

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts-Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} décembre 2000)

LE RÔLE DU RIRE DANS LES ORGANISATIONS

par

Élisabeth BOURGUINAT
Docteur ès lettres

Aurélien LORGNIER
Auteur et acteur de théâtre d'entreprise

Séance du 4 Juillet 1997
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

On rit beaucoup dans les organisations quand ça ne va pas bien. C'est que le rire remplit des fonctions variées : jeux de pouvoir et d'influence, rééquilibrage de transactions inégales entre les acteurs, compensation des dysfonctionnements... Fondée sur une enquête approfondie auprès du terrain, la pièce de théâtre d'entreprise révèle les défaillances organisationnelles ; le rire peut ainsi apparaître, sinon comme un véritable outil de gestion, du moins comme un excellent outil de communication.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Élisabeth BOURGUINAT

La société de cour et les organisations

Je suis spécialiste de la littérature du XVIII^{ème} siècle, et tout particulièrement de la notion de persiflage, à laquelle j'ai consacré un livre qui paraîtra bientôt¹. Ce que j'ai étudié, c'est un peu ce qu'on voit dans le film *Ridicule* de Patrice Leconte, c'est-à-dire la façon dont les gens se moquent les uns des autres dans les salons, et les jeux de pouvoir que le rire permet d'exprimer ou même de créer.

J'ai par ailleurs été à même d'observer la vie d'un certain nombre d'organisations dans lesquelles j'ai travaillé, deux centres de recherche, une bibliothèque et un musée. Ceci m'a conduite à analyser les situations de rire dont j'étais témoin, à la lumière de ce que je connaissais du rôle du rire dans la société de cour, et à essayer de comprendre ce qui était semblable et ce qui était différent. Dans les deux cas, le rire sert souvent à établir ou à confirmer des relations de pouvoir ; en revanche, dans l'organisation, ces relations de pouvoir sont tempérées par la nécessité de produire quelque chose ensemble et de faire vivre l'organisation : le rire sert aussi à maintenir la cohésion du groupe.

Pour introduire mon propos, voici un texte que j'ai écrit à partir de quelques-unes des situations que j'ai observées dans les organisations. J'ai pastiché les *Caractères* de La Bruyère, en empruntant les noms de quelques-uns de ses personnages.

Quelques situations de rire

Achille est sans doute destiné à occuper des fonctions éminentes : il jouit de l'admiration d'une cour nombreuse, qui se presse autour de lui et rit avec lui de ses plaisanteries. Lorsqu'un des courtisans d'Achille risque à son tour un bon mot, la réaction d'Achille varie selon la position de l'intéressé. S'il s'agit d'une recrue déjà ancienne, Achille rit paternellement, mais modérément. S'il s'agit d'une nouvelle recrue, il rit de tout son cœur. S'il s'agit d'un subversif, Achille rit sans conviction, d'un rire silencieux, avec une imperceptible nuance de condescendance : que le courtisan en question rectifie sa position, et l'on pourra à nouveau rire franchement avec lui. Pour bien marquer ce "froid" passager, Achille affecte souvent d'être distrait ou de ne pas avoir compris la plaisanterie. Dans ces circonstances, ceux qui ont le plus de jugement savent calquer exactement la nuance de leur propre rire sur le sien.

Hérille et Hyacinthe, tous deux dévorés d'ambition - et en fait, de la même ambition - se détestent. Ils échangent pourtant de vigoureuses poignées de main lorsqu'ils se rencontrent, et ne négligent jamais de se livrer à quelque petite plaisanterie convenue, sur un sujet éculé qui fait partie des trois ou quatre que renferme leur répertoire. Si l'un des deux négligeait ce rite, ou s'il sortait du répertoire élaboré au fil du temps pour se livrer à une plaisanterie anormalement originale, son interlocuteur en conclurait qu'il lui prépare une querelle ou un coup fourré, et sans doute ne se tromperait-il pas.

Cliton, en tant que chef de service, estime que son rôle consiste à maintenir la cohésion entre tous ses subordonnés. Aussi ne refuse-t-il son rire à personne : il rit toute la journée, d'un rire convenu, qui s'égrène selon une formule rythmique et musicale toujours à peu près identique. Personne ne peut se plaindre de ce que le chef n'a pas ri de sa plaisanterie. Personne ne peut jamais être vraiment sûr non plus de l'avoir fait rire sincèrement. Quelques-uns le suspectent de s'ennuyer souvent profondément au moment même où il rit.

¹ É. Bourguinat, *Le Siècle du persiflage (1734-1789)*, PUF, coll. *Perspectives littéraires*, 1998. Réédité en format de poche : É. Bourguinat, *Persifler au siècle des Lumières*, Creaphis, 2016.

Hermagoras enchaîne les rendez-vous ; son bureau ne désemplit pas et son téléphone sonne continuellement. Il lui arrive de profiter des interruptions que constituent ses conversations téléphoniques pour tester ses visiteurs. Lorsque son interlocuteur téléphonique l'ennuie, Hermagoras se livre, tout en lui répondant très courtoisement, à toutes sortes de petites grimaces muettes, et sollicite du regard la complicité de son visiteur. Si celui-ci, s'en tenant aux règles de la politesse, juge préférable de faire semblant de ne rien voir, c'est un mauvais point pour lui. Il faut qu'il lui échappe, malgré sa discrétion, de petits sourires gênés. Hermagoras a décidé une fois pour toutes de ne travailler qu'avec des gens qui n'opposent pas à ses franches rigolades un sérieux de mauvais aloi.

Egésippe semble souffrir d'une sorte de complexe par rapport à ses collègues. C'est, de tous, celui qui rit le plus fort, dès qu'il est en présence de ses pairs ou de ses supérieurs. On sent qu'il voudrait que ses interlocuteurs rient avec lui. Et en effet ceux-ci, probablement par courtoisie, lui rendent son rire, mais généralement avec une certaine retenue. Ne pas rire avec lui serait cruel, rire aussi fort que lui serait déplacé. Avec les subalternes, il ne rit pas. Il affecte au contraire un ton cassant et conserve toujours une mine austère.

Profondément déçu par ses collègues, Philante a de petits rires qui, à tout moment, rappellent aux uns et aux autres le poids de ce qu'il a subi de leur part et dont il leur tient un compte des plus exacts. Il se livre en riant à une foule d'allusions à ce contentieux, allusions dont il est parfois le seul à comprendre la portée. Ses collègues rient avec lui sans toujours savoir de quoi il rit, mais peut-être pour tenter de se faire pardonner, par l'humilité de ce rire, les griefs innombrables qu'il semble avoir accumulés contre eux.

Lorsque Xantippe est arrivé dans ce service, chacun s'est empressé de le mettre au courant des mille petits épisodes qui ont, au fil des ans, marqué l'histoire du bureau. On lui a révélé les ambitions et les menées secrètes de celui-ci, l'humiliation subie en public par celui-là, l'inoubliable altercation de deux autres. Pendant cet apprentissage, il était normal que Xantippe, par politesse, rie avec tout le monde de tout le monde. Mais il n'a pas vu venir le moment où l'on attendait de lui qu'il choisisse son camp. Peut-être est-ce par timidité qu'il continue à plaisanter d'aussi bonne grâce avec les uns qu'avec les autres. Le fait est que plus personne ne lui découvre aucun secret.

Il existe au sein du service un certain nombre de "clans", qui possèdent chacun un répertoire de plaisanteries sur le reste du service. Mais il arrive que tel membre d'un clan, lorsqu'il se trouve en compagnie de plusieurs membres d'un autre clan, se mette à rire avec eux, y compris des collègues de son clan. On assiste ainsi à une prolifération d'alliances éphémères entre presque tous les membres du bureau. Presque tous, car il existe des personnages austères qui marquent bien, par leur sérieux inébranlable au milieu d'une troupe de rieurs, qu'ils n'appartiennent pas à ce clan-là. De Maevius, en revanche, on ne saurait dire au juste de quel clan il relève, tant il excelle à rire avec les uns des autres. S'agit-il d'un vrai sage, ou d'un opportuniste ? Nul ne saurait trancher. Bien entendu, lorsque tous les membres du bureau sont réunis, il arrive fréquemment qu'ils rient ensemble des membres d'un bureau voisin, et quelque peu concurrent du leur.

Pourquoi rit-on ?

Avant d'analyser le rôle du rire dans les organisations, il faut dire un mot sur le rire en général.

Pour Bergson, rire, c'est "plaquer du mécanique sur du vivant". Par exemple, quelqu'un qui glisse et tombe dans la rue ressemble à une machine maladroitement qui n'a pas su s'adapter au relief du sol ; quelqu'un qui bégaie ou éternue continuellement ressemble à une machine déréglée, et ainsi de suite. Je souscris à l'analyse de Bergson, en nuancant l'emploi qu'il fait de ce terme de "plaquer". Le rire me paraît renvoyer, fondamentalement, à ce qui dans notre civilisation s'exprime

par le mythe de la Genèse, c'est-à-dire cette idée que nous *sommes* à la fois matière et esprit, argile et souffle de Dieu. Rire, c'est "avoir de l'esprit", c'est-à-dire, avec notre esprit, reconnaître que nous sommes toujours en même temps machine et matière : nous avons de grandes idées, de grands principes, de grands idéaux, des projets formidables, et en même temps nous sommes esclaves de nos petits ou de nos grands travers, de ce que les classiques appelaient nos "passions" (l'amour-propre, l'intérêt, la sensualité, la jalousie...), mais aussi de la culture, de notre histoire familiale, etc., c'est-à-dire, pour parler en des termes plus modernes, à la fois de notre "ça" et de notre "surmoi". Dans l'organisation, nous sommes également tributaires de toute sorte de "mécanismes" qui pèsent sur nous : la hiérarchie, les contrôles, la peur de se faire exclure, sans parler des contraintes techniques ou administratives. A la formule « *rire, c'est plaquer du mécanique sur du vivant* », j'aurais donc tendance à substituer « *rire, c'est déceler le mécanique dans le vivant* ».

Nous rions chaque fois que nous voyons un homme aux prises avec la "machine", que ce soit sa machine intérieure (l'un de nos collègues qui se met toujours en colère pour les mêmes raisons) ou la machine de l'organisation (le collègue qui, année après année, défend en vain un projet qui lui tient à cœur). Le rire est généralement le produit d'un conflit entre nos aspirations, notre volonté, nos ambitions, et la "matière", c'est-à-dire toutes les formes de pesanteurs et d'obstacles auxquels nous sommes confrontés, et face auxquels nous réagissons nous-mêmes de façon "mécanique".

Je rappellerai à cet égard la signification du terme *humour*, qui est la traduction anglaise du français *humeur*. En français, on dit "avoir de l'humour", mais au départ, l'expression anglaise c'est "avoir le *sens* de l'humour", c'est-à-dire savoir reconnaître les humeurs. Les humeurs sont ces substances liquides qui, selon l'ancienne médecine, sont produites par les différents organes du corps. On distingue quatre humeurs cardinales : la bile, l'atrabile, le flegme et le sang. Chacune correspond à un caractère particulier, comme la colère ou la mélancolie. Leurs proportions respectives déterminent le caractère global de chaque individu. "Avoir le sens de l'humour", c'est être capable de reconnaître "l'humeur dominante" de chaque personne ou la combinaison d'humeurs qui compose son caractère. Cela revient un peu à analyser autrui comme un produit chimique, ou comme un système de rouages et de ressorts, c'est-à-dire, en d'autres termes, comme une machine.

C'est pourquoi le rire, loin d'être une activité anodine, est un rite fondamental dans notre existence : il actualise, plusieurs fois par jour, ce mythe fondamental de notre condition humaine qu'est notre double nature corps/esprit.

Rire et pouvoir

Cette signification profonde du rire permet de comprendre ce qui constitue le lien entre rire et pouvoir : chaque fois que je ris d'autrui, je le ravale à une machine, à la matière, alors que je suis moi-même esprit, ce qui produit chez moi un sentiment de supériorité. De plus, une fois que j'ai compris comment fonctionne la "machine" de l'autre, je peux m'emparer de la clé qui permet de le mettre en mouvement, ou, comme on dit, de "le faire marcher". Par exemple, je cherche à faire enrager quelqu'un et il s'énerve exactement comme je l'avais prévu. Cela me donne du pouvoir sur lui.

Ce pouvoir est d'autant plus grand que d'autres personnes vont rire avec moi de celui que j'ai choisi pour cible. Or, lorsque quelqu'un fait une plaisanterie, les gens, spontanément, ont envie de rire avec lui, à la fois pour partager avec lui le sentiment de supériorité et de pouvoir que lui donne sa plaisanterie, et, confusément, pour lui faire allégeance et solliciter sa bienveillance afin de ne pas devenir sa prochaine victime.

Ici seulement intervient, à mon avis, le fait de "plaquer" le mécanique sur le vivant : même si je n'ai pas su véritablement repérer la "machine" d'autrui et m'en rendre maître, je peux le simuler, et

j'y parviendrai d'autant plus facilement que je disposerai d'une cour de rieurs tout prêts à applaudir à ma plaisanterie, même injuste, calomnieuse ou inepte. Je peux par exemple, en un instant, couvrir de ridicule tous les efforts patients d'un collègue pour faire aboutir un projet.

C'est de là que vient le pouvoir du rire : nous préférons être avec celui qui rit qu'être celui dont on rit. Nous sommes avides du sentiment d'être supérieurs à autrui, même s'il ne s'agit que d'un leurre. Le pouvoir de celui qui sait faire rire les autres tend donc continuellement à augmenter, parce qu'il draine vers lui la sympathie et l'admiration des autres, et parce que, confusément, il se fait craindre.

Le rire du patron

On peut remarquer à ce propos que, dans les organisations, tout le monde s'esclaffe à la moindre blague du chef, qu'elle soit bonne ou mauvaise, alors que personne ne rit du spirituel jeu de mots de celui qui est en passe de se faire renvoyer. Cela ressemble à l'histoire de la poule et de l'œuf : est-ce que c'est le fait de faire rire qui donne du pouvoir, ou le fait d'avoir du pouvoir qui vous rend drôle ?

La polarisation opérée par le rire

Ce qui constitue le fond même de la plaisanterie devient finalement assez secondaire par rapport à ce lien qui existe entre rire et pouvoir, du moins dans les contextes propices au développement de relations de pouvoir.

Le rire polarise le groupe : d'un côté ceux qui rient ensemble ; de l'autre, ceux avec qui l'on refuse de rire et ceux dont on rit (ce sont souvent les mêmes). C'est un peu comme lorsqu'on rapproche deux aimants : ils s'attirent ou se repoussent. Si je ne ris pas avec toi, je ne vais pas tarder à me moquer de toi. Inversement, si je veux rire avec toi, il faut que je trouve un "repoussoir" dont nous pourrions rire ensemble et qui nous rapprochera.

Il y a donc le rire "avec" et le rire "contre". Le rire génère des systèmes d'alliance et d'exclusion.

Le rire du clan

Ces alliances et ces exclusions se superposent à celles qui existent déjà. Je propose l'hypothèse suivante : lorsqu'on rit avec quelqu'un dans l'organisation, ce n'est pas seulement parce que sa plaisanterie est amusante, mais aussi parce qu'on appartient à son "clan", qu'on veut y entrer, ou encore qu'on veut accueillir cette personne dans le sien.

On racontait, au dix-huitième siècle, l'histoire d'un homme qui assiste à des funérailles. Au moment du sermon, le prêtre est particulièrement éloquent et tout le monde fond en larmes, sauf cet homme au fond de l'église, impassible, l'œil sec. Son voisin lui demande comment il est possible qu'il ne soit pas ému, et l'homme répond : « *Je ne suis pas de la paroisse* ». Pour le rire, c'est un peu pareil : on voit parfois dans un bureau quatre ou cinq personnes qui rient aux larmes, et l'un de leurs collègues, qui continue à trier ses papiers comme si de rien n'était. Il ne fait pas partie de ce groupe, et peu importe si l'histoire est drôle ou non : il n'a pas à en rire – ou il veut marquer ostensiblement, en ne riant pas, le fait qu'il n'appartient pas à ce groupe-là.

Il n'y pas d'alliance sans exclusion : on ne peut pas être avec quelqu'un sans être contre quelqu'un. C'est ce que n'a pas compris Xantippe, qui veut rire de tout le monde avec tout le monde, sans marquer clairement à quel clan il appartient, et finit par devenir l'un des boucs émissaires du groupe.

Le don du rire

C'est pourquoi, à mon avis, on ne peut pas considérer le rire, du moins dans le contexte de la société de cour ou d'une organisation collective, comme un jaillissement spontané, fondé seulement sur le caractère plus ou moins drôle de la plaisanterie. Le rire est un don que l'on accorde et que l'on pourrait refuser, le signe d'une alliance que l'on veut bien passer ou renouveler avec celui qui fait la plaisanterie.

C'est ce qu'illustre l'exemple d'Achille : lorsqu'il fait une plaisanterie, ceux qui l'entourent rient de façon systématique parce qu'ils font partie de son clan. En refusant de rire des blagues de l'un de ses interlocuteurs, Achille l'avertit que son alliance avec lui est remise en question. En revanche, plus il veut témoigner de bienveillance à quelqu'un, plus il rira de ses blagues, même insignifiantes.

C'est aussi la raison pour laquelle Egéïpe sollicite le rire de ses pairs ou de ses supérieurs en riant très fort à tout propos en leur présence, alors qu'il refuse son rire aux subalternes avec qui il juge inutile ou avilissant de faire alliance.

Quant à Hermagoras, il teste ses visiteurs en se livrant à des plaisanteries pour voir s'ils vont en rire ou non et mesurer leur désir de coopérer.

Le rire apparaît ainsi comme un langage infraverbal et néanmoins très précis, parce que très nuancé. Rire d'un ton plus haut ou d'un ton plus bas, ou en accompagnant son rire de mimiques de complicité plus ou moins prononcées, signifie une volonté plus ou moins marquée de faire alliance. À un bout de la chaîne, on a le rire poli, "hu hu hu" : celui qu'échangent Hérille et Hyacinthe, qui se détestent, mais sont obligés de sauver les apparences. À l'autre bout de la chaîne, les grands éclats de rire, accompagnés de mouvements des sourcils, de tout le visage et même de tout le corps. Chacun de nous sait doser son rire pour lui faire signifier ce qui convient à l'état de nos relations avec notre interlocuteur.

Un réseau d'alliances éphémères

Dans la société de cour, où chacun cherche essentiellement à faire carrière, à obtenir des titres et des récompenses, le rire sert à écarter ceux qui se trouvent en travers de votre chemin et à vous rendre favorables ceux qui peuvent vous aider à progresser. C'est ce que montre le film de Patrice Leconte.

Dans l'organisation, cette stratégie individualiste est tempérée par la nécessité de travailler ensemble et de produire quelque chose. Le rire s'inscrit alors dans un système de dons et de contre-dons qui servent à tisser des liens entre tous les membres de l'organisation et à faciliter la production commune.

Cela se traduit par ce qu'on appelle l'*hypocrisie organisationnelle* : vous appartenez à un certain clan, mais vous allez plaisanter avec telle ou telle personne du clan opposé. Le sujet sur lequel porteront vos plaisanteries n'a pas d'importance, il sera même généralement anodin. Il suffit de trouver un "repoussoir" qui va vous "rapprocher" de votre interlocuteur.

On assiste ainsi, dans l'organisation, à une prolifération d'alliances éphémères grâce au rire. Ces alliances sont souvent très superficielles mais elles permettent à l'organisation de continuer à exister et à produire ce pour quoi elle a été créée. Personne n'est dupe sur la profondeur et la valeur de ces alliances : Hérille et Hyacinthe savent à quoi s'en tenir, en dépit des politesses qu'ils échangent. En revanche, il y a une grande différence entre l'hypocrisie organisationnelle et le comportement de Xantippe : il n'est pas supportable, pour une organisation, qu'il y ait une incertitude sur le clan auquel chacun appartient.

Une monnaie d'échange

Au sein d'une organisation, une grande partie des transactions sont inégales. Le rire sert parfois à compenser cette inégalité. Par exemple, A prie B de l'aider à rédiger un rapport demandé par le chef de service, pour lequel il lui manque certains éléments. B apporte sa contribution, remet le rapport à A et se livre à cette occasion à quelques plaisanteries sur le contenu du document ou sur la qualité de la rédaction. A reçoit ces plaisanteries de bonne grâce, en rit avec B, et ils se séparent satisfaits l'un de l'autre.

Des transactions inégales typiques sont celles qui se produisent entre chef et subordonnés. C'est pourquoi tous les patrons, même les plus dévoués et les plus compétents, sont nécessairement la cible des plaisanteries de leurs subordonnés. Les plaisanteries qui les visent seront seulement plus ou moins affectueuses ou hargneuses selon les cas.

Chaque fois qu'il y a pouvoir, le rire vient compenser la frustration créée par ce pouvoir. Outre le pouvoir du patron, il peut y avoir celui de la secrétaire qui est la seule à disposer de la clef du stock de fournitures, ou encore celui d'un service tout entier, par exemple le service financier.

Dans ces exemples, c'est celui qui est victime de la transaction inégale qui se dédommage en riant. Dans d'autres cas, c'est le bénéficiaire de la transaction qui offre son rire pour en compenser l'inégalité. Ainsi le patron rit d'autant plus avec ses subordonnés qu'il est moins en mesure de répondre à leurs demandes : « *Je ne t'augmenterai pas, je ne te donnerai pas un meilleur bureau, tu n'iras pas à ce colloque à l'étranger, mais en revanche tes blagues me font mourir de rire.* » C'est un peu ce qui se produit avec Philante : tout le monde se sent vaguement coupable à son égard et, par conséquent, tout le monde rit avec lui, sans même toujours comprendre de quoi il rit.

Le rire comme compensation des dysfonctionnements

Le rire sert souvent à "compenser" symboliquement les échecs du groupe et les dysfonctionnements de l'organisation. Par exemple, on en est à la énième réunion sur le même vieux projet et, à la fin de la réunion, aucune solution n'a été trouvée. Quelqu'un lance : « *Bon, alors, qu'est-ce qu'on fait ?* », un autre répond : « *On fait comme on a dit* », et tout le monde éclate de rire.

On peut observer qu'à l'échelle de l'organisation tout entière comme au niveau de l'individu, le rire manifeste son rapport étroit avec la confrontation à la "machine". On voudrait mener un projet ambitieux, mais on se heurte à des obstacles récurrents, des pesanteurs, un manque de moyens. L'"esprit" est entravé par la "matière" et cela déclenche le rire.

Ceci me conduit à penser que le rire constitue un bon indicateur du fonctionnement de l'organisation. On considère souvent que quand on rit, c'est que tout va bien et qu'il y a de la convivialité. À mon avis, beaucoup de rires trahissent en fait des dysfonctionnements, parfois majeurs. Si l'on analysait les quatre ou cinq thèmes de plaisanteries venant en tête dans une organisation donnée, on mettrait peut-être le doigt sur quelques-uns des problèmes essentiels mais sans doute tabous auxquels elle est confrontée.

La courbe du rire

Le rire est donc ambigu. Tant qu'on rit, tout va bien, mais cela signifie peut-être que tout est sur le point d'aller très mal, parce que le rire vient compenser un dysfonctionnement et suit une courbe qu'on pourrait comparer à celle de la fièvre dans la maladie. Le fait qu'on rie de plus en plus n'est pas forcément bon signe.

Si l'axe vertical de cette courbe correspond à l'intensité du rire et l'axe horizontal à la gravité des dysfonctionnements, il me semble qu'on aura une courbe ascendante qui chute brutalement. Quand tout marche bien, on n'a pas tellement de raisons de rire, sauf pour affirmer les alliances entre les acteurs, c'est-à-dire par politesse et par convivialité. Quand les dysfonctionnements sont faibles, on rit davantage, mais toujours modérément. Plus ils s'aggravent et plus on rit. Quand ils deviennent vraiment sérieux, le rire disparaît, et soit la situation s'améliore, soit c'est l'explosion, le conflit.

On disait souvent, avant la Révolution, qu'en France il n'y aurait jamais de révolte du peuple, parce que les Français passaient pour être gais, frivoles, insoucians, et que tout était pour eux matière à chansons et à plaisanterie. Quand la Révolution a éclaté, beaucoup de contemporains ont souligné que « *la gaieté française avait disparu* », et en ont naturellement rendu responsable la guillotine. Mais on pourrait faire l'hypothèse que la gaieté et les chansons des dernières années d'Ancien Régime constituaient précisément le signe que tout allait très mal, et laissaient présager que cette "compensation" ne pourrait pas indéfiniment suffire.

C'est pourquoi je pense que le rire n'est pas toujours, dans les organisations du moins, une activité qui interviendrait de façon aléatoire selon la bonne humeur ou le caractère enjoué des acteurs. C'est souvent un rite essentiel qui permet de solder la violence latente des transactions inégales et de compenser les dysfonctionnements les plus anodins et parfois (pendant un temps) les plus graves.

Introduire davantage de rire dans les organisations ?

Certains préconisent que l'on rie davantage dans les organisations sous prétexte qu'on travaille mieux quand on est détendu. Mais j'ai montré qu'il y a déjà énormément de rire dans l'organisation, en tout cas lorsque ça ne va pas encore trop mal. Peut-être serait-il plus utile de mieux connaître et analyser le rire qui se développe en interne que d'"importer" du rire de manière artificielle. Cela dit, des histoires drôles ou des gags mis en scène par un clown ou par du théâtre d'entreprise peuvent servir de révélateur à ce rire propre à l'entreprise, comme va le montrer Aurélien Lorgnier.

EXPOSÉ d'Aurélien LORGNIER²

J'interviens en entreprise avec des comédiens professionnels, à la demande de dirigeants souhaitant que nous les aidions à faire passer un message plus ou moins délicat, en général à l'occasion d'une grande réunion. Nous commençons par mener une enquête à la base, de façon "masquée", avec un alibi nous permettant de faire parler les gens sur ce qu'ils vivent au quotidien. À partir de cette enquête, nous écrivons un scénario, nous le soumettons au dirigeant et, enfin, la représentation a lieu.

Je vais commencer par vous raconter deux exemples d'interventions avant de vous livrer quelques éléments d'analyse sur le fonctionnement et l'intérêt de cette démarche.

Présentation d'un plan stratégique

Mon premier exemple est celui d'une banque mutualiste française qui devait réunir six cents salariés pour leur présenter un plan stratégique portant sur les quatre années suivantes. La

² A. Lorgnier a rédigé, à la demande de M. Berry, la première partie de la pièce de théâtre *Esprit parisien et enjeux de gouvernement, dialogues légers sur des sujets graves*, créée pour les dix ans de la revue *Gérer et Comprendre* ; voir le commentaire de C. Riveline dans le *Journal de l'École de Paris*, n°1, Janvier 1997.

précédente grand-messe de ce genre avait été profondément ennuyeuse, comme l'est généralement ce type de manifestation, qui repose sur un procédé connu d'avance : il s'agit de produire une avalanche de chiffres catastrophiques pour faire passer le message que rien ne va plus et qu'il faut absolument changer d'orientation, puis une avalanche de discours rassurants pour convaincre les membres de l'entreprise qu'ils sont capables de redresser la barre parce qu'ils sont les meilleurs. Il faut également convaincre les gens que les moyens adoptés pour atteindre les objectifs sont les bons. En l'occurrence, le plan stratégique qui avait été concocté par la direction était loin de faire l'unanimité dans l'entreprise. Il fallait désamorcer cette contestation rampante.

Notre prestation est intervenue en plein milieu de la convention, au cours d'une table ronde réunissant six personnes qui venaient de traiter des différents aspects du plan stratégique. Tout d'un coup, assis au milieu des congressistes, je lève le doigt et je dis : « *Excusez-moi, je ne suis pas tout à fait d'accord* ». Bourdonnements dans la salle, les gens se retournent, se demandent qui ose interrompre la présentation. Tout était arrangé avec le technicien de la régie : il fait semblant de me chercher dans la salle, finit par me trouver. L'animateur, qui lui aussi était dans le coup, interroge du regard le Directeur Général, qui était également prévenu, me demande de me lever, dit qu'on va m'apporter un micro ; je reprends, d'une voix hésitante : « *Je ne suis pas tout à fait d'accord avec les objectifs stratégiques qui ont été définis par la table ronde et par le président...* ». Évidemment le micro ne marche pas, l'animateur me dit qu'on n'entend rien et m'invite à venir sur la scène. Bourdonnements de plus en plus forts, les gens se demandent de quelle agence sort ce type complètement dingue, etc.

Arrivé sur scène, j'explique que je suis contre les projets de création de nouvelles agences, qu'on a travaillé dur pour gagner cet argent et que je ne vois pas pourquoi on va l'investir ailleurs. Le public réagit diversement, certains applaudissent, d'autres sifflent. J'ajoute que ma collègue Sylvie, qui est là, pense comme moi, et je lui demande de venir aussi s'exprimer. Là les gens commencent à paniquer, ils se demandent si c'est un coup d'État. Ma prétendue collègue arrive et nous faisons part de nos différents griefs. Un troisième comédien monte alors sur scène pour défendre le plan stratégique en expliquant pourquoi il faut aller dans cette direction-là. À la fin, on fait le noir, et l'animateur explique aux gens qu'ils viennent d'assister à une scène de théâtre d'entreprise. Après quoi, nous avons joué encore deux saynètes. L'une montrait le directeur d'une agence bancaire, le lendemain de la convention, expliquant à son attachée ce qui s'y était passé. L'autre était une sorte de bilan, deux ans après, à mi-parcours du plan.

Présentation du bilan d'une enquête de climat social

Mon deuxième exemple est celui d'une grande entreprise qui devait réunir sept cents salariés sur l'un de ses sites pour une journée "résultats et perspectives". Quelques mois auparavant, cette entreprise avait organisé une enquête de climat social dont les résultats s'étaient avérés catastrophiques. On ne pouvait plus reporter l'annonce des résultats, mais personne, à la direction, ne voulait se charger de la corvée. Ils ont finalement eu l'idée de confier cette mission au théâtre d'entreprise.

J'ai donc écrit une scène dans laquelle une secrétaire apporte à son directeur un énorme fax contenant les résultats confidentiels de l'enquête en question. Le directeur constate avec satisfaction que les résultats sont aussi désastreux qu'il l'avait prévu (il s'agit des résultats réels de l'enquête). Il pointe avec sa secrétaire les chiffres les plus catastrophiques et cela les amuse beaucoup, jusqu'au moment où le directeur reçoit un coup de fil de son supérieur lui expliquant que ce sera à lui de présenter ces résultats lors de la journée "résultats et perspectives". Retournement complet de situation : le directeur cherche fébrilement, avec sa secrétaire, quels chiffres relativement positifs il va pouvoir mettre en valeur, mais c'est assez difficile car l'échelle va de - 100 à + 100 et la meilleure note est aux environs de zéro.

Cette saynète était suivie d'une deuxième, dans laquelle nous essayions de montrer à travers une petite histoire ce qu'il y avait derrière ces réponses à l'enquête et quelle était la vie de l'entreprise. Nous avons reconstitué des entretiens où les gens nous avaient parlé des salaires insuffisants, des primes calculées à partir d'un nombre invraisemblable d'indicateurs, des tensions que créait la démarche qualité extrêmement exigeante de l'entreprise, etc.

Le constat de départ

À l'origine de ces deux exemples d'intervention, un même constat : la méthode traditionnelle (convention, etc.) pour mobiliser les membres de l'entreprise et les convaincre d'aller dans la direction choisie par les instances dirigeantes ne donne pas forcément des résultats très satisfaisants. Chacun s'enfonce dans son fauteuil en attendant que la journée se passe. Tout ce qui va être dit est prévu d'avance, les membres de l'entreprise n'ont à peu près aucune possibilité de donner leur avis sur les options prises au sommet, et le discours unanimiste des dirigeants ne laisse aucune place pour la discussion ou pour la confrontation des solutions possibles.

La prise en compte de la contestation

Les dirigeants qui font appel au théâtre d'entreprise ont compris que ce n'était peut-être pas très efficace de contraindre les gens à aller, à marche forcée, dans une certaine direction, sous prétexte de guerre économique. En réalité, c'est le meilleur moyen de provoquer une mutinerie, d'être obligé de passer les récalcitrants par les armes et de perdre beaucoup de temps. Il vaut mieux commencer par permettre aux membres de l'entreprise d'exprimer ce qu'ils ressentent : le chemin est plus facile ensuite, on arrive plus vite et plus nombreux.

Le théâtre d'entreprise sert à porter la contestation sur la place publique et à énoncer clairement les arguments sur lesquels elle se fonde, en toute discrétion puisque ce sont des comédiens qui s'expriment. Les dirigeants montrent ainsi qu'ils accordent une certaine légitimité à cette contestation. Au lieu de répéter obstinément qu'on est tous d'accord, on dit qu'on n'est pas tous d'accord et que ça pose beaucoup de problèmes, mais qu'on a peut-être en main de quoi les résoudre.

L'effet miroir

L'un des principaux ressorts du théâtre d'entreprise, c'est qu'il crée un effet miroir : l'enquête de départ est minutieuse et, à l'arrivée, les gens retrouvent dans la saynète des situations qu'ils connaissent bien. À chaque fois, nous écrivons une pièce complètement différente. Bien entendu, aucun membre de l'entreprise n'est visé personnellement, mais les gens reconnaissent bien leur entreprise, sa culture, ses difficultés.

L'effet de distanciation

On pourrait craindre que cet effet miroir empêche les gens de rire : on est généralement peu enclin à rire de soi-même. En réalité, à partir du moment où un comportement est incarné par un comédien, il devient le comportement de quelqu'un d'autre et on peut en rire. De plus, les gens ont tendance à se dire que ce qu'ils voient stigmatise davantage le comportement de leur collègue que le leur.

L'effet de catharsis

La catharsis, c'est le fait qu'en assistant à une représentation théâtrale, on se "purge" de ses passions : on rit du comportement des autres, collègues et direction, du mécontentement que suscite

dans chaque camp ce comportement, et finalement, grâce à l'effet de miroir et de distanciation combinés, on arrive à rire de comportements qu'on sait être les siens, et on parvient, grâce au rire, à se purger de l'angoisse que crée cette conscience d'avoir des comportements qui gênent la collectivité.

Je crois que cela vient du fait que, tout d'un coup, tout le monde est mis au même niveau : tous se sentent un peu ridicules et tous se sentent le droit de se moquer des autres en même temps. Élisabeth Bourguinat a bien montré que le rire divisait, qu'on ne riait pas tous avec tout le monde, etc. Mais ici, tous les rires se confondent, tous les pouvoirs se confondent, et du coup les rapports de pouvoir s'annulent mutuellement, le temps de la représentation.

Un moment de fête

C'est pourquoi le théâtre d'entreprise a un côté très festif : c'est un moment exceptionnel, qui rompt avec les habitudes et le climat normal de l'entreprise. De plus, c'est quelque chose de vivant. Le souvenir s'y accroche plus qu'à une série de discours ou à un rapport. Il constitue souvent un moment fort qui marque les gens et peut servir de point de départ à une action ou à un changement.

Un outil d'avenir

Le théâtre a fait son entrée dans l'entreprise il y a une dizaine d'année et il progresse très fortement. C'est peut-être parce qu'on rit moins dans les entreprises : avec la substitution du capital au travail, les gens se retrouvent fréquemment en face de machines et ont beaucoup moins d'occasions de plaisanter avec les collègues. Le théâtre est bien plus qu'une occasion de délasserment destinée à égayer une réunion un peu ennuyeuse : il permet de réintégrer du rire et de l'humain dans l'entreprise, tout en étant un extraordinaire outil de communication.

DÉBAT

Rire maîtrisé et fou rire

Un intervenant : *Le rire dont vous avez parlé est maîtrisé. Vous n'avez rien dit des fous rires que l'on observe souvent dans les organisations.*

Élisabeth Bourguinat : Le fou rire est moins calculé et nuancé que certains rires que j'ai décrits, mais, à mon sens, il remplit la même fonction de compensation que les autres formes de rire. Cette fonction est même d'autant plus évidente que le fou rire est hystérique et absurde, qu'il jaillit à propos d'un sujet sans intérêt et qu'il est incontrôlable.

Le rire des patrons, le rire des O.S.

Int. : *Est-ce qu'on rit davantage quand on est patron ou quand on est O.S. ?*

É. B. : Tout le monde s'esclaffe à chacune des blagues du patron, mais cela ne veut pas dire qu'il en fasse souvent, ni qu'elles soient vraiment drôles. Le pouvoir du rire est d'autant plus grand que celui qui fait rire n'a pas (ou pas encore) le pouvoir réel. Une fois qu'on est tout en haut de la hiérarchie, d'une part on n'a plus besoin de chercher le pouvoir à travers le rire, d'autre part on est fatalement la cible des plaisanteries des autres. J'avoue que je n'ai pas eu l'occasion d'étudier le rire des O.S. (mais celui des secrétaires, qui s'en rapproche sans doute). Je suppose qu'il est tourné davantage vers la cohésion, la complicité, la résistance, que vers la recherche du pouvoir proprement dit, qui reste de toute façon inaccessible.

Les chercheurs en gestion plus drôles que les sociologues ?

Int. : *En vous écoutant, je me suis demandé pourquoi les sociologues ne font pas rire leurs partenaires dans les entreprises, puisque, au fond, ils dévoilent la mécanique humaine. Mais vous apportez deux types de réponses. Premièrement, le sociologue ne fait pas partie du clan au sein duquel s'échangent les rires ; son statut l'oblige même à montrer ostensiblement qu'il n'en fait pas partie. Il y a d'ailleurs une méfiance à son égard : le rire a peut-être une fonction de "délassement", mais le sociologue est suspecté de remplir une fonction de "délation", ce qui bloque le rire. De plus, le sociologue se livre à un démontage un peu trop poussé de la "mécanique". Vous avez montré que le rire est un langage infraverbal qui respecte les tabous. Or, le sociologue les transgresse : il va bien au-delà du champ où le rire peut s'épanouir.*

Int. : *Je crois avoir compris pourquoi les chercheurs en gestion font rire leurs partenaires dans les organisations. L'objet d'étude des sociologues, ce sont les hommes opprimés : c'est la tragédie de l'acteur face au système, de l'homme face à la machine. L'objet d'étude des chercheurs en gestion, c'est précisément cette machine, c'est l'énorme système auquel les acteurs sont confrontés. Ils en décortiquent les rouages, et redonnent ainsi peu ou prou à l'homme une forme de maîtrise sur la machine : même si on n'arrive pas à résoudre tous les problèmes, on sait pourquoi on ne les résout pas, et le fait de comprendre pourquoi les projets humains échouent devant la machine, est une source de rire. Les sociologues sont des auteurs tragiques, les chercheurs en gestion, des auteurs comiques.*

Pour ou contre les interventions extérieures ?

Int. : *À titre de consultant en communication interne, j'ai souvent été amené à faire partie d'équipes chargées de préparer l'intervention d'un théâtre d'entreprise, et je me suis toujours opposé au fait de faire venir des gens de l'extérieur : il me semblait que cela ne servait qu'à occuper un peu plus de temps de parole, à empêcher un peu plus les gens de s'exprimer. Mais la façon dont vous concevez le théâtre d'entreprise m'a intéressé. La cérémonie qui se déroule ce jour-là (la "grand-messe") est une représentation fautive et déconnectée de la réalité. Le théâtre rajoute une deuxième représentation et peut-être permet-il ainsi de retrouver ce qui se dit vraiment dans les bureaux. Était-il complètement exclu, dans le premier exemple, qu'un membre de l'entreprise lève le doigt pour dire qu'il n'était pas d'accord ? Si oui, l'intervention était salutaire. Sinon, c'est une catastrophe, parce qu'elle a en quelque sorte empêché cette personne de s'exprimer.*

Int. : *Six cents personnes, c'est intimidant. On observe une grande viscosité dans ce genre d'assemblées. Les gens ne bougent pas, ne disent rien.*

Aurélien Lorgnier : *Quand on monte une saynète de ce genre, il y a toujours la possibilité que quelqu'un de la salle intervienne spontanément. Cela peut d'ailleurs poser des problèmes aux dirigeants, mais cela fait partie des risques qu'ils prennent en faisant appel à un théâtre d'entreprise. Au moment de la représentation, les gens ne restent de toute façon pas passifs : il y a ceux qui applaudissent, ceux qui sifflent, etc.*

Censure et impertinence

Int. : *Vous avez dit que vous soumettiez les textes au dirigeant avant la représentation. Cette censure n'est-elle pas un peu gênante ?*

A. L. : *Le théâtre d'entreprise repose sur un équilibre fragile. Ce sont les dirigeants qui nous demandent d'intervenir et ils ont tendance à vouloir contrôler et supprimer ce qui est un peu trop impertinent ou choquant.*

Mais le risque est d'aboutir à quelque chose d'aseptisé, qui ne va pas passer. Les gens ne sont pas fous : ils savent que nous sommes là avec l'accord des dirigeants et que nous nous efforçons de transmettre un message qui vient, essentiellement, de la direction. Si, en plus, nous recourons à la langue de bois, c'est pire que tout : ils vont avoir l'impression qu'on les prend pour des imbéciles. C'est sur cet argument que nous nous appuyons pour défendre nos textes face à la direction.

**Du rire conservateur
au rire porteur de changement**

É. B. : Lorsque vous faites rire les gens d'eux-mêmes et de leur entreprise, cela n'a-t-il pas finalement pour effet de leur permettre de supporter les choses telles qu'elles sont ? Le rire a un côté très conservateur : une fois qu'on a bien ri, on a

moins d'énergie pour faire changer les choses.

A. L. : C'est vrai qu'en faisant rire les gens, on désamorce un peu la violence qui se serait peut-être exprimée autrement. Mais elle aurait pu aussi ne pas s'exprimer du tout. La violence que représente le rire est loin d'être négligeable.

É. B. : Quel est l'effet de la représentation théâtrale ? Les choses changent-elles vraiment ensuite ?

A. L. : Ce qui change, c'est que tout le monde sait que chacun sait. Des problèmes sur lesquels le directeur des ressources humaines s'efforçait en vain d'attirer l'attention passent soudain au premier plan. Puisque tout le monde en a ri, c'est qu'ils existent. Après cela, les directions ne peuvent plus rester immobiles.