

# Sans farce



*Sylvie Labelle*

*Présidente*

*Communication Formation Intervention*

*Syllab inc.*



CAROLE, 29 ans, a été ravie d'apprendre sa promotion à un poste de gestionnaire de premier niveau dans une compagnie de haute technologie. Elle a immédiatement compris son plus grand défi: «Aujourd'hui je buvais du café avec le groupe en me plaignant du patron; demain je vais être le patron. Comment établir mon autorité?» Quand le groupe s'est réuni pour la première rencontre officielle, Carole débuta en disant: «Je sais que les choses semblent différentes ici, mais je ne veux pas que vous pensiez à moi comme à un patron, je veux que vous continuiez à me considérer comme une collègue. Vous savez, ce genre de collègue qui a *toujours* raison!» Le groupe a ri d'approbation, et Carole a donc franchi avec succès la première étape vers l'établissement de son autorité comme nouvelle gestionnaire.

Carole, comme n'importe quel autre gestionnaire, doit s'assurer que le travail est fait grâce à la supervision d'autres personnes. Dans le présent article, nous parlerons de l'humour comme façon d'éduquer, de motiver ou de réduire le stress de l'équipe. Ce dernier point, il va sans dire, est primordial dans notre contexte de mises à pied, de restructuration, de

# L'humour comme outil de gestion des ressources humaines

réingénierie des processus, bref, d'insécurité. Comme dirait un gestionnaire dont je tairai le nom : « Sans l'humour, j'ai exactement ce que je veux. Avec l'humour, j'obtiens tant de belles surprises ! »

En faisant mes recherches sur le sujet afin de donner des séminaires dans ce domaine, j'ai découvert que le sens de l'humour d'une entreprise est un des meilleurs baromètres de son climat de travail. Par exemple, les gestionnaires chez Dupont affichent des bandes dessinées sur la compression des délais. Chez Kodak, ils s'échangent des farces sur les comportements « satiriques » des clients. Dans une autre compagnie, le président offre une reconnaissance « d'un dollar par mois » pour la meilleure bande dessinée à propos de ce qui se passe dans l'entreprise. « C'est le meilleur investissement que j'aie fait, raconte ce président. J'apprends plus à propos des pressions et des préoccupations des employés qu'avec n'importe quelle enquête. »

Étant donné qu'être un gestionnaire, c'est sérieux, voici six façons d'utiliser un outil tout aussi sérieux, l'humour, comme outil de gestion des ressources humaines.

## 1 Pour communiquer les mauvaises nouvelles

Lorsqu'ils entendent une mauvaise nouvelle, la plupart des employés expérimentent une combinaison de colère, d'anxiété et de sentiments de défense. Les recherches indiquent que ces émotions les empêchent d'assimiler des informations supplémentaires et d'avoir l'énergie nécessaire pour s'engager dans le processus de résolution de problèmes qu'une crise demande.

Un gestionnaire a donc mis au point le rituel du chant des mauvaises nou-

« L'ordinateur est down », chantent-ils. « Quand sera-t-il *on-line* ? » chante en chœur ses employés, avec un large sourire aux lèvres. Comment pouvez-vous rire, quand vous savez que je broie du noir ? Parce que le rire abaisse la tension qui empêche les gens de se concentrer sur leur travail, explique le professeur David Abramis, de l'Université de la Californie.

## 2 Pour changer les comportements

Les systèmes formels d'appréciation de rendement existent dans la plupart des entreprises, mais l'humour informel peut être la voie la plus rapide à la modification de comportement des employés qui vous font considérer un changement de cap dans votre carrière. Ainsi, un gestionnaire qui a reçu un rapport particulièrement mauvais d'un de ses employés a fait la liste des « points à améliorer » et l'a attachée à un *sparadrap* disant : « Est-ce que cela peut être arrangé ? »

Un autre gestionnaire, fatigué des plaintes des employés de son service, apposa une étiquette sur un bocal vide au-dessus de la machine à café : « Chuchotez vos plaintes dans ce bocal et fermez-le. » Un autre gestionnaire, faisant du « pouce » sur ce thème, a réduit au silence ses employés en annonçant une « session de plaintes hebdomadaire » à 15 h tous les jeudis, et en n'acceptant aucune plainte le reste de la semaine. La présence à ces réunions est tombée à zéro après trois semaines.

## 3 Pour faire face aux situations difficiles

L'humour aide à adoucir les problèmes, vous permettant d'approcher vos employés et de briser les « murailles de Chine ». Un gestionnaire de ressources humaines de re-

s'aperçoit qu'un nombre important de décisions ont été prises par une certaine personne pendant son absence. Il engage la conversation avec celle-ci de la façon suivante : « Te souviens-tu des audiences Iran-Contra ? Ce que je veux savoir, c'est : qu'est-ce que je ne sais pas et quand est-ce que je ne le savais pas ? »

## 4 Pour bâtir un esprit d'équipe

Les équipes les plus productives sont celles qui ont le plus d'« *inside jokes* ». On est devant une « *inside joke* » lorsque l'objet de la farce est peu compréhensible à quelqu'un de l'extérieur. Le pouvoir de cette sorte d'humour pour consolider une équipe est sans pareil. Elle permet aux membres de votre équipe de s'identifier les uns aux autres et de s'aider mutuellement, malgré les multiples pressions.

## 5 Pour gérer le changement

Il est important d'aider ses employés à traverser les changements en les laissant rire de la situation (positivement, il va sans dire).

Une entreprise de services financiers avait investi plusieurs centaines de milliers de dollars dans un programme de formation de service à la clientèle qui s'est avéré impopulaire. Lorsque les employés ont résisté et ont échoué à la maîtrise des nouvelles techniques, la haute direction a décidé de « dorer la pilule » avec l'humour : elle a commandité les « Olympiques des erreurs-clients ». Pour gagner, un joueur devait connaître les nouvelles techniques afin de pouvoir les inverser. Ce programme a connu un succès éclatant !

## 6 Pour se montrer solidaire

Il est important d'utiliser votre sens de l'humour afin de communiquer aux employés votre empathie à

regard souriant ou sympathique lorsque vous écoutez leurs histoires, renforcera le lien qui vous unit. Peut-être désirerez-vous aller un peu plus loin et faire comme ce directeur qui a fait une visite impromptue dans un service qui célébrait un projet réussi en portant des chapeaux extravagants. Il est retourné à son bureau, a pris une paire d'oreilles Mickey Mouse que son petit-fils lui avait donnée et s'est joint à la fête !

Le rire et la légèreté sont souvent la voie vers la réduction du stress (donc vers la santé) et vers la résolution créative de problèmes. La créativité, après tout, suppose un état d'esprit où les idées peuvent être générées. Il y a de plus en plus de preuves à l'appui de la maxime du fondateur de Kodak : « Le rire met notre cerveau, notre système nerveux central et tout notre corps dans un état ludique. »

Il semble que les entreprises intéressées par le bien-être et la productivité de leurs employés prennent conscience de la valeur d'un environnement de travail joyeux, surtout dans la conjoncture économique actuelle. Il y a de bonnes raisons à cela. Les études ont en effet démontré que les personnes ayant un sens de l'humour bien développé sont meilleures en résolution de problèmes, sont plus sages dans leur gestion des ressources humaines, ont une perspective plus large sur la vie et sont généralement de meilleurs travailleurs.

« Oui mais, me direz-vous, je n'ai pas le sens de l'humour ! » Eh bien, comme n'importe quoi dans la vie, cela se développe et s'apprend ! ●