

ARIFTS

29/01/2015

FONCTION D'ENCADREMENT ET BIEN ÊTRE : UTOPIE
OU NÉCESSITÉ.

Patrick Lefèvre : *Humour et management*

Préalable

Plaisir de contribuer à cette journée sur un thème qui m'apparaît être très important et quelque peu nouveau pour les associations et les établissements en action sociale et médico-sociale.

Les contraintes et la nature des pressions qui peuvent peser sur les responsables et les équipes professionnelles ne doivent pas engendrer désenchantement, fatalisme ou conformisme accru. Le management ne peut être compatible avec des organisations déprimées, anxiogènes et repliées sur elles-mêmes.

Le travail ne peut être supportable que lorsqu'il rime avec épanouissement et développement des personnes, surtout dans des organisations en lien avec le changement individuel, social et sociétal.

Répondre aux besoins dans le cadre des missions sociales et médico-sociales suppose des équipes et des acteurs susceptibles de promouvoir des projets avec optimisme et enthousiasme, regard critique et discernement, implication et prise de recul.

Le recours à des équipes de direction motivées apaisées et apaisantes s'impose pour accompagner les changements attendus et à venir. Cela implique de créer les climats propices à la mise en éveil et la mobilisation d'énergies et de compétences humaines.

Des équipes tendues, sous pression, en perte de motivation ou confrontées à l'épuisement professionnel ne peuvent répondre aux enjeux. Le recours à l'humour peut constituer les bases d'un management dédramatisant et régulateur.

Relation avec la situation récente en France et au plan international

L'humour est le plus court chemin d'un homme à un autre... G. Wolinski

1. Intro management

Management = ménage, manège, aménagement ; ménagement... Régler les affaires de la maison. Ordre et désordre ... Organisations charismatiques, bureaucratiques, apprenantes, innovantes.

Exigence d'inventivité, de créativité et d'imagination articulées à la coopération et à la mutualisation des compétences. *Organisations systémiques et transitionnelles* ;

Dépasser le cadre des organisations contraintes pour évoluer vers des organisations construites : incertitude, déconstruction et reconstruction, développement des connaissances et mobilité des acteurs et des compétences.

De l'acteur vers l'équipe/projet et les nouvelles approches des organisations et structures hiérarchiques.

Fonder le management sur des notions éclairées : théoriser et formaliser les projets de direction.

2. Humour et comportements

Origine attestée 18^e siècle : humeur, fluides corporels ... Sang et bile.

Langage et moyen d'expression : le trait d'esprit littéraire (siècle des Lumières)

Du comique et du ridicule, de l'insolite, du burlesque...

Humour renvoie au détachement, à la distance et à la prise de recul, également « angoisse sublimée, canalisée ou déplacée.

« L'esprit du sérieux » contesté chez Bergson autres auteurs... le sérieux peut conduire à la rigidité, à la raideur...

de l'ironie, de la moquerie, de l'insulte ou du cynisme ou encore de l'embarras, de la gêne

L'humour comme effet « catharsis », déplacement de l'expression du conflit ou de la crise :

Ou encore comme démarche de :

« Narcissisation » des acteurs et des équipes : par les effets de distanciation émotionnelle et affective, théorique et stratégique et le recadrage contextualisant et dédramatisant.

- Affiliation et interactions sociales.
- Expression positive des situations
- Auto dérision
- Recadrage reconnaissant.

K. Lorenz : humour qui permet des formes d'extériorisation acceptables.

C Jung : extraversion et le renforcement de la socialisation.

S Freud : la théorie du soulagement et de sa relation au refoulement // tensions et menaces.

Théorie de la « décharge »... enlever la charge, être en capacité de bouger et de se mouvoir...

Dans l'art :

Charlot et le tragi comique : le triomphe de l'homme décalé... et le combat contre les formes d'oppression...

Benito Begnini, 'La vie est belle » ou comment rire et travestir la réalité tragique : rendre supportable l'invivable...

-> Art de l'esprit et forme poétique de communication...

3. Bien être et management

Organisations du progrès humain et social et situations « résilientes »...

Dédramatiser, dépasser la plainte et la souffrance, le repli et la fatalité.

Intégrer des notions de « vie », de désir et de plaisir...

Interpeller les acteurs sur leur capacité à exister, à contribuer, à se sentir reconnu et compétent.

Accompagner les équipes et acteurs à s'exprimer, libérer la parole, promouvoir le « je » et le « nous » comme éléments de la culture et de la coopération.

4. Humour et management

Origine en management : Etats unis 1970, relation au stress et le management non directif : convivialité et empathie.

En France, années 90 « risques psycho sociaux ».

Renforcement de l'agressivité dans les entreprises (relations clients).
Individualisme et compétition.

Humour requis aujourd'hui dans le cadre des recrutements... avoir le sens de l'humour, souligne la qualité d'ouverture d'esprit et la qualité de relation et de communication positive : *une esthétique du management*.

Optimisme et énergie professionnelle : renforcement des personnalités et mise en évidence des traits caractéristiques, potentiels et limites de chacun...

Du tragique et du comique : renvoie à la posture du cadre en situation : on pourrait dire savoir jouer des et avec les situations...

E. Goffman : la mise en scène de la vie quotidienne et la présentation de soi :

Humour peut réduire les pathologies du travail, les situations de stress et de pression professionnelle. Dimension manipulatoire qui ne peut être occultée.

L'humour permet de réduire les effets de la structure hiérarchique : distanciation/rapprochement sans négation des lieux et places...

L'humour implique le refus de la soumission comme variable d'ajustement.

L'humour est le contrepoint de la contrainte et inscrit le « jeu » dans le rapport aux exigences des situations de travail.

5. Limites et contre sens dans le management

Humour et confusion avec ironie, défoulement, violence.

Mise à distance excessive de sa position professionnelle et de son statut de cadre.

Le pouvoir des mots et la force du charisme qui réduit au silence les acteurs : paradoxe hiérarchie et symétrie ?

Humour qui peut être harcèlement, discrimination et culpabilisation des acteurs.

Illusion de la toute puissance d'une équipe et de ses composantes. « Tout est possible ».

Confusion entre management et « arrangement. »

L'humour peut être confondu avec « distraction » et annihiler le champ des contraintes. L'organisation rationnelle légale est alors en concurrence avec l'organisation de l'imagination et de la création.

6. Les recommandations

L'humour est au service du bien être individuel et collectif. C'est une valeur morale et éthique et une posture d'acteur « professionnel. »

Se réfère à une éthique du respect et de la valorisation de l'autre

Promeut l'idée d'une parole qui permet d'extérioriser, qui dédramatise et qui régule les situations de tension, de risque, de stress...

Facilite le « détour » et évite la confrontation directe avec les facteurs de résistance au changement. Management décalé !!!

Nécessite d'intégrer la diversité culturelle, psychologique et professionnelle des acteurs : reconnaître la diversité et les sensibilités. Management différencié ...

Suppose l'implication directe du cadre : on est pas extérieur aux situations : notion d'implication médiatrice...

-> les mots qui réconcilient, ceux qui choquent et ceux qui tuent ...

Exige la pondération et le contrôle de soi hors de toute rigidité comportementale.

Les organisations institutionnelles et professionnelles ne sont pas « hors de la vie »...

L'humour doit être articulé à des formes légales, statutaires et ne pas occulter la légitimité des uns et des autres... Ne pas illusionner les équipes et les acteurs...

L'humour ne peut trouver sa place que dans *une culture de l'être et du faire ensemble* où il convient de savoir dire, écouter et rire des situations...

Au fond, **les cadres sont des managers de transition**, et l'humour est une forme d'objet transitionnel :

Passeur et régulateur des évolutions qui exige empathie, considération interaction, solidarité.

Ce qui implique un regard critique et amusé sur soi-même : il faut savoir rire de ce que nous sommes et être à un peu à distance de nos intimités ou encore lutter contre nos pulsions destructrices : auto dérision responsable.

Arrêter de nous plaindre et de manquer... pour être de vrais sujets désirants et enchantés d'être là où nous sommes...

Merci d'être restés éveillés et faire témoignage de « **bon humour** »...

