entre eux. C'est cet ensemble de règles qui, selon les auteurs, engage un rituel social indiquant aux membres qu'ils sont en voie de devenir un groupe. Ce rituel propulse donc les membres vers le passage du « je » au « nous ». Puisque cet ensemble de règles concernant l'utilisation de l'humour *putdown* influence les membres quant aux conduites humoristiques à privilégier, nous pourrions conclure que ces gestionnaires-policiers expriment également un humour « réflexif », mais que la réflexivité est identifiable du fait

que ceux-ci expliquent leur conduite en communiquant dans leur discours des indices attestant l'existence de ces règles décrites par Lennox Terrion & Ashforth.

En terminant, il importe de souligner que l'état temporaire du groupe de policiers est plus avancé (ensemble depuis six semaines) que celui du groupe MBA (ensemble depuis cinq jours). Il se pourrait donc que l'humour ironique du groupe MBA témoigne du fait qu'ils en soient à une étape préalable à l'identification d'un ensemble de règles dont se prévalent les membres d'un groupe temporaire qui se côtoient depuis plus longtemps.

### 7.1.2 L'humour et les équipes de gestion « régulières »

Au cours de cette section, nous comparons nos résultats de recherche issus du groupe B (Boomerang Inc) à ceux tirés de la recherche de Consalvo (1989) sur l'humour et les équipes de gestion régulières où les membres se connaissent d'entrée de jeu. Consalvo étudie la transformation des fonctions de l'humour parallèlement à l'évolution d'une réunion de gestionnaires. Ce chercheur découvre que sur six groupes de gestionnaires, un total de cinq démontre l'évolution des fonctions de l'humour en trois étapes corrélées au processus de prise de décision par lequel passent les gestionnaires.

L'étape 1 du modèle de Consalvo, dite la phase d'ouverture, a une durée de 30 minutes. Cette étape correspond donc au premier quart d'enchaînement de la réunion des membres de Boomerang Inc. Selon Consalvo, l'étape 1 est caractérisée par des fonctions de l'humour qui consistent à relâcher la tension, exprimer les différences d'opinions ou simplement les frustrations et critiques. Contrairement à Consalvo, nous avons plutôt vu en l'humour des premières interactions une fonction de cohésion et d'établissement d'un lien entre les membres de Boomerang Inc. Seulement, ces interventions au rôle cohésif rappellent également le sujet de la surcharge de travail et pourraient ainsi déguiser une forme de soulagement pour les membres qui s'expriment en ce sens. Dans une certaine mesure, il est exact d'affirmer que l'humour de ce début de réunion peut servir à exprimer une frustration. Cependant, nous avons vu en l'expression de cette critique une prédominance de l'effet cohésif et rassembleur pour les membres.

L'étape 2, dite la phase de transition selon Consalvo, fait état des fonctions sociales de l'humour soit celle de cohésion ainsi que de certaines fonctions psychologiques telle le recadrage. Cette étape

s'étale sur une période de temps qui oscille entre 1 et 6 minutes. Plusieurs interventions humoristiques surviennent en peu de temps et le rire consensuel, parfois même en cascade, est observable à ce moment précis. Les observations chez Boomerang Inc permettent de constater la présence de la fonction recadrage que nous retrouvons au deuxième ou au troisième quart. Seulement, nous ne pouvons conclure à une régularité pour cette fonction. Par contre, nous sommes en mesure d'affirmer que **le rire consensuel crée effectivement ce « working bond »** dont discute Consalvo. Nous observons également que le rire consensuel survient au moins une fois à la première demie (au premier ou deuxième quart) de la réunion. Certes, la réunion 2 fait exception à cette règle, mais nous avons spécifié que pour cette réunion le rire consensuel du troisième quart joue un rôle cohésif doublement important. En outre, nous remarquons que le rire consensuel est pratiquement toujours suivi d'une période d'accalmie humoristique (c'est d'ailleurs aussi le cas pour le groupe MBA).

À l'étape 3 du modèle de Consalvo, dite la phase de résolution de problème, les gestionnaires entrent véritablement dans la période des discussions. Cette étape est donc la plus longue, elle a une durée d'environ 30 à 60 minutes. Les fonctions de l'humour suggèrent le soulagement des membres et indiquent un ton émotionnel positif ou neutre. L'humour a un taux d'apparition plus élevé qu'à l'étape 1 mais moins qu'à l'étape 2. L'étape 3 chez Consalvo correspondrait normalement à la période qui s'étend du milieu du deuxième quart à la fin du troisième quart de la réunion pour les membres de Boomerang Inc. C'est un moment de la réunion où les membres vérifient les projets, présentent l'état d'avancement et prennent des décisions sur certaines problématiques. En ce qui concerne nos observations, il n'est pas possible de noter que le troisième quart est plus humoristique que le premier, bien au contraire. Par surcroît, le ton n'est pas tout à fait neutre et parfois l'humour est davantage utilisé pour exprimer une hostilité.

Finalement, Consalvo soutient que dans quelques cas (le nombre de cas n'est pas spécifié par l'auteur), les gestionnaires atteignent une quatrième étape où l'humour rappelle le processus parfois frustrant par lequel les membres ont dû passer en vue d'en arriver à un accord. L'humour y est varié et le rire se rapporte aux félicitations mutuelles que se font les membres. Cette quatrième étape est soit signe d'une transition vers la fin de la réunion ou d'une pause avant la reprise des discussions. Chez les membres de Boomerang Inc, nous ne pouvons pas conclure à une telle étape car les réunions de travail se terminent de façon trop brusque. L'humour est plutôt positif ou neutre tel que Consalvo le décrit à l'étape 3 de son modèle. Par contre, nous avons pu constater qu'au moment du tour de table, après chaque intervention d'une personne semblant plus désemparée, apparaît un

humour à caractère empathique qui contribue à offrir un support moral au membre concerné. Cette fonction empathique jouerait possiblement un rôle identique à celles qui font état de félicitations mutuelles discutées par Consalvo.

Selon Consalvo, l'humour témoigne de la vitesse d'évolution de la réunion. Ce faisant, les fonctions et l'apparition de l'humour s'associent aux différentes phases d'un processus de prise de décision. Pour les membres de Boomerang Inc, **l'humour et les fonctions de l'humour sont également marqueurs de l'évolution** d'une des trois parties de la réunion. En effet, dans le premier quart de la réunion chez Boomerang Inc, le taux d'apparition des blagues est le plus élevé. C'est donc la première partie de la réunion qui fait le plus rire (revue des tâches). Ensuite, les membres entrent dans une phase de discussion et de présentations de projets. L'humour est plus morcelé et moins fréquent. Puis, la troisième partie de la réunion, le tour de table, comprend des interventions humoristiques plus fréquentes qu'en deuxième partie mais pas nécessairement davantage qu'à l'amorce de la réunion. Cependant, il est vrai que l'humour est plus « encourageant » à cette troisième partie. Par conséquent, l'humour pour le groupe Boomerang Inc présente aussi une certaine évolution, une évolution selon les trois parties prévues à chaque ordre du jour.

## 7.2 L'analyse des groupes A et B

Aux prochains paragraphes, nous utilisons les constats faits à la section précédente afin d'énoncer certaines propositions ou pistes pour de futures recherches. Les chapitres 4 et 5 ont un rôle prépondérant dans l'énonciation des propositions 1 et 2, alors que le chapitre 6 sur l'acteur social influence davantage la troisième proposition.

### 7.2.1 Un marqueur identitaire et réglementaire

Chez les membres du groupe MBA, l'humour se forme et se transforme suivant un parcours identitaire franchi en quatre étapes par ceux-ci. Pour reprendre l'expression de Lennox Terrion & Ashforth (2002), la transformation de l'humour permet effectivement de suivre le passage du « je » au « nous ». D'un humour standardisé à un humour avisé, voire même réflexif. En ce qui concerne le groupe Boomerang Inc, l'humour se forme et se transforme selon l'alternance de chacune des trois parties prévues à la réunion. Comme l'affirme Consalvo (1989), l'humour permet de suivre

l'évolution d'un processus de discussions. Le rôle catalyseur de certaines séquences humoristiques en particulier oriente l'enchaînement des parties et l'humour est mis en action selon le rappel d'un ensemble de règles de fonctionnement d'une réunion reconnues implicitement par les membres.

Pour le groupe Boomerang Inc, l'humour précise certes l'identité des membres, mais une identité qui fait toujours l'objet d'un humour auto-dérisoire de la part de ceux-ci. Une séquence humoristique auto-dérisoire survient également en fin d'étape 2 pour le groupe MBA, mais ne constitue pas un humour répété telles qu'en font état dans le temps des séquences du groupe Boomerang Inc. Toutefois, cette séquence particulièrement auto-dérisoire indique que les membres du groupe MBA s'entendent peu à peu sur l'établissement de leur point de repère identitaire (l'entreprise 5M), c'est-à-dire ce qui les caractérisent. Avant cette séquence, l'humour identitaire du groupe MBA est davantage ironique puisque les membres cherchent à asseoir leur identité. Il se pourrait donc qu'une absence de repères identitaires communs (MBA en début de parcours) passe par un humour ironique alors qu'un humour auto-dérisoire répété (Boomerang Inc) laisse paraître un accord commun concernant la reconnaissance d'un point de repère identitaire.

Dans le même ordre, nous avons noté que l'autodérision est aussi présente chez les gestionnaires-policiers de l'étude de Lennox Terrion & Ashforth (2002), mais les auteurs discutent surtout d'un système de règles sous-jacent à l'utilisation de l'humour *putdown* par les membres ensemble depuis six semaines (par rapport au groupe MBA formé depuis cinq jours). Bien qu'il s'agisse d'un groupe temporaire, tout comme le groupe MBA, les policiers en formation développent un ensemble de règles qu'ils connaissent tacitement dans l'utilisation de l'humour. Une réalité similaire à celle des membres de Boomerang Inc qui présentent également l'atteinte d'un seuil de régulation. Seulement, la régulation chez Boomerang Inc, une équipe de gestion régulière, concerne non pas l'humour mais la conduite générale en temps de réunion. En somme, le temps serait un facteur déterminant d'une part, pour le type d'humour (ironique, auto-dérisoire) par rapport à la dimension identitaire et d'autre part, dans l'atteinte d'un seuil de régulation (de l'humour ou, de façon plus systémique de la conduite en groupe).

#### Proposition 1

**Plus les membres d'une équipe se côtoient, plus ils s'éloignent du portrait d'un groupe temporaire. Plus ils s'en éloignent, moins leur humour est ironique face à leur repère identitaire; l'humour devient plutôt auto-dérisoire et signale l'atteinte d'un seuil de régulation de l'humour et éventuellement un seuil de régulation des comportements acceptés en groupe.**

### 7.2.2 L'établissement du lien de confiance et le rire consensuel

Pour les deux groupes de gestionnaires, l'établissement du lien de confiance est une étape importante du processus humoristique. Les membres du groupe MBA traversent cette étape, de façon plus déterminante, dès la toute première rencontre. Puis, aux réunions 2 et 3 des interventions humoristiques dont le rôle consiste à établir un lien apparaissent dès le début de la rencontre. Il est vrai que pour un groupe temporaire, l'établissement du lien de confiance importe d'emblée. La recherche de Lennox Terrion & Ashforth (2002) informe de l'importance de ce lien dès le début des interactions. Nous en venons donc au même résultat pour le groupe MBA. En ce qui concerne les membres de Boomerang Inc, la fonction de cohésion de l'humour est activée à chaque début d'une nouvelle rencontre. Dans la recherche de Consalvo (1989) sur des équipes de gestion régulières, la fonction de cohésion survient après 30 minutes de discussions. Au contraire, nous avons vu une fonction cohésive dans l'humour des membres de Boomerang Inc dès les premières interactions, puis un rire consensuel qui lui, survient par contre au même moment que nous en informe Consalvo.

Au sujet du rire consensuel, nous remarquons que l'établissement du lien de confiance suit de très près ce dernier. Évidemment, cette régularité est plus explicite si l'on observe le processus humoristique de Boomerang Inc car les membres tiennent des réunions hebdomadaires et il semble que les fonctions cohésives de l'humour doivent être réactivées à chaque fois. Pour les membres du groupe MBA, le fait de considérer la simulation comme la continuité d'un seul événement explique peut-être la forte présence de ces fonctions cohésives aux premières interactions. Quoiqu'il en soit, ce rire consensuel apparaît être une étape charnière du processus de formation et de transformation de l'humour pour les deux groupes. À chaque fois qu'il apparaissait, le rire consensuel donnait une impression (à l'observatrice) de détente absolue, de mise en confiance et de rapprochement entre les membres.

#### Proposition 2

**La fonction de cohésion de l'humour prend tout son sens au cours des premières discussions des membres d'un groupe, qu'il soit temporaire ou non. Le rire consensuel, bien qu'il précède parfois une accalmie humoristique, signale l'accès à un niveau de cohésion plus élevé donnant l'impression d'un état émotionnel unanimement partagé permettant aux membres de poursuivre la réunion.**

### 7.2.3 Le registre humoristique

Les observations des groupes A et B permettent de repérer les composantes du registre humoristique des membres. Les recherches de Lennox Terrion & Ashforth (2002) et de Consalvo (1989) n'abordent toutefois pas cette question du registre. Certes, repérer ce registre peut sembler classique des études dites « de contenu » et représente un objectif de recherche moins populaire chez les auteurs ayant une orientation de recherche processuelle. Parce que nous étions intéressées à l'acteur social (chapitre 6), nous avons pu comprendre comment se construit ce registre entre les membres d'une équipe et comment il est la source d'un processus de diffusion d'un sentiment de confiance et de sécurité pour ceux-ci. C'est grâce à la notion de sécurité ontologique (Giddens, 1987), que le contenu de ce registre s'appréhende également sous l'angle dynamique de l'humour.

Chacun des deux groupes possède son registre humoristique. La plupart du temps les membres en ignorent même le contenu. Pour le groupe MBA, il nous a été possible de suivre l'évolution de ce registre en temps réel. Pour les membres du groupe Boomerang Inc, le registre existait déjà avant les observations *in situ*. Fine (1983) souligne que le registre humoristique caractérise les membres. Il discute également de l'*idioculture* d'un groupe, c'est-à-dire d'un système de savoirs, croyances, comportements et habitudes partagées par les membres qui interagissent. Les membres peuvent se référer à ce système et l'utiliser comme assises à des interactions ultérieures. C'est en ce sens que nous croyons que repérer le registre informe non seulement du contenu, mais plus largement du pourquoi de l'apparition dans le temps de certaines interventions humoristiques entre les membres. Principalement parce qu'à l'intérieur des deux groupes, les composantes du registre se voulaient des « valeurs sûres » pour son utilisateur. Ces valeurs sûres formaient des pratiques répétées engageant la sécurité ontologique des acteurs. Mais avant tout, il semble qu'un savoir commun entre les acteurs soit le fondement même de ce registre.

Capter le contenu du registre humoristique est fort pertinent dans les deux cas. Chez le groupe MBA, les composantes du registre rassemblent les membres et font rire qu'importe son initiateur. Les blagues du registre rappellent des erreurs qu'ils ont commises quant à la gestion des ressources humaines, signalent leur accord unanime sur l'aspect irréaliste d'une simulation de gestion et expriment une hostilité vis-à-vis les méthodes d'enregistrement de l'observatrice. Au fil du temps, ces blagues semblent rassurer les membres et cristalliser leurs traits identitaires. Chez le groupe Boomerang Inc, certaines séquences incluses au registre rappellent les règles de fonctionnements de l'équipe, expriment une hostilité vis-à-vis l'allocation des budgets (hostilité envers la situation de

surcharge de travail) et témoignent d'un sentiment d'empathie mutuelle entre collègues. Pour les membres de Boomerant Inc, le registre s'aligne à la préoccupation de départ qu'ont le chef et ses membres au sujet de l'inefficacité des réunions hebdomadaires. Cette préoccupation semble être un élément déterminant de la composition d'un registre dont les pratiques y étant incluses servent à réguler ou orienter les réunions, à en légitimer le résultat inefficace par la présence de facteurs extérieurs au groupe immédiat et à permettre une attitude visant à supporter les membres malgré leurs propos déguisés en plaintes ce qui, en définitive et de façon toute à fait paradoxale, entrave le bon déroulement d'une réunion hebdomadaire.

En résumé, nous pouvons suivre l'évolution du registre humoristique pour les deux groupes. Cette évolution démontre des points d'ancre historiques d'événements qui surviennent au sein d'une équipe de gestionnaires.

### Proposition 3

**Le contenu du registre humoristique, étudié dans une perspective temporelle, est signe d'un historique d'équipe et d'un savoir humoristique commun qui se bâtit au fur et à mesure de l'interaction avec le milieu et des changements qui surviennent dans ce milieu.**

### 7.3 Un retour sur le modèle théorique

La figure 11 présente le dispositif social de l'humour modifié suite aux constats qui ont motivé les trois propositions de recherche ci-haut présentées. Nous avions situé l'acteur socialement compétent au centre du processus humoristique, ce qui demeure fondamental au modèle d'analyse. Évidemment, l'interaction est une dimension essentielle et cette influence se veut implicite vu les normes et le contexte politique des systèmes sociaux.

Nous avons donc le schéma suivant :

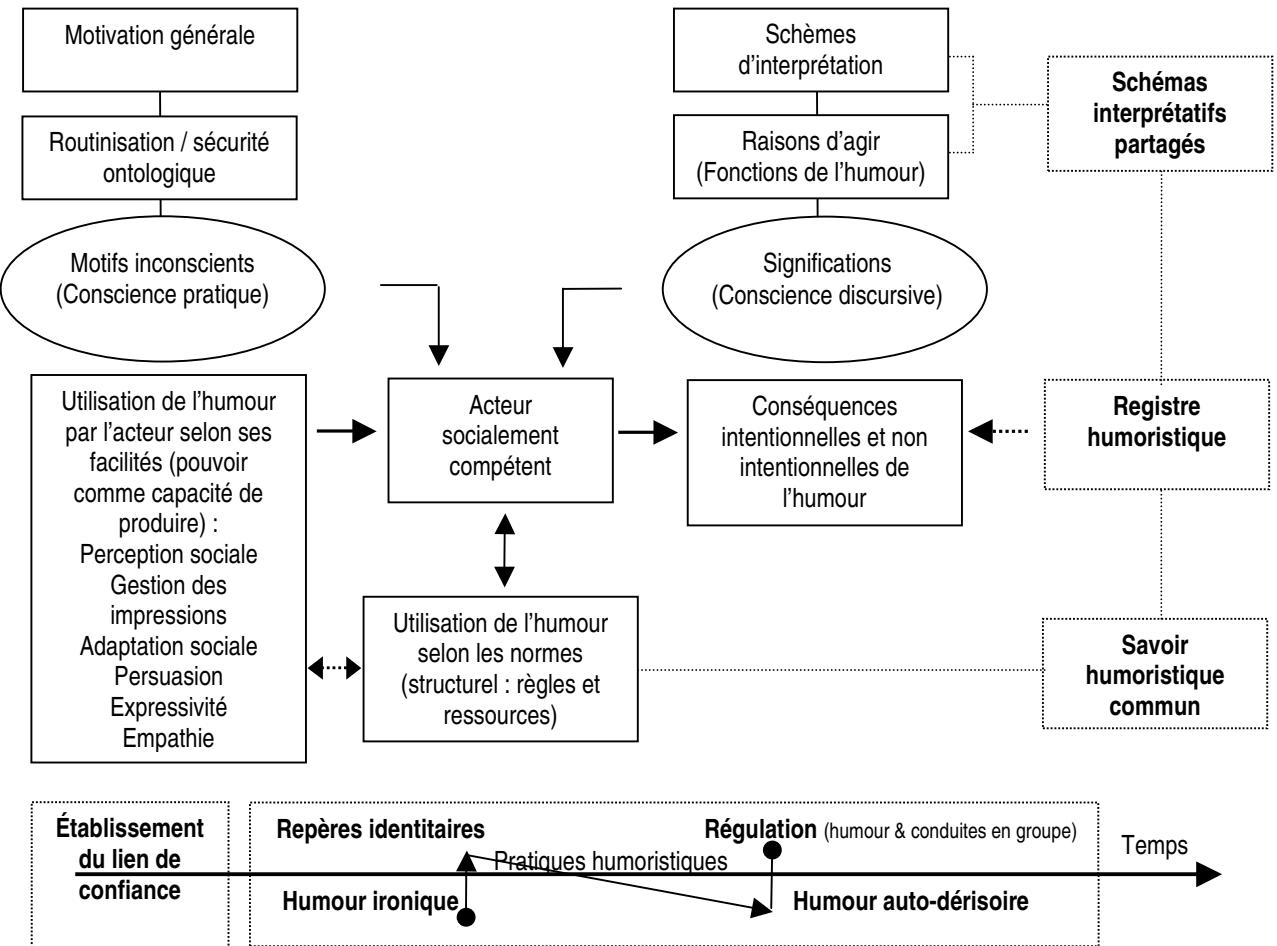


Figure 11 : Dispositif social de l'humour renouvelé

Nous avons accentué davantage les **schémas interprétatifs partagés** entre les acteurs. Ceci met en évidence le fait que l'acteur qui communique ses raisons d'agir à partir de ses modes de représentation, partage également certains schémas d'interprétations avec les autres. Par exemple, lorsque les membres de Boomerang Inc indiquent à la blague qu'ils sont prêts à payer un autre membre pour effectuer le travail sur les factures en erreur. En effet, au moment où ils sont interrogés à ce sujet, ils formulent tous la même réponse à savoir pourquoi cette blague a fait

beaucoup rire<sup>77</sup>. Ce partage des schémas est d'ailleurs primordial à l'établissement du registre humoristique entre les membres. Les raisons d'agir des acteurs ne sont donc pas indépendantes de leur connaissance mutuelle, qui elle est appliquée sous la forme de schèmes interprétatifs partagés. Il est plus juste de séparer les dimensions de schèmes interprétatifs et schèmes interprétatifs partagés. Aussi, nous n'avions pas identifié le **savoir humoristique commun**, préférant indiquer que les schèmes d'interprétation laissaient sous-entendre le lien. Nous ajoutons à présent cette dimension.

Quant au **registre humoristique**, nous avons démontré son influence sur les conséquences de l'humour. En effet, il arrive parfois que des membres puissent, certes peut-être inconsciemment, dans ce registre car il représente les « valeurs sûres » du groupe. Puisqu'il en est ainsi, alors l'acteur peut s'auto-réguler car il connaît ce qui est attendu d'autrui. Nous avons vu que c'est un savoir humoristique commun qui est le fondement du registre. Ce savoir indique un partage des schèmes interprétatifs jouant le premier rôle dans l'ajout d'une composante au registre.

Nous savons comment les habiletés sociales conditionnent la dynamique humoristique. Ces habiletés sont utilisées eu égard aux normes, reflet du système de valeurs, et aux schémas d'interprétations partagés, signe d'un savoir humoristique commun. Nous avons donc ajouté ce lien fléché à double sens. En outre, pour le groupe B notamment, nous avons vu en l'humour un sentiment empathique fort prononcé. Il nous semble que cette fonction de l'humour consistant à vouloir démontrer de l'empathie se résume simplement à dire que chez Boomerang Inc, les membres déploient dans l'humour une sixième habileté sociale soit l'empathie. Cette habileté a donc été ajoutée aux autres formant la compétence sociale.

Nous avons finalement indiqué l'importance de **l'établissement de la confiance** et tracé la **progression humoristique** notée : l'ironie entre acteurs correspond à une recherche de repères identitaires communs; l'autodérision indique une reconnaissance tacite des repères pour les membres du groupe et se veut un préalable à l'atteinte d'un seuil de régulation chez ces derniers. Une autodérision prononcée et répétée, telle qu'en fait état la conduite des membres de Boomerang Inc, souligne une régulation plus profonde que celle rattachée seulement à l'utilisation de l'humour.

---

<sup>77</sup> Une différence majeure avec, par exemple, le groupe de gestionnaires-policiers de l'étude de Lennox Terrion & Ashforth (2002) où les membres communiquent la plupart du temps des éléments de réponses dissemblables lorsque les chercheurs les questionnent à savoir pourquoi une séquence en particulier a suscité un rire intense.

#### 7.4 La démarche de recherche : les éléments à retenir

Nous estimons que dans les études sur l'humour et l'organisation, un point de vue constructiviste permet de concilier les deux avis (dits fonctionnaliste et critique) présents dans les recherches. Ce point de vue permet la re-construction du processus humoristique par un alignement temporel des fonctions de l'humour. Cette re-construction rend compte que le phénomène rassemble autant qu'il divise.

Qui plus est, un schéma structurationniste, inspiré de ce point de vue constructiviste des rapports organisationnels, améliore **notre compréhension du rôle de l'acteur dans ce processus humoristique**. Nous avons vu que l'acteur peut agir stratégiquement en humour. Par exemple, lorsqu'un acteur veut se racheter pour une blague moins retentissante, signifier de manière très claire son désaccord, ou encore exprimer une hostilité envers une situation. Mais les règles du système social dans lequel celui-ci évolue (mises en évidence par le contexte normatif), le constraint. Ceci démontre que les acteurs sont à la fois habilités et contraints par l'utilisation de l'humour. Ce faisant, les pratiques humoristiques sont « orientées » par le contexte d'action et il existe des conséquences à la fois intentionnelles et non intentionnelles.

En somme, nous retenons les éléments suivants de notre démarche de recherche :

- Humour : les habiletés sociales et la compétence humoristique

La recherche a permis d'identifier, dans l'action humoristique, les habiletés que l'on relie habituellement à la compétence sociale dans un contexte d'affaires (Baron & Markman, 2003). L'humour émerge parallèlement à l'utilisation par l'acteur de certaines habiletés dans l'interaction. Ses habiletés représentent son pouvoir d'action et elles **conditionnent donc le processus humoristique dans l'ensemble**. Dès lors, elles expliquent en partie la dynamique d'enchaînement des différentes étapes de la transformation de l'humour et jouent un rôle sur sa mise en action.

Nous avons vu comment la compétence humoristique est temporellement située et sous-tenue par la réflexivité d'un acteur social. Ainsi, nous retenons qu'elle est propulsée par une capacité d'action qui n'est pas indépendante des raisons d'agir ou plus profondément des motifs des acteurs. Ce qui fait qu'on utilise bien **l'humour relève de la manifestation d'une compétence** dont l'articulation est complexe comme en témoigne les liens entre les dimensions du dispositif social de l'humour.

L'humour s'explique difficilement par une recette fonctionnelle statique ou trop politique. Toutefois, il est vrai que cette compétence (en fait, la réflexivité en humour) est limitée.

- Humour : les processus relationnels et le « retour au sujet » dans les études sur l'humour

Pour re-visiter l'humour dans l'organisation en partant d'une tangente autre que celle induite par le débat sur l'humour comme outil de gestion, nous nous sommes inspirées d'un ouvrage théorique différent. Le concept de l'acteur socialement compétent accentue la perspective subjective pour comprendre l'humour. Les raisons d'agir informeront de conditions qui président à l'apparition d'humour, c'est-à-dire des événements passés qui influencent l'acteur dans ses pratiques humoristiques. Par exemple, Maude du groupe MBA fera des blagues à propos du fait qu'elle opte pour une stratégie de stocks élevés lors de la simulation puisqu'elle se souvient d'un événement marquant de son passé. Ou encore, Bob s'emploiera à signaler de façon humoristique les valeurs rattachées au statut de vendeur chez Boomerang Inc, car le groupe possède une culture d'équipe qui s'inscrit historiquement dans le moule du « on ne se laissera pas faire ». Le concept de l'acteur socialement compétent élargit notre compréhension à savoir **pourquoi des séquences apparaissent à un certain moment dans le processus humoristique entre les membres**. Bien sûr, nous pouvons nous contenter d'une présentation sur la succession des fonctions de l'humour pour expliquer le processus humoristique. Cependant, le fait d'isoler certaines séquences en particulier et de pousser plus loin la réflexion sur l'acteur social fait en sorte d'associer **l'apparition de certaines séquences non pas uniquement à une explication objective et fonctionnelle, mais subjective et relationnelle**. Donc, le fait de re-situer l'acteur socialement compétent au centre de la transformation de l'humour permet de mieux comprendre la complexité inhérente à l'utilisation de l'humour et à sa mise en action. Une compréhension plus étoffée du processus humoristique passe par une attention portée aux sujets qui en sont constitutifs. En définitive, voilà pourquoi **les deux volets de la mise en action de l'humour s'impliquent mutuellement**.

Rappelons-nous simplement qu'à la fin du premier chapitre, nous avions noté que la plupart des recherches se rejoignent dans l'importance que les auteurs semblent, implicitement ou sinon rarement explicitement, accorder aux rapports sociaux entre acteurs, sans toutefois que ceux-ci accentuent suffisamment une perspective subjective (ou individualiste) dans leur recherche. En revanche, **notre recherche circonscrit véritablement la place du sujet et conséquemment l'importance que devrait revêtir l'aspect interactionnel en humour**. Premièrement, parce que nous avons mis de l'avant le fait que les fonctions de l'humour puissent avoir pour origine de

véritables **raisons d'agir pour un sujet**; ou encore parce que ce sujet peut manifester une conduite humoristique qui présume de la présence de **motifs inconscients chez lui**. Deuxièmement, parce que nous avons fait ressortir l'importance de connaître le pourquoi du registre humoristique. Ce pourquoi nous indiquait qu'il existe un historique de groupe qui se bâtit grâce à un savoir commun. En effet, le registre indique non seulement les « valeurs sûres », mais un savoir humoristique commun **qui se construit dans l'interaction**. À plus forte raison, nous avons proposé que ce savoir humoristique commun soit le fondement du registre humoristique. Le fameux « retour au sujet » permet de découvrir l'existence de ce savoir commun, même s'il est tacite chez l'acteur.

## Conclusion du septième chapitre

Au cours de ce dernier chapitre, nous avons fait un retour sur les recherches de Lennox Terrion & Ashforth (2002) et de Consalvo (1989) qui ont aussi accentué l'importance d'une orientation processuelle dans l'étude de l'humour de gestionnaires. En fait, en comparant leurs résultats de recherche aux nôtres, nous sommes davantage en mesure d'appuyer les conjectures proposées quant à la mise en action de l'humour au sein des groupes A et B. Concernant celles-ci, nous avons d'abord suggéré que plus les membres d'une équipe se côtoient, plus ils s'éloignent du portrait d'un groupe temporaire et plus leur humour devient auto-dérisoire et régulateur. Ensuite, nous avons mis l'accent sur l'importance de la confiance et du rire consensuel comme éléments structurant permettant aux membres de poursuivre une réunion de travail. Puis, si le registre humoristique informe des « valeurs sûres », il contient surtout des pratiques humoristiques qui dénotent de points d'ancre historiques du groupe, qu'il soit temporaire ou non. Suivant ces trois propositions de recherche, il a été possible de revoir le dispositif social de l'humour de manière à intégrer les constats issus de l'enquête terrain.

Nous avons également rappelé la pertinence des présupposés de départ à la recherche. Le premier postulat consistait à considérer l'humour comme le résultat de processus relationnels et le deuxième à penser qu'il existe une compétence humoristique chez l'acteur, résultat de ses habiletés sociales. C'est en émettant ces deux postulats qu'il a été possible de repérer les habiletés sociales (l'ensemble d'habiletés généralement associées à la compétence sociale) et d'analyser comment l'acteur manifeste sa compétence humoristique dans l'interaction au quotidien. Nous en sommes venues à la conclusion que dans les recherches sur l'humour dans l'organisation, une place plus importante devrait être accordée au sujet et à l'interaction car chacun est un élément central de la transformation du processus humoristique. Re-situer l'acteur socialement compétent au centre du processus humoristique permet une meilleure compréhension de la mise en action du phénomène dans son ensemble.

## Conclusion

---

Au cours de cette recherche nous avons voulu re-visiter le phénomène de l'humour dans l'organisation. Pour ce faire, nous avons d'abord fait la revue de littérature afin d'être en mesure de dégager les préoccupations des chercheurs en gestion, les grandes orientations méthodologiques et nous positionner par rapports à ces constats. Nous avons vu que les chercheurs s'interrogent d'abord sur les formes d'humour, rarement sur les types mais plus souvent, voire même systématiquement, sur ses fonctions. De ce fait, puisqu'il est vrai que l'humour possède de nombreuses fonctions positives pour un individu, la représentation en terme d'outil managérial semble toute naturelle. D'ailleurs, c'est ce que la majorité des chercheurs prétendent, sauf deux auteurs qui s'opposent au lien entre humour et outil de gestion. Le premier chapitre soulignait également que certains chercheurs s'interrogent sur le manque de recherches basées sur une perspective processuelle de l'humour. Donc, nous avons jugé pertinent de présenter deux recherches où les auteurs s'intéressent spécifiquement à la construction du processus humoristique entre acteurs. En plus, ces deux recherches avaient été conduites auprès de gestionnaires, ce qui est plutôt rarissime dans les études sur l'humour, d'où notre propre intérêt ultérieur envers ce choix méthodologique. Voilà comment, grâce à cette recension des écrits sur l'humour et l'organisation, nous avons pu positionner nos intentions de recherche à la fin de ce premier chapitre. La question de recherche était : **comment l'humour est-il mis en action dans l'organisation?** Ce questionnement sous-entendait deux volets qui s'impliquaient mutuellement, c'est-à-dire (1) reconstruire **le processus humoristique** et (2) tenter de comprendre **la compétence humoristique** de l'acteur social.

Le deuxième chapitre a permis de présenter en quoi une **conception constructiviste** des rapports organisationnels entre acteurs s'aligne bien à une **orientation de recherche processuelle** pour étudier l'humour. Cette conception constructiviste permet de considérer où en sont rendues les recherches sur l'humour, c'est-à-dire d'inclure à la fois le point de vue dit fonctionnaliste et celui dit critique. D'emblée, nos postulats de départ consistaient à traiter l'humour comme le résultat de processus relationnels et de supposer qu'il existe une compétence humoristique chez l'acteur qui soit le résultat de ses habiletés sociales. Ainsi, ce chapitre présentait un modèle théorique appelé le **dispositif social de l'humour**. Basé sur le concept de l'acteur socialement compétent, le modèle théorique a été expliqué de façon à faire le lien entre certaines **notions structurationnistes** (Giddens, 1987) et l'humour comme tel.

L'objectif du troisième chapitre était de présenter les orientations méthodologiques de la recherche. Nous avons expliqué les implications scientifiques d'une conception constructiviste des rapports organisationnels. Ensuite, nous avons justifié le choix de préférer une **interprétation des données empiriques** basée sur **l'observation directe non participante** et sur des **entretiens semi-dirigés** avec les acteurs. En outre, dans ce chapitre nous avons présenté les **deux groupes de gestionnaires** participant à la recherche. Nous avons choisi deux groupes fondamentalement différents, l'un étant une équipe nouvellement formée et l'autre se voulant une équipe déjà établie depuis relativement longtemps. Ceci répondait à l'objectif de vouloir présenter un portrait dynamique de l'humour.

Au quatrième et cinquième chapitre, nous avons abordé le premier volet de la mise en action de l'humour en présentant **le processus humoristique** pour chaque groupe. Chez les deux groupes, l'humour s'engendrait à la fois dans un environnement de coopération et de compétition. En cela, la manière dont les acteurs se servent de l'humour témoigne du système social tant comme une entité stable, intégrée et cohésive que d'un environnement où apparaissent des divisions et où des séparations parfois très nettes distinguent et éloignent les acteurs d'un même système. Cela dit, nous pouvons conclure que l'humour devient un indicateur de choix de la dynamique des interactions organisationnelles du quotidien pour les acteurs. Par exemple, cette dynamique pour le groupe A se voulait la construction d'une identité d'équipe. Pour le groupe B, les interventions humoristiques laissaient entrevoir un système de règles de fonctionnement pour les réunions hebdomadaires. Une représentation du processus de formation et de transformation de l'humour permet de comprendre davantage la mise en action de l'humour ainsi que le fonctionnement d'une équipe de travail.

Au sixième chapitre, nous sommes passées au deuxième volet de la mise en action de l'humour. Nous nous sommes focalisées sur l'acteur social. Ceci permettait de nous pencher sur la manifestation d'une forme de **compétence humoristique** et d'articuler un modèle mettant au premier plan le « retour au sujet ». En premier lieu, nous avons voulu démontrer comment s'intéresser au registre humoristique peut également être l'objet des études de nature processuelle, et ce, en faisant un lien avec la notion de sécurité ontologique. Ainsi, nous avons vu que la routinisation des pratiques humoristiques est telle que l'angoisse qui paralyserait normalement certaines actions, se voit neutralisée par la continuité des pratiques répétées donc grâce à une motivation générale à agir. En deuxième lieu, nous avons choisi de présenter quelques séquences plus en particulier afin d'analyser les autres dimensions formant la compétence humoristique des acteurs. Nous avons démontré le lien entre l'utilisation de l'humour et l'émergence simultanée de certaines habiletés sociales. Aussi, nous avons montré comment l'acteur rationalise ses pratiques

humoristiques et, à l'inverse, comment son incapacité d'offrir des éléments de réponses témoigne aussi de l'évidence de la conscience pratique. Donc, la compétence de ce dernier est limitée. C'est pourquoi nous avons vu comment l'humour renvoie à des motifs parfois inconscients ainsi qu'à des conséquences inattendues c'est-à-dire à une intensité de rire très faible ou inexiste hormis celle de l'initiateur d'humour. L'acteur manifeste sa compétence humoristique, une compétence qui sera toujours tributaire simultanément du contexte structurel, de sa volonté d'action, or d'un pouvoir d'action tout aussi orienté selon ses habiletés sociales que conditionné ultérieurement par des conséquences de l'action. L'humour constraint tout autant qu'il habilite l'acteur. Suite à notre enquête terrain, nous avons démontré que **l'acteur socialement compétent est au cœur du processus humoristique dans une équipe de gestionnaires**. L'attention portée au sujet permet tout autant une meilleure compréhension de la mise en action de l'humour.

Puisque cette recherche est de nature abductive, nous avons énoncé **trois propositions de recherche** à l'intérieur du septième chapitre. Ces conjectures pourraient être testées au cours de recherches subséquentes. D'abord, nous avons repéré un lien entre le fait de rechercher des repères identitaires et l'ironie puis entre l'existence de points de repères identitaires et l'apparition d'un humour auto-dérisoire, et éventuellement de régulation. Ensuite, nous avons souligné l'importance de la fonction de cohésion de l'humour en tout début de réunion et associé le rire consensuel à une meilleure poursuite de la réunion. Puis, nous avons soutenu que le contenu du registre humoristique est signe d'un historique et d'un savoir humoristique d'équipe. Nous avons présenté le dispositif social de l'humour à la lumière de ces trois propositions de recherche. Finalement, nous avons souligné les éléments à retenir de la démarche, c'est-à-dire l'implication des postulats de départ ainsi que la pertinence d'appareiller l'approche subjective à celle objective dans les études sur humour et l'organisation.

### Contributions

Intégrer un point de vue constructiviste dans l'étude de l'humour permet certes de considérer l'avis des deux écoles de pensées qui semblent s'opposer dans leur représentation de l'humour dans l'organisation. Nous avons voulu porter un regard différent sur l'humour, et ce, en bâtissant un cadre théorique dont les dimensions provenaient de certaines notions tirées de la théorie de la structuration (Giddens, 1987), une théorie axée sur le mouvement et fortement inspirée de préceptes constructivistes. La première contribution a été d'opter pour une orientation processuelle en étudiant l'humour sous l'angle du mouvement. La deuxième contribution se situe au niveau

méthodologique en ce que les participants à la recherche étaient des gestionnaires et non des travailleurs du premier niveau hiérarchique. Finalement, la troisième contribution est d'avoir interrogé ces gestionnaires au cours d'entretiens formels de nature semi-directive.

### Limites

De toute évidence, notre démarche comporte un certain nombre de limites. Outre celles qui sont inhérentes à la rédaction d'un mémoire de maîtrise, c'est-à-dire les contraintes de temps et de ressources, nous croyons que les constats faits pour les groupes A et B peuvent ne pas être applicables en tout point à d'autres systèmes sociaux, à d'autres milieux organisationnels. Par exemple, la spécificité de notre groupe temporaire ou le contexte de restructuration de l'équipe de gestion régulière fait que nos conclusions s'apparentent plutôt à des conjectures qu'il convient, subséquemment, de tester et de discuter. Aussi, bien que nous ayons opté pour un angle d'approche processuel dans l'étude de l'humour, une orientation de recherche longitudinale pourrait certes contribuer à enrichir davantage les propos conclusifs auxquels nous en sommes arrivées. Finalement, nous n'avons pas traité de la théorie de la structuration en alliant les conclusions tirées de nos micro-systèmes (équipes de gestion) à des considérations institutionnelles plus larges. D'ailleurs, une critique de Whittington (1992) sur les travaux présentant une articulation de la théorie de la structuration va en ce sens. La théorie de la structuration vise à comprendre comment des pratiques temporellement situées se rattachent à des contextes institutionnels éloignés et qui font en sorte que ces pratiques se reproduisent de façon chronique dans le temps et dans l'espace. Il y a donc deux volets à la théorie, d'abord comprendre l'action humaine, ce que nous avons tenté de faire dans cette recherche, ensuite comprendre son lien avec les institutions sociales.

### Implications pour les recherches en gestion

#### *L'humour et les préceptes structurationnistes*

Nous estimons que la perspective structurationniste et plus particulièrement la thèse de l'acteur socialement compétent pourraient être développées davantage à l'intérieur de futures recherches. Constituant, à notre avis, une des seules recherches à proposer un cadre d'analyse structurationniste à l'étude de l'humour, nous souhaitons que le défi théorique et pragmatique qu'a représenté notre démarche incite d'autres chercheurs à bâtir sur le postulat de la compétence humoristique. Le dispositif social de l'humour pourrait ainsi être complexifié. Par exemple, l'étude sur la compétence sociale dont nous nous sommes munies (Baron & Markman, 2003) présente cinq habiletés formant

la compétence sociale en milieu d'affaires. Au sein du groupe B, nous avons repéré une sixième habileté émergeant au travers les propos humoristiques des membres, soit l'empathie. Par conséquent, nous nous interrogeons sur l'existence possible ou la fréquence d'utilisation d'autres habiletés sociales engendrées au cours d'une séquence humoristique.

#### *L'humour, l'orientation par processus et l'expérience post observation*

Questionner les acteurs sur leur utilisation de l'humour permet de constater que le phénomène agit parfois comme véhicule à décharge émotionnelle. En effet, des émotions du passé surgissent à des moments présents au travers le discours humoristique des acteurs en interaction. Donc, l'humour informe d'un événement passé, voire d'un état émotionnel antérieur à la séquence humoristique. Suivant ce constat, nous pouvons penser que certains bouts d'interaction indiquent que des conditions particulières (Giddens, 1987) président à l'utilisation de l'humour par l'acteur. Ce faisant, nous mettons l'accent sur la pertinence, dans les recherches en gestion, de se prévaloir d'une méthodologie qui ne néglige ni les études à visée processuelle, ni le point de vue de l'acteur. C'est d'ailleurs en interrogeant ceux-ci que nous avons pu démontrer que les fonctions de l'humour deviennent parfois raisons d'agir. Ou encore, c'est lorsque nous avons marié leur discours à notre propre interprétation que des motifs inconscients semblaient quelques fois se rattacher à l'apparition d'une blague. Nous croyons que les recherches futures devraient tenir compte d'une orientation processuelle et privilégier la méthode de l'entretien formel avec l'acteur.

#### Implication pour la pratique en gestion

##### *L'humour et le modèle des consultants*

Nous revenons succinctement sur l'humour et le modèle de consultation décrit au premier chapitre du mémoire. Le monde de la consultation a un nouveau créneau : les consultants de l'humour. Ceux-ci font la promotion de l'humour au titre d'outil de gestion. Leur discours a pour objectif de convaincre les gestionnaires que l'humour est accessible à tous et parfaitement contrôlable. Suite à notre recherche empirique, nous émettons une mise en garde quant à cette perspective utilitariste de l'humour. Il est vrai que l'humour engendre des conséquences intentionnelles donnant une impression de contrôle à l'acteur. Par exemple, un gestionnaire averti qui tente de connaître le registre humoristique des membres d'une équipe peut effectivement agir en connaissance de cause et s'affranchir, dans une certaine mesure, d'une vulnérabilité inhérente au simple fait de lancer une blague. Seulement, ce sentiment de contrôle est également propulsé par un ensemble d'habiletés sociales non négligeables. La conception que se font les consultants de l'humour serait plus raffinée

au regard d'une perspective qui rappelle le modèle de stratification de l'agent développé par Giddens (1987). Parce que ce modèle met à l'avant plan l'importance du contrôle réflexif de l'action, de la rationalisation de l'action et de la motivation des acteurs en même temps que des conséquences non intentionnelles et des conditions non reconnues de l'action, il rend plus complexe la réelle mise en action de l'humour entre acteurs. Il serait donc plus juste d'informer les gestionnaires que l'humour est un indicateur de diverses préoccupations organisationnelles et de la dynamique interactionnelle qui façonnent le quotidien des acteurs.

En outre, s'il est plus adéquat de ne pas s'illusionner d'un contexte organisationnel en tout temps cohésif, il est faux de penser que l'humour n'a pas sa place dans la gestion. Étant plus informés sur la mise en action du phénomène, les gestionnaires peuvent apprendre à l'apprivoiser davantage, à en découvrir les avantages et inconvénients et, dès lors, à mieux comprendre les différentes facettes de leur propre compétence humoristique en contexte de travail. Des recherches ultérieures sur l'humour dans l'organisation pourraient présenter une revitalisation du modèle promu par les consultants de l'humour, et ce, en envisageant des considérations empiriques plus nombreuses, plus en profondeur et plus diversifiées que ne le font les discours habituels sur les fonctions de l'humour.

## Bibliographie

---

### Ouvrages et articles de périodiques

AUDET, M. LAROUCHE, V. « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations Industrielles*, 1988, Vol. 43, no1, pp.3-31.

AUTISSIER, D. « La structuration: apports et controverses en sciences de gestion », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1998, no26-27, pp.51-61.

AVOLIO, B.J. HOWELL, J.M. SOSIK, J.J. « A funny thing happened on the way to the bottom line : humor as a moderator of leadership style effects », *Academy of Management Journal*, 1999, Vol. 42, no2, pp.219-227.

BAILLY, A-F. « Mobilités et pilotage de carrière dans une compagnie d'assurance : une approche par la théorie de la structuration », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1998, no26-27, pp.62-80.

BARLEY, S.R. KUNDA, G. « Design and Devotion : Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse », *Administrative Science Quarterly*, 1992, Vol. 37, no3, pp. 363-399.

BARON, R. MARKMAN, G. « Beyond social capital : the role of entrepreneurs' social competence in their financial success », *Journal of Business Venturing*, 2003, Vol. 18, pp.41-60.

BARSOUX, J-L. « Why Organisations Need Humour », *European Management Journal*, 1996, Vol. 14, no 5, pp. 500-508.

BAUMARD, P. *Constructivisme et processus de la recherche :L'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur*, Cahiers de recherche LAREGO, Université de Versailles St Quentin, 1997. Article présenté au Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion, IAE de Lille, 23 Octobre 1997.

BÉDARD L. DÉZIEL J. LAMARCHE L. *Introduction à la psychologie sociale*, Éditions du renouveau Pédagogique Inc, Québec, 1999, pp. 59-90.

BELLEMARE, BRIAND. *Théorie de la structuration et de la modernité et applications à l'étude des organisations*, Cahier du CRISES no 0214, 2002, 69 pages.

BOUCHIKHI, H. *Éléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles*, Structuration des organisations, Chapitre 2, Ed. Economica, Paris, 1990, pp.47-79.

BRADNEY, P. « The Joking Relationship in Industry », *Human Relations*, 1957, Vol. 10, pp. 179-187.

BRIAND, L. *Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée*, cahiers du CRISES, 2002, Vol. 2, no1, pp.49-64.

- CAVELL, T. « Social Adjustment, Social Performance, and Social Skills: A Tri-Component Model of Social Competence », *Journal of Clinical Child Psychology*, 1990, Vol. 19, no2, pp. 111-122.
- CHAPMAN, A.J. *Humor and Laughter in Social Interaction and some Implications for Humor Research*, Handbook of humor research, McGhee et Goldstein (Eds), New York: Springer-Verlag, 1983, pp. 135-157.
- CHEATWOOD, D. « Sociability and the Sociology of Humor », *Sociology and Social Research*, 1983, Vol. 67, no3, pp. 324-338.
- CHEVALIER-KUSZLA, C. « La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles du contrôle organisationnel », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1998, no26-27, pp.81-96.
- CIALDINI, R. « Harnessing the Science of Persuasion », *Harvard Business Review*, 2001, Vol.79, no9, pp. 72-79.
- CLOUSE WR, SPURGEON, L. « Corporate Analysis of Humor », *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 1995, Vol. 32, pp. 1-24.
- COHEN, I. *La sécurité ontologique, la face sociale et la question de la motivation dans la théorie de la structuration*, Structuration du social et modernité avancée : autour des travaux d'Anthony Giddens, SS la dir. de Audet M et Bouchikhi H, 1993, pp.405-435.
- COLLINSON, D.L. « Managing Humour », *Journal of Management Studies*, 2002, Vol. 39, no3, pp. 269-288.
- CONSALVO, C.M. « Humor in Management : No Laughing matter », *Humor – The International Journal of Humor Research*, 1989, Vol. 2, no3, pp. 285-297.
- CORNFORTH, B.D. *Patterns of Humor and Patterns of Power: A cross-sectional study of organizational structure and joking relationships*, Thèse de Doctorat The University of Texas at Arlington, 1994, 135 p.
- COSER, R.L. « Some Social Functions of Laughter », *Human Relations*, 1959, Vol.12, no2, pp. 171-182.
- CRAWFORD, C.B. « Theory and Implications Regarding the Utilization of Strategic Humor by Leaders », *Journal of Leadership Studies*, 1994, Vol. 1, pp. 53-67.
- DAUNAIS, J-P. *L'entretien non directif*, Recherche sociale, chapitre 11, Presses de l'Université du Québec, 1984, pp. 247-275.
- DRUMMOND, H. « The Power of Impression Management », *Management Decision*, 1993, Vol. 31, no3, pp. 16-21.
- DUNCAN, J.W. « Humor in Management: Prospects for Administrative Practice and Research », *Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7, no1, pp. 136-142.

DUNCAN, J.W. « Perceived Humor and Social Network Patterns in a Sample of Task-Oriented Groups : A Reexamination of Prior Research », *Human Relations*, 1984, Vol. 37, no11, pp. 895-907.

DUNCAN, J.W. « The Superiority Theory of Humor at Work », *Small Group Behavior*, 1985, Vol. 16, no4, pp.556-564.

DUNCAN J.W., FEISAL P. J. « No Laughing Matter: Patterns of Humor in the Workplace », *Organizational Dynamics*, 1989, Vol. 14, no4, pp.18-30.

DWYER, T. « Humor, Power, and Change in Organizations », *Human Relations*, 1991, Vol. 44, no1, pp.1-19.

FINE, G. A. *Sociological Approaches to the Study of Humor*, Handbook of humor research, McGhee et Goldstein (Eds), New York: Springer-Verlag, 1983, pp. 139-181.

FONQUERNIE D, S. *Le constructivisme chez J.-L. Le Moigne : conséquences pour la recherche en gestion*, Cahier de recherche CREPA no 53, Paris IX Dauphine, 37 p.

FRISCH-GAUTHIER, J. « Le Rire dans les Relations de Travail », *Revue Française de Gestion*, 1960, Vol. 2, no4, pp.292-303.

FRY, W. « Humor and Paradox », *American Behavioral Scientist*, 1987, Vol. 30, no1, pp. 42-71.

GARDNER, W. MARTINKO, M. « Impression Management in Organizations », *Journal of Management*, 1988, Vol. 14 no2, pp.321-338.

GIBSON, D.E. « Humor Consulting : Laughs for Power and Profit in Organizations », *Humor – The International Journal of Humor Research*, 1994, Vol. 7, no4, pp. 403-428.

GIDDENS, A. *La constitution de la société*, Presse Universitaires de France, Paris, 1987, 474 p.

GIORDANO, Y. « Communication et organisations : une reconsideration par la théorie de la structuration », *Revue de gestion des ressources humaines*, 1998, no26-27, pp.20-35.

HASTIE, R. OSTROM, T. EBBESEN, E. WYER, R. HAMILTON, D. CARLSTON, D. *Person Memory: The Cognitive Basis of Social Perception*, Lawrence Erlbaum Associates Inc Publishers, Hillsdale, 1980, 308 p.

HATCH, M.J. « Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team », *Organization Science*, 1997, Vol. 8, no3, pp. 275-288.

HOLMES, J. « Politeness, Power and Provocation : How Humour Functions in the Workplace », *Discourse Studies*, 2000, Vol. 2, no2, pp.159-185.

KAHLE, L. *Attitudes and Social Adaptation*, International series in experimental social psychology volume 8, Pergamon Press, Oxford, 1984, 166 p.

KAHN, W.A. « Toward a Sense of Organizational Humor: Implications for Organizational Diagnosis and Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1989, Vol. 25, no1, pp. 45-63.

KÄRREMAN, D. ALVESSON, M. « Making Newsmakers: Conversational Identity at Work », *Organization Studies*, 2001, Vol. 22, no1, pp.59-89.

KEITH-SPIEGEL, P. *Early Conception of Humour: Varieties and Issues*, Psychology of Humor, J. H. Goldstein & P.E McGhee (Eds.), The psychology of humor New York: Academic Press, 1972, pp. 3-39

KILMINSTER, R. *Structuration theory as a world-view*, Giddens' Theory of Structuration : a critical appreciation, chap. 4, Bryant et Jary Eds., 1991, pp.74-115.

LENNOX TERRION. ASHFORTH. « From 'I' to 'we' : The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group », *Human Relations*, 2002, Vol. 55, no1, pp.55-88.

LINSTEAD, S. “*Jokers Wild*”: *Humour in Organisational Culture*, Humour in Society: Resistance and Control, Powell et Paton (Eds), New York : St. Martins's Press, 1988, pp. 123-148.

LORD, R. KLIMOSKI, R. KANFER, R. *Emotions in the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002, 516 p.

LUNDBERG, C.C. « Person-Focused Joking: Pattern and Function », *Human Organization*, 1969, Vol. 28, no1, pp. 22-28.

MALONE, P.B. « Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers? », *Academy of Management Review*, 1980, Vol. 5, pp.357-360.

MARTINEAU, W.H. *A Model of the Social Functions of Humor*, Psychology of Humor, J. H. Goldstein & P.E McGhee (Eds.), The psychology of humor New York: Academic Press, 1972, pp. 121-125

MILES, M. HUBERMAN, M. *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> édition, de Boeck Université, 2003, 626 p.

MORREALL, J. « Humor and Work », *Humor – The International Journal of Humor Research*, 1991, Vol. 4, no3-4, pp.359-373.

OBRDLIK, A.J. Gallows Humor – A Sociological Phenomenon », *The American Journal of Sociology*, 1942, Vol. 47, pp. 709-716.

O'KEEFE, D. *Persuasion theory and research*, Sage Publications, Newbury Park, 1990, 270 p.

PATON, G.E., FILBY, I.L. *Humour at Work and the Work of Humour*, The Social Faces of Humour: Practices and Issues, Paton, G., Powell, C. and Wragg, S. (Eds), Aldershot: Arena, 1996, pp.105-138.

PERETZ, H. *Les méthodes en sociologie L'observation*, Éditions La Découverte, Paris, 1998, 123 p.

POLLIO, H.R. *Notes Toward a Field Theory of Humor*, Handbook of humor research, McGhee et Goldstein (Eds), New York: Springer-Verlag, 1983, pp. 213-230.

QUIVY, R. CAMPENHOUDT, LV. *Manuel de recherché en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1995, 287 p.

RADCLIFFE-BROWN, A.R. « On Joking Relationships », *Africa*, 1940, Vol. 13, pp.195-210.

ROJOT, J. « La théorie de la structuration », *Revue de gestion des ressources humaines* », 1998, no26-27, pp.5-29.

ROSE-KRASNOR, L. « The Nature of Social Competence: A Theoretical Review », *Social Development*, 1997, Vol. 6, no1, pp.111-135.

SMITH, W. J. HARRINGTON, K.V. NECK, C. P. « Resolving Conflict with Humor in a Diversity Context », *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, 2000, Vol. 15, no6, pp.606-625.

SPITZBERG B. CUPACH W. *Handbook of Interpersonal Competence Research*, Springer-Verlag New York, 1989, 352 p.

STRATI, A. « Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge », *Human Relations*, 1998, Vol. 51, no11, pp.1379-1402.

SULS, J. *Cognitive Processes in Humor Appreciation*, Handbook of humor research, McGhee et Goldstein (Eds), New York: Springer-Verlag, 1983, pp. 39-57.

TAYLOR, P. BAIN, P. « Subterranean Worksick Blues' : Humour as Subversion in Two Call Centres », *Organization Studies*, 2003, Vol. 24, no9, pp.1487-1509.

THIÉTART, R-A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, 535 p.

VINTON, K. L. « Humor in the Workplace: it is more than telling jokes », *Small Group Behavior*, 1989, Vol. 20, no2, pp. 151-166.

WHITTINGTON, R. « Putting Giddens into action: social systems and managerial agency », *Journal of Management Studies*, 1992, Vol. 26, no6, pp.693-712.

YARWOOD, D. L. « Humor and Administration: A Serious Inquiry into Unofficial Organizational Communication », *Public Administration Review*, 1995, Vol. 55, no1, pp. 81-90.

## Internet

Article de Baumard P. sur le constructivisme :

[http://www.iae.univaix.fr/cv/baumard/constructivisme\\_recherche.htm](http://www.iae.univaix.fr/cv/baumard/constructivisme_recherche.htm)

Article de Fonquernie D. sur le constructivisme chez J-L LeMoigne :

<http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/CahierdeRecherche/cahier53.pdf>

Article de Audet M. et Larouche V. sur les écoles de pensées et les théories en relations industrielles :

<http://www.bib.umontreal.ca/SS/ri/larouche.txt>

## Annexes

---

## Annexe 1

### Tableau-synthèse

Auteurs <sup>78</sup>	Méthodologie	Échantillon	Résultats de recherche
Bradney (1957)	Observations participantes	Vendeurs dans un magasin à rayon	L'humour asymétrique est plus souvent dirigé du supérieur en direction du subordonné. L'humour survient plus rapidement et facilement entre les membres d'un même statut hiérarchique. L'humour sert à éviter les tensions et les désaccords inhérents à la structure formelle du magasin.
Frisch-Gauthier (1961)	Observations participantes	Travailleurs dans une usine	¼ des plaisanteries relevées naissent à propos du travail lui-même. 1/3 des plaisanteries gratuites relèvent tout de même d'une atmosphère d'opposition. La plupart des plaisanteries s'expliquent grâce à l'arrière-plan de relations sociales.
Linstead (1988)	Observations participantes	Opérateurs sur une chaîne de production dans une usine boulangère	L'humour standardisé et l'humour spontané s'impliquent mutuellement. L'humour standardisé est influencé par la situation dans laquelle il est utilisé et l'humour spontané a des impacts qui renvoient à une structure plus générale.
Vinton (1989)	Observations participantes	13 employés d'une petite entreprise familiale de fabrication et vente de fours et séchoirs industriels	Il est possible de catégoriser les formes d'humour dans l'organisation. L'humour crée de la collégialité et facilite l'accomplissement des tâches de travail. L'humour allège les différences dans les statuts hiérarchiques.
Duncan & Feisal (1989)	Questionnaires	25 groupes d'employés (cols blancs, infirmières, techniciens en ingénierie et en laboratoire médical)	Le monopole de l'humour (Duncan, 1982) n'est pas confirmé : le statut formel est moins déterminant dans une relation humoristique que le rôle d'une personne dans le réseau social plus large. Étudier les comportements humoristiques est une lunette importante pour parallèlement entrevoir d'autres aspects de l'interaction d'un groupe.
Consalvo (1989)	Observations participantes	6 groupes de 5 à 9 gestionnaires	L'humour témoigne de la vitesse d'évolution du processus de prise de décision d'un groupe ( <i>task-oriented</i> ).
Gibson (1994)	Observations Entretiens <sup>79</sup> Examen de rapports et livres publiés par des consultants	Consultants et clients de ces consultants	Le modèle des consultants de l'humour est utilitariste et ne remet pas en cause le <i>statu quo</i> organisationnel. Ce modèle est vendu tant aux gestionnaires qu'aux employés alors qu'il reflète implicitement que l'humour est l'expression d'un contrôle du groupe le plus fort sur le groupe le plus faible.
Hatch (1997)	Observations non participantes <i>Unstructured interviews</i>	10 Gestionnaires	L'interprétation de remarques ironiques de gestionnaires informe sur les processus à partir desquels les contradictions ainsi que leur contexte culturel et émotionnel sont construites socialement à travers le discours des acteurs. Ceci concourt à nous rapprocher d'une compréhension plus étayée des processus de construction sociaux d'une organisation.
Lennox Terrion & Ashforth (2002)	Observations participantes Entretiens semi-dirigés Questionnaires distribués	27 Policiers en formation (considérés comme des gestionnaires intermédiaires)	L'humour de type « <i>putdown</i> » témoigne de l'évolution de la cohésion d'un groupe temporaire. Les membres développent un registre de règles qui leur permet d'identifier l'humour <i>putdown</i> et de savoir s'il est acceptable ou non.
Collinson (2002)	Revue et considérations théoriques	Exemples tirés de recherches antérieures [1988-1992] de l'auteur en milieu de travail « <i>shopfloor</i> » (où il avait fait des observations participantes)	En tentant d'encourager l'humour, les supérieurs peuvent l'enrayer. Loin d'être un moyen de cohésion sociale, l'humour peut refléter, renforcer et accentuer les divisions, les tensions, les conflits, les asymétries de pouvoir et les inégalités au sein de l'organisation. Les relations humoristiques ne peuvent être présentées sous une forme de commodité et sont rarement, voire jamais, contrôlables à la manière que le prétendent les consultants.

Tableau 21 : Synthèse de 10 travaux de recherche empiriques sur l'humour dans l'organisation

<sup>78</sup> D'autres études ont été faites entre 1960 et 1985 mais nous ne les indiquons pas dans ce tableau car la méthodologie et l'échantillon suivent la tendance : observations participantes et employés du premier niveau hiérarchique (par exemple : Roy, 1955; Coser, 1959; Sykes, 1966; Linstead, 1969; Taylor, 1973, Ullian, 1976; Boland et Hoffman, 1983).

<sup>79</sup> La nature des observations et des entretiens est non spécifiée par l'auteur.

Le tableau 21 présente 10 travaux de recherche empiriques portant sur l'humour dans l'organisation. Nous avons sélectionné les recherches à inclure au tableau 21 selon deux critères. D'abord, nous avons choisi des recherches qui, lorsque mises ensembles, illustrent bien l'évolution des préoccupations que nous avons voulu démontrer quant à l'humour dans l'organisation, tant sur le plan des choix méthodologiques que sur celui des résultats de recherche. Ensuite, nous avons indiqué les recherches qui influencent davantage notre propre positionnement de recherche.

Sur le plan de la collecte de données, il ressort que l'observation participante est largement préférée. Outre les observations participantes, Duncan & Feisal (1989) utilisent la méthode du questionnaire en posant des questions sur les relations humoristiques (dans le cas de Lennox Terrion & Ashforth (2002), il s'agit d'un questionnaire socio-démographique). Duncan & Feisal font exception car la distribution d'un questionnaire n'est pas très populaire chez les chercheurs. Il semble que cette technique, très rigide, ne soit pas réellement de mise en humour. Par ailleurs, le tableau 21 indique aussi que suite à leurs observations, peu de chercheurs procèdent à des entretiens formels avec les participants. Généralement, la méthode consiste à reprendre des blagues entendues lors des observations et à les expliquer isolément en excluant la partie subjective. Des recherches plus récentes font toutefois état du fait que certains préfèrent interroger les acteurs (Hatch, 1997; Lennox Terrion & Ashforth, 2002). Aussi, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, une vaste majorité des études concerne l'humour des employés du premier niveau hiérarchique. Seulement, des chercheurs (Consalvo, 1989; Hatch, 1997; Lennox Terrion & Ashforth, 2002) se tournent vers ce qui semble manifestement devenir un nouveau créneau : l'humour des gestionnaires.

Concernant l'évolution des préoccupations, le tableau rappelle ce qui est décrit dans le chapitre 1. Notamment, les chercheurs ont d'abord vu des signes d'un monopole de l'humour (Bradney, 1957) et se sont généralement penchés sur le contenu de l'humour (Frisch-Gauthier, 1961; Linstead, 1988), sur les formes d'humour (Vinton, 1989) ou plus largement sur ses fonctions. Ensuite, quelques-uns ont infirmé la présence du fameux monopole de l'humour (Duncal & Feisal, 1989), puis l'avis des chercheurs s'est polarisé au fil du temps sur l'humour à savoir si le phénomène favorise la cohésion ou s'il est plutôt signe de division et d'expression du cynisme.

## Annexe 2

### Les théories de l'humour

#### Théorie de l'incongruité

Cette théorie traite davantage des considérations cognitives du phénomène de l'humour et stipule qu'il y a incongruité lorsque survient un écart entre les attentes d'une personne et le résultat qu'elle constate sous ses yeux (Clouse & Spurgeon, 1995). La théorie est souvent explicitée en référence à une citation de Kant (1790), d'ailleurs amplement reprise dans la littérature, qui décrit le rire comme suit : « *an affection arising from the sudden transformation of a strained expectation into nothing* » (tiré de Keith-Spiegel, 1972). Généralement une blague provoque le réflexe, chez le récepteur, d'anticiper le résultat final logique alors que l'incongruité réduit toutes attentes chez une personne. Schopenhauer (1819) a également approché le rire à l'aide des mêmes postulats que Kant mais indique que le rire ne survient pas de la réalisation d'un résultat nul, mais est plutôt l'expression de l'incongruité proprement dite entre l'anticipation et le constat (Keith-Spiegel, 1972). Les théories de Kant et Schopenhauer sont plus récentes or davantage citées dans la littérature. Mais Keith-Spiegel (1972) procède à un recensement exhaustif des précurseurs qui ont développé sur la théorie de l'incongruité (par exemple : Gerard, 1759; Beattie, 1776; Priestley, 1777; Hazlitt, 1819; Kimmmins, 1928). La théorie de l'incongruité compose régulièrement la toile de fond chez certains auteurs du milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Par exemple Koestler (1964) (tiré de Suls, 1983) appelle « *bisociations* » l'apposition de deux schèmes de référence ordinairement incompatibles. L'humour selon Koestler naît de cette fusion des matrices de pensées appartenant à des ensembles de règles logiques normalement distincts. Certains précisent que le modèle de l'incongruité est principalement retrouvé dans l'étude de l'humour relié à la linguistique (Fine, 1983), par exemple dans les écrits sémantiques de Victor Raskin (1985).

#### Théorie de la supériorité

La théorie de la supériorité présente le rire comme le triomphe d'une personne sur une autre (Keith-Spiegel 1972, dans Duncan 1984). En ce sens, Hobbes (1640) affirme que lorsqu'une blague provoque le rire chez un individu, celui-ci est pris d'un sentiment de victoire soudaine envers la personne visée par la blague. Cette théorie est plus souvent associée à des inspirations de nature sociales, d'ailleurs Bergson (1911) entrevoit le phénomène de l'humour comme une punition infligée aux personnes *asociales* (Keith-Spiegel, 1972).

### Théorie du soulagement

La théorie du soulagement se classe à l'occasion sous la catégorie des théories psychanalytiques vu son association à Freud. En effet, bien que d'autres théoriciens aient embrassé le concept (Spencer, 1860 dans Keith-Spiegel, 1972) avant le célèbre psychanalyste, on lui reconnaît souvent la fonction soulagement de l'humour. Freud a surtout émis l'hypothèse cathartique<sup>80</sup> selon laquelle les impulsions agressives peuvent être allégées par l'expression comportementale de l'agression comme telle. Les théoriciens qui ont écrit sur la théorie du soulagement décrivent les mécanismes corporels qui surviennent avant et après le rire.

---

<sup>80</sup> Méthode psychothérapeutique reposant sur la décharge émotionnelle liée à l'extériorisation du souvenir d'événements traumatisants et refoulés (déf. Dictionnaire Larousse, 1994). [...] Bernays affirme : « La catharsis est une définition, transférée du physique au psychique, du traitement d'un (être humain) opprime, (traitement) qui ne cherche pas à transformer (ou à refouler) l'élément qui opprime, mais (qui) veut (au contraire) exciter cet élément et le mettre en avant par poussées pour provoquer par là le soulagement de l'opprimé ». (Passages du texte de Serge Tisseron repris intégralement dans Les Cahiers de médiologie - n°1 aux Éditions Gallimard, Paris, 1996: « La querelle du spectacle » <http://1libertaire.free.fr/tisseron9.html>).

**Annexe 3**

## Grille d'observation &amp; Questionnaires d'entretiens

## Grille d'observation – Groupes A et B

**Concept de l'acteur socialement compétent**

Dimensions I : Les structures	
Composantes	Indicateurs
Les règles contextuelles structurelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dimension temporelle</li> <li>▪ Les objectifs des réunions</li> <li>▪ Le fonctionnement des réunions</li> <li>▪ Les conventions sociales</li> </ul>
Les ressources d'allocation (matérielles) et les ressources d'autorité (non matérielles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'environnement physique</li> <li>▪ L'autorité formelle</li> <li>▪ L'autorité informelle</li> </ul>

Dimension II : Les acteurs	
Composantes	Indicateurs
L'humour	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les pratiques humoristiques</li> <li>▪ Les pratiques humoristiques répétées</li> <li>▪ Les rôles humoristiques</li> </ul>
L'interaction sociale entre gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le climat politique</li> <li>▪ Les conséquences intentionnelles et non intentionnelles de l'action</li> </ul>
Les modes d'accès aux ressources structurelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les habiletés sociales déployées dans l'action</li> </ul>

Consignes du déroulement des entretiens semi-dirigés – Groupes A et B

- A) Présentation du sujet : l'humour et son rôle dans le travail d'équipe
- B) Objectifs de l'entretien :
  - a. Dégager l'interprétation générale de l'interviewé
  - b. Obtenir des renseignements supplémentaires sur une situation humoristique en particulier
  - c. Valider certaines interprétations
- C) Permission d'enregistrement
  - a. Informer que les bandes sonores sont écoutées et retranscrites par l'observatrice uniquement
- D) Démarches anonymes
  - a. Informer de l'utilisation de noms fictifs (et de la différence entre confidentialité et anonymat)
  - b. Faire signer le formulaire du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC MONTRÉAL
- E) Questions
  - a. Informer que l'interviewé peut, et ce en tout temps, interrompre l'intervieweur afin de poser une question

**Questionnaire d'entretien – Groupe A : MBA**

Structure de l'entretien	Questions
L'acteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Est-ce que vous vous considérez comme une personne qui utilise l'humour dans ses propres relations (quand, dans quelles situations, comment, pourquoi)?</li> <li>▪ Pour un gestionnaire, comment l'humour joue-t-il un rôle ou comment le gestionnaire peut-il s'en servir (fonctions)?</li> <li>▪ Est-ce que vous percevez une blague d'un patron de la même manière que celles d'autres collègues?</li> </ul>
Les réunions de travail	<p>A) <i>Formation et transformation de l'humour</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels ont été le ou les moments les plus drôles pendant la semaine, (où l'humour a eu un impact, une importance)? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pourquoi?/ Les conséquences?/ Votre impression et état d'esprit?</li> </ul> </li> </ul> <p>B) <i>Contenu de l'humour</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Y a-t-il eu des sujets particuliers qui ont fait rire, (des moments d'humour récurrents)? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comment expliquez-vous cette situation?</li> </ul> </li> <li>▪ Est-ce que vous êtes en mesure de vous rappeler une blague qui s'est produite à la dernière réunion?</li> <li>▪ Exemples de blagues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pourquoi avez-vous fait cette blague (les raisons ou motivations)</li> <li>○ Pourquoi cette blague a-t-elle fait rire (ou non)?</li> <li>○ Comment vous êtes-vous senti lors de cette blague?</li> <li>○ Selon vous, était-ce délibéré?</li> </ul> </li> </ul>
Les rapports sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Y avait-il une personne avec qui vous sentez une affinité humoristique?</li> </ul>
Rétroaction sur la démarche de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre perception de l'observatrice?</li> <li>▪ Votre perception du magnétophone?</li> <li>▪ La dernière réunion afin de préparer la présentation orale du lendemain était-elle différente au niveau de l'ambiance selon vous?</li> </ul>
Cheminement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'années sur le marché du travail?</li> <li>▪ Types d'emplois occupés auparavant?</li> <li>▪ Votre plan de carrière?</li> </ul>

**Questionnaire d'entretien – Groupe B : entreprise Boomerang Inc**

Structure de l'entretien	Questions
L'acteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Est-ce que vous vous considérez comme une personne qui utilise l'humour dans ses propres relations (quand, dans quelles situations, comment, pourquoi)?</li> <li>▪ Quel(s) genre(s) d'humour vous préférez?</li> <li>▪ Est-ce qu'il y a des gens à qui vous ne feriez pas un certain type de blagues?</li> <li>▪ Pour un gestionnaire, comment l'humour joue un rôle ou comment le gestionnaire peut-il s'en servir (fonctions)?</li> <li>▪ Est-ce que vous percevez une blague d'un patron de la même manière que celle d'autres collègues?</li> <li>▪ Pour vous, est-ce qu'il existe un humour au bureau et un humour à la maison?</li> </ul>
Les réunions de travail	<p>A) <i>Formation et transformation de l'humour</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels ont été le ou les moments les plus drôles pendant la réunion, (où l'humour a eu un impact, une importance)? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pourquoi? Les conséquences? Votre impression et état d'esprit?</li> </ul> </li> <li>▪ Y a-t-il un temps particulier où vous avez senti que l'humour était plus utilisé? Par exemple, est-ce que l'humour a changé depuis le moment de la vente de votre division?</li> </ul> <p>B) <i>Contenu de l'humour</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans les réunions de travail, êtes-vous toujours à l'aise pour faire une blague?</li> <li>▪ Habituellement, les gens vous agacent à propos de quel(s) sujet(s)?</li> <li>▪ Y a-t-il des sujets particuliers qui font rire, (des moments d'humour récurrents)? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comment expliquez-vous cette situation?</li> </ul> </li> <li>▪ Est-ce que vous êtes en mesure de vous rappeler une blague qui s'est produite à la dernière réunion?</li> <li>▪ Exemples de blagues <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pourquoi avez-vous fait cette blague (les raisons ou motivations)</li> <li>○ Pourquoi cette blague a-t-elle fait rire (ou non)?</li> <li>○ Comment vous êtes-vous senti lors de cette blague?</li> <li>○ Selon vous, était-ce délibéré?</li> </ul> </li> </ul>
Les rapports sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si vous comparez avec d'autres réunions de travail auxquelles vous assistez, êtes-vous à l'aise quant à l'ambiance de cette équipe de travail?</li> <li>▪ Y a-t-il une personne avec qui vous sentez une affinité humoristique?</li> <li>▪ En 1 minute, décrivez-moi chacune des personnes, en terme de personnalité au travail.</li> <li>▪ Quelle personne choisissez-vous comme patron?</li> <li>▪ Quelles sont les deux personnes que vous choisissez avec qui faire un travail d'équipe efficace?</li> <li>▪ Quelles sont les deux personnes que vous ne choisissez pas pour faire un travail d'équipe efficace?</li> <li>▪ À quelle personne diriez-vous quelque chose de personnel?</li> <li>▪ Avec quelle personne discuteriez-vous d'une nouvelle idée?</li> <li>▪ Quelle personne trouvez-vous qui fait les interventions les plus pertinentes en réunion?</li> <li>▪ Nommez une personne que vous iriez voir pour obtenir de l'aide sur un problème?</li> </ul>
Rétroaction sur la démarche de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Votre perception de l'observatrice?</li> <li>▪ Votre perception du magnétophone?</li> <li>▪ La dernière réunion était-elle différente au niveau de l'ambiance selon vous?</li> </ul>
Cheminement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'années comme acheteur chez Boomerang Inc?</li> <li>▪ Types d'emplois occupés auparavant?</li> <li>▪ Qu'est-ce qui vous a amené ici chez Boomerang Inc?</li> <li>▪ Votre plan de carrière?</li> </ul>

#### **Annexe 4**

Séquences humoristiques – Groupe A : MBA

## Décision en blanc (DB)

p.189

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
1	DB Lundi/ 10h30	Trouver une mission d'entreprise : les premières discussions en équipe.	<p><b>Maurice</b> : « ... la mission, quelle est notre mission : veut-on être le leader du téléphone cellulaire? »</p> <p><b>Maude</b> : « oui moi c'est ce que je dirais. »</p> <p><b>Michael</b> : « dans le R&amp;D, il faudrait réduire les coûts de production, améliorer les procédés de production. »</p> <p><b>Manuel</b> : « il faudrait conserver la tonalité, investir en publicité pour le cellulaire, améliorer la qualité de service et si tout va bien, investir dans le numérique. »</p> <p><b>Mike</b> : « <i>moi je suis d'accord avec tout le monde!</i> »</p>	Moyen	Cette blague doit être considérée comme un « classique ». En effet, il est classique d'offrir une telle réponse à une question lorsque tous les autres membres ont déjà donné leur point de vue.
2	DB Lundi/ 12h00	Fin de la décision en blanc : première interaction avec l'observatrice.	<p><b>Maurice</b> : « [s'adressant à l'observatrice] Puis, ça va bien? »</p> <p><b>Observatrice</b> : « oui, j'ai un petit peu mal à la main avec toutes ces notes! »</p> <p><b>Maurice</b> (sur un ton ironique) : « <i>veux-tu qu'on parle plus lentement!</i> »</p>	Très fort	Cette blague provoque un rire très intense de la part de tous les membres de l'équipe. Le premier rire du genre.

## Décision 1 (D1)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
3	D1 Lundi/ 16h15	Le magnétophone fait un bruit lorsqu'il s'arrête.	[Arrêt du magnétophone de l'observatrice] <b>Michael</b> : « <i>on peut sacrer là!</i> »	Faible	Le rire est faible car Michael parle à voix basse.
4	D1 Lundi/ 16h18	Un étudiant du cours se présente au local de l'équipe : premier contact avec un « compétiteur ». L'étudiant demande ce qui a été dit en cours.	<b>Étudiant</b> : « avez-vous pris en note, dans le cours, les budgets qu'on pouvait mettre... ? » <b>Maude</b> : « pour la tonalité c'est 165, le sans fil c'est 155 et le cellulaire 95... R&D c'est 122, 135 et 195. » <b>Étudiant</b> : « et le service? » <b>Michael</b> : « pour le service c'est 35, 295... » <b>Étudiant</b> : « et pour la force de vente? » <b>Maurice</b> : « <i>donnez-leur les vrais chiffres là!</i> »	Très fort	Tous les membres rient et c'est la même intensité de rire que la blague de la séquence 2. Comme si les blagues ayant un rire le plus intense étaient celles de tout le groupe contre une personne de l'extérieur. Donc, peut-être qu'au moment où les gens apprennent à se connaître, l'humour le plus fort est celui du groupe au complet contre une personne extérieure au groupe.
5	D1 Lundi/ 16h23	Les membres veulent faire un calcul. Maurice demande si quelqu'un a une calculatrice. Personne n'a de calculatrice. Plus tôt, Michael avait raconté qu'il s'était fait voler son ordinateur (et tout ce que sa mallette d'ordinateur contenait) lors d'un voyage d'affaires.	<b>Maurice</b> : « quelqu'un a une calculatrice? » <b>Mike</b> : « non, mais j'en ai une sur l'ordi. » <b>Michael</b> : « <i>ça aussi, ça a été volé avec!</i> »	Faible	C'est la première blague qui semble reliée au « vécu de l'équipe ». La première blague qui se rapporte à ce qu'un membre a raconté plus tôt sur une situation personnelle.

## Décision 1 (D1)

p.191

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
6	D1 Lundi/ 16h30	Trouver un accord concernant le prix d'un produit.	<b>Mike</b> : « on le met à 149\$? » <b>Maurice</b> : « et 0,99\$! » <b>Mike</b> : « quoi? » <b>Maurice</b> : « <b>149,99!</b> » <b>Manuel</b> : « ah oui, c'est un bon prix! »	Moyen	La blague sur le prix à 149,99 est la deuxième d'une série de blagues identiques qui font bien rire les membres du groupe.
7	D1 Lundi/ 16h35	Trouver un accord concernant le prix d'un produit.	<b>Mike</b> : « alors est-ce que ça vaut la peine de baisser le prix c'est ça la question. » <b>Maurice</b> : « pas autant. » <b>Mike</b> : « moi je suis d'accord avec le prof quand il dit qu'il faut ... » [...] <b>Maurice</b> : « moi je ne baisserais pas. » <b>Mike</b> : « tu resterais à 90\$? » <b>Maurice</b> : « en tout cas je ne le laisserais pas à 84\$. » <b>Mike</b> : « <b>je vais mettre 89,99\$!</b> »	Fort	Tous les membres de l'équipe rient car, semblerait-il dans le monde des affaires, un consommateur préférera acheter un article à 89,99\$ au lieu de 90\$.  Lorsque Mike dit 89,99\$, il essaie de convaincre Maurice pour le prix en faisant référence à la blague que lui-même (Maurice) a fait quelques minutes plus tôt à propos du prix.
8	D1 Lundi/ 16h45	Maude initie un changement de place des membres. Ils étaient placés face à face de chaque côté de la table rectangulaire. Ils sont désormais placés tous du même côté. Ce changement de place « brise » le momentum car les membres ont beaucoup de matériel à déplacer (ordinateurs, papiers, crayons, livres, cafés, effets personnels.)	[pendant le brouhaha du changement de place Maurice fait une blague]  <b>Maurice</b> : « <b>demain je vais amener mon projecteur et mon imprimante!</b> »	Fort	C'est vrai que le changement de place est assez long; le temps que tout le monde s'installe à son aise. Et puis, c'est vrai qu'il y a beaucoup de choses à déplacer et puis le local est très petit donc les gens s'excusent constamment de devoir demander à l'autre de « se tasser encore un petit peu ».  La blague de Maurice fait remarquer qu'ils ont beaucoup de matériel. Mais Maurice, lui, y va toujours du strict minimum : pas d'ordinateur, pas de calculatrice, pas de livre du cours, seulement son gros bon sens.

## Décision 1 (D1)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
9	D1 Lundi/ 16h45	Les membres de l'équipe discutent des possibilités de solutions pour augmenter les ventes.	<b>Maurice</b> : « est-ce qu'on met de l'overtime? » <b>Mike</b> : « c'est vrai ça c'est quelque chose qu'on a pas encore touché [...] mais là c'est déjà en trop... on a pas affecté notre marge. » <b>Maurice</b> : « <b>est-ce qu'on veut engager un autre vendeur?!</b> » <b>Michael</b> : « hire them up! »	Moyen	Les membres de l'équipe ont engagé beaucoup de vendeurs en début de simulation, beaucoup trop. Michael se fait taquiner car il est lui-même vendeur.
10	D1 Lundi/ 17h20	Les membres de l'équipe veulent consulter certains résultats antérieurs, mais le fait de ne pas avoir de copie en papier les embêtent car ils doivent sacrifier un ordinateur pour cette tâche.	<b>Maude</b> : « peut-être en comparant avec les résultats de l'année d'avant. » <b>Mike</b> : « ce qu'on a fait c'est que... [parle à Maude] ce qu'on a changé c'est qu'on a... c'est dommage qu'on ait pas les imprimés. Ce que je peux faire, c'est que je peux les imprimer. » <b>Maude</b> : « oui, il faudrait une imprimante, <b>mais demain on va avoir une imprimante!</b> [en regardant Maurice] »	Faible	Cette blague est en lien avec la séquence 8 et constitue, avec la séquence 5, une deuxième blague qui concerne spécifiquement le vécu de l'équipe. Parce que Maurice avait dit, à la blague, qu'il apporterait son imprimante. Maude fait référence à cette blague en lui rappelant qu'il avait dit qu'il s'en chargerait. Maude sait que Maurice blaguait, mais sa remarque souligne tout de même (inconsciemment) le fait que Maurice ne contribue pas, matériellement parlant, à l'équipe.
11	D1 Lundi/ 18h20	Les membres de l'équipe reviennent sur la question de l'augmentation des ventes.	<b>Maurice</b> : « <b>est-ce qu'on engage un autre vendeur!</b> » <b>Mike</b> : « <b>that's the answer to everything!</b> »	Moyen	Il ne reste que cette question des ventes à régler. La réunion est presque terminée et les membres de l'équipe sont fatigués. Cette blague sur les vendeurs est la troisième de la journée.

## Décision 1 (D1)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
12	D1 Lundi/ 18h25	Un membre de l'équipe doit prendre en note, dans un rapport, les décisions qui ont été prises pendant la réunion.	<b>Maurice</b> : « est-ce que quelqu'un a son doigté? » [aucun membre ne répond]  <b>Maurice</b> : « <i>moi j'ai mon 4 doigts!</i> »	Moyen	Personne a envie de taper le rapport. C'est finalement Maude qui tape le rapport. Ce qui est intéressant sur cette situation, c'est que depuis le début Maurice insiste pour que les notes sur la décision soient inscrites à l'ordinateur, alors que tous les autres membres n'y voient pas vraiment la nécessité, du moment que les notes étaient au moins inscrites à la main sur une feuille. Finalement, l'idée de Maurice est retenue et sa blague souligne de nouveau son désir d'entrer les notes à l'ordinateur.
13	D1 Lundi/ 18h30	Les membres de l'équipe révisent chaque rubrique en s'assurant d'avoir pris la bonne décision de production, mise en marché et stratégie.	<b>Maurice</b> : « le stock de produits fini peut servir à faire tous les produits alors c'est pas grave si on reste pogné avec... <i>c'est très flexible notre entreprise!</i> »	Moyen	Cette blague est la première d'une série de blagues portant sur l'aspect non réaliste d'une simulation de gestion. C'est surtout Maurice qui s'attache à la certitude que de telles simulations ne sont pas très représentatives de la « vraie vie ».

## Décision 2 (D2)

p.194

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
14	D2 Mardi/ 10h20	Les membres de l'équipe vont obtenir les résultats de la décision 1 à 10h30. Ils décident donc de prendre encore des notes sur leurs décisions.	Maurice : « <i>est-ce que vous voulez que je fasse le secrétariat aujourd'hui?!</i> »	Aucun	La première blague de la réunion 2. Personne ne rit (sauf Maurice). Finalement, Maurice ne tapera pas.
15	D2 Mardi/ 11h15	Maurice quitte et à son retour les membres discutent de différents scénarios possibles à une situation.	Maurice : « <i>vous surestimez les simulations!</i> »	Moyen	Une des premières blagues à rire moyen de cette réunion pour la décision 2.
16	D2 Mardi/ 11h20	Les membres du groupe négocient et essaient des alternatives sur le simulateur. Michael reçoit un appel sur son cellulaire et doit quitter le local pour prendre l'appel.	[Michael entend son cellulaire sonner et dit:]  Michael : « <i>oops, sells are good!</i> »  [il quitte le local de réunion]	Aucun	Personne ne rit à cette blague (sauf Michael). Michael attendait cet appel. C'est à propos de son travail. Il est heureux que son cellulaire sonne. Il prend l'appel à l'extérieur du local de réunion. Les autres membres continuent de discuter à propos de la décision. Le reste de l'équipe semble trouver que Michael est peu présent dans les conversations et beaucoup préoccupé par son travail.

## Décision 2 (D2)

p.195

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
17	D2 Mardi/ 11h30	Les membres de l'équipe ont eu pour instruction, lors de la séance de cours, de se trouver un nom d'entreprise afin de rendre cette simulation plus réelle.	<b>Maude</b> : « il faut aussi trouver un nom d'entreprise. » <b>Michael</b> : « [nom de l'université] Telecom. » <b>Maurice</b> : « <i>non, encore plus têteux, disons Strategos Communication!</i> » <b>Maude</b> : « on devrait prendre les lettres de notre nom. »	Faible	Ce moment s'étale environ sur 5 minutes où les membres font plusieurs blagues sur les noms que pourrait avoir leur entreprise.  Ils s'entendent pour prendre les premières lettres de leur prénom (5M pour Maurice, Mike, Michael, Manuel et Maude).
18	D2 Mardi/ 12h25	Les membres de l'équipe constatent toujours les résultats de leur décision 1. Ils se questionnent sur les résultats en comparant leurs prix à ceux des compétiteurs. L'équipe a une image compétitive plus faible et ils spéculent sur des explications.	<b>Maurice</b> : « ... à l'image compétitive on est très faible mais on peut expliquer que ça va avec le marché visé, on vise plutôt qualité que prix compétitifs. » <b>Manuel</b> : « mais l'image compétitive c'est pas pour le prix? » <b>Maurice</b> : « c'est les coûts. » <b>Manuel</b> : « c'est pour les coûts? » <b>Maurice</b> : « oui. » <b>Manuel</b> : « seulement les coûts? Les coûts et la qualité je crois. » <b>Maurice</b> : « non, parce qu'une image qualité c'est... » <b>Manuel</b> : « mais c'est ça, l'indice qualité. » <b>Maurice</b> : « <i>mais là on prend une philosophie des ailes de la mode au lieu de wal-mart!</i> »	Faible	Cette blague survient après une conversation un à un entre Maurice et Manuel. Maurice a plus d'expérience en gestion que Manuel. Maurice tente toujours de ramener les membres de l'équipe vers la stratégie de départ qu'ils avaient décidés ensemble. Mike et Michael rient, mais sont assis à côté de Maurice qui rit à sa propre blague en les regardant.

## Décision 2 (D2)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
19	D2 Mardi/ 15h00	C'est le début de la réunion. Les membres de l'équipe installent leur équipement.	<b>Maurice</b> : « veux-tu mon long fil réseau? <i>Je ne charge pas trop cher en location!</i> » <b>Mike</b> : « <i>combien tu charges, 13\$!</i> »	Faible	<p>Le matin de ce mardi, Mike avait demandé à Maurice, qui sortait aller acheter ce fil réseau, de lui acheter un accessoire particulier pour son ordinateur. Lorsqu'il était revenu, Maurice avait dit à Mike qu'il lui devait 13\$, alors que l'accessoire coûte 1\$. Mike revient donc sur cette blague de Maurice.</p> <p>Lorsque Maurice dit à Mike qu'il ne « charge pas trop cher » pour son fil réseau, Mike lui répond 13\$ parce que c'est le prix qu'il lui avait déjà dit, en blague, pour l'accessoire.</p>
20	D2 Mardi/ 15h25	L'équipe obtient un indice très bas au niveau du climat social de leur entreprise. Les employés (production et vente) sont mécontents.	<b>Mike</b> : « et si on congédie des gens? » <b>Maurice</b> : « ouin mais 8 c'est trop, si on congédie des gens c'est 1 ou 2. » <b>Maurice</b> : « <b>est-ce que c'est moins pire si on continu de baisser les salaires et qu'ils quittent!</b> » <b>On est pas des méchants employeurs s'ils s'en vont!</b> » <b>Maude</b> : « mais peut-être ils vont travailler plus. » <b>Maurice</b> : « pas nécessairement [...], faut que ça soit concurrentiel ça c'est sûr parce que si on avait slacké des gens qui n'étaient pas bien payé... were in trouble. » <b>Mike</b> : « I think 50 grant, there's well paid. » <b>Maurice</b> : « what do you know! » [rire] <b>Mike</b> : « <b>moi j'suis pas un ouvrier et je ne gagne pas 50 000\$!</b> » <b>Maude</b> : « <b>peut-être que tu devrais travailler pour la compagnie 5M!</b> »	Moyen Faible Fort	<p>La blague de Maude fait particulièrement rire le groupe (et l'observatrice!). La compagnie 5M est le nom d'entreprise que les membres se sont donnés. Cette séquence est intéressante par le fait que les membres comparent, pour la première fois, leur situation réelle à celle qu'ils vivent avec la simulation. En outre, ils sont confrontés à d'importants problèmes éthiques. Cette blague marque le fait que l'entreprise 5M a une identité dans l'esprit des membres de l'équipe. Une identité au même titre qu'une autre entreprise dans le monde réel.</p>

## Décision 2 (D2)

p.197

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
21	D2 Mardi/ 15h30	Les membres de l'équipe composent toujours avec ce problème d'employés à mettre à pied.	<p><b>Maude</b> : « faut pas en enlever. »</p> <p><b>Maurice</b>: « mais dans un monde parfait....dans notre situation aujourd'hui, qu'est-ce que tu veux faire pour réduire les stocks? On a essayé de pousser les ventes comme on pouvait, on a essayé de bouster tous les budgets. »</p> <p><b>Mike</b> : « et il faut dire qu'on est pas entrain de congédier 25 000 personnes, c'est un pourcentage ... c'est une différence en stratégie, c'est pas une différence en déboursement .»</p> <p><b>Maurice</b> : « <b><i>chute, the software is listening to you!</i></b> »</p> <p><b>Maurice</b> [en parlant à l'ordinateur] : « <b><i>on veut être gentil là!</i></b> »</p>	Fort	Blague qui porte sur le réalisme de la simulation. Maurice fait comme si l'ordinateur pouvait entendre les membres qui s'apprêtent à congédier des employés. La blague fait beaucoup rire, comme celles qui portaient sur le même sujet.
22	D2 Mardi/ 15h32	Les membres se questionnent toujours sur la solution à adopter à propos des employés de production.	<p><b>Maurice</b> : « un représentant nous coûte le double d'un ouvrier et devrait nous rapporter le double en ventes alors on pourrait dire au lieu d'en congédier 2 on met un vendeur... mais je ne suis pas certain [...] »</p> <p><b>Mike</b> : « what kind of parameters is everybody working with is what I'm wondering. »</p> <p>[...]</p> <p><b>Manuel</b>: « je ne sais pas ce qui affecte vraiment la différence. »</p> <p><b>Maurice</b>: « <b><i>c'est qui notre directeur de production qu'on lui fasse quelque chose!</i></b> »</p>	Fort	Ils ne comprennent pas quelles variables de la simulation il faut modifier pour en arriver au meilleur résultat concernant leur problème de climat social. Aucun des membres ne démontre de certitude face à une quelconque solution. Cette blague met en jeu le rôle d'une personne irréelle en ce sens où il n'y a pas de directeur de production dans la simulation. En fait, en disant cette blague, Maurice cherche un coupable pour les problèmes d'employés auxquels l'entreprise fait face.

## Décision 2 (D2)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
23	D2 Mardi/ 15h35	Un des deux enseignants entre dans le local pour parler à l'équipe.	<p><b>Maurice</b> : « on avait une petite question : est-ce qu'il y a une autre façon de savoir le lien entre chaque variable et leur sensibilité [...] mais comment on fait pour savoir sur quoi on doit mettre l'accent [...] »</p> <p><b>Enseignant</b> : « je vais voir mes fiches parce que vous, vous êtes quelle équipe au juste? »</p> <p><b>Maurice</b> [donne le numéro de l'équipe]</p> <p><b>Enseignant</b> : « ah donc vous, je ne suis pas passée vous voir. »</p> <p><b>Maurice</b> : « <b>non, nous personne vient nous voir!</b> »</p> <p><b>Enseignant</b>: « vous n'avez pas besoin d'aide! »</p> <p><b>Enseignant</b> : « donc vous avez l'image compétitive la plus basse, également l'image marketing par rapport à votre groupe c'est l'image la plus basse... »</p> <p><b>Maurice</b>: « hum hum. »</p> <p><b>Mike</b>: « <b>how do we make money!</b> »</p> <p><b>Enseignant</b> : « mais comment vous avez eu de valeur boursière... ah. Donc ça veut dire que c'est votre image technique ou votre climat social. Vous avez eu des démissions? »</p> <p><b>Mike</b> : « ouais. »</p> <p><b>Enseignant</b> : « ouais c'est ça, hum [consulte ses notes] <b>vous étiez même les champions!</b> » [le plus de démissions]</p> <p><b>Maurice</b> : « mais une question qu'on avait, pour le climat social, est-ce que c'est pire d'avoir des démissions ou de congédier un employé? »</p> <p><b>Enseignant</b> [hésite] : « bien c'est sûr que... »</p> <p><b>Maurice</b> : « <b>avec le logiciel!</b> »</p> <p><b>Mike</b> : « on a pas vraiment peur pour la sortie, parce qu'on a engagé quelques personnes... <b>il y a à peu près une heure!</b> »</p> <p><b>Manuel</b> : « <b>ouais, ils sont là à la porte ! Ils attendent juste là!</b> »</p>	Très fort  Aucun  Faible  Fort  Moyen  Fort	<p>Cette séquence est intéressante. Plusieurs blagues en rafale se produisent dans ces 5 minutes de visite.</p> <p>En effet, il y a eu très peu de visite des professeurs pour venir en aide à l'équipe. Toutefois, la situation financière de l'entreprise 5M se porte bien et l'entreprise n'est pas en difficulté comparativement à d'autres équipes. Néanmoins, les membres apprécieraient des visites plus fréquentes pour « être comme les autres ».</p> <p>En effet, la situation est paradoxale car le professeur nomme plusieurs facettes de l'entreprise 5M qui sont défaillantes, mais l'équipe se place relativement bien sur le marché et réalise des bénéfices.</p> <p>Il est vrai que les membres de l'équipe doivent conjuguer avec des départs fréquents d'employés. Ils ne savent d'ailleurs plus comment ils devraient régler la situation (est-ce les salaires, les conditions, le marché, etc.)</p> <p>Ici, la blague fait encore référence à l'irréalisme de la simulation.</p> <p>Ici, la blague concerne toujours les employés.</p>

## Décision 2 (D2)

p.199

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
24	D2 Mardi/ 16h00	Les membres en viennent à s'entendre provisoirement sur un chiffre pour une rubrique.	<b>Mike</b> : « <i>we should be ok... technically!</i> »	Faible	« Technically » est en référence au non réalisme de la simulation mais aussi au fait que, logiquement, tout devrait fonctionner avec les données qu'ils entrent. Les membres ont souvent eu des surprises lors du dévoilement des résultats.
25	D2 Mardi/ 16h10	Les négociations perdurent à propos des dépenses.	<b>Maurice</b> : « faut prendre action et ajuster par rapport au prix je suis d'accord mais là je trouve qu'on fait pas rien que réajuster, là on courre 5 lièvres à la fois. <b>Maude</b> : « mais... » <b>Manuel</b> : « moi je vois que démarrant de 25% de part de marché alors ajouté à 20 c'est pas attaquer, ça s'appelle pas attaquer. » <b>Mike</b> : « et on est aussi entrain d'attaquer ce marché... » <b>Maurice</b> : « c'est ça que je vous dit on attaque à plusieurs endroits. » <b>Mike</b> : « non non, il faut aussi qu'on s'ajuste c'est ça? » <b>Maurice</b> : « oui. » <b>Mike</b> : « quand on regarde ces deux marchés, il y a pas de part de marché. C'est le seul domaine où ils nous ont laissé la place pour bouger. Alors est-ce qu'on bouge ou si on le laisse faire et on essaie de s'acharner? » <b>Maurice</b> : « mettons qu'on réfère à toutes les données, je vais juste vous dire une chose. <b><i>On est parti on avait 20 vendeurs, vous êtes tous d'accord!</i></b> » [éclats de rire]	Fort	Les membres de l'équipe sont fatigués, ils ne s'entendent pas vraiment sur les décisions à prendre. Cela fait plusieurs heures qu'ils discutent. Cette blague sur les vendeurs fait rire car elle a été dite plusieurs fois depuis de début de la simulation.

## Décision 2 (D2)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
26	D2 Mardi/ 16h20	Conversation entre Manuel et Mike. Mais en entendant les propos de Manuel, Maurice s'impatiente.	<p><b>Mike</b> : « it's a perfect world calculation but it's almost impossible to reach. »</p> <p><b>Manuel</b>: « but,... it's our strategy if we want to expend I think that's our...»</p> <p><b>Mike</b> : « No. »</p> <p><b>Manuel</b>: « I don't know [baisse la voix]. <b>Moi j'suis ingénieur, j'essaie d'être time!</b> [Éclat de rires de Mike et Manuel]</p> <p><b>Manuel</b>: « j'ai essayé, mais je ne pousse pas mais...! »</p> <p><b>Mike</b> : « non mais il faut tous qu'on prenne et qu'on décide ensemble. »</p> <p><b>Mike</b> : « maintenant, il faut prendre en considération que eux aussi ils vont avoir ajouté des vendeurs, eux aussi ils vont bien payer leurs vendeurs alors peut-être qu'on a besoin d'un vendeur de plus rien que pour garder nos 25, même pas pour aller chercher 3 de plus, tu comprends? [S'adressant à Maurice]</p> <p><b>Maurice</b> : « c'est qu'on a pas touché aucun des autres facteurs sensibles sauf le prix même si le prix... »</p> <p><b>Manuel</b> : « mais, un petit calcul là : 20 vendeurs à un minimum 160 000 c'est tout le marché. »</p> <p><b>Maurice</b> : « oui mais regarde Manuel là... bon [se dirige vers le tableau] , <b>je vais te faire une présentation d'ingénieur!</b> »</p>	Faible  Moyen	La première blague est dite par Manuel qui rappelle aux membres qu'il est ingénieur, ce qui veut dire que ses réflexions sont de l'ordre de la logique.  La seconde blague est faite par Maurice qui veut expliquer son idée à Manuel. Maurice accentue le fait que Manuel est ingénieur de formation et que ce faisant, il a besoin d'une explication en « langage d'ingénieur ». Manuel rit, mais je crois que c'est parce qu'il ne sait pas comment réagir. Maude et Michael ne font que sourire.
27	D2 Mardi/ 16h30	Maurice fait la récapitulation pour D2. Il aborde la question des stocks potentiellement élevés de l'entreprise.	<p><b>Maurice</b> : « c'est toujours une relativité par rapport à l'externe, aux influences externes on est d'accord? Puis nous notre phobie, <b>c'est les stocks bon on est paranoïaque là-dessus!</b> »</p>	Moyen	Il est vrai que les stocks de l'entreprise ont déjà été très élevés. Tout au long de la simulation, les membres de l'équipe se questionnent énormément sur l'impact de leurs décisions sur les stocks. Cette blague fait rire car elle vise en plein dans le mille.

## Décision 2 (D2)

p.201

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
28	D2 Mardi/ 16h35	Mike et Maude poursuivent la récapitulation des événements pour D2. Maurice intervient lorsque Mike entame, encore une fois, une discussion sur les vendeurs de l'entreprise.	<p><b>Maude</b> : « il faudrait continuer à monter les salaires. »</p> <p><b>Maurice</b> : « ben on ne sait pas s'ils vont quitter. »</p> <p><b>Maude</b> : « ben selon les prévisions, oui. »</p> <p><b>Maurice</b> : « mais pourquoi? <b><i>Ils ont une belle job, ils ont des bons salaires... on vise fort là!</i></b> »</p> <p><b>Maude</b> : « mais c'est parce que... »</p> <p><b>Maurice</b> : « bon ok. [il soupire] Donc le 28% on est pas mal confiant de le faire et on a fait un test, si on le défonce c'est tant mieux parce que ça sera un beau problème... »</p> <p><b>Mike</b> : « yep. »</p> <p><b>Maurice</b> : « on est d'accord? »</p> <p><b>Mike</b> : « ouais. »</p> <p><b>Maurice</b> : « puis la stratégie est quand même bonne, on a été quand même agressif là dessus... <b><i>les salaires bon oui on va arrêté de bouster hein!</i></b> [regarde en direction de Michael, lui tape sur l'épaule et dit :] <b><i>are you satisfied ?!</i></b> »</p> <p><b>Mike</b> : « when the game started, on était à combien? Si on était à 15 vendeurs, alors là on a 30 vendeurs, ça fait 254 000\$. »</p> <p><b>Maurice</b> : « <b><i>on leur a donné 10 000 dollars de plus, s'ils veulent se former, qu'ils se forment!</i></b> »</p> <p><b>Mike</b> : « pour le choix du fournisseur 5, on a doublé le budget de qualité, on a ajouté au budget de productivité, on a ajouté aussi à la production, <b><i>on a dépensé ... ouf, beaucoup d'argent!</i></b> »</p>	Faible  Moyen  Moyen  Fort	L'humour semble suivre une montée en émotion. Au début la blague de Maurice est tout de même d'un ton inquiet qui semble laisser paraître que les membres ne sont pas certains de leur décision. Ensuite la blague concerne les salaires des vendeurs, ce qui rappelle la problématique du climat social pour leur entreprise ce qui fait toujours rire les membres. Puis, Maurice exprime une certaine frustration liée à la variable des vendeurs. Puis, Mike fait une blague sur les dépenses de l'équipe. Une blague qui fait beaucoup rire car elle accentue le sentiment d'incertitude des membres, en même temps qu'elle rassure par le sentiment identique et partagé entre les membres.
29	D2 Mardi/ 16h45	La décision est finale. Les membres vont manger et doivent revenir à 18h30 pour la décision 3.	<p><b>Mike</b> [s'adressant à Maurice] : « as-tu acheté le livre du cours? »</p> <p><b>Maurice</b> : « <b><i>non, moi je garde mes liquidités pour le numérique!</i></b> »</p>	Moyen	Blague ironique classique de la part de Maurice. La blague est en lien avec le fait que mettre sur le marché le modèle de téléphone numérique prend beaucoup de liquidités.

## Décision 2 (D2)

p.202

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
30	D2 Mardi/ 16h55	Arrêt de l'enregistreuse par l'observatrice.	<b>Maurice : « now, we can swear! »</b>	Fort	Maude ne rit pas, car elle est entrain de prendre des notes sur la décision. Blague typique sur le magnétophone. La blague fait aussi suite à la même blague qu'a faite Michael le jour précédent.
31	D2 Mardi/ 17h10	Les membres de l'équipe sont toujours dans le local. L'observatrice se prépare à quitter le local pour laisser les membres de l'équipe seuls le temps du souper. L'atmosphère est détendue.	[Les membres de l'équipe blaguent à propos du fait que l'observatrice doit rester toute la journée avec eux dans le local]  <b>Mike : « she's gonna hate us !... we're the most boring people ever! »</b>  [Plusieurs blagues s'ensuivent.. L'observatrice s'apprête à quitter le local lorsque Mike lance :] <b>Mike : « see, we're getting all the action now that you've closed your thing! »</b>	Moyen  Fort	Mike cherche constamment à être sympathique à l'égard de l'observatrice. Curieusement, il regarde souvent en sa direction lorsqu'il y a de l'humour.  Mike prononce cette blague car les membres sont plus détendus et il cherche à démontrer à l'observatrice que ceux-ci peuvent également s'amuser ensemble et non pas seulement « négocier » dans le cadre d'une simulation.

### Décision 3 (D3)

p.203

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
32	D3 Mardi/ 18h30	Constats sur D2. Le climat social est toujours un problème pour l'entreprise. Les membres de l'équipe doivent composer avec des employés, semble-t-il, déçus.	<p><b>Maude</b> : « non, nos vendeurs ne sont pas encore motivés. »</p> <p><b>Maurice</b> : « dam, how much do they want? »</p> <p><b>Mike</b>: « ben notre image est quand même bonne. »</p> <p><b>Manuel</b> : « il faut se donner plus de salaire. »</p> <p><b>Mike</b> : « on est à combien? Ok, ce qu'il faut voir, c'est combien est la moyenne. Donc elle est à 83 et nous on est à 85... they're getting training, they're getting paid than anybody else... »</p> <p><b>Maude</b> : « le climat social on a pas encore... »</p> <p><b>Manuel</b> : « <b>QU'EST-CE QU'ILS VEULENT! On va faire un dîner pour les ouvriers!</b> »</p>	Faible	Cette blague n'est pas très marquante en terme de rire, mais l'idée du dîner est spéciale de la part de Manuel qui, pour la première fois, utilise lui aussi l'humour dans son questionnement par rapport à la simulation.
33	D3 Mardi/ 18h35	Les membres de l'équipe discutent des résultats et commencent à penser à des possibilités de solutions pour le problème des vendeurs.	<p><b>Mike</b> : « la façon qu'on s'est pris la deuxième fois par rapport à la première fois, c'était un peu plus structuré. »</p> <p><b>Maurice</b> : « les dividendes, je ne sais pas vraiment si ça nous a aidé sur le stock. »</p> <p><b>Mike</b> : « ben en-t-k on sait que ça nous a pas nuit. »</p> <p><b>Maurice</b> : « Ben peut-être que si on avait eu un bénéfice net peut-être ça aurait été plus important. »</p> <p><b>Mike</b> : « the least we can do is ...»</p> <p><b>Maurice</b>: « no, not give them too much, the sales people, they're never happy. »</p> <p><b>Mike</b> : « on ne peut pas congédier. »</p> <p><b>Maurice</b>: « sans congédier mais si tu veux qu'on embauche pas on pourrait les redistribuer peut-être...»</p> <p><b>Michael</b> : « je pense qu'il faut <b>get rid of two and scare the other ones!</b> »</p> <p><b>Mike</b>: « <b>let's hope your boss doesn't think the same way you do!</b> »</p> <p><b>Michael</b>: « <b>he does!</b> »</p>	Fort	Blague intéressante de Michael qui a fait rire les membres de l'équipe même s'il la prononce à voix basse. Il s'agit, pour la nième fois, d'une blague concernant les vendeurs ainsi que, plus profondément, le problème du climat social.

## Décision 3 (D3)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
34	D3 Mardi/ 19h33	Maurice veut baisser le budget alloué à la qualité des produits. Manuel, Mike et Maude ne sont pas de cet avis. Maurice demande alors à Maude de lire ce qu'il est indiqué dans le livre du cours.	[Maude fait la lecture d'un passage du livre et Maurice lui dit :]  <b>Maurice</b> : « <i>tu as oublié de lire le mot là!</i> [le mot « intrinsèque »] » <b>Maude</b> [gênée] : « c'est parce que je ne sais pas ce que ça veut dire. »	Faible	Maude sourit. En fait, Maurice sourit plus qu'il ne rit sur cette séquence. Et je serais portée à dire que Manuel et Mike n'ont pas envie de rire beaucoup. Cet humour est plus sarcastique de la part de Maurice. Mais il est vrai que les discussions s'éternisent.
35	D3 Mardi/ 19h40	Les membres de l'équipe discutent pour la décision 3.	<b>Maurice</b> : « étant donné que nos prévisions sont <i>semble-t-il pessistes, selon certains!</i> » <b>Manuel</b> : « mais c'est parce qu'on a pas du tout amélioré les équipements. »	Faible	Cette blague survient en temps de « crise » pour l'équipe. Les membres argumentent davantage pendant cette soirée; ils sont fatigués et l'humour est moins rassembleur.
36	D3 Mardi/ 19h50	Le climat de travail est plus tendu. Chaque poste de dépense est discuté comme d'habitude. Tous les membres sont fatigués. Maurice veut aller plus vite pour rentrer chez lui.	<b>Maurice</b> : « bon combien on leur donne aux actionnaires? » [ton expéditif] <b>Mike</b> : « je ne sais pas... mais là je crois qu'on est vraiment agressif avec 500 000 en équipement. » <b>Maurice</b> : « non on est très en retard, on va avoir 25% de complété. » <b>Mike</b> : « non l'équipement. » <b>Maurice</b> : « ben ça va avoir un bon impact sur le coût et on a pas une image technique très forte... moi...moi je donnerais 150 000 aux actionnaires, et s'ils sont pas contents ben... [ton définitif] » <b>Mike</b> : « <i>on est fourré!</i> » <b>Maurice</b> : « quoi? » <b>Mike</b> : « s'ils sont pas contents, on est fourré. »	Faible	Mike n'a jamais utilisé ce niveau de langage pour s'adresser au groupe. Maurice ne rit pas à la blague de Mike qui le surprend car il est vrai que c'est le dividende qui fera en sorte que les actionnaires seront satisfaits ou non et que les membres doivent s'assurer d'en verser suffisamment.

### Décision 3 (D3)

p.205

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
37	D3 Merc./ 9h15	Les membres sont en réunion depuis 8h45 le matin. Ils sont plus calmes et ont réfléchi chacun de leur côté hier soir alors ce matin ils discutent, mais à partir de 9h10 débute la révision.	<b>Maurice</b> : « bon est-ce qu'on est à l'aise avec ça, là on a monté le prix on va sûrement perdre des parts de marché mais on va être plus rentable. <i>Là on a 7 supers vendeurs motivés!</i> »	Moyen	Première blague de la journée. La première demi-heure de réunion était pour négocier et les membres revenaient sur leurs arguments de la veille, mais à tête reposée. Le début de la révision pour la décision finale est marqué par une blague de Maurice sur les vendeurs, un sujet qui fait toujours rire les membres.
38	D3 Merc./ 9h30	Les membres discutent du montant à allouer en R&D pour que le téléphone numérique soit disponible sur le marché. Les membres semblent s'être entendus, Mike quitte le local quelques instants et la décision n'est plus la même à son retour.	Mike : « moi ça ne me dérange pas 1 million. » <b>Maurice</b> : « mais avec le ratio ce serait 2 millions... » <b>Michael</b> : « on met un million? » <b>Maurice</b> : « bon ok. » [Mike quitte la pièce] <b>Maurice</b> : « mais en mettant 1,7 c'est sûr qu'on le sort par exemple. » [Mike est de retour] <b>Maude</b> : « donc 1,7 millions, c'est ça? » <b>Mike</b> : « un million sept cent? » <b>Maurice</b> : « oui, on le sort la prochaine fois. » <b>Mike</b> : « alors on investit presque 2 millions de dollars? » <b>Maurice</b> : « au total oui et on peut le lancer sur le marché. » <b>Mike</b> : « parce que je pensais qu'on allait donner un million... <i>là on a un million sept cent et pourtant je suis juste sorti pour aller me moucher!</i> »	Très fort	Mike accentue le fait qu'en l'instant d'une minute où il quitte le local, l'idée de Maurice d'allouer près de 2 millions au téléphone numérique réussit à passer auprès des autres membres. Mike signale que le temps qu'il aille se moucher, les autres membres de l'équipe avaient alloué un million de dollars supplémentaire. Cependant, après sa blague il lance : « <i>si on a l'argent il y a pas de problème</i> ».  Depuis hier soir, les membres n'avaient pas poussé un tel rire. Il s'agit d'un rire qui s'apparente à celui provoqué par les séquences 2 et 4.
39	D3 Merc./ 9h45	La décision est tombée. La révision est faite. Les membres écrivent le rapport et l'ambiance est détendue.	<b>Maurice</b> : « <i>est-ce qu'il y a quelqu'un qui a un bon répertoire de blagues qu'on pourrait raconter sur son tape!</i> »	Moyen	Maurice est visiblement importuné par le magnétophone et peut-être aussi par le rôle de l'observatrice. Cette blague témoigne bien du fait qu'il doive composer avec sa présence et celle d'une enregistreuse, que cette situation lui est imposée.

## Décision 4 (D4)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
40	D4 Merc./ 17h52	Les membres ont consulté les résultats, ils discutent maintenant de chaque rubrique afin d'en arriver à un consensus. Ils s'interrogent à propos de l'encaisse.	<p><b>Maurice</b> : « est-ce qu'on peut réviser nos prix une dernière fois par rapport à l'évolution sur le marché? »</p> <p><b>Mike</b> : « mais on a vraiment investi beaucoup partout, pretty much. Alors si on regarde l'encaisse... »</p> <p><b>Maude</b> : « ça veut dire qu'on peut investir? »</p> <p><b>Maurice</b> : « oui. »</p> <p><b>Mike</b> : « encaisse de début = 4 millions. On en a mis 500 000, est-ce qu'on veut en mettre plus? »</p> <p>[Silence]</p> <p><b>Maurice</b> : « 2.5, ça devrait faire monter la valeur du stock. »</p> <p><b>Mike</b> : « là on utilise de l'argent pour faire de l'argent. »</p> <p><b>Maurice</b> : « ah mais c'est peut-être ça aussi qui nous nuit, le fait qu'on ait de l'argent qui dorme dans un tiroir, on l'utilise mal... notre image compétitive n'est pas bonne parce qu'il y a de l'argent qui traîne dans un compte chèque. »</p> <p><b>Michael</b>: « <i>I know the feeling!</i> »</p> <p><b>Mike</b>: « <i>I don't!</i> »</p> <p><b>Maurice</b>: « <i>I don't!</i> »</p>	Faible	Première blague, la réunion a débuté à 17h30.
41	D4 Merc./ 18h25	Les membres discutent déjà depuis un moment. Ils veulent revoir tout. Ils avaient argumenté à propos d'un prix au début de la rencontre. Maude voulait 72\$; les autres voulaient 75\$.	<p>[conversations entre les membres]</p> <p><b>Maude</b> : « ok on fait le tour pour voir ce qu'on a fait. Donc, alors là oui, et là hum... <b>on reste à 72!</b> »</p>	Fort	Cette blague fait beaucoup rire, car de la part de Maude, qui est discrète à l'habitude, il s'agit d'une intervention qui surprend. Ils sont entrain de passer les rubriques et Maude passe vite sur le prix en « essayant » de faire accepter son prix (72\$) ... Mais elle rit, car sait bien qu'ils se sont entendus sur un autre prix.

## Décision 4 (D4)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
42	D4 Merc./ 18h40	Un étudiant d'un autre groupe discute avec Maurice. Maurice est dans le local et l'autre étudiant au seuil de la porte. L'étudiant demande à Maurice s'il sait quand les résultats de D4 seront dévoilés une fois remis.	<b>Étudiant :</b> « est-ce que vous savez quand on va avoir nos résultats après avoir remis notre décision? » <b>Maurice :</b> « <i>Ben là ça va être remis à 19h, puis on va avoir les résultats environ vers 11h ce soir !</i> »	Fort	Il n'y a aucune blague de dirigée vers l'étudiant de l'autre équipe, plutôt une blague sur le fonctionnement du système en général. Puis, l'autre étudiant rit aussi abondamment avec l'équipe.
43	D4 Merc./ 18h50	Encore une fois, le magnétophone s'arrête et cela fait un bruit que les membres de l'équipe entendent.	[Bruit du magnétophone qui s'arrête] <b>Maurice :</b> « <i>fuck, fuck!</i> »	Fort	Maurice prononce le mot tout près du magnétophone et plusieurs fois pour faire rire et faire comme s'il riait de l'appareil qui n'enregistre plus. Son intervention semble le soulager, comme s'il était vraiment libéré d'avoir un temps de répit pour dire ce qu'il veut ( <i>fuck</i> ) le temps d'installer une autre cassette bien sûr. Mike et Michael rient beaucoup sur cette blague.

## Décision 5 (D5)

p.208

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
44	D5 Merc./ 19h40	Les membres viennent de constater les résultats, ils sont très heureux.	<p><b>Mike</b> : « est-ce qu'on devrait investir dans l'équipement? »</p> <p><b>Maude</b> : « ben oui. »</p> <p><b>Mike</b> : « ajuster l'équipement pour le numérique, garder la qualité très haute same value than the last time. »</p> <p><b>Maude</b> : « on a combien de liquidité? »</p> <p><b>Mike</b> : « on a 12 millions. »</p> <p><b>Maude</b>: « <b>ah bien écoutez, on a de l'argent à dépenser!</b> »</p>	Faible	L'atmosphère est détendue, Maude fait allusion au fait qu'elle ne veut pas que l'argent dorme dans les coffres de l'entreprise.
45	D5 Jeudi/ 8h52	Les membres discutent d'un montant à allouer pour la publicité. Ils consultent les études de marché pour connaître la situation des concurrents.	<p><b>Maurice</b> : « mais le cellulaire est en croissance, il n'y aura pas de grosse surprise, mais le tonalité devrait baisser beaucoup et peut-être que le nouveau produit (numérique) n'aura pas une croissance escomptée. »</p> <p><b>Manuel</b> : « mais quand même il aura une croissance, parce que là... »</p> <p><b>Mike</b> : « mais est-ce que la croissance... »</p> <p><b>Manuel</b> : « avec le R&amp;D et la publicité, est-ce que la publicité... »</p> <p><b>Maurice</b> : « mais on parle de la pointe de tarte pas notre performance sur notre part de marché. »</p> <p><b>Manuel</b> : « oui mais ils font la même chose. »</p> <p><b>Maurice</b> : « mais c'est pas une raison de suivre là, <b>on fera pas du Porter!</b> »</p>	Aucun	En cours, les étudiants ont vu le modèle de Porter. Maurice a eu une discussion assez musclée avec le professeur à ce sujet. Maurice n'est pas d'accord avec les propos du professeur sur le modèle de Porter. Maurice fait deux autres blagues sur Porter; aucune des deux ne suscite de rire chez les autres membres (sauf un rire de sympathie de Mike qui est assis à côté).
46	D5 Jeudi/ 9h00	Les membres discutent. Tous les membres donnent leur point de vue, sauf Maude qui est soudainement très silencieuses depuis quelques minutes.	[Maurice remarque que Maude est silencieuse]	Faible	Michael sourit mais ne rit pas. Maude sourit, mais est gênée. Les autres sourient ou rient.

## Décision 5 (D5)

p.209

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
47	D5 Jeudi/ 9h15	Conversation entre Maurice et Manuel. Manuel n'est pas en accord avec le point de vue de Maurice et lui fait savoir à l'aide d'humour.	<p><b>Maurice</b> : « mais c'est logique aussi si t'automatisé une certaine partie ... à vendre beaucoup. »</p> <p><b>Manuel</b> : « ouais mais jusqu'à quel... je veux dire combien tu peux faire ça avec les machines dans ce domaine là?... je suis un peu réaliste. »</p> <p><b>Maurice</b> : « un exemple : mon usine au [Ville] j'avais 65 ouvriers à l'emballage et à la production, maintenant j'en ai 15... »</p> <p><b>Manuel</b> : « <b>c'est pas éthique ça!</b> »</p> <p><b>Maurice</b> : « oui parce que même le syndicat était heureux, il était déçu pour les postes... mais au [Ville] les normes sociales sont élevées et tout travaux manuels les gens détestent faire ça et même à notre usine qu'on a bâti au [Ville], on a beaucoup de gens du Vietnam... »</p> <p><b>Manuel</b> : « c'est pas éthique. »</p> <p><b>Maurice</b> : « je ne sais pas, c'est une question de coûts et de compétitivité. »</p>	Aucun	Ici, Manuel sourit et rit lorsqu'il intervient. Maurice décode l'humour, mais ne rit pas. Il est sur la défensive. Seulement, les discussions se poursuivent normalement.
48	D5 Jeudi/ 9h28	Les membres ont une conversation à savoir s'ils doivent monter les salaires des employés de la production étant donné qu'ils ont déjà alloué des sommes d'argent importantes aux équipements.	<p><b>Mike</b> : « on l'a payé 51 l'année dernière, là on veut aller à 61 c'est 20%. Blue collar workers got a 20% raise, for no reason whatsoever. »</p> <p><b>Manuel</b> : « no reason, there is a reason. There is a reason, you're adding...»</p> <p><b>Maude</b> : « tu leur demandes de travailler avec un équipement sophistiqué. »</p> <p><b>Manuel</b> : « ouais voilà. »</p> <p><b>Mike</b> : « ils ont de la formation. »</p> <p><b>Manuel</b> : « mais de la formation ça ne donne pas de salaire pour les équipements. »</p> <p><b>Mike</b> : « on leur a donné un meilleur équipement, ils vont faire la même chose, ils vont faire des téléphones ça, ça change pas. »</p> <p><b>Manuel</b> : « ouais mais le numérique c'est différent de la tonalité, différent du cellulaire, différent du sans fil. »</p> <p><b>Maurice</b> : « <b>oui là on va les former pour qu'ils appuient sur le bouton vert!</b> »</p>	Moyen	C'est la première fois que Manuel et Maude ont des idées très différentes de Mike. Le ton monte également pour la première fois entre les trois. Mais ce n'est pas aussi pire que les discussions de mardi soir. D'ailleurs, la blague de Maurice réussit à détendre l'atmosphère.

## Décision 5 (D5)

p.210

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observateur
49	D5 Jeudi/ 9h32	Les membres se questionnent sur le risque potentiel d'une grande quantité de stock en inventaire. La majorité des membres craignent des stocks élevés, sauf Maude.	<b>Mike</b> : « si le marché est moins que ce qu'on estime ... on va finir avec des stocks. » <b>Maurice</b> : « 60 000 de stock. » <b>Maude</b> : « bah, c'est pas grave... <b>on va faire une vente de garage!</b> »	Faible	Maude ne veut pas aller en rupture. Elle ne se soucie pas des frais encourus par le maintien d'un inventaire, elle craint de manquer de stock et dit, en blague, qu'ils n'auront qu'à faire une vente de garage. Un surplus de stock n'est pas problématique pour elle.
50	D5 Jeudi/ 9h35	Pendant la négociation, il est fréquent que les membres s'expriment sur ce qu'il pourrait arriver, la négociation laissant place à la spéculation et à l'intuition.	<b>Maurice</b> : « moi je dis qu'on va avoir un léger stock, <b>bon léger beaucoup!</b> mais... mais je suis sûr qu'on sera pas en rupture... it makes sense moi en autant qu'il y ait une logique et puis qu'on soit fort avec les images... »	Fort	Cette blague surprend. C'est la contradiction léger-beaucoup qui fait rire les membres.
51	D5 Jeudi/ 10h10	Mike quitte un moment, le temps d'aller fumer une cigarette.	[Mike est de retour dans le local] <b>Maurice</b> : « <b>on a embauché 2 vendeurs quand t'étais parti!</b> »	Fort	Une nième blague à propos des vendeurs. Cette blague fait d'autant plus rire qu'elle est lancée dans un moment où l'ambiance est détendue.

## Décision 6 (D6)

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
52	D6 Jeudi/ 13h05	Les membres discutent. Maurice lance encore une blague sur Porter.	<b>Maurice</b> : « on peut rééquilibrer... <i>oups là on fait du Porter!</i> »	Faible	Maurice rit toujours davantage à ses propres blagues. Mike rit avec Maurice, mais est assis à côté de lui.
53	D6 Jeudi/ 13h08	Les membres discutent.	<b>Mike</b> : « je pense que ça nous a aidé dans le numérique de ne pas... » <b>Maurice</b> : « bien peut-être, au moins on va avoir l'analyse de la concurrence ça coûte 300 000, <i>mais on a de l'argent !</i> »	Moyen	Effectivement, ils ont beaucoup de liquidité. Ce type de blague rassure toujours les membres.
54	D6 Jeudi/ 13h25	Spéculations de Maurice.	<b>Maurice</b> : « on va s'assurer d'avoir nos parts, on va bouster les budgets mais... » <b>Mike</b> : « et avec une bonne image... » <b>Maurice</b> : « mais tout le monde vont augmenter les prix. Regarde, ils vont voir le succès qui est possible de faire. » <b>Maude</b> : « ouais. » <b>Maurice</b> : « tout le monde va aller à la hausse sur les prévisions, <i>y vont dire ils sont pas assez fou pour faire ça!</i> Et eux n'essayeront pas de faire un bond à 1300, de 200 à 1300 ... »	Fort	Cette blague arrive bien dans l'ambiance. C'est un rire style libérateur, un rire du genre « on a tout donné et on est fatigué donc c'est correct ce que tu dis Maurice ». Une autre blague du genre 5M vs autres équipes.
55	D6 Jeudi/ 13h49	Manuel s'inquiète à propos du gros montant alloué aux équipements.	<b>Manuel</b> : « c'est dommage ça, les équipements. » <b>Maurice</b> : « bien ça va nous faire quelque chose de négatif à dire, <i>on ne peut pas être parfait!</i> »	Moyen	Une blague qui s'agence bien à la dynamique « d'équipe gagnante » qui règne depuis le début de la rencontre.
56	D6 Jeudi 13h56	Les membres ont une présentation orale à faire le lendemain. Ils en discutent. Maurice fait des suggestions à Mike.	<b>Maurice</b> : « tu devrais commencer la présentation demain par dire : on a tellement bien fait, <i>qu'on ne vous donne pas de consultations gratuites!</i> C'est 10\$ sinon vous sortez! »	Fort	Cette blague fait rire beaucoup le groupe. Elle revient quelques minutes plus tard.
57	D6 Jeudi/ 14h01	Visite des deux enseignants.	<b>Enseignant</b> : « j'ai une question pour vous. » <b>Maurice</b> : « <i>mais nous on ne fait pas de consultations gratuites!</i> »	Très Fort	Cette blague fait beaucoup rire. Même les enseignants rient avec les étudiants. Un éclat de rire qui n'avait pas eu lieu depuis un bon moment.
58	D6 Jeudi/ 14h15	Discussions suite à la visite des enseignants.	<b>Mike</b> : « s'ils nous entendaient parler, on serait mort!» <b>Manuel</b> : « ah mon dieu! » <b>Maurice</b> : « <i>ok on rewind !</i> » [la cassette] <b>Mike</b> : « <i>elle [observatrice] va vendre les cassettes!</i> »	Faible	Une autre blague qui concerne le magnétophone de l'observatrice. Cette fois-ci cependant, les membres semblent inquiets suite à la blague de Maurice, c'est pourquoi le rire déguisé plutôt un malaise.

## Préparation de la présentation orale

No séquence	Jour / heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
NIL	Jeudi 17h00	Préparation pour la présentation orale du vendredi.	Acétate des névroses organisationnelles. Cet acétate dévoilé lors de la présentation orale du vendredi contient une description humoristique des membres en des termes faisant allusion à des personnalités de gestionnaires névrosés.		Réunion non observée (mais questionnée)

## Annexe 5

### Questionnaire d'entretien

Rencontre pré-observation avec le chef de service du groupe B : Boomerang Inc.

- 1- Combien de personnes se présentent à ces réunions?
- 2- Leur noms, titre/fonctions, nombre d'années à ce poste, nombre d'années d'expérience?
- 3- Durée de la réunion? / Fréquence? / Sujets habituellement abordés et ordre à suivre?
- 4- Les participants à la réunion se connaissent-ils depuis longtemps?
- 5- Comment se caractérise l'ambiance selon votre impression (détendue, pressée, etc.)?
- 6- Y a-t-il des événements typiques ou répétitifs lors de la tenue de ces réunions (de la part des personnes, faits cocasses, etc.)?
- 7- Y a-t-il des gens qui parlent plus que d'autres?
- 8- Permission d'enregistrement lors de la réunion?
- 9- Date de la première réunion?

## **Annexe 6**

Séquences humoristiques – Groupe B : entreprise Boomerang Inc

## Réunion 1

p.215

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
1	10h12	Bob amorce le début de la réunion en faisant un suivi sur les tâches qui devraient être complétées ainsi que sur les activités pour les semaines à venir (partie 1 de la réunion).	<b>Bob</b> : « on va y aller avec l'agenda, [...] pour ce qui est de la revue des <i>todo</i> le premier point est de faire la liste à jour des numéros de compte des rendements utilisés par les achats. <b>C'est indiqué 23 décembre, c'était-tu 2004?!</b> »	Moyen	Si c'était effectivement le 23 décembre 2004, les membres auraient encore 1 an pour effectuer la tâche. Bob est ironique puisque cette tâche avait comme date-butoir le 23 décembre 2003, alors qu'on est au 10 février 2004 et que la tâche n'est pas tout à fait complétée.
2	10h23	Les membres en sont toujours au suivi des tâches (partie 1 de la réunion). Cette partie semble terminée alors que Bernard ajoute un autre point.	<b>Bernard</b> : « j'ai un autre <i>todo</i> .» <b>Benjamin</b> : « <b>coudonc, c'est pas un tour de table!</b> »	Fort	Généralement, la partie 1 de la réunion n'a pas une longue durée. Benjamin signale à Bernard que le tour de table viendra et que celui-ci pourra s'exprimer davantage.
3	10h25	Bob doit quitter pour assister à une autre réunion. Il reviendra rejoindre les membres après sa rencontre. La partie 1 de la réunion (suivi des tâches) s'achève et il ne reste plus qu'à indiquer le nom de la personne responsable de la tâche.	<b>Bob</b> : « bon bien je vais vous laisser finir les <i>todo</i> . Vous avez l'air bien parti. Il s'agit juste de mettre les noms,... <b>mais mettez pu le mien!</b> »	Moyen	La surcharge de travail est devenue une réalité pour tous les membres de l'équipe. C'est une deuxième blague (avec la séquence 1) qui fait référence à la surcharge de travail.

## Réunion 1

p216

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
4	10h33	Bernard et Brandon ont un projet commun. Ils doivent faire une analyse de certaines pièces et présenter à chaque collègue le nombre de pièces qu'il doit enlever. Plus le nombre de pièces est élevé, plus la tâche est lourde pour le collègue.	<b>Benjamin</b> : « faque tu vas distribuer ça à tout le monde pour qu'on puisse savoir ce qu'on a à faire comme travail de notre bord? » <b>Bernard</b> : « de toute manière là, quand on va avoir fini, nous autres on va arriver avec des feuilles à chaque acheteur et on va dire bon ça, fait le disparaître. » <b>Benjamin</b> : « <i>ça d'l'air facile ça!</i> »	Moyen	Le commentaire de Bernard est irréaliste. Chaque pièce à éliminer représente un certain temps de travail. Aussi, les acheteurs sont tous en situation de surcharge de travail; le fait que Bernard et Brandon les informent prochainement des pièces à faire disparaître ne signifie pas que les collègues vont s'exécuter immédiatement tel que semble le souhaiter Bernard.
5	10h39	Les membres doivent avancer certaines étapes d'un projet. Béatrice mesure l'état d'avancement du projet; c'est ce que les membres du groupe appellent "prendre une photo". Bianca doit avoir terminer certaines tâches pour que Béatrice puisse prendre la photo. Bianca soutient qu'il lui sera impossible de terminer pour la prochaine réunion.	<b>Bianca</b> : « bien là pourquoi il faudrait qu'on prenne une photo aujourd'hui? » <b>Béatrice</b> : «non, pas aujourd'hui. Il reste une semaine. Il reste cette semaine pour le faire et lundi je voulais prendre une photo pour pouvoir présenter une nouvelle photo, après ton ménage, pour mardi à la prochaine réunion. » <b>Bianca</b> : « c'est sûr que mardi, à la prochaine réunion, on aura pas vraiment fini. » <b>Béatrice</b> : « la majorité va être faite, non? » <b>Benjamin</b> : « oublie pas que c'est des quik it (à faire rapidement). » <b>Béatrice</b> : « ouin c'est des quik it là. » <b>Bianca</b> : « <i>venez dans nos dossiers, on a pas le même type de quik it que vos quik it!</i> »	Aucun	Lancée à la manière d'une blague de la part de Bianca, cette intervention apparaît en être une qui « divise » en quelque sorte le groupe. D'ailleurs, c'est cette intervention qui a amené l'observatrice à s'informer à propos des tâches spécifiques de chaque acheteur (ayant d'abord présumé de l'uniformité des tâches de travail pour le métier d'acheteur chez Boomerang Inc).

## Réunion 1

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
6	10h41	Les acheteurs peuvent déléguer une partie de leur travail, des tâches plutôt techniques. Normalement quelques personnes peuvent leur venir en aide. Les membres tentent de trouver une personne.	<b>Bianca</b> : « mais il y aurait peut-être quelqu'un en quelque part qui pourrait le faire? » <b>Béatrice</b> : « Ariane fait déjà de l'over. » <b>Bianca</b> : « peut-être Jacinthe d'abord? <b>Est-ce qu'il y a quelqu'un qui s'ennuie en quelque part!</b> » <b>Benjamin</b> : « je ne pense pas! » <b>Barbara</b> : « non, moi non plus. »	Faible	Cette intervention provoque tout de même un rire faible puisque la blague précédente avait divisé les membres.
7	10h51	Cette intervention de Brandon survient après quelques minutes de discussions plus musclées entre les membres.	<b>Brandon</b> : « parce que là moi j'ai des pièces qui sortent d'un fournisseur et on en a jamais acheté. Par exemple la compagnie Sigma Inc., ils en veulent UNE pièce avec UN p'tit criss de logo, [aussitôt, Brandon constate la présence du magnétophone de l'observatrice] <b>oups, scusez moi!</b> »	Très fort	Cette intervention de Brandon fait extrêmement rire le groupe. Ce rire est un rire rassembleur qui contribue à donner un nouvel envol à la réunion. Les membres éclatent de rire car Brandon s'excuse d'avoir tenu des propos inappropriés en présence d'une personne extérieure au groupe, d'autant plus que la conversation est enregistrée.
8	11h18	Béatrice doit préparer un nouveau tableau. Béatrice demande à Bob à quelle fréquence les mises à jour doivent être faites sur le tableau.	<b>Bob</b> : « moi ce qui m'intéresse de voir, comme je vous expliquais tantôt, c'est que je veux avoir un indicateur de performance que je vais montrer au comité d'opération... » [...] <b>Béatrice</b> : « là on dit combien de fois par année?» <b>Boris</b> : « <b>toutes les 2 heures!</b> » <b>Béatrice</b> : « tu m'en veux vraiment! » <b>Bob</b> : « fais toi en pas, il va en avoir lui aussi des tâches tantôt! »	Fort	Cette intervention de Boris est ironique. D'ailleurs, Boris peut être, dès la première réunion, désigné comme une personne qui aime utiliser l'ironie. Cette blague signale également d'une ironie envers les objectifs de rendement plus audacieux demandés par la haute direction. Donc, la blague fait encore allusion à la situation de surcharge de travail.

## Réunion 1

p218

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
9	11h27	Les membres expliquent à Bob que pendant son absence, ceux-ci se demandaient à qui ils pouvaient déléguer leurs tâches plus techniques puisque tout le personnel est débordé.	<p><b>Bianca</b> : « bien là on avait un point : Ariane est débordée, tout le monde lui donne des listes de leadtime et des listes de prix à mettre à jour et elle n'arrive pas. »</p> <p><b>Bob</b> : « ok parfait, je vais voir avec elle. »</p> <p><b>Bernard</b> : « c'est juste de voir comment on va faire pour faire avancer les choses. »</p> <p><b>Bob</b> : « c'est parce que je la fais travailler sur quelque chose d'autre en ce moment. »</p> <p><b>Bernard</b> : « bien ça peut être quelqu'un d'autre aussi, comme on disait tantôt, n'importe qui. »</p> <p><b>Bianca</b> : « n'importe qui qui a accès à SAP. »</p> <p><b>Benjamin</b> : « mon ado il a 2 jours de congé jeudi et vendredi. <b>Faut les occuper ces enfants là, tu lui donnes un ordinateur et il va tout te rentrer ça ces leadtime là!</b> Il mange tellement à la maison qu'il vide le frigo! [...] ça m'aiderait Bob. <b>Je vais te payer pour qu'il vienne!</b> »</p> <p><b>Bob</b> : « bien vu comme ça! »</p>	<p>Faible</p> <p>Fort</p>	Sur cette séquence, Benjamin fait 2 interventions humoristiques: une qui ne suscite aucun rire et une qui provoque un rire d'une forte intensité.
10	11h33	Bob discute d'un point à l'ordre du jour: l'exercice budgétaire.	<p><b>Bob</b> : « vous savez qu'on a revu les budgets au changement des directions et ils nous ont demandé de travailler ça donc on a travaillé là-dessus au cours de la semaine dernière. Ce qui va se passer c'est qu'au niveau de la restructuration, ça s'est fait à haut niveau, au niveau des VP comme ça a été annoncé il y a quelques semaines. Les VP, à partir de là, demandent des choses aux gens qui se rapportent à eux et ça ça inclus les gars comme Bruno Simard qui lui demande des choses à des gars comme Michel et que moi j'ai eu des choses aussi à livrer. Je vous dirais qu'au cours des prochaines semaines ça devrait être complet et s'il y a de la restructuration ça devrait être au cours de prochaines semaines qu'on devrait le savoir, d'accord? Est-ce qu'il y a des questions là-dessus? »</p> <p><b>Benjamin</b> : « <b>on a plein de questions mais on va attendre les réponses du haut qu'est-ce tu veux!</b> »</p>	Aucun	Benjamin a un ton ironique. Il rit suite à son intervention, cependant personne ne rit. Il semble frustré. Cette séquence concerne la restructuration et la surcharge occasionnée, entre autres, par l'allocation insuffisante de budgets.

## Réunion 1

p219

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
11	11h43	Béatrice raconte une histoire puisque les membres en sont à l'étape du tour de table (étape 3). À l'heure actuelle, le marché de l'acier est en saturation, les prix augmentent. Cette problématique est ici amenée par Béatrice, mais deviendra un point de discussion important au cours des réunions subséquentes.	<p><b>Béatrice</b> : « c'est un gros problème de ce temps ci, ils sont rendus à peu près entre 50 et 60 cents la livre, ils ont augmenté d'à peu près 40%. »</p> <p><b>Bob</b> : « mais les fournisseurs ils sont tu constants, ils disent tu tous que c'est temporaire? »</p> <p><b>Béatrice</b> : « oui, j'ai demandé à VVB et MICRO ce qu'ils en pensaient et lui, MICRO, il m'a dit que les prochains mois ça va être la période difficile et après ça, ça devrait redescendre. »</p> <p>[...]</p> <p><b>Bob</b> : « Boris, c'est à toi à parler.»</p> <p><b>Boris</b> [à Béatrice] : « t'as terminé ton point de table? »</p> <p><b>Béatrice</b> : « c'était mon point, c'est ce qui m'irrite le plus ces temps-ci. »</p> <p><b>Benjamin</b> : « <b>ça t'as tu fait du bien?</b>! »</p> <p><b>Béatrice</b> : « bof, pas tant que ça! »</p>	Faible	Blague de Benjamin qui semble tout de même faire preuve d'empathie envers Béatrice.
12	11h50	Bianca raconte la visite qu'elle a faite avec d'autres membres de l'équipe dans une division de Boomerang Inc située à Québec. Les membres de l'équipe reprochent à Bob que leur division (Victoriaville) n'est pas assez visible et que les travailleurs d'autres divisions ignorent « qui ils sont ».	<p><b>Bianca</b> : « moi j'aimerais ça qu'on s'assoit à un moment donné avec toi (Bob) et avec Michel (patron de Bob) et qu'on sache pourquoi on est vraiment pas sur la <i>map</i> versus les autres divisions. À la journée on avait de l'air d'une <i>gang</i> de clowns qui avait reçu un droit de relâche pour se présenter... ils savent tu ce qu'on fait nous? »</p> <p><b>Benjamin</b> : « <b>on est pas mal l'urne sur le bord du foyer ou dans le grenier d'en haut!</b> »</p> <p>[...]</p> <p><b>Bianca</b> : « j'aimerais ça qu'on fasse plus partie, je crois qu'on a de quoi à gagner, on fait tous partie de la même compagnie, on travaille ensemble. »</p> <p><b>Béatrice</b> : « mais pourquoi on est considéré aussi différent que ça? »</p> <p><b>Bob</b> : « parce qu'on EST différent. »</p> <p><b>Béatrice</b> : « oui mais il y a des limites Bob. »</p> <p>[...]</p> <p><b>Bob</b> : « <b>ouin je comprends, ben écoutez, vous me tombez sur la patate avec ça!</b> »</p>	Fort Fort	Cette discussion engage une conversation identitaire où les membres revendentiquent d'être reconnus par les autres divisions pour ce qu'ils font et ce qu'ils sont. La blague de Benjamin fait rire car elle décrit bien comment les membres se sentent par rapport à la situation.

## Réunion 1

p.220

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
13	12h13	Il est passé 12h, les membres veulent quitter. On est à la troisième étape (le tour de table). Tous les membres ont parlé et il ne reste qu'à Barbara à s'exprimer.	<b>Bob</b> : « Barbara, c'est à toi. » <b>Barbara</b> : « <i>non c'est beau!</i> » <b>Bob</b> : « c'est beau, ah tu veux t'en aller! »	Fort	Dernière blague de la réunion. Barbara ne veut pas éterniser les discussions. Elle prétend n'avoir rien à ajouter.

## Réunion 2

p.221

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
1	11h07	Bernard pose une question à Bob à savoir si Boomerang Inc représente un bon client pour un fournisseur (ATP).	<b>Bernard</b> : « est-ce que Boomerang Inc est une bonne business pour une entreprise comme ATP? Ou est-ce que ATP est tellement gros <i>qu'on est comme un blé d'Inde dans une soupe?!</i> » <b>Bob</b> : « hein? Tu manges-tu l'épie avec?! <i>T'as des drôles de recettes!</i> »	Fort	Théorie de l'incongruité. L'intervention de Bernard se termine de manière inattendue et Bob fait remarquer l'incongruité au reste du groupe qui éclate de rire. Il s'agit du premier rire fort de la réunion.
2	11h19	Boris et Bernard ont assisté à une rencontre avec d'autres acheteurs d'autres divisions de Boomerang Inc. Boris discute de sa rencontre avec André, une personne avec qui il veut aller négocier un prix chez un fournisseur commun. Boris sait que cette négociation pourrait être profitable pour Boomerang Inc de Victoriaville.	<b>Boris</b> : « faque là hier, je demande à André pourquoi il achète ailleurs. Il me dit que Connex n'est pas capable de le suivre, il n'a pas les pièces et il s'était engagé qu'il les aurait et qu'il le supporterait. En plus, il a appris des affaires hier pendant la réunion faque là il a dit qu'il fallait qu'il aille renégocier avec Connex. Faque là j'ai dit [fait un signe de la main] <i>whouyou, by the way je peux-tu y aller!</i> »	Très fort	L'humour, dans cette intervention de Boris, provient moins de ce qu'il dit que de comment et avec quelle intonation il le dit. Cette séquence provoque un rire d'une très forte intensité, le premier du genre de la réunion. Boris parlait depuis longtemps et l'ambiance était plutôt platonique. Après cette séquence, l'ambiance de travail est moins tendue qu'au départ.

## Réunion 2

p.222

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
3	11h29	Les discussions concernent toujours la rencontre de Boris avec André, la personne avec qui celui-ci veut aller renégocier chez Connex (fournisseur). Suite aux commentaires de Boris, Bob informe les membres qu'il avait en tête d'établir des liens avec les membres de l'équipe d'André. Bob dit aux acheteurs qu'il veut envoyer l'un d'eux pour assister aux réunions d'André et de son équipe.	<p><b>Bob</b> : « ...ils se rencontrent André avec sa gang d'acheteurs dans le métal et ils parlent de stratégie ou je ne sais pas exactement de quoi ils parlent et c'est vous autres qui allez me le dire parce que lundi il y en a une réunion et j'ai demandé pour envoyer quelqu'un d'ici là-bas. Faque qu'on va envoyer quelqu'un d'ici là-bas pour participer à cette réunion là. Ça veut pas dire que ça va toujours être le même acheteur qui va y aller, un seul ça va être suffisant, quitte à changer une fois à l'autre. »</p> <p><b>Béatrice</b> : « faire une rotation. »</p> <p><b>Bob</b> : « oui. Faque là André il va m'envoyer l'invitation pour lundi, [...] dans un premier temps, j'enverrais peut-être plus Boris parce qu'il a quand même une vue assez globale de ce qui se passe... »</p> <p><b>Bernard</b> : [parle à Boris] « <i>et en plus si tu t'es fait un ami dans le parking!</i> » [fait référence aux discussions seul à seul entre Boris et André]</p>	Moyen	La blague fait référence au fait que Boris ait mentionné qu'il avait discuté longtemps avec André à l'extérieur de l'usine (dans le parking).
4	11h31	Cette séquence fait toujours référence à la situation avec André (voir séquences 2 et 3), mais plus précisément au fait que celui-ci semblait réticent à l'idée de rencontrer Boris et d'autres collègues au départ.	<p><b>Boris</b> : « André, au début de la réunion, il n'avait pas l'air d'accord avec la réunion. Lui il ne voyait pas bien bien d'intérêt là-dedans. Je pense qu'au fur et à mesure que la réunion s'est déroulée, il a compris que notre business, qui représente peut-être juste 10% à 20% de ce que lui pouvait avoir, pourrait l'aider dans ses affaires. »</p> <p>[...]</p> <p><b>Boris</b> : « ça a pris une tournure que je ne pensais pas que ça prendrait. »</p> <p><b>Bernard</b> [qui était aussi à la réunion avec Boris] : « moi je trouvais que c'était négatif en partant, vous auriez dû voir quand on était assis là et que lui il s'accotait sur sa chaise et là il disait nous autres on embarque pas dans ça. »</p> <p><b>Boris</b> : « <i>ouin, c'est un acheteur ce gars là, méfie-toi des gens comme ça!</i> »</p> <p><b>Bob</b> : « <i>c'est les pires eux autres!</i> »</p>	Fort	Humour auto-dérisoire et identitaire. Ils sont tous des acheteurs.

## Réunion 2

p.223

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
5	11h36	Pendant le tour de table, Bernard fait ses commentaires. Lorsqu'il a terminé, Bob lance la réplique classique : ça t'as fait du bien d'en parler. Personne ne rit. Puis, Bob se met subitement à raconter une histoire personnelle qu'il lui est arrivée le matin en compagnie de son garçon.	<b>Bernard</b> : « [...] j'ai pas mis le calcul dedans, moi j'ai pas de formulaire. » <b>Bob</b> : « non il n'y a pas vraiment de formulaire. C'est beau, c'est noté. » <b>Bernard</b> : « mais qu'est-ce qu'on fait avec ça? » <b>Bob</b> : « bien je vais aller voir s'il y a une procédure qui existe [...] » <b>Bernard</b> : « parce que ça peut être juste mis à la fin d'un formulaire. » <b>Bob</b> : « ça peut être ça. » <b>Bernard</b> : « c'est juste que là je ne sais pas ce qu'ils veulent. » <b>Boris</b> : « come on Bernard! » <b>Bob</b> : « ok, c'est beau, <b>ça t'as fait du bien d'en parler!</b> <b>Ça fait toujours du bien!</b> » <b>Bernard</b> : « ça me décourage! » <b>Bob</b> : « c'est comme mon petit gars à matin, il était en retard et moi je vois, dans ma fenêtre en arrière, l'autobus s'en venir faque là je lui dis envoyez grouille, faque là il se dépêche mais il ne pouvait pas mettre ses bottes et il dit : maudit ça marche pas. Et là de dis aille on ne dit pas ça et il me dit oui mais ça fait du bien. Puis là il s'en allait et il boitait en maudit ! Mais bon enfin, <b>ça fait toujours du bien d'en parler !</b> »	Faible  Fort	Cette séquence est intéressante. Lorsque Bob raconte son histoire, il rit énormément. Les membres ne semblent pas comprendre pourquoi Bob fait une telle intervention. Puis, les membres éclatent de rire alors que Bob termine son histoire. Ce rire semble rassembler les membres. Il permet un moment de détente commun.
6	12h05	La réunion se termine. Bob remercie les membres de s'y être présentés.	<b>Bob</b> : « <b>ok, merci d'être venu en grand nombre!</b> »	Aucun	Généralement, les membres quittent la salle de réunion rapidement. Ceci est la dernière blague de la réunion. Elle ne suscite aucun rire et aucun membre n'y fait une réplique humoristique.

### Réunion 3

p.224

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
1	10h15	Boris entame la réunion par l'étape 1 (suivi des activités) et mentionne que la première tâche est effectuée. Les membres sont impressionnés de la vitesse d'exécution de Boris.	<b>Boris</b> [fait la lecture d'une tâche inscrite sur la feuille] : « faire la liste des numéros de comptes, bon la feuille est rendue sur le bureau d'Ariane. » <b>Bernard</b> : « ah oui, félicitations. » <b>Boris</b> : « vendredi elle va faire une ébauche. » <b>Bernard</b> : « j'te pensais pas de même! » <b>Boris</b> : « <i>j't'un homme d'action!</i> »	Moyen	Ceci est la première blague notée lorsque les membres sont tous assis autour de la table. Avant cette intervention, il y avait eu 2-3 blagues à propos du fait que Boris ait été désigné pour remplacer Bob pendant sa semaine de vacances. Les membres lui lancent, à la blague, des noms comme : boss, monsieur le boss, etc. Avec sa blague, Bernard souligne les efforts de Boris. En même temps, cet échange donne le ton à la réunion: Boris est l'animateur de cette réunion, il doit démontrer d'emblée que ses actions donnent des résultats.
2	10h18	Les membres en sont toujours à l'étape 1 de la réunion. Boris fait le suivi des activités et questionne Béatrice sur une tâche qu'elle doit effectuer incessamment.	<b>Boris</b> [à Béatrice] : « mais as-tu quelque chose à nous montrer un petit peu pour la semaine prochaine? » <b>Béatrice</b> : « non, la semaine prochaine non. » <b>Bernard</b> : « qu'est-ce que t'as fait à date? » <b>Béatrice</b> : « ce que j'ai fait à date, j'ai envoyé des e-mails. Ok, je pourrais te présenter quelque chose si je ne travaille pas sur la fibre de verre ni sur l'acier . » <b>Boris</b> : « <b>REFUSÉ!</b> »	Fort	Quelques autres blagues suivent cette intervention de Boris. Béatrice sait que Boris blague et qu'il ne fait que jouer son rôle de patron. Les membres décident de passer au point suivant. L'ambiance est détendue.

### Réunion 3

p.225

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
3	10h22	Toujours à l'étape 1 et Boris questionne les membres sur une autre activité. Personne ne connaît la réponse et les gens qui pourraient répondre à la question sont en vacances. D'ailleurs, plusieurs travailleurs ont pris cette semaine de vacances (semaine de relâche).	<b>Boris</b> : « bien regarde, on va en reparler encore la semaine prochaine, il va être encore dans les <i>todo</i> . Malheureusement cette semaine, il y a personne dans la bâtie pour prendre de telles décisions. » <b>Barbara</b> : « ils vont tu mettre une semaine de vacances calendrier maintenant! » <b>Benjamin</b> : « ils devraient mettre tout le monde en vacances. » <b>Barbara</b> : « bien c'est ça que je me dis là. » <b>Bianca</b> : « ouin parce qu'on a pas de vacances avant longtemps. » <b>Barbara</b> : « <b>Boris, cette semaine c'est toi le boss, faque c'est à toi de débattre ça!</b> » <b>Boris</b> : « <b>c'est beau, m'a checker ça!</b> »	Très fort	C'est le fait que Boris réplique : m'a checker ça, qui fait rire beaucoup les membres. Comme si celui-ci avait un réel pouvoir sur des questions qui relèvent de la haute direction.
4	10h28	Boris discute de la manière dont les membres du département de la planification procèdent, incorrectement, au codage de certaines pièces.	<b>Boris</b> : « le point que je veux parler c'est le <i>dispatch</i> des pièces aux achats. C'est vague comme terme mais les planif y me demandaient coudonc à qui qu'on approuve des requis de l'ingénierie, des demandes spéciales, de <i>nonstund</i> , etc bon à qui qu'on approuve ça. Puis dans le doute, ils l'approuvaient à 2-20. <b>C'est une mentalité qu'on va changer!</b> »	Fort	Cette blague de Boris fait rire beaucoup les membres puisqu'elle suggère que le département des achats (eux) possède un pouvoir autoritaire sur le département de la planification.

### Réunion 3

p.226

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
5	10h41	Les membres reçoivent « les dessins » à partir desquels ils peuvent connaître les pièces nécessaires à la fabrication des articles. Parfois, les dessins sont envoyés sous des formats préliminaires. Seulement, les acheteurs ne peuvent procéder à partir de dessins préliminaires. C'est de cette problématique dont ils discutent.	<p><b>Boris</b> : « les dessins vont être disponibles aujourd'hui. Ils ont été disponibles hier. Tu vas avoir les dessins. »</p> <p><b>Benjamin</b> : « est-ce que c'est écrit préliminaire sur les dessins? »</p> <p><b>Boris</b> : « j'imagine. »</p> <p><b>Benjamin</b> : « j'veux les vrais avis de changement moi je ne travaille pas avec des préliminaires. J'achète pas une pièce qui est préliminaire, ça c'est ma position initiale de négociation de base. »</p> <p>[...]</p> <p><b>Boris</b> : « faque, j'veais vérifier pour les préliminaires. »</p> <p><b>Bernard</b> : « ah oui, le R52, on est retombé sur les préliminaires. »</p> <p><b>Boris</b> : « ah ouin c'est vrai, ça c'est un autre problème, <b><i>tu le diras au tour de table!</i></b> »</p>	Faible	Boris ne veut pas s'éterniser sur la question des dessins préliminaires. De plus, la partie 1 de la réunion s'allonge et il ne devrait pas en être ainsi.
6	11h14	Bianca discute du fait que toutes les divisions de Boomerang Inc pourraient se rallier pour faire des demandes à des fournisseurs communs et ainsi profiter d'économies. Elle décrit humoristiquement comment pourrait se lire le nom de regroupement entre les divisions de Boomerang Inc.	<p><b>Bianca</b> : « non mais si jamais ils voulaient qu'on embarque avec eux autres, au niveau des mêmes fournisseurs, <b><u>ça serait écrit: Pièces, Vêtements &amp; Accessoires, Machinerie et... Victoriaville, parce qu'on a même pas de nom de produit nous!</u></b> »</p>	Fort	Les membres avaient eu une discussion plus musclée il y a quelques instants. Cette blague n'est pas tout à fait la première qui fait suite à cette période de désaccords, mais est la première qui suscite un rire de forte intensité de la part de tous les membres.

### Réunion 3

p.227

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
7	11h40	Boris demande aux membres si une activité en particulier, reliée à un projet d'envergure, a été complétée.	<p><b>Boris</b> : « ventiler la distribution est-ce que ça été fait ça? »</p> <p><b>Bernard</b> : « j'ai essayé de le faire et je me suis gourré, j'ai sorti quelque chose pour toi. »</p> <p><b>Boris</b> : « pour moi? »</p> <p><b>Bernard</b> : « tu sais le fameux <i>boycard</i> que tu parlais tantôt de pareto. »</p> <p><b>Boris</b> : « ouais. »</p> <p><b>Bernard</b> : « c'est ça que j'ai essayé de faire et je me suis gourré, ça n'a pas sorti comme je voulais. »</p> <p><b>Boris</b> : « ça t'as donné les nombres de pièces, en subcontract, par acheteur? »</p> <p><b>Bernard</b> : « oui. »</p> <p><b>Boris</b> : « <b><i>tu t'es fourré pas à peu près!</i></b> »</p> <p><b>Bernard</b> : « je le sais bien, c'est pas ça du tout! »</p>	Très fort	Cette blague survient également après quelques désaccords entre les membres concernant le suivi des activités pour un projet d'une grande importance. Les membres rient puisque Bernard tente du mieux qu'il peut d'expliquer ce qu'il a fait, mais n'y parvient pas. Lorsque Boris lance : <b><i>tu t'es fourré pas à peu près!</i></b> , tous les membres éclatent de rire. Bernard rit également.
8	11h42	Boris indique les date-butoir sur un graphique de Gantt en traçant un trait. Au lieu d'allonger la date pour une tâche que doit effectuer Bernard, Boris, par inadvertance, trace le trait vis-à-vis une tâche qu'il doit lui-même faire. Dans les faits, ceci contribuerait à donner plus de temps à Boris pour exécuter sa tâche. Il s'en rend compte et avant d'effacer et de recommencer il fait une blague.	<p><b>Boris</b> : « on va modifier les échéanciers s'il le faut. »</p> <p><b>Bernard</b> : « met ça à la fin mars. »</p> <p><b>Boris</b> : « fin mars, bien disons plutôt mi-mars? »</p> <p><b>Béatrice</b> : « on est à la mi-mars actuellement. »</p> <p><b>Boris</b> : « ben là on est juste le 2 mars! »</p> <p><b>Bernard</b> : « c'est la semaine prochaine la mi-mars. »</p> <p><b>Boris</b> : [Boris trace le trait pour la fin-mars] « ok, <b><i>oups, je viens de rallonger le mien là... ah ben maudit!</i></b> »</p>	Fort	L'ironie de Boris fait toujours beaucoup rire les membres. En faisant comme si une extension de temps à la tâche lui déplaisait, Boris accentue également le fait que les membres sont continuellement en situation de surcharge de travail. Au fond, Boris ne serait pas déçu de pouvoir profiter d'une échéance plus lointaine pour la tâche qu'il doit faire. D'ailleurs, tous les membres voudraient pouvoir bénéficier de date-butoir moins contraignantes.

### Réunion 3

p.228

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
9	12h01	Les membres en sont à l'étape du tour de table (étape 3). Barbara a discuté d'un point et Benjamin réplique lorsque celle-ci termine.	<p><b>Boris</b> : « on va faire un tour de table, Barbara? »</p> <p><b>Barbara</b> : « bien c'est positif : il y en avait qui espérait que Cognico nous ferait pas mal, mais ils ont déjà commencé. »</p> <p><b>Benjamin</b> : « c'est-à-dire? »</p> <p><b>Barbara</b> : « bien quand qu'on est parti de là apparemment, bon quelqu'un m'avait dit inquiétez-vous pas, mais mon expérience me disait que ça allait nous faire mal c'est sûr. Faut là on a eu un minimum, on a eu un <i>quality</i> sur des pièces, mettons 5000 \$ canadiens, puis les pièces ont commencé à monter... »</p> <p><b>Boris</b> : « c'est qui l'acheteur? »</p> <p><b>Barbara</b> : « c'est Bob. »</p> <p><b>Boris</b> : « on parlera à Bob quand il sera là. »</p> <p><b>Barbara</b> : « oui. »</p> <p><b>Benjamin</b> : [à Barbara] « <b>c'est la seule chose de positive que t'avais à sortir?! On te demandera pas le reste!</b> »</p>	Fort	Benjamin utilise l'ironie pour signaler à Barbara que son commentaire n'est pas du tout positif en fin de compte. Barbara disait : « c'est positif » en voulant dire que ce qui s'est passé est conforme à son intuition de départ.
10	12h05	Les membres ont entamé une discussion sur le fait qu'ils devraient se serrer les coudes davantage en ces temps difficiles de restructuration. Ils terminent la réunion en proposant d'aller dîner tous ensemble.	<p><b>Benjamin</b> : « <b>Boris, tu nous payes à dîner!</b> Pour ressouder les liens du département! »</p> <p><b>Boris</b> : « mon budget est à 20 \$ pour la semaine! Je l'ai mis dans le pot de l'augmentation des budgets! »</p>	Très fort	La blague de Boris fait beaucoup rire car elle fait allusion au manque de ressources constant auquel fait face les membres de l'équipe. Les budgets alloués sont toujours insuffisants selon les membres. Cette réunion se termine également à la blague. Les membres font plusieurs interventions humoristiques de toutes sortes avant de quitter pour le dîner commun. C'est la première réunion qui se termine de façon plus « normale ».

## Réunion 4

p.229

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
1	10h05	Bob n'a pas eu le temps de préparer la réunion. Avant de débuter, il demande aux membres les sujets dont ils veulent discuter ainsi que le temps de parole que chacun d'eux désire. Béatrice indique à Bob que l'observatrice doit prendre 5 minutes à la fin de la réunion pour parler aux membres.	<b>Bob</b> : « en fait j'allais vous demander j'espère que vous êtes prêts pour votre réunion parce que moi je ne le suis pas, faque c'est vous autres qui allez la mener. Bernard t'en a pour combien de temps? » <b>Bernard</b> : « 15 minutes. » <b>Bob</b> : « super, excellent. » <b>Béatrice</b> : « oublie pas qu'il y a un 5 minutes de réservé pour Catherine (observatrice). Elle veut nous parler. » <b>Bob</b> : « tu vas nous parler? » <b>Brandon</b> : « <i>ah, elle parle?!</i> »	Très fort	Blague qui survient dès le début de la réunion. Blague dirigée vers l'observatrice. La blague fait rire car, effectivement, l'observatrice se fait très discrète pendant les observations.
2	10h10	Bob distribue une feuille où est indiqué le nombre de factures en erreur pour chaque acheteur. Ses factures doivent être corrigées, mais ceci peut parfois prendre du temps puisqu'il s'agit de retracer l'origine de l'erreur et de la corriger. Tous les acheteurs en ont et chacun d'eux repoussent constamment cette tâche qui doit pourtant être faite.	<b>Benjamin</b> : « <i>moi je suis prêt à payer 25 cents par facture réglée s'il y en a qui veulent faire ça à ma place!</i> » <b>Bianca</b> : « <i>moi je monte la mise à 50 cents!</i> » <b>Béatrice</b> : « à 2 piastres la facture, go! » <b>Bob</b> : « bien 2 piastres, quand t'en a 50 ça fait juste 100 piastres pour régler 50 factures en erreur, moi je le payerais. » <b>Benjamin</b> : « <i>hey, Bob est prêt à payer en plus!</i> »	Moyen Fort	Cette blague fait de nouveau allusion à Bob et au fait qu'il tient les budgets serrés. Benjamin a d'ailleurs déjà fait quelques blagues sur ce sujet en direction de Bob. Les factures en erreur c'est du « retour en arrière » pour les acheteurs. Normalement, il ne devrait pas avoir d'erreur sur une facture. Faire un retour sur les factures c'est manifestement du temps perdu.

## Réunion 4

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
3	10h16	Bob veut discuter du dossier de l'augmentation des prix de l'acier, une problématique importante depuis quelque temps chez Boomerang Inc.	<b>Bob</b> : « je voulais vous parler un petit peu d'acier. Ça vous tente-tu? » <b>Béatrice</b> : « je sais pu. » <b>Bob</b> : « pardon? » <b>Béatrice</b> : « je sais pu. » <b>Bob</b> : « <i>je pensais que tu disais ça pu!</i> » <b>Bernard</b> : « <i>ah le dossier de l'acier il pu ça c'est sûr!</i> »	Fort	Blague spontané de la part de Bob qui est plutôt conservateur à l'habitude.
4	10h18	Le problème avec les prix de l'acier commence à gagner l'intérêt de la haute direction. Béatrice, elle, fait face à la musique depuis déjà quelque temps puisque sa principale fonction est de négocier avec des fournisseurs d'acier. Enfin, elle constate qu'elle n'est plus la seule concernée par cette problématique.	<b>Bob</b> : « il (le supérieur hiérarchique) était au courant du problème avant que Michel lui en parle. » [...] <b>Brandon</b> : « ah, là ça commence à sortir. » <b>Bianca</b> : « ouin. » <b>Béatrice</b> : « <i>join the club!</i> »	Faible	Blague qui permet à Béatrice de signaler aux autres qu'elle vit déjà cette problématique depuis quelque temps.
5	10h29	Bob veut entamer un sujet et Benjamin croit connaître la suite. Benjamin croit que Bob va discuter du PSP, un programme de partage des bénéfices pour les employés de Boomerang Inc.	<b>Bob</b> : « je voulais vous parler d'une chose qu'on a peut-être oublié au fil des mois, mais qui est toujours là et importante. » <b>Benjamin</b> : « tu parles-tu du psp là? » <b>Bob</b> : « non? » <b>Benjamin</b> : « <i>ouin, ben quelque chose qu'on a oublié au cours des mois!</i> »	Fort	Bien qu'il existe un programme de partage des profits chez Boomerang Inc, en 9 ans ce partage ne s'est effectivement fait qu'à 2 reprises. Les objectifs ne sont jamais atteints ou les fonds toujours manquants. Le fonctionnement est sensiblement identique d'une année à l'autre: en début d'année, les membres de la direction indiquent des partages allant jusqu'à 3%, puis ils en discutent de moins en moins pendant l'année pour finalement annoncer qu'il n'y en aura pas.

## Réunion 4

p.231

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
6	10h37	Bianca doit rencontrer un fournisseur dans l'après-midi. Les salles de conférence sont aménagées pour que le visiteur se sente bien accueilli (collations, eau, café). Le fournisseur que Bianca doit rencontrer est particulièrement irrité et impatient.	<b>Bianca</b> : « ... je rencontre Bibeau Inc cet après-midi. Eux autres ils sont à la veille de perdre leurs cheveux parce que tous les fournisseurs les ont appelé et ils ont dit qu'en date de cette semaine il fallait tout acheter pour l'année parce que la semaine prochaine il n'y aura plus d'acier sur la terre. Là j'ai dit on se calme, on prend une tisane et on va relaxer. » <b>Benjamin</b> : « <i>de la camomille!</i> » <b>Bianca</b> : « <i>ouin, c'est pas du café à ma réunion moi, c'est de la camomille qu'on sert!</i> »	Moyen	Cette blague fait rire tous les membres car ils compatisent avec Bianca qui éprouvent des difficultés à rassurer son fournisseur à propos des contingences du marché actuel de l'acier.
7	10h40	Bianca fait une intervention à propos des prix de l'acier. Son discours s'éternise.	<b>Bianca</b> : « ils me disent, s'il y a de quoi on monte une surcharge et si le prix descend on va redescendre la surcharge quitte à l'enlever... Mais est-ce qu'on va avoir un deuxième boom?» <b>Bob</b> : « bien c'est pas parce que ça fait ça que... tu sais quand l'avion décolle il ne reste pas tout le temps à décoller, à un moment donné il se passe quelque chose et il ne peut pas aller plus haut. » <b>Bianca</b> : « mais de la façon que je comprends, eux autres ils parlent comme s'ils pouvaient y avoir un autre boom... » <b>Boris</b> : « personne ne le sait vraiment. » [...] <b>Bob</b> : « <i>bon, merci Bianca pour ce touchant témoignage!</i> » <b>Bianca</b> : « va falloir amener des Kleenex! »	Moyen	L'intervention de Bob suscite le rire car Bianca avait effectivement l'air d'offrir un témoignage. Les membres n'ont pas de réel pouvoir sur la situation.
8	10h41	Bianca raconte toujours que ses fournisseurs commencent à lui poser des questions sur la problématique de l'acier.	<b>Bianca</b> : «...Ça a de l'air à tout être le même timing parce que depuis vendredi j'ai reçu 2 emails à matin et ça commence à débouler faque si il y a d'autre monde... On est rendu à cette étape là, on verra. » <b>Bernard</b> : « <i>join the club!</i> »	Faible	Semblé être une réplique "classique" entre les membres. Bernard signale également à Bianca qu'il vit les mêmes problématiques (empathie).

## Réunion 4

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
9	11h07	Bernard et Brandon font une présentation orale d'un projet. Le projet consiste à présenter aux membres le nombre de pièces qu'ils doivent éliminer. L'analyse fait apparaître que Bernard est celui qui a le plus de pièces à faire disparaître. Puisqu'il s'agit d'un projet d'équipe (tout le département) Bernard et Brandon suggèrent que tout le monde mette la main à la pâte. Les membres ne semblent pas de cet avis.	<b>Bernard</b> : « faque c'est ça notre projet, et moi je pense que le <i>deadline</i> de ça, ça devrait être le 31 décembre. [...] C'est sûr que moi je vais le faire, parce que moi j'ai des intérêts personnels à ça. » <b>Benjamin</b> : « <i>bien si tu le fais, 80% des problèmes sont résolus, en gestion habituellement c'est correct!</i> » <b>Bianca</b> : « <i>ouais, pareto!</i> »	Moyen	Il est vrai que si Bernard élimine les pièces qui lui appartiennent, 80% du nombre total des pièces pour le département sera éliminé puisqu'il est celui qui en a le plus à son actif. L'intervention de Benjamin fait rire car elle rappelle le fait que tous les membres soient débordés et qu'ils ne considèrent pas nécessairement ce projet comme un projet d'équipe, contrairement à Bernard.
10	11h10	Bernard et Benjamin sont en désaccords vis-à-vis le projet d'élimination des pièces. Benjamin veut faire comprendre son point de vue à Bernard qui s'entête.	<b>Bernard</b> : « mais je ne comprends pas ton affaire, ça ne change pas. Tu restes avec un numéro de dessin qui <i>call</i> une <i>subcontract</i> . » <b>Benjamin</b> : « oui mais par défaut, il ne devrait pas être <i>subcontract</i> , alors que l'ingénierie l'a créé <i>subcontract</i> . » <b>Bernard</b> : « mais je pense que [Benjamin lui coupe la parole] » <b>Benjamin</b> : « tu vois-tu la différence entre les deux? » <b>Bernard</b> : « non mais, mais » <b>Benjamin</b> : « <i>bien si t'a vois pas la différence, pourquoi tu m'ostines?!</i> »	Aucun	Bien que Benjamin accompagne sa remarque d'un rire flagrant, aucun autre membre ne lui sourit. Cette remarque est plutôt vue comme désobligeante et déplacée de la part de Benjamin à l'endroit de Bernard. Une atmosphère tendue règne dans la pièce suite à la remarque. Pourtant, Benjamin accentue la forme humoristique de son intervention.

## Réunion 4

No séquence	Heure	Contexte	Blague	Intensité du rire	Commentaires de l'observatrice
11	11h30	Cette blague est la première blague qui suscite un rire d'intensité moyenne auprès des membres suite à la remarque désagréable de Benjamin (séquence 10). Bob taquine Bernard qui est toujours très minutieux dans sa prise de notes sur son <i>PalmPilot</i> .	<b>Bob</b> : « as-tu autre chose à ajouter Bernard? » <b>Bernard</b> : « ah oui, un instant [il sort son agenda électronique PalmPilot] » <b>Bob</b> : « <i>ouin, quand il sort son Palm!</i> ... » <b>Benjamin</b> : « ça va mal! » <b>Barbara</b> : « <i>moi je ne parlerai pas faque tu peux prendre ma minute!</i> »	Moyen	Bernard se fait taquiner car il parle beaucoup pendant le tour de table. À chaque réunion il prend en note les points importants qui ont été omis, puis il en discute à la réunion subséquente.
12	11h46	Le tour de table se poursuit. C'est au tour de Barbara qui ne parle habituellement que très peu pendant la réunion.	<b>Bob</b> : « Benjamin, as-tu quelque chose à ajouter? » <b>Benjamin</b> : « non, c'est beau. » <b>Bob</b> : « Barbara? » <b>Barbara</b> : « j'ai pas grand chose à ajouter, mais nous autres depuis le mois de janvier on a eu un meeting sur [Bob lui coupe la parole] » <b>Bob</b> : « <i>c'est bien fatigant que tu nous ostines tout le temps pendant la réunion!</i> » [silence] <b>Bob</b> : « donc le meeting? » <b>Barbara</b> : « bien on a eu un meeting depuis le mois de janvier... »	Faible	Bob veut, ironiquement, accentuer le fait que Barbara assiste à la réunion sans exprimer suffisamment son opinion. Mais Barbara joue un rôle différent à cette réunion; elle doit collecter les informations pour les transmettre à une autre équipe de travail. Donc selon elle, le nombre d'intervention qu'elle fait est entièrement raisonnable.
13	11h50	Bob fait signe à l'observatrice pour qu'elle s'avance et parle au groupe. Bernard ne semble pas avoir terminé la conversation, mais les autres membres veulent passer à autre chose.	<b>Bob</b> : « tu peux y aller Catherine (observatrice).» <b>Boris</b> : « <i>t'es mieux de commencer parce que tu commenceras jamais si tu t'imposes pas!</i> » <b>Observatrice</b> : « il me reste 5 bonnes minutes. » <b>Bernard</b> : « <i>je peux prendre ta minute de trop si tu veux!</i> »	Fort	Cette blague fait beaucoup rire car elle fait suite à un commentaire humoristique de Bianca à l'endroit de Bernard à propos du fait qu'il prend beaucoup de temps pour parler et qu'en réalité, il prend les minutes des autres qui ne les utilisent pas en totalité. Aussi, il semble que cette blague contribue à rassembler les membres suite à l'intervention déplacée de Benjamin à l'endroit de Bernard (séquence 10).

## Réunion 4