

INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE TOULOUSE

Mémoire de recherche

**« Le rire comme outil de prévention des risques
psychosociaux au travail »**

Présenté par :

Clémence Lataste

5^{ème} année, parcours « Risques, Science, Environnement et Santé »

Directeur du mémoire :

Julien Weisbein

2012



INSTITUT D'ÉTUDES POLITIQUES DE TOULOUSE

Mémoire de recherche

**« Le rire comme outil de prévention des risques
psychosociaux au travail »**

Présenté par :

Clémence Lataste

5^{ème} année, parcours « Risques, Science, Environnement et Santé »

Directeur du mémoire :

Julien Weisbein

2012

AVANT-PROPOS

Ce mémoire s'inscrit dans ma cinquième année d'études à l'Institut d'Études Politiques de Toulouse (IEP) dans le parcours « Risques, Science, Environnement et Santé ».

Ce mémoire vient clôturer mes études à l'IEP, et ouvrir une perspective professionnelle orientée vers la prévention des risques psychosociaux en entreprise, ainsi que vers le bien-être de chacun en dehors de sa vie professionnelle, comme être global.

En effet, ce mémoire constitue pour moi, une réelle réflexion éthique et stratégique dans le but d'alimenter les valeurs et objectifs de ma future activité dont l'objet sera de proposer des interventions en entreprises mais aussi associations, maisons de retraite, et tout autre organisme intéressé par le rire comme vecteur de joie et de bien-être individuel et collectif.

J'ai choisi d'axer ma réflexion sur les entreprises, les organisations qu'elles soient publiques ou privées, car elles constituent pour moi, une des entités dans lesquelles de plus en plus de souffrances apparaissent, au détriment de ses parties et par conséquent de son tout, et donc dans laquelle il est urgent d'intervenir.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier Julien Weisbein, mon directeur de mémoire et maître de conférences en Science Politique à l'Institut d'Études Politiques de Toulouse pour m'avoir fait confiance dans le choix de ce sujet de mémoire et pour m'avoir encouragée et guidée.

Ensuite, j'aimerais remercier particulièrement la directrice de l'organisme de formation « Joie de Vivre », Suzanne Ollivier-Vergès, pour m'avoir accueillie en stage durant quatre mois au sein de son entreprise¹, pour m'avoir inspirée et conseillée dans l'écriture de ce mémoire, pour m'avoir accompagnée dans le développement de mes projets professionnels et enfin pour son optimisme sans faille et son humanisme exemplaire.

De plus, je dédie mes remerciements à tous ceux qui ont accordé du temps et de l'attention pour répondre à mes questions, soit Véronique Arrondel, Corinne Cosseron, Suzanne Ollivier-Vergès, et Olivier Ouzé, mais aussi tous les cadres d'entreprise qui ont répondu positivement à mes demandes d'entretien².

Pour finir, je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenue pendant l'élaboration de ce mémoire et qui ont eu la patience et la gentillesse de relire mes écrits et de me donner des conseils avisés d'amélioration : Didier Lataste, Claire Martin, Guillaume Mouton, Pierre Marin, Hermeline Delepouve, Claire Bodelet, Julie DeLaPorte DesVaux.

¹ Cf. LATASTE (C.), « *Créer et gérer individuellement un organisme de formation en yoga du rire* », Rapport de stage de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, août 2012.

² Annexe 1 : Liste des personnes interrogées en entretien individuel.

AVERTISSEMENT

L'IEP de Toulouse n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les mémoires de recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Par ordre d'apparition :

- IEP : Institut d'Études Politiques (de Toulouse)
- OCDE : Organisme de Coopération et de Développement Économique
- CDI : Contrat à Durée Indéterminée
- CDD : Contrat à Durée Déterminée
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- NMP : Nouveau Management Public
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- DRH : Direction ou Directeur/trice des Ressources Humaines
- ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- TMS : Troubles Musculo-Squelettiques
- BPR : Business Process Reengineering
- RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
- RPS : Risques PsychoSociaux
- CSA : Conseil, Sondage et Analyse
- AT : Analyse Transactionnelle
- PNL : Programmation Neuro-Linguistique
- CNV : Communication Non Violente
- CIF : Congé Individuel de Formation
- DIF : Droit Individuel à la Formation
- AFM : Association Française contre les Myopathies

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Tableau 1 - Les caractéristiques des quatre émotions primaires.

Tableau 2 - Articles concernant le rire et l'humour au travail.

Tableau 3 - Comparaison des effets négatifs du stress et des effets positifs du rire sur la santé.

Figure 1 - Logo de la Journée Internationale du Rire.

Figure 2 - Les trois entités du corps holistique selon le courant de la santé holistique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
- CHAPITRE I - UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE TRAVAIL AXÉ SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DES MODES DE PRODUCTION.....	14
1. Évolution des formes d'organisation des entreprises	14
2. Contexte actuel de l'organisation des entreprises.....	21
- CHAPITRE II - L'ÉMERGENCE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL.....	33
1. Des nouvelles formes de management aux torts causés aux salariés	33
2. Les risques psychosociaux, plus qu'une potentialité : une réalité	38
- CHAPITRE III - DE LA DIFFÉRENCE ENTRE LE RIRE ET L'HUMOUR DANS L'ENTREPRISE	50
1. Le rire par l'humour dans l'entreprise	50
2. Le yoga du rire, ou <i>hasya yoga</i> une vision singulière du rire dans l'entreprise.....	60
- CHAPITRE IV - LE RIRE, PAR LE YOGA DU RIRE, COMME OUTIL DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL	71
1. Bienfaits individuels et collectifs du yoga du rire au travail.....	72
2. Le yoga du rire au concret dans les entreprises.....	83
3. Freins et limites de la pratique du yoga du rire dans l'entreprise	90
CONCLUSION	99
LISTES DES ANNEXES.....	101
BIBLIOGRAPHIE	110
TABLE DES MATIÈRES.....	116

INTRODUCTION

« Diplômé de Sciences-Po Bordeaux, un poste d'agent international à l'OCDE (Organisme de coopération et de développement économique) à 24 ans, le parcours de Roman Winicki était un sans faute, et sa carrière toute tracée. Sauf que cinq ans plus tard, le jeune homme a décidé de ranger son costard et de travailler comme commis de cuisine dans un restaurant parisien.³ » Voici les premières lignes d'un article publié dans un magazine destiné aux 25-35 ans.

Dans le cas de Roman Winicki et de bien d'autres, nous pourrions parler de « déclassement social volontaire ». Se déclasser ou se reclasser - tout dépend du point de vue - est le fait de passer d'études longues, d'un CDI (Contrat à Durée Indéterminée) ou d'un salaire confortable à ce que la société nomme « le précarat », soit un CDD (Contrat à Durée Déterminée), un métier en général plus manuel et concret, moins rémunéré, et moins élevé dans l'échelle sociale. Ces « bac +5 déserteurs⁴ » cherchent aussi à se défaire de certaines croyances acquises au cours de leur socialisation notamment sur ce qu'est le sens du travail ou la réussite véhiculés par l'idéal social.

Ce type de reconversion et ce questionnement sur le sens du travail amènent également à s'interroger sur son rapport avec le bien-être, voire avec la notion même de travail. Voyons ainsi dans les origines du mot « travail » et dans ses multiples acceptions, ce qui nous amène aujourd'hui à nous poser la question du lien entre travail et santé.

Tel que le rappelle le linguiste Alain Rey⁵, « (...) les mots du travail vont bien au-delà de toute institution, de tout métier, de l'école, de l'atelier, de l'usine, du bureau... Le travail est une relation entre l'homme et son milieu, l'individu et la société, qui modifie l'un et l'autre. La culture et l'économie modèlent cette activité et tout jugement porté sur une civilisation doit préciser la place et les valeurs que le travail y prend. »

L'étymologie du mot travail n'est pas sans cacher quelques réalités. Travailler vient du latin *tripaliare* qui signifie « torturer, tourmenter avec le *tripalium* », un instrument de supplice à trois pieux.

³ ZIMMERLICH (J.), « J'ai tout plaqué pour un job moins coté », *Néon*, numéro 1, mai 2012. Extrait disponible en ligne sur : <http://www.neonmag.fr/jai-tout-plaque-pour-un-job-moins-cote-111536/>

⁴ MAYER (E.), « Ces Bac+5 déserteurs. Pourquoi ils troquent leur costard pour un bleu de chauffe », *Causette*, numéro 18, novembre 2011.

⁵ Les citations de cette partie sont toutes, sauf précision, issues de : REY (A.), (dir.), *Dictionnaire culturel en langue française*, Le Robert, décembre 2005.

Du XII^e au XVI^e siècle, le travail désigne « une activité pénible ». À partir du début du XV^e siècle, c'est aussi « l'ensemble des activités manuelles ou intellectuelles exercées pour parvenir à un résultat déterminé [...], considéré le plus souvent comme une nécessité ou un devoir. » Puis au XVII^e siècle, le travail se définit comme une « activité laborieuse professionnelle et rétribuée. » À partir de la révolution industrielle et de l'essor du capitalisme, le travail, comme « éthique protestante », devient en quelque sorte « l'emblème d'une forme d'existence humaine⁶ » et le « fondement de la valeur des choses » selon Ricardo. C'est alors que, d'après Max Weber, les individus travaillent parce que « le gain est devenu la fin que l'homme se propose, il ne lui est plus subordonné comme moyen de satisfaire ses besoins matériels.⁷ ». De là, naît la notion de productivisme : le « toujours plus » de production comme objectif premier.

Ainsi, le travail renvoie étymologiquement et historiquement, à la souffrance. Selon cette vision le travail serait donc une activité sociale particulière relevant du devoir donc de la morale et faite par nécessité, mais aussi en contrepartie d'une rétribution (sachant qu'une rétribution est originellement un moyen de « compenser les torts causés »).

Néanmoins, comme le résume l'économiste Jean-Marie Harribey, il existe une confusion entre les diverses acceptions du mot travail. La plus restrictive le définirait comme « la forme sociale dominante que revêt l'activité productive [de biens et services] dans le capitalisme⁸ ». Bien que ce travail-là paraisse aujourd'hui « de plus en plus incertain, provisoire, sans finalité » et que « le capitalisme n'assure plus l'émancipation et la promotion du travail », il reste perçu comme une source d'ascension sociale et de reconnaissance. Outre la vision purement instrumentale du travail, on peut aussi le considérer comme « toute action humaine comportant un effort ou bien aboutissant à une œuvre⁹ ». Cette activité-là n'est donc pas obligatoirement productive et ne fait pas forcément l'objet d'échange monétaire. Selon cette vision du travail comme activités de quatre types possibles (productive, politique, culturelle et affective)¹⁰, et dans le cas où il est choisi et non contraint, le travailleur serait censé s'épanouir et se réaliser en tant qu'individu. Le travail serait un moyen de se construire. En effet, selon le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejourn, « l'identité ne peut pas se construire uniquement sur l'espace privé. [...] les succès dans

⁶ REY (A.), (dir.), *Dictionnaire culturel en langue française*, *ibid.*, p.1552.

⁷ WEBER (M.), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Flammarion, 2008.

⁸ HARRIBEY (J.M.), « Un revenu d'existence monétaire ou d'inexistence sociale ? », Colloque « Pour ou contre le revenu d'existence », Paris, 12 janvier 2002. Disponible en ligne : <http://harribey.u-bordeaux4.fr/travaux/travail/revenu-d-inexistence.pdf>

⁹ HARRIBEY (J.M.), « Un revenu d'existence monétaire ou d'inexistence sociale ? », *ibidem*.

¹⁰ Se référer aux quatre grands types d'activités différenciés par Aristote et Arendt : activités productives, activités politiques, activités culturelles et activités affectives.

la sphère sociale et dans la sphère privée s'alimentent mutuellement¹¹ ». Ce point de vue suppose que la finalité de chacun soit de trouver son identité. Trouver son identité peut passer par se connaître soi-même, savoir qui on est, ce qu'on aime, ce qui a du sens pour soi, ce qui rend heureux la personne dans l'instant présent. J-M. Harribey soutient, à la suite d'Hegel, « que par son travail l'homme entretient trois types de relations indissociables : une relation à la nature d'ordre instrumental dont le résultat est objectivé en outils et biens propres à le satisfaire, une relation aux autres hommes susceptibles de lui procurer reconnaissance sociale et identité, une relation à lui-même synonyme d'épanouissement personnel.¹² »

Si la « main invisible¹³ » d'Adam Smith est critiquée dans son interprétation économique, cette métaphore peut illustrer la thèse selon laquelle si chacun se sent à sa place, dans son rôle, dans son travail, l'entreprise et plus largement la société s'en verra améliorée. Cela rejoint en quelque sorte ce que Gandhi sous-entend dans sa célèbre citation « Sois le changement que tu veux voir dans le monde. »

Sans prendre partie entre l'holisme de Durkheim et l'individualisme de Weber, on peut simplement reprendre la comparaison de la dimension holistique de tout groupe avec celle du corps humain vu par le courant de la santé globale ou santé holistique¹⁴. Dans l'organisme, chaque cellule, chaque organe est à sa place et joue un rôle bien particulier, sans lequel (même le rôle paraissant le plus insignifiant), le tout, le corps ne pourrait fonctionner convenablement. Au même titre que le corps humain, dans la société, en l'occurrence, dans l'entreprise, chacun remplit une fonction indispensable et singulière qui doit être reconnue en tant que telle. Ainsi, seulement la « solidarité organique » dont parle Durkheim pourra opérer de façon bienveillante dans l'entreprise.

¹¹ DEJOURS (C.), «Entre souffrance et réappropriation, Le sens du travail», *Politis La Revue*, n° 7, avril-mai-juin 1994, p.23.

¹² HARRIBEY (J.M), « Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts », *Economies et Sociétés, Série « Economie du travail »*, A.B., 1998, n° 20, 3, p. 5-59. Disponible en ligne : <http://harribey.u-bordeaux4.fr/travaux/travail/travail.pdf>

¹³ « Ils sont conduits par une main invisible [...] et ainsi, sans le vouloir, ils servent les intérêts de la société et donnent des moyens à la multiplication de l'espèce. » SMITH (A.), *Théorie des sentiments moraux*, Léviathan, PUF, 1999 [1759], p. 257

¹⁴ La santé holistique ou santé globale met en lien nos trois espaces d'expression, nos trois « corps » : physique, psychique et existentiel. Dans la vision holistique de la santé, la personne se trouve considérée dans son ensemble et non dans ses parties prises isolément. Cet ensemble ne se retrouve pas uniquement dans la personne elle-même, mais aussi dans sa relation avec son environnement physique et humain. Voir : DURSENT-BINI (M.J), « L'importance des liens psyché-soma », *Stress&Santé*, août 1996.

Disponible en ligne : http://sante.holistique.csh.free.fr/F51DBAAE-EF95-46CA-966D-53DF2F2B85BB_files/Article%20Stress%20et%20Sante%CC%81-marie-jo%20dursent-bini.pdf

Finalement, comme le précise ironiquement Étienne Rodin, le « travail fait de l'«entreprise», publique ou privée, l'organisation maîtresse de nos destinées¹⁵ ».

Bien que l'acception générale, du terme « entreprise » soit une « organisation de production de biens ou de services à caractère commercial¹⁶ », nous emploierons ici ce terme dans son sens large comme lieu de travail, comme organisation méthodique de projets par une spécialisation des tâches, une division du travail, s'opposant à l'action individuelle de l'artisan, du paysan ou de l'entrepreneur individuel. D'ailleurs, on parle bien aussi de « société » pour désigner une entreprise. Le terme tel que nous l'utiliserons ne désigne pas exclusivement le privé mais inclut aussi le public. En effet, au-delà de sa finalité (commerciale ou non) ce qui nous intéresse dans l'entreprise est le fait qu'elle soit « le lieu et l'occasion [...] d'un principe d'organisation sociale des individus, une instance de production de normes et de valeurs, de modèles et de représentations sociales¹⁷ ». C'est donc l'entreprise en tant que groupe que nous prendrons en compte, la deuxième face dont parle Alain Rey : « celle d'une organisation, d'une institution visant à coordonner des individus – libres, finalisés et rationnels par principe – en “un acteur capable d'agir, c'est-à-dire de fixer des objectifs, de mobiliser des moyens, de faire preuve de volonté, de s'adapter à l'incertitude”¹⁸ ».

De plus, l'usage du mot « entreprise » pour désigner aussi bien le public que le privé se justifie de par la similitude grandissante des méthodes et techniques de coordination des individus. Comme le confirme Étienne Rodin, « l'idéologie managériale influence toutes les institutions sociales, y compris celles (administration, ONG [Organisation Non Gouvernementale], grandes associations) qui ne poursuivent pas le profit¹⁹ ». En effet, « l'apparition au cours des vingt dernières années du Nouveau Management Public (NMP), adaptant au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé, a contribué à atténuer les divergences et le cloisonnement de gestion entre les secteurs public et privé²⁰ ».

¹⁵ RODIN (E.), *L'horreur managériale – Gérer, instrumentaliser, détruire*, Editions L'échappée, 2011, p. 37.

¹⁶ REY (A.), *Dictionnaire culturel en langue française*, Le Robert, décembre 2005, p. 550.

¹⁷ REY (A.), *Dictionnaire culturel en langue française*, *ibidem*, p. 553.

¹⁸ REY (A.), *Dictionnaire culturel en langue française*, *ibidem*, p. 553.

¹⁹ RODIN (E.), *L'horreur managériale - Gérer, instrumentaliser, détruire*, L'échappée, 2011, p. 117.

²⁰ AMAR (A.) et BERTHIER (L.), *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*. Disponible en ligne sur : http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf

Par exemple, comme le montre J.-L. Ruger et D. Ruelland dans leur rapport *Le travail sur le travail*²¹, même l'Éducation Nationale aurait pris le virage managérial.

La définition de ces « méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé » dont parlent A. Amar et L. Berthier méritent un approfondissement.

Le management est la plupart du temps synonyme de gestion. En cela, il peut être confondu avec la Gestion des Ressources Humaines (GRH), une fonction bien définie dans l'entreprise.

Afin de faire le tour d'une réalité assez complexe et vague à la fois, il est nécessaire de proposer plusieurs définitions de ce que le management recouvre comme activités selon les grands théoriciens du management.

D'après Peter Drucker, le management est une « activité visant à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement²² ».

Selon Maxime Crener et Bernard Monteil, « à partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies (...) en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise²³ ».

Dans le *Que sais-je sur Le Management*, Raymond-Alain Thiétart rappelle que l'objet du management est de « mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains pour accomplir une tâche et réaliser les objectifs fixés par une organisation ». Ses grandes composantes sont selon lui « les fonctions de planification, d'organisation, d'activation et de contrôle²⁴ ».

La GRH quant à elle, recouvre l'ensemble des pratiques et des outils visant à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise, soit le recrutement, l'évaluation, la formation, la rémunération, les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE - sous-

²¹ ROGER (J.-L.) et RUELLAND (D.), « *Le travail sur le travail* », un instrument d'action personnel et collectif pour les professionnels de l'éducation nationale. L'encadrement par les professionnels eux-mêmes, rapport CNAM remis au SNES, 2009.

²² DRUCKER (P.), *Devenez manager !*, Pearson - Village Mondial, décembre 2006.

²³ CRENER (M.) et MONTEIL (B.), *Principes de management*, Presses de l'Université du Québec, 1981.

²⁴ THIÉTART (R.A.), *Le Management*, Que sais-je, PUF, mai 2010.

entendus les plans sociaux), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), les audits sociaux et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE - non discrimination, bien-être et santé au travail, emploi des personnes en situation de handicap, etc.). Le but de ces pratiques et outils est d'attirer, de motiver et de retenir les hommes et les femmes.²⁵

Selon ces définitions, les objectifs du management et de la GRH seraient intimement liés puisque les deux cherchent à obtenir un résultat collectif en travaillant sur les moyens humains dont dispose l'entreprise. Le management ferait donc, en quelque sorte, partie de la GRH dans le sens où les managers participent au recrutement, à l'évaluation et collaborent avec la DRH (Direction des Ressources Humaines) pour définir la politique de rémunération et les besoins de formation. La DRH fournit des outils aux managers pour réaliser ces fonctions. Nous pourrions conclure que le management est plus relationnel et que la GRH est plus technique.

Étienne Rodin va même jusqu'à dire que « le management est l'arme relationnelle de la gestion²⁶ ». En effet, dans *L'horreur managériale*, il adopte un point de vue très critique du management. Il le définit d'abord comme « la manière (...) de manœuvrer des femmes et des hommes et de conduire des projets au sein d'une organisation donnée ». Puis, il précise que le management « entend plus précisément mettre des individus au service d'une organisation²⁷ », que c'est une « discipline de gestion à la recherche du meilleur rendement²⁸ ». L'objectif du management est selon lui de « tout étudier, tout formaliser, tout structurer, tout programmer, tout vérifier, au nom de l'anticipation permanente, du contrôle et de l'évaluation, de la qualité, de la sécurité et de la performance²⁹ ».

Pour finir, Hermann Simon, l'un des grands penseurs du management, cité par Claire Dambrin et Caroline Lambert, parle du management comme « l'art d'atteindre des résultats par l'intermédiaire de l'action d'autres personnes³⁰ ».

C'est dans ce contexte de travail qu'apparaissent ce qu'on nomme aujourd'hui les « risques psychosociaux ». Cette expression est employée pour rendre compte de réalités diverses et

²⁵ MANVILLE (C.), « Les relations au travail », *Chapitre introductif : Une mise en pratique de la GRH*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, Document inédit 2011-2012.

²⁶ RODIN (E.), *L'horreur managériale – Gérer, instrumentaliser, détruire*, Éditions L'échappée, 2011, p. 22.

²⁷ RODIN (E.), *L'horreur managériale*, *ibidem*, p. 23.

²⁸ RODIN (E.), *L'horreur managériale*, *ibidem*, p. 27.

²⁹ RODIN (E.), *L'horreur managériale*, *ibidem*, p. 81.

³⁰ Cité par DAMBRIN (C.) et LAMBERT (C.), « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'empowerment ! », *Petit bréviaire des idées reçues en management*, *CriM*, sous la direction de PEZET (A.) et SPONEM (S.), La Découverte, mars 2010, p. 124.

l'appréciation de la souffrance au travail est subjective car elle dépend de la perception propre de chaque individu. Il n'existe pas de définition juridique, ni vraiment officielle pour rendre compte du large champ qu'elle représente. Telle que l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) le rappelle, « les risques psychosociaux sont souvent résumés par simplicité sous le terme de « stress », qui n'est en fait qu'une manifestation de ce risque. Ils recouvrent en réalité des risques professionnels d'origine et de nature variées, qui peuvent mettre en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et avoir, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle “psychosociaux”, car ils sont à l'interface de l'individu, le “psycho”, et de sa situation de travail, en contact avec les autres (encadrement, collègues, clients, etc.), c'est-à-dire le “social” »³¹.

Ces risques sont par définition individuels³². Puisqu'ils se rapprochent du risque maladie et donc de la sécurité sociale, ils sont pris en charge par l'État. Néanmoins, il est difficile de les probabiliser et d'identifier un groupe social particulier. Ainsi, ils se rapprocheraient des risques collectifs pour leur dimension d'incertitude et parce qu'ils touchent toutes les catégories socio-professionnelles. Comme le remarque Jean-Frédéric Poisson, « même si des différences apparaissent selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la catégorie socioprofessionnelle, l'âge ou le sexe des travailleurs, le stress touche l'ensemble des catégories de salariés³³ » ; le stress étant pris ici comme une des manifestations possibles de l'ensemble des risques psychosociaux. Selon l'Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, « un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Mais, les risques psychosociaux ne se réduisent pas à une de ses manifestations.

En effet, il ne faut pas confondre le risque avec ses causes et ses manifestations, soit ses aléas et ses enjeux. Le risque est la rencontre entre un aléa et un enjeu.³⁴ Par exemple, la surcharge de travail est un facteur de stress qui peut créer ensuite, en fonction de la personne, des problèmes

³¹ Définition citée in HAUBOLD (B.), *Les risques humains : quels enjeux pour l'entreprise?*, Eyrolles, novembre 2010, p. 50.

³² WEISBEIN (J.), *Sociologie des risques*, 4^{ème} année Sciences Po Toulouse, Parcours « Risques, science, environnement et santé », Document inédit, 2010-2011.

³³ POISSON (J.F.), *Les risques psychosociaux au travail*, Texte remis à la mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux, février 2011.

³⁴ WEISBEIN (J.), *Sociologie des risques*, 4^{ème} année Sciences Po Toulouse, Parcours « Risques, science, environnement et santé », Document inédit, 2010-2011.

physiques et psychiques tels que maux de ventre, de dos, voire une dépression, ce qui peut entraîner un arrêt de travail.

« L'expression des risques psychosociaux englobe en fait l'ensemble des phénomènes de mal-être au travail : elle inclut le stress mais aussi les violences internes (harcèlement moral) et externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés), l'épuisement professionnel... Elle renvoie à des contextes très variés : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs³⁵ ».

Pour Bénédicte Haubold, ce qu'elle nomme les risques humains sont « les tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie d'entreprise³⁶ ». Plus qu'un phénomène individuel (« psycho »), nous considérerons le côté social donc collectif de ces risques, puisque nous nous situons dans le cadre d'une réflexion de prévention en entreprise. Il est important d'adopter une vision large des risques psychosociaux afin de considérer à la fois les troubles du corps global ou holistique (physique, psychique et relationnel ou existentiel³⁷), l'ensemble des salariés (c'est-à-dire les dirigeants, les managers et les employés), ainsi que l'ensemble de l'entreprise, soit sa stratégie, son organisation, son management, sa culture, sa structure (et pas uniquement les individus qui la compose).

Au même titre que les risques psychosociaux, le rire a une dimension à la fois individuelle et collective.

Selon le *Dictionnaire culturel en langue française*, rire c'est « exprimer la gaieté par des mouvements particuliers de la bouche et des muscles faciaux (le zygomatique, le risorius), accompagnés d'expirations saccadées plus ou moins bruyantes³⁸ ». Le rire qui nous servira d'outil est celui provoqué non pas par l'humour des mots d'esprit, mais plutôt par un détachement, une prise de distance par rapport à soi dans une situation ridicule. Nous nous intéresserons au rire comme réflexe physique du corps. Pour illustrer cet aspect du rire, citons Baudelaire. Bien qu'il considérait le rire comme « satanique », il envisageait également le rire sous un aspect plus utile, puisque pour lui, « le rire causé par le grotesque a en soi quelque chose

³⁵ POISSON (J.F), *Les risques psychosociaux au travail, ibidem*, p. 9.

³⁶ HAUBOLD (B.), *Les risques humains : quels enjeux pour l'entreprise ?*, Eyrolles, novembre 2010, p. 45.

³⁷ Selon la vision du corps holistique comme étant la somme d'un corps physique, d'un corps psychique et d'un corps existentiel.

³⁸ REY (A.) (dir), *Dictionnaire culturel en langue française, ibid.*

de profond, d'axiomatique et de primitif qui se rapproche beaucoup plus de la vie innocente et de la joie absolue que le rire causé par le comique de mœurs³⁹ ».

Dans *Le rire, essai sur la signification du comique*, la thèse de Bergson est la suivante : le rire est « du mécanique plaqué sur le vivant⁴⁰ », c'est-à-dire que ce qui nous fait rire est l'introduction de quelque chose de mécanique dans le vivant. Le rire réintroduit dans la vie (individuelle et collective), la fluidité qui peut lui manquer. Selon Bergson, le rire ramène en quelque sorte ce qui est figé et mort dans la vie. Pour lui, le rire est finalement une expression de la vie.

Sur le plan individuel, nous considérerons ici le rire comme « un outil de catharsis, qui permettrait l'évacuation de la colère, de la frustration ou de la souffrance, et donc des pulsions de violence que nous éprouvons dans certaines circonstances⁴¹ ». Une fois ces émotions évacuées, rire permet de retrouver la joie et de bénéficier de son action presque thérapeutique sur le corps et l'esprit.

Sur le plan collectif, le rire a une fonction sociale. Selon Bergson⁴², le rire est le reflet des mœurs d'une société, il permet de prendre du recul et de maintenir un certain équilibre dans le groupe. Eric Smadja voit même le rire comme l'« homéostasie psychique d'une société⁴³ ». Le rire permettrait l'équilibre mental nécessaire à la cohésion d'une société. « Le rire, en procurant des satisfactions pulsionnelles par ailleurs souvent réprimées, mais socialement acceptables et institutionnalisées à travers la communication comique, autorise des jeux transgressifs et permet à l'enfant qui est en nous de reprendre des libertés sources de plaisir⁴⁴ ». Bergson rappelle qu'« au-delà des activités gestuelles ou émotionnelles, on rit avec d'autres selon une logique qui rattache le comique aux formes les plus anciennes de la vie sociale⁴⁵ ». Le rire est en fait une contagion, une sorte de résonance collective qui implique une « complicité avec d'autres rieurs, réels ou imaginaires⁴⁶ ».

Nous prendrons l'humour (à part l'humour de soi) comme conséquence, et non pas comme cause du rire. Le sens de l'humour conduit à un rire conditionnel, puisque conditionné par l'adhésion au comique exprimé. En outre, l'humour est culturel. Ici, nous parlerons du rire inconditionnel et

³⁹ BAUDELAIRE (C.), *Curiosités esthétiques, De l'essence du rire et généralement du comique dans les arts plastiques*, 1855.

⁴⁰ BERGSON (H.), *Le rire, essai sur la signification du comique*, PUF, 1940.

⁴¹ LES DÉSOBÉISSANTS, *Désobéir par le rire*, Le passager clandestin, 2010.

⁴² BERGSON (H.), *Le rire, essai sur la signification du comique*, *ibidem*.

⁴³ SMADJA (E.), *Le rire*, « Que sais-je ? », PUF, Paris, 1983.

⁴⁴ BELLENGER (L.), *Rire et faire rire*, ESF Éditeur, septembre 2008.

⁴⁵ RIGOLT (B.) Article disponible en ligne sur : <http://brunorigolt.blog.lemonde.fr/2010/10/13/corrige-du-premier-entrainement-bts-le-rire-un-phenomene-social/>

⁴⁶ BERGSON (H.), *Le rire, essai sur la signification du comique*, *ibidem*.

universel, celui qui est en nous par nature. Par exemple, les petits enfants ne rient pas parce qu'ils ont un sens de l'humour, mais parce que c'est dans leur nature d'être joyeux. Néanmoins, ce rire inconditionnel contribue certainement à développer le sens de l'humour.

D'après Robert Provine⁴⁷, professeur en neurobiologie à l'Université du Maryland, « le rire n'a pas grand-chose à voir avec l'humour⁴⁸ ». « Le rire est un instrument de cohésion, et le meilleur déclencheur du rire, c'est le rire des autres. On entend rire, et on rit soi-même. [...] Il fait partie du vocabulaire de base des hommes de toutes les époques, de toutes les cultures et de toutes les langues⁴⁹ ».

C'est sur cette vision du rire que se fonde le yoga du rire, une technique de stimulation du rire développée en 1995 par le Docteur Madan Kataria, médecin généraliste indien. C'est précisément le yoga du rire et ses bienfaits individuels et collectifs qui feront l'objet de notre étude.

Ce mémoire se base en effet sur deux observations. La première est que le mal-être au travail est grandissant. La deuxième est que le rire, notamment par la technique du yoga du rire permet d'apporter un certain bien-être psychique et physique à l'individu, ainsi qu'une aisance dans les relations interpersonnelles et une cohésion du groupe. Ces deux faits, le premier particulièrement, sont de plus en plus reconnus et présents dans le débat public. Néanmoins, il est rare de les mettre face à face, côte à côte, bref, de les penser ensemble. L'hypothèse de départ de ce mémoire est que l'un serait une possible solution à l'autre. Aussi simple que cela puisse paraître, le rire serait un moyen d'atténuer le mal-être individuel et collectif au travail, voire de concilier travail et bien-être en se posant notamment la question du sens de son travail et donc de prévenir certains risques psychosociaux.

La **problématique** qui sous-tend cette étude est donc la suivante : dans quelle mesure, dans le contexte actuel d'organisation des entreprises, le rire, par la pratique du yoga du rire, peut-il constituer un outil de prévention des risques psychosociaux au travail ?

Les données sur lesquelles repose mon analyse sont de plusieurs natures.

D'un point de vue empirique, l'analyse se base sur des méthodes qualitatives : onze entretiens réalisés de visu ou par téléphone avec neuf cadres d'entreprises privées, deux directeurs

⁴⁷ PROVINE (R.), *Le rire, sa vie, son œuvre*, Robert Laffont, 2003.

⁴⁸ GENDRON (L.), « Les mystères du rire », *L'actualité*, mars 2004.

⁴⁹ Réponse de Robert Provine dans GENDRON (L.), « Les mystères du rire », *ibidem*.

d'association⁵⁰ et trois professionnels dont les interventions en entreprise se basent sur des techniques de yoga du rire. Ils ont tous été interrogés sur la base d'une grille d'entretien⁵¹ abordant la question des risques psychosociaux, de la cohésion d'équipe, de la qualité de vie au travail, du rire dans l'entreprise, et du rire comme outil de prévention des risques psychosociaux. D'autres données, notamment concernant le Chapitre II sont de l'ordre des statistiques officielles. Enfin, concernant la pratique du yoga du rire, l'analyse est aussi issue d'une observation participante par une immersion de quatre mois dans un organisme de formation dont l'une des spécialités est le yoga du rire en entreprise.

D'un point de vue théorique, la plupart de mon analyse se base sur la littérature existante concernant les différents sujets développés dans ce mémoire.

Concernant le sujet des organisations et de leur gestion, mon étude prend appui sur les travaux de Philippe Bernoux, sociologue du travail et des organisations, avec son ouvrage *Sociologie des organisations* (1985) et de Vincent de Gaulejeac, sociologue clinicien, avec son ouvrage *La société malade de la gestion* (2005).

Concernant le sujet de la souffrance au travail, un nombre très important de travaux ont déjà été réalisés aussi bien en psychologie, qu'en sociologie. Mon analyse se base principalement sur les grands courants qui traitent la relation entre le travail et la santé. Chronologiquement : les modèles du stress professionnel (approches causalistes de Karasek et Siegrist, et approches transactionnelles de Lazarus et Friedman), le courant des cliniques du travail avec les recherches en psychodynamique du travail (Dejours), et la clinique de l'activité avec l'ouvrage d'Yves Clot intitulé *Le travail à cœur - Pour en finir avec les risques psychosociaux* (2010).

Concernant le sujet du rire et de ses bienfaits, les recherches sont principalement issues de la médecine. Mon analyse se base donc sur les travaux de plusieurs chercheurs : William Fry (1955), psychiatre et chercheur à l'Université de Stanford, pionnier de la thérapie par l'humour et membre fondateur de l'École de Palo Alto, Lee Berck (1977) chercheur en psycho-neuro-immunologie à l'Université de Loma Linda en Californie, Henri Rubinstein (1983) neurologue, Christian Tal Schaller (1986) médecin, pionnier de la médecine holistique, Robert Provine (2000) neurobiologiste, ou encore Michael Miller (2005), chercheur et directeur de cardiologie à l'Université du Maryland à Baltimore. Non scientifique mais décoré du titre de Docteur *honoris causa*, le journaliste Norman Cousins a aussi beaucoup influencé la recherche sur le rire et la

⁵⁰ Cf. Annexe 1 : Liste des personnes interrogées en entretien individuel.

⁵¹ Cf. Annexe 2 : Grille d'entretien.

psycho-neuro-immunologie par son expérience personnelle et son ouvrage intitulé *Comment je me suis soigné par le rire* (1976).

Finalement, concernant le rire dans l'entreprise comme outil de prévention, les données se font beaucoup plus rares. En effet, ce sujet en phase d'émergence paraît encore trop peu connu aujourd'hui pour faire l'objet d'ouvrages ou de recherches. Quelques auteurs abordent le rire au travail. Le sociologue Jawad Mejjad, chercheur à l'Université Paris-Sorbonne traite le rire dans l'entreprise par l'angle d'une « analyse compréhensive du rire dans la société ». L'aspect préventif du rire en entreprise est évoqué par Bernard Raquin, le psychothérapeute français, par Lionel Bellenger, maître de conférences à l'Université Sorbonne Nouvelle, ou encore par Corinne Cosseron, fondatrice de l'École Internationale du Rire de Frontignan.

Cette étude n'est pas sans limite. Certains paramètres viennent en effet modérer les arguments et conclusions de ce mémoire.

Les limites sont avant tout dues à des difficultés méthodologiques quant à la conduite du mémoire. Tout d'abord, l'impossibilité d'une exhaustivité des recherches s'est imposée, ce qui a supposé de faire des choix dans les données théoriques et empiriques disponibles.

Concernant les données empiriques, elles sont bien évidemment limitées au vu du temps imparti pour réaliser ce mémoire. Ainsi se pose la question de la difficulté de généraliser à partir d'une monographie non représentative de l'ensemble.

Une autre limite se trouve dans l'influence de mon positionnement social. Tel que le dit Weber, la vision objective est une conception idéale de la science car même si on peut rompre avec les préjugés de son objet d'étude, la rupture totale est impossible. En effet, au départ de l'étude, il n'y a pas que des faits mais aussi une intuition : « une idée précise orientant nos hypothèses et [...] une idée concernant les résultats ». On peut se défaire de ses jugements de valeur mais pas de ses idées⁵².

Malgré ces limites, nous avons pu tirer de cette étude le résultat principal suivant : le rire par la technique du yoga du rire est un possible moyen de prévenir les risques psychosociaux au travail de par l'adéquation de ses bénéfices individuels et collectifs avec les dommages causés par le stress notamment. Néanmoins, nous nous sommes rendus compte que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à proposer ce type d'intervention à leurs salariés de par certains doutes et craintes

⁵² JOANA (J.), *Techniques des Sciences Sociales*, 2^{ème} année Sciences Po Toulouse, 2009-2010.

de leur part. D'autre part, les interventions ne doivent pas cibler uniquement l'individu mais rappeler que la stratégie entière de l'entreprise est à prendre en compte, afin d'éviter le risque d'individualisation de la responsabilité et donc de la culpabilité. Il est donc préférable de prévenir les risques psychosociaux également de manière globale et non seulement individuelle.

Afin de comprendre ce résultat, nous commencerons par décrire l'évolution des formes d'organisation des entreprises jusqu'à celles d'aujourd'hui (Chapitre I) afin de les mettre en relation avec l'apparition du phénomène des risques psychosociaux au travail (Chapitre II). Puis, nous verrons que le rire par l'humour au travail est à la fois un moyen de défense et de connivence, mais aussi un outil de pouvoir dans l'entreprise, contrairement au rire qui est recherché dans la pratique du yoga du rire (Chapitre III). Enfin, bien que son application soit l'objet de craintes et de limites, nous verrons que, de par ses possibles bénéfiques et son émergence dans l'entreprise, le yoga du rire peut constituer un outil de prévention des risques psychosociaux (Chapitre IV).

- CHAPITRE I -

UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE TRAVAIL AXÉ SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DES MODES DE PRODUCTION

Loin d'être exhaustif, de par les innombrables travaux notamment sociologiques et de gestion concernant les organisations, ce chapitre a pour but de dresser un aperçu des tendances qui traversent l'organisation des entreprises.

Comprendre l'évolution des formes d'organisation des entreprises, nous permet de comprendre les origines de l'organisation du travail aujourd'hui et donc le contexte dans lequel apparaissent les troubles actuels des entreprises.

1. Évolution des formes d'organisation des entreprises

Afin d'être toujours plus efficace et productive, l'organisation du travail évolue vers l'amélioration continue des processus, sans toujours tenir compte de la dégradation de l'ergonomie et de l'environnement, et donc de la santé des salariés. Se basant sur les travaux de Philippe Bernoux, Bruno Lussato et Philippe Cabin, Jawad Mejjad⁵³ résume les différentes étapes dans la construction des théories relatives au fonctionnement de l'entreprise.

1.1 L'École classique (Taylor, Fayol, Weber)

L'apparition des grandes organisations est liée au développement du capitalisme. Basé, selon Weber⁵⁴, sur les valeurs protestantes, le capitalisme a pour but l'accumulation du capital qui est réinvesti pour développer de plus en plus de moyens de production, pour toujours plus de profit. C'est dans cette logique que se développent les grandes entreprises industrielles et commerciales de la fin du XIX^e siècle.

Alors que le travail est divisé de façon sociale, soit en fonction de métiers, Taylor propose une organisation scientifique du travail se basant sur une division technique du travail, organisée par

⁵³ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive du rire dans la société*, L'Harmattan, juillet 2010.

⁵⁴ WEBER (M.), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Flammarion, 2008.

postes. La volonté est à la rationalisation des formes d'organisation des entreprises. Cette rationalisation passe selon Taylor par trois objectifs : lutter contre la « flânerie systématique » des ouvriers dans l'atelier (qui était en fait une manière détournée de prévenir l'usure au travail, la sécurité sociale n'existant pas !), proposer une méthode de fabrication optimale ("*one best way*"), mettre en place une rémunération au mérite ("*fair's day work*"), selon les cadences constatées. Pour atteindre ces objectifs, le travail est divisé horizontalement, c'est à dire que chaque tâche est fragmentée au maximum, défaite de tout geste jugé inutile et chronométrée pour une meilleure efficacité. De plus, le travail est aussi divisé de manière verticale, c'est-à-dire que s'opère une séparation complète entre la conception technique du produit réservée aux ingénieurs et sa fabrication par les ouvriers.

Comme l'illustre très bien Charlie Chaplin dans *Les Temps Modernes*, cette organisation du travail « plaque du mécanisme sur du vivant » comme dirait Bergson à propos du rire, et ne laisse plus aucune place à l'être humain et à son initiative. Elle défait la culture de métier, déqualifie le travail, et vide de son sens l'action, ce qui ne favorise pas une réalisation personnelle par le travail. La répétition des mêmes tâches peut même se traduire par l'apparition de Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et psychiques.

À cette organisation scientifique du travail, s'ajoute l'organisation administrative du travail classée en six catégories selon Henri Fayol dans *Administration industrielle et générale* (1916) : technique, commerciale, financière, sécurité, comptable, administrative. Ces six catégories sont gérées selon quatorze principes, toujours d'actualité dans la plupart des entreprises aujourd'hui. Afin de comprendre la conception de l'humain dans ce type d'entreprise, il est intéressant d'énumérer et d'expliquer ces principes : division du travail (spécialisation des fonctions pour produire plus et mieux avec le même effort), autorité (droit de commander et pouvoir de se faire obéir) et responsabilité (sanction qui récompense ou pénalise l'exercice du pouvoir), discipline (l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue et les signes extérieurs de respect doivent être réalisés), unité de commandement (un agent ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef), unité de direction (un seul projet commun), subordination de l'intérêt général (l'intérêt général de l'organisation prévaut sur l'intérêt particulier), rémunération du personnel (en fonction du service rendu, équitable, donnant satisfaction à l'employé et à l'entreprise), centralisation (décisions et planification centralisées et prises par la direction), hiérarchie (organisation pyramidale de l'autorité, voie par laquelle passe la communication, par palier), ordre (chaque chose et chaque personne à sa place), équité, stabilité du personnel (pour ne pas perdre le temps d'adaptation),

initiative (à valoriser, aussi bien venant des dirigeants que des employés car grande force), union du personnel (harmonie entre tous les membres de l'organisation).

À cela s'ajoute encore l'organisation rationnelle bureaucratique de Weber⁵⁵, s'opposant à l'organisation charismatique fondée sur les qualités personnelles du leader auquel sont dévoués les membres, et à l'organisation traditionnelle dans laquelle l'autorité découle de croyances en la tradition (« on a toujours fait comme ça »). L'idéal-type qu'il décrit se base sur une hiérarchie claire, une division fonctionnelle du travail, et une relation de travail contractuelle (règles et procédures écrites transparentes, impersonnelles et applicables à tous).

Dans cette conception de l'entreprise, l'humain est vu comme « un être rationnel et mécanique »⁵⁶ réduit à sa fonction et dénué d'émotion et de jugement. L'individu est interchangeable. Selon J. Mejjad, l'École classique a généré des « structures inhumaines, oppressives et abusivement hiérarchiques », ainsi que « des emplois répétitifs et ennuyeux⁵⁷ ». D'après Frédéric Gautier et Éric Pezet, l'idée selon laquelle aujourd'hui « Le taylorisme, ça n'existe plus ! »⁵⁸ n'est pas tout à fait exacte. En effet, « les évolutions socio-économiques et les nouvelles doctrines managériales » n'ont pas forcément enterré le taylorisme. « Aujourd'hui, le vocabulaire du taylorisme – chronométrage, bureau des méthodes, paiement aux pièces, poste de travail – n'est plus de mise. Toutefois, les nouvelles méthodes managériales – juste-à-temps, BPR [*Business Process Reengineering*], gestion par processus, normes ISO – ont-elles véritablement renouvelé les préceptes et les pratiques du taylorisme ? ». On peut également citer l'exemple de l'EVA (*Economic Value Added*) qui permet de mesurer la contribution de chaque action à la création de valeur, et de s'en servir entre autres, « comme mesure de la performance individualisée en attribuant des taux de rentabilité exigés distincts⁵⁹ ». F. Gautier et E. Pezet parlent de « migrations culturelles et technologiques », en Asie et par les technologies de l'information et de la communication, et de « migrations sectorielles et géographiques », dans le secteur des services (restauration rapide, centres d'appels, réparation automobile...), et dans les pays dits « en développement ».

⁵⁵ WEBER (M.), *Economie et société/1*, Pocket, 1995.

⁵⁶ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p.44.

⁵⁷ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p.46.

⁵⁸ GAUTIER (F.) et PEZET (E.), « Le taylorisme, ça n'existe plus ! », *Petit bréviaire des idées reçues en management*, CriM, sous la direction de PEZET (A.) et SPONEM (S.), La Découverte, mars 2010.

⁵⁹ MORICEAU (J.L.), « Il faut responsabiliser ! », *Petit bréviaire des idées reçues en management*, CriM, sous la direction de PEZET (A.) et SPONEM (S.), La Découverte, mars 2010, p.141.

1.2 L'École des relations humaines (Mayo)

En 1924, Elton Mayo réalise des expériences dont le but est d'identifier une possible corrélation entre l'éclairage d'un atelier et la productivité des salariés. Il y a donc une prise en compte de l'environnement et des conditions de travail du salarié. D'après les conclusions de cette étude, Mayo déduit que quelque soit le sens du changement (plus ou moins d'éclairage en l'occurrence), c'est le fait même de porter attention à l'individu qui fait changer sa productivité. De plus, il remarque que la qualité des relations, notamment avec le leader est primordiale. Enfin selon Mayo, « la motivation n'est pas l'argent [...] mais l'affectivité⁶⁰ ». Bien que cette étude soit très critiquable concernant sa méthode et ses résultats, il n'en reste pas moins qu'elle a « orienté de manière durable et profonde le développement des entreprises, en mettant l'accent sur la nécessité de considérer l'ouvrier non plus de manière individuelle mais en tant que groupe vivant, constituant un système qui tient par les relations humaines⁶¹ ». Cette critique du modèle rationaliste a permis de souligner l'importance à accorder à la personne en tant que partie d'un groupe et à ses émotions. « Autrui n'est pas une machine qui réagit selon un schéma classique et simpliste de stimulus-réponse, et dès lors "le repérage des émotions est le point de départ incontournable" pour un meilleur fonctionnement du groupe, et donc une meilleure productivité.⁶² »

1.3 La théorie des besoins et des motivations (Maslow, Herzberg)

De là, l'École des relations humaines, s'est intéressée aux besoins de l'homme. La théorie de la hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow (1943) est l'un des modèles les plus connus selon lequel nos besoins se répartissent sur cinq niveaux : physiologiques ou organiques (se nourrir, se vêtir, se reproduire), de sécurité (protection contre les dangers), d'appartenance (identification à un groupe, en relation avec l'amitié et l'amour), d'estime (estime de soi, respect de soi-même, la confiance en soi, l'autonomie, la reconnaissance par les autres, le respect des autres), et de réalisation de soi (développement personnel, créativité).⁶³ Selon cette théorie, les besoins « inférieurs » doivent être satisfaits pour que les besoins « supérieurs » puissent aussi se réaliser et être par exemple, une source de motivation au travail. Cette vision peut être néanmoins

⁶⁰ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p. 49.

⁶¹ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p. 50.

⁶² MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p. 51.

⁶³ MANVILLE (C.), « Les relations au travail », *Chapitre 6 : La motivation au travail : l'argent est-il la seule source de motivation au travail ?*, 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, 2011-2012.

remise en cause notamment dans la hiérarchisation des besoins qui peut différer selon la culture et la sphère (amicale, professionnelle, intime, familiale...) dans lesquelles on se trouve.

S'ajoute à cela, la théorie bifactorielle d'Herzberg (1959), selon laquelle il existe deux types de facteurs de motivation au travail : les facteurs moteurs, dits intrinsèques au travail, donc de satisfaction (besoins de s'accomplir, d'effectuer un travail intéressant, de reconnaissance, de responsabilité, de progression et de promotion) et les facteurs d'hygiène, dits extrinsèques au travail, et pouvant créer une insatisfaction (l'entreprise, sa politique et son administration, les relations avec le supérieur hiérarchique, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, la rémunération). Pour Herzberg, les facteurs d'hygiène sont un plus à la motivation, mais ce qui motive réellement l'individu est le contenu de son travail. Selon le postulat, non explicite d'Herzberg, « l'homme s'épanouit en développant ses capacités de créateur, c'est-à-dire que le travail est par excellence le lieu de l'épanouissement humain⁶⁴ ».

Selon P. Bernoux, bien que ses apports ne soient pas négligeables, « l'ambiguïté de la théorie des motivations est grande : elle prêche contre le taylorisme pour une organisation plus « humaine », mais ce changement aboutit le plus souvent à renforcer aussi le pouvoir général des directeurs d'entreprise⁶⁵ ».

Comme le résume J. Mejjad, « d'une manière générale, les approches de l'école des relations humaines [et de la théorie des besoins et des motivations] ont déclenché la prise en compte du phénomène humain dans les organisations, mais au service de la production. [...] On s'est rendu compte que l'homme n'est pas cette machine raisonnable et programmable à souhait que le taylorisme a rêvé, mais qu'il est pollué par des envies, des besoins, des émotions qu'il ne contrôle pas. [...] Il ne s'agit pas [dans la vision de l'école des relations humaines] d'accepter, et encore moins d'approuver : juste tolérer, et seulement le minimum. L'objectif de cette théorie n'est pas l'épanouissement de l'homme, mais l'augmentation de la productivité.⁶⁶ »

1.4 Les approches systémiques (Von Bertalanffy, Parsons, Simon)

Dans les années 60, l'approche des relations humaines a été critiquée pour avoir trop « psychologisé » l'analyse des organisations. La focale est réorientée sur la structure de l'entreprise. « L'efficacité de l'entreprise dépend alors de variables internes propres, et des

⁶⁴ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations*, Points, février 2009, p. 101.

⁶⁵ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations*, *ibidem*, p. 102.

⁶⁶ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, *op.cit.*, p. 52-53.

contraintes de l'environnement extérieur⁶⁷ ». Des approches dites de contingence interprètent les formes d'organisation en fonction du poids de certaines variables explicatives indépendantes (taille, technologie, âge des salariés...). « Le postulat du “one best way” vole en éclats : il faut adopter la structure qui correspond à vos caractéristiques propres.⁶⁸ » Comme le résume J. Mejjad, « les communications latérales prennent le pas sur les verticales, l'influence est fondée sur l'expertise plutôt que sur la hiérarchie. Le maître mot devient la communication. »

La théorie générale des systèmes a été développée par Ludwig von Bertalanffy (1956). Il définit un système comme « un complexe d'éléments en interaction », ce qui suppose que les différences de relations entre les éléments entraînent une différenciation des comportements des éléments en fonction de la relation qu'ils entretiennent entre eux. Ainsi, le tout ne peut se comprendre uniquement à partir de ses parties prises isolément. « En quelque sorte, le tout est plus que la somme de ses parties, d'où le caractère “holistique” d'un système. La synergie devient le paradigme à la mode.⁶⁹ »

Talcott Parsons va ensuite appliquer ce concept de système à l'organisation. J. Mejjad résume : « l'organisation est alors conçue comme un système ouvert, où un certain nombre d'individus interagissent entre eux et avec l'environnement⁷⁰ ».

Puis, les travaux d'Herbert Simon, les théories de la décision, vont venir remettre en cause le postulat de la rationalité absolue de l'individu, posé par l'École classique. Un choix objectivement rationnel suppose en effet que l'individu ait connaissance de l'ensemble des possibilités et donc des conséquences de son choix. Or la connaissance est souvent parcellaire donc l'anticipation des conséquences s'avère impossible. Ainsi, l'individu prend une décision en fonction de son expérience passée et de la routine. C'est ce qu'expliquent P. Berger et T. Luckmann dans *La construction sociale de la réalité* (1986), l'individu reproduit ce qui a déjà fonctionné dans le passé. C'est cette approche que l'on nomme la « rationalité limitée » et qui va à l'encontre du postulat de la maximisation (de l'utilité, des intérêts, du profit...). On considère alors l'organisation comme un groupement d'individus qui n'exécutent pas seulement mais décident aussi. L'entreprise est vue comme un système qui s'adapte en permanence aux conditions internes et externes. Par exemple, le flux tendu et les cercles de qualités sont issus de cette approche. « Dans ce type d'organisation, on interdit rien ouvertement », c'est par l'effet du

⁶⁷ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p. 55.

⁶⁸ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p. 55.

⁶⁹ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p. 57.

⁷⁰ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société*, op.cit., p. 57.

système de valeurs que la régulation s'effectue. Selon cette vision, l'individu fait partie d'un tout dans lequel il est inextricablement impliqué, de part les relations qu'il entretient avec les autres. Les approches systémiques se basent sur le postulat que tous les éléments du système contribuent nécessairement à la survie du système. Or dans l'organisation, « rien ne prouve que l'objectif des acteurs soit ou bien la survie de celle-ci, ou même l'accord sur les conditions de la survie⁷¹ ».

1.5 Les approches par le jeu des acteurs (Crozier, Friedberg)

Étant donné que le jeu des acteurs n'est pas nécessairement déterminé par la cohérence du système dans lequel ils se trouvent, ou par les contraintes extérieures, l'analyse stratégique tente de comprendre comment se construisent, à l'intérieur de ce système, les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.

Dans cette théorie, Michel Crozier et Erhard Friedberg « proposent d'étudier l'organisation comme un phénomène autonome, [un construit social,] c'est-à-dire obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures⁷² ». De trois principaux postulats découlent leur vision :

- *Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens* pour atteindre des objectifs fixés par l'organisation. Chacun a ses propres buts et objectifs, pas nécessairement opposés à ceux de l'organisation, et chacun met en place des stratégies pour atteindre ces objectifs. L'acteur ne révèle pas forcément ses objectifs, afin de créer sa propre marge d'autonomie.

- *Les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée* : comme l'explique H. Simon, l'acteur choisit la solution la moins insatisfaisante pour lui car il n'a pas les ressources nécessaires pour faire un choix objectivement rationnel.

- *La liberté relative des acteurs* (l'acteur étant défini comme un individu ou un groupe). L'acteur a toujours un espace de libertés, si infime soit-il, qu'il trouve dans les « zones d'incertitude » de l'organisation. Cette autonomie, quand son usage n'est pas prévisible, crée des jeux de pouvoir entre acteurs. Le pouvoir ne se trouve donc pas uniquement au sommet de la hiérarchie puisqu'il trouve sa source dans les relations interpersonnelles. L'analyse stratégique montre qu'il y a donc une réciprocité dans le pouvoir : le n-1 a aussi le pouvoir de ne pas obéir, ou en tout cas pas dans la mesure où le n+1 le voudrait. Les conflits dans l'organisation peuvent être perçus comme des conflits de pouvoir.

⁷¹ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 128.

⁷² BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 134.

La théorie de l'acteur stratégique a très fortement marqué les suites de l'analyse du fonctionnement des organisations.

1.6 Les apports de la psychanalyse (Freud, Bion)

P. Bernoux évoque également les apports de la psychanalyse, notamment la notion d'inconscient, pour comprendre le fonctionnement des organisations. Cette discipline met en avant l'interaction des individus dans des relations affectives, sans lesquelles « aucun groupe organisé ne parviendrait à se constituer⁷³ ». La psychanalyse montre qu'il y a une nécessité de reconnaissance et de lien social dans l'organisation.

Bion (1978) apporte quatre postulats permettant de comprendre les interactions entre individus, groupes et organisation :

- « - La psychologie individuelle est fondamentalement une psychologie de groupe. Il y a influence réciproque des membres sur leur comportement.
- Le travail conscient, rationnel d'un groupe est profondément influencé par les sentiments inconscients et les émotions de ses participants. Lorsque ce fait est accepté, les potentialités d'un groupe peuvent se déployer.
- Les problèmes de gestion, de management, sont à la fois des questions de personnes et de relations interpersonnelles qui se traduisent en terme d'organisation.
- Un plus grand contact avec la réalité marque une évolution positive du groupe.⁷⁴ »

Les différentes approches et théories des organisations présentées ici ont influencé, par rupture ou continuité, l'organisation actuelle des entreprises et la façon d'analyser son fonctionnement.

2. Contexte actuel de l'organisation des entreprises

La « nouvelle sociologie des organisations » apporte une analyse en phase avec les évolutions contextuelles du fonctionnement des entreprises afin de comprendre les mécanismes qui régissent le monde du travail aujourd'hui. Néanmoins, comme le précise P. Bernoux, « il devient désormais plus difficile de prendre en compte toutes les dimensions théoriques et pratiques. La

⁷³ ENRIQUEZ (E.), *De la horde à l'Etat*, Gallimard, 1983, cité par BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 134.

⁷⁴ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 207.

complexité, chère à Edgar Morin, a pris toute sa place. Il n'est plus possible d'avoir une vision simplifiée de l'organisation comme un ensemble obéissant à une logique unique⁷⁵ ».

2.1 Évolutions du contexte économique et technologique du travail

2.1.2 Développement du capitalisme financier

Le développement du capitalisme financier a entraîné une logique axée sur la rentabilité maximale afin de rémunérer le capital (les actionnaires notamment) avant le travail (les salariés). Selon la théorie de la valeur actionnariale, « les dirigeants doivent agir essentiellement dans l'intérêt des actionnaires. L'idée est que ce sont les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, qui possèdent la totalité du droit de décision. [...] Stratégiquement, pour rendre les dirigeants favorables à cette thèse, s'est développé un système d'alliances et de récompenses (les *stock-options* entre autres) attribuées à ces dirigeants sur rapport du conseil d'administration⁷⁶ ». Cette préoccupation première de l'actionnariat comme actionneur des fils de la marionnette de l'entreprise « conduit à une logique où le bien-être des salariés devient une préoccupation très lointaine face à la nécessité d'obtenir 12 à 15% de retour sur les investissements dans des délais très courts⁷⁷ ». Selon H. Mintzberg, « la valeur pour l'actionnaire est un dogme antisocial qui n'a pas sa place dans une société démocratique. Il engendre une société d'exploitation⁷⁸ ». La temporalité des marchés financiers est complètement coupée de la temporalité du travail ; la première s'évalue à la seconde alors que la seconde nécessite des mois voire des années pour se construire. Le travail est donc dicté par la concurrence accélérée et donc la compétitivité constante. La flexibilité et l'adaptabilité des entreprises, des projets, des salariés sont devenues nécessaires pour répondre aux obligations de différenciation des produits et services. Les coûts les plus bas sont recherchés pour diminuer au maximum les prix, afin d'augmenter la consommation pour faire toujours plus de profits. Pour cela, les entreprises délocalisent au maximum les fonctions de production. La mondialisation bat son plein.

De plus, « le développement de fusions-acquisitions, fondé sur le mouvement des marchés boursiers, aboutit à des rachats et des ventes d'entreprises avec, pour les salariés, le sentiment

⁷⁵ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 271.

⁷⁶ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 262.

⁷⁷ SARNIN (P.), *Psychologie du travail et des organisations*, De Boeck, septembre 2007, p. 40.

⁷⁸ MINTZBERG (H.), *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Éditions d'Organisation, 2005.

d'être traités comme des marchandises, rompant ainsi leur lien à l'entreprise. Or tout groupe humain a besoin de reconnaissance sociale⁷⁹ ».

2.2.2 Évolutions technologiques

Les évolutions technologiques ont permis de répondre à cette rationalisation des coûts de production.

L'automatisation reste limitée, le travail humain est toujours nécessaire mais seulement pour les fonctions les plus qualifiées. En effet, ce sont les postes les moins qualifiés que l'on remplace le plus par des machines. L'exemple du développement des caisses automatiques en supermarchés est parlant : il suffit d'une hôtesse de caisse pour surveiller quatre caisses et le travail d'enregistrement des articles est fait par le client lui-même !

Au milieu des années 1980, le développement des technologies de l'information et de la communication a eu un impact majeur sur le monde travail, aussi bien dans l'industrie que dans les activités de services. « Dans le monde ouvrier, l'écran a remplacé les manettes. Les tâches administratives de classement ont fait place à la gestion de bases de données informatiques. Les tables à dessin ont laissé la place aux logiciels graphiques.⁸⁰ » Le tout informatique a augmenté le temps passé à prévoir ce que l'on va faire ou rendre compte de ce que l'on a fait, et a diminué le temps d'échange entre salariés. Alexandre des Isnards et Thomas Zuber donnent l'exemple du *timesheet* dans leur ouvrage *L'open space m'a tuer*. Le *timesheet* c'est une feuille électronique de comptabilisation du temps de travail, que l'on doit justement remplir sur son temps de travail et au fur et à mesure de ce qu'on l'on fait à la demi-heure près, afin que le supérieur puisse comptabiliser les heures passées sur tel ou tel dossier pour en mesurer la rentabilité. Cela contraint le salarié à faire toujours quelque chose de « rentable » à court terme, ce qui freine certainement la créativité. Comme le résume ces diplômés de Sciences Po, « dans l'*open space*, on appelle Mathieu la « boîte à idées ». Mais la boîte à idées, pour se nourrir, surfe souvent sur des sites qui n'ont rien à voir avec son travail. Il doit alors mettre "inoccupé" sur le *timesheet*, car cela ne correspond à aucune tâche mesurable. Or pour trouver une bonne idée, il faut parfois sortir la tête du guidon, s'ouvrir l'esprit, ne rien faire de précis – bref, avoir un peu de liberté. Celle de Mathieu est fractionnée en huitièmes de journée. Et ses idées s'appauvrissent. Mais sa boîte s'en moque. Un travail qui n'est pas quantifiable n'est pas facturable au client. Donc

⁷⁹ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 265.

⁸⁰ SARNIN (P.), *Psychologie du travail et des organisations, ibidem*, p. 42.

inutile.⁸¹ » La pratique du *timesheet* fait partie de ce que l'on appelle plus largement le *reporting*, c'est-à-dire le fait de rendre des comptes à tous les niveaux et d'afficher les résultats plutôt que les conditions qui ont permis de les atteindre ou non, soit l'activité de travail en elle-même.

Un autre exemple parlant est celui d'un ingénieur d'Airbus⁸² qui raconte : « Avant on travaillait avec des tables à dessin. Comme elles étaient hautes, on alternait la position assise et debout régulièrement dans la journée. Et puis, quand on passait à côté d'un collègue, on lui donnait notre avis, on échangeait quelques minutes, on était au courant de ce sur quoi les collègues travaillaient à côté de nous. Aujourd'hui, tout se fait sur des logiciels informatiques, donc d'une, on n'a plus une vue aussi large que sur une table à dessin parce les écrans sont trop petits, et de deux, on n'échange plus avec les collègues parce qu'on ne voit plus ce qu'ils font et parce qu'on ne connaît pas forcément tous les logiciels utilisés. Donc cette évolution technologique a entraîné une baisse des échanges humains : il peut arriver qu'on voit plus longtemps son ordinateur que ses collègues dans la journée ! »

2.2 Conséquences de l'évolution du contexte économique et technologique sur l'organisation des entreprises

Afin de répondre aux nouvelles exigences du marché, les entreprises ont connu plusieurs innovations organisationnelles qui ont ouvert l'entreprise sur l'extérieur, tout en la contraignant plus à la fois.

2.2.1 Lean production et reengineering

Dans la lignée de la *lean production* du toyotisme (mode de production « allégé »), le *Business Process Reengineering* (BPR), appelé « reconfiguration de processus » en français et plus connu sous les termes *reengineering* ou réingénierie, consiste à convertir une structure organisationnelle par fonctions (ressources humaines, contrôle de gestion, production, comptabilité, marketing, etc.) en une structure organisationnelle par processus. On commence par rationaliser une activité afin de cerner tous les cas de figure et de prévoir les actions adéquates de manière automatique et sans ambiguïté. Puis, des équipes en charge de la gestion complète d'un processus doivent être constituées.

⁸¹ DES ISNARDS (A.) et ZUBER (T.), *L'open space m'a tuer*, Le Livre de Poche, août 2009, p. 129.

⁸² Entretien avec un manager, coordinateur sur fuselage A400M chez Airbus.

2.2.2 Production en juste-à-temps ou flux tendu

Le juste-à-temps ou travail en flux tendu est une méthode également issue du toyotisme dont le but est d'éliminer les stocks car coûteux en trésorerie et en espace de stockage, et risquant de dégrader le produit inutilisé. La production est ainsi tirée par la demande et non par l'offre. Ce principe de production crée une dépendance forte entre salariés en amont et en aval de la chaîne de production et surtout entre fournisseurs et clients. Les ordres et contraintes de délai ne viennent donc plus directement de la hiérarchie mais des collègues de travail.

2.2.3 Externalisation des fonctions non stratégiques

L'externalisation est le fait de sortir des compétences de l'entreprise des fonctions non stratégiques, c'est-à-dire n'ayant pas un lien direct avec son cœur de métier. Ces fonctions telles que la maintenance, le nettoyage, la paie, la comptabilité sont effectuées sous forme de services rendus par des entreprises externes. « Selon une étude de la société Accenture de juin 2008, la majorité (60%) des grandes entreprises françaises considèrent aujourd'hui l'externalisation comme un moyen de renforcer sa performance.⁸³ » La conséquence directe pour l'organisation est le fait que le modèle hiérarchique classique ne fonctionne plus : la relation avec les firmes extérieures devient contractuelle.

2.2.4 Flexibilité organisationnelle

La flexibilité organisationnelle a pour but de rendre l'organisation plus souple pour pouvoir s'adapter en temps réel aux fluctuations du marché. Par exemple, pour lancer un nouveau produit, une organisation particulière est mise en place, uniquement pendant la phase de lancement. Mais c'est aussi l'emploi qui devient flexible : intérim, contrats à durée déterminé, portage salarial, sous-traitance. Cela entraîne donc la fin de la possibilité de l'emploi à vie, et donc d'une forme de stabilité de l'emploi, et la diversification des statuts des salariés. La souplesse repose aussi sur la polyvalence des salariés. Après avoir spécialisé les ouvriers sur une tâche (Ouvriers Spécialisés), on attend des travailleurs qu'ils aient des compétences plus larges pour pouvoir changer rapidement de tâches, voire de poste. Comme le remarque P. Bernoux, « une conséquence inattendue de cette flexibilité imposée est l'apparition aujourd'hui de la flexibilité revendiquée cette fois par les salariés qui cherchent une mobilité entre entreprises. [...] De plus en plus de

⁸³ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 241.

salariés (surtout des cadres) n'ont plus de relation forte avec une entreprise mais l'ont avec un projet professionnel⁸⁴ ».

2.2.5 Démarches qualité

Les démarches de qualité souvent menées en vue de l'obtention de certifications telles que la norme ISO 9000, « ont pour objectif non pas de faire du travail de bonne qualité mais plutôt de maîtriser ce qui est fait, d'essayer de régulariser et de fiabiliser le processus de production à l'intérieur d'un cadre et d'objectifs liés aux clients⁸⁵ ». Ces normes ont également pour but de permettre une cohérence dans les ensembles hétérogènes dûs aux multiples externalisations. Initialement prévues pour l'industrie, ces normes de qualité sont transposées dans tous les domaines de services, et même de services à la personne. « Les interventions qui mobilisent le regard, l'empathie ou le sourire d'une aide-soignante, d'un assistant social, ou d'un éducateur à l'égard de la personne qu'ils accompagnent peuvent être considérées comme contribuant à la qualité du service rendu. [Or], il ne sera jamais possible de les normer, au risque de tomber dans le factice, le simulacre, l'artificialité.⁸⁶ » Ces politiques de qualité impliquent pour les salariés des prescriptions et des contraintes très fortes venant diminuer leur marge de manœuvre ainsi que le temps passé à leur cœur de métier.

2.3 De nouvelles formes de management des ressources humaines

Ces innovations organisationnelles entraînent notamment de nouvelles formes de management des ressources humaines.

2.3.1 Lean management et downsizing

Dans la lignée de la *lean production*, le *downsizing* s'inscrit dans le *lean management* et « consiste à réduire de manière drastique les effectifs, [et] a pour objectif essentiel de “débureaucratiser” l'organisation en la rendant “*lean and mean*” (maigre et méchante), et par là plus compétitive⁸⁷ ». C'est, entre autres, cette méthode qui mène à des suppressions de postes et des licenciements massifs et qui contraint ceux qui restent à être toujours plus efficaces.

⁸⁴ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 244.

⁸⁵ SARNIN (P.), *Psychologie du travail et des organisations, op.cit.*, p. 43.

⁸⁶ LADSOUS (J.), « Oui à l'évaluation, non à la démarche qualité... », Dossier : Évaluation. L'envers des normes, *VST - Vie sociale et traitements* n°92, ERES, avril 2006. Disponible en ligne sur : <http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2006-4-page-43.htm>

⁸⁷ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, une analyse compréhensive de la société, op.cit.*, p. 67.

Plus précisément, Yves Clot décrit le *lean management* (littéralement « management sans gras »), comme la « recherche de performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages, dont il existe sept catégories : productions excessives, attentes, transports et manutentions inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles des opérateurs et, enfin, productions défectueuses⁸⁸ ».

2.3.2 Management par projet

Introduite dans les années 1990, la gestion par projet ou encore management par projet, est devenue la panacée qui permet de dépasser la bureaucratisation, en s'inscrivant dans la vision de la *lean production* et du *lean management*. Cette méthode a été formalisée, entre autres, par le recours à la théorie de la traduction. Cette théorie, « qui est aussi une théorie de l'innovation, est liée à l'idée de réseau et de la structure de ces réseaux ». Pour que des acteurs venant de différents milieux (profanes, experts, pouvoirs publics, etc...) et n'ayant a priori aucun langage ni aucune rationalité en commun puissent travailler ensemble, il est nécessaire de trouver une question, un outil commun permettant de « traduire » leur différentes approches de la question. Ainsi, naît du réseau une innovation. Concernant le management par projet, le but est de faire travailler par groupe de projet, et non plus par service, donc pour une durée déterminée, des salariés venant de spécialités différentes, dans une (soit disant) plus grande liberté de parole et d'initiatives. « Si le recours au dialogue est officiellement revendiqué, il ne l'est pas dans un but d'ouverture et de partage, mais plutôt de surveillance et de légitimation *a posteriori* par la hiérarchie.⁸⁹ » Selon Aurélien Eminent, « si le management “par projet” constitue bien un renouvellement partiel des outils organisationnels, il reste avant tout un outil de gouvernance renforçant la centralisation du pouvoir en mettant en place des mécanismes d'autorité plus doux (Courpasson 2000), contrebalancés par un système de surveillance serrée⁹⁰ ». En effet, « les décisions doivent paraître consensuelles, même si celles-ci ont pour cadre un système de contraintes extrêmement fort⁹¹ ». La relation de pouvoir a évolué. « Surveillance et contrôle sont remplacés par la contrainte d'atteinte des objectifs et par la nécessité d'ajustement des comportements.⁹² » Le chef de projet, en quelque sorte le nouveau manager ou « cadre “à

⁸⁸ CLOT (Y.), *Le travail à cœur - Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, mai 2010, p. 31.

⁸⁹ EMINET (A.), « Organisation hybride. Révolution ou évolution du management ? », in MAUGERI (S) (dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, L'Harmattan, octobre 2011.

⁹⁰ EMINET (A.), « Organisation hybride. Révolution ou évolution du management ? », *ibidem*, p. 130.

⁹¹ EMINET (A.), « Organisation hybride. Révolution ou évolution du management ? », *ibid.*, p. 138.

⁹² BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations, op.cit.*, p. 247.

potentiel” » se retrouve généralement dans une situation d’inconfort étant donné qu’il doit faire appliquer des objectifs décidés par la hiérarchie, sans l’aide de celle-ci, même au contraire, avec son contrôle. Il est donc « à la fois contrôleur et contrôlé⁹³ ». Ce contrôle est également horizontal, c’est-à-dire que chaque personne du groupe est garante du respect du compromis, donc en quelque sorte, responsable des objectifs à atteindre. « Beaucoup de salariés disent qu’ils ont plus de responsabilités, qu’ils disposent de marges de manœuvre accrues. Ainsi, dans le même temps, objectifs et ajustements multiplient les contraintes et augmentent le stress au travail.⁹⁴ »

2.3.3 Évaluation individuelle

Les entretiens individuels d’évaluation ont lieu de façon régulière, en général annuellement, entre un salarié et son supérieur afin d’évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés. De cet entretien dépendent souvent la part variable du salaire, ainsi que les évolutions de carrière. Cette évaluation individuelle des performances « occulte totalement les processus de coopération dans le travail, contribue à l’isolement des salariés et, en se focalisant sur l’atteinte d’objectifs prescrits, les engage à privilégier ce qui sera repérable par la hiérarchie. Évidemment, cela ne correspond que très rarement aux activités souvent invisibles mais déterminantes pour produire un travail de qualité.⁹⁵ »

Or, comme le précise Christian du Tertre, « toutes les enquêtes sur les situations de travail réalisées au sein d’organisations - qu’elles proviennent d’ergonomes, de psychodynamiciens du travail, de sociologues ou d’économistes - font apparaître que les résultats sont toujours le fruit de coopérations entre salariés, ou entre salariés et responsables hiérarchiques, ou encore entre salariés et bénéficiaires des services⁹⁶ ». D’après lui, la dynamique que crée l’évaluation individuelle « sape le sens du travail et la contribution volontaire des salariés à la coopération en tant que capacité collective à prendre en charge les événements. C’est pourquoi cette mise en compétition des salariés se retourne, in fine, contre la performance de l’organisation.⁹⁷ »

⁹³ EMINET (A.), « Organisation hybride. Révolution ou évolution du management ? », *op.cit.*, p. 139.

⁹⁴ BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations*, *op.cit.*, p. 247.

⁹⁵ DESRIAUX (F.), « Pour une gestion plus humaine des ressources (introduction au dossier) », *Santé & Travail* n° 071, juillet 2010. Disponible en ligne sur : http://www.sante-et-travail.fr/pour-une-gestion-plus-humaine-des-r_fr_art_941_50069.html

⁹⁶ TERTRE (C.), « De l’évaluation individuelle à la souffrance », *Santé & Travail* n° 071, juillet 2010. Disponible en ligne sur : http://www.sante-et-travail.fr/de-l-evaluation-individuelle-a-la-s_fr_art_941_50072.html

⁹⁷ TERTRE (C.), « De l’évaluation individuelle à la souffrance », *ibidem*.

Les conséquences négatives de cette pratique ne se font pas uniquement ressentir sur le collectif mais aussi sur l'individu. « L'évaluation individuelle, loin d'engager un processus de reconnaissance, provoque donc un déni du réel qui, associé à l'isolement grandissant auquel sont confrontés les salariés, conduit à la dégradation de leur santé physiologique ou mentale.⁹⁸ »

Étienne Rodin de conclure ironiquement : « La compétence est collective, la responsabilité est individuelle, telle est la subtilité de l'évaluation anxio-gène.⁹⁹ »

2.3.4 Engagement et implication

Le développement des méthodes de « scores d'engagement ». Le but est de mesurer l'engagement individuel mais aussi par extension « des équipes de travail, des divisions de l'entreprise, de l'entreprise tout entière, avec un classement des salariés en trois groupes, selon leur score: engagés, non-engagés, activement désengagés¹⁰⁰ ». Plus que de la motivation, ce qui est demandé aux salariés est de se donner à fond dans son travail, de s'engager, de donner de sa personne, de s'impliquer. Selon Marc Bartoli, l'implication et l'engagement deviennent même « une obligation majeure pour les salariés¹⁰¹ ».

La possible dérive de ces pratiques d'évaluation par score d'engagement ou par entretien individuelle est le glissement « vers une démarche de gestion préparée de départs "volontaires", en amont des plans sociaux prévus par la loi¹⁰² ».

2.3.5 Empowerment et responsabilisation

Afin de pouvoir mener une gestion par processus et par projet, la méthode de l'*empowerment* a été adoptée dans le management, dans les années 1990. Initialement, l'*empowerment* désigne le « processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper¹⁰³ ». Cela implique l'acquisition d'un certain pouvoir (*power*). Ce terme pourrait se traduire en français par « autonomisation » ou « capacitation » et rejoint la notion de « proactivité ». Dans l'entreprise, l'*empowerment* « repose sur trois piliers: vision, autonomie et

⁹⁸ TERTRE (C.), « De l'évaluation individuelle à la souffrance », *ibidem*.

⁹⁹ RODIN (E.), *L'horreur managériale – Gérer, instrumentaliser, détruire*, Editions L'échappée, 2011, p. 69.

¹⁰⁰ BARTOLI (M.), « Quand la gestion s'éloigne du personnel », *Santé & Travail* n° 071, juillet 2010. Disponible en ligne sur : http://www.sante-et-travail.fr/quand-la-gestion-s-eloigne-du-perso_fr_art_941_50070.html

¹⁰¹ BARTOLI (M.), « Quand la gestion s'éloigne du personnel », *ibidem*.

¹⁰² BARTOLI (M.), « Quand la gestion s'éloigne du personnel », *ibidem*.

¹⁰³ BACQUE (M.H.), « L'intraduisible notion d'*empowerment* vue au fil des politiques urbaines américaines », *Territoires*, n° 460, 2005, p. 32-35.

appropriation. Une équipe *empowered* sait où elle va (vision), a une marge de manœuvre suffisante pour y aller (autonomie) et se sent légitime de mener cette action (appropriation). »

L'*empowerment* suppose l'implication et l'engagement dont nous avons parlé précédemment mais aussi la responsabilisation des individus et des groupes. L'enjeu psychologique de cette responsabilisation est important « non seulement parce qu'il est plus difficile d'assumer ses choix que de s'en remettre à des décisions de la hiérarchie mais surtout parce que les moyens (compétences, équipements, temps, etc.) ne sont pas toujours à la hauteur des actions attendues. Mal conduite, une politique "d'*empowerment*" peut évidemment être une source abondante de stress.¹⁰⁴ » Il s'agit somme toute « d'une responsabilité plus subie que souhaitée¹⁰⁵ ».

Néanmoins, Jean-Luc Moriceau différencie très justement la responsabilisation de la responsabilité. Pour lui, « responsabiliser ne signifie pas donner davantage de pouvoir, mais demander des comptes, autrement dit mettre en situation de pouvoir être jugé responsable¹⁰⁶ ». La responsabilisation implique généralement un système de mesure de la responsabilité. Or comme l'explique J.L Moriceau, le problème de ce système « est qu'il cherche à dicter aux acteurs les comportements qu'il désigne comme "responsables". Or la responsabilité ne consiste pas à suivre les indications d'un système, elle demande plutôt à juger en situation. C'est-à-dire de ne pas suivre une image fictive mais d'évaluer le réel singulier, de pondérer les multiples paramètres, de décider au milieu de nombreux paradoxes, de balancer entre plusieurs critères du bien concurrents, et de juger de la décision préférable. Un système de mesure ne peut dicter ce qui est responsable, mais seulement apporter des indices et des indications. La responsabilité ne tient pas dans le système de responsabilisation mais dans les hommes et les femmes qui devront en définitive répondre de leurs choix.¹⁰⁷ » Les salariés peuvent donc percevoir la responsabilisation comme des injonctions paradoxales (« Soyez responsables, choisissez de vous-mêmes ce que j'attends de vous. ») et comme une forme de culpabilisation individuelle (« Si cela va mal, c'est parce que vous n'êtes pas assez responsable, pas assez mûre, vous ne vous sacrifiez pas assez »).

¹⁰⁴ SARNIN (P.), *Psychologie du travail et des organisations*, op.cit, p. 45.

¹⁰⁵ RODIN (E.), *L'horreur managériale – Gérer, instrumentaliser, détruire*, op.cit., p. 94.

¹⁰⁶ MORICEAU (J.L.), « Il faut responsabiliser ! », in *Petit bréviaire des idées reçues en management*, CriM, sous la direction de PEZET (A.) et SPONEM (S.), La Découverte, mars 2010, p. 140.

¹⁰⁷ MORICEAU (J.L.), « Il faut responsabiliser ! », *ibidem*, p. 142-143.

Et C. Dambrin et C. Lambert de conclure : « les discours sur ce concept [l'*empowerment*] montrent qu'il est indéniablement un outil de management et, s'il vise à développer l'esprit d'initiative et l'autonomie chez l'employé, il s'agit bien d'une autonomie contrôlée¹⁰⁸ ».

Selon Axel Honneth, par l'*empowerment* et la responsabilisation, « l'idéologie managériale a intelligemment pris en compte le besoin moderne de reconnaissance des individus¹⁰⁹ ». Néanmoins, ce besoin « a été tellement instrumentalisé, standardisé, fictionnalisé qu'il s'est inversé en un système d'exigences largement déshumanisé, sous les effets duquel les sujets semblent aujourd'hui plus souffrir que s'épanouir.¹¹⁰ »

2.3.6 Responsabilité Sociale des Entreprises

De ce phénomène de responsabilisation découle également le principe de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). D'après Jean-Pascal Gond, « la RSE renvoie à l'idée selon laquelle les entreprises ont un rôle social à jouer au-delà de leurs prérogatives strictement économiques et légales, et ont donc des responsabilités "élargies" qui dépassent l'unique objectif de maximisation du profit. Cela se traduit, en gestion, par la prise en compte de l'impact de leurs activités sur leur environnement humain, social, politique et écologique par les entreprises.¹¹¹ » De manière plus restrictive, la RSE est aussi vue comme une « politique volontaire des entreprises visant à améliorer le bien-être social.¹¹² » Historiquement, la RSE « semble [...] suivre un mouvement de balancier qui épouse la dynamique de légitimation du capitalisme américain depuis plus d'un siècle.¹¹³ » Les « entrepreneurs de RSE » ne sont donc pas des philanthropes mais cherchent le plus souvent à combiner leurs objectifs de profit (dont une amélioration de leur image de marque) avec la résolution de certains problèmes sociaux et environnementaux. Sur ce point, J.L Moriceau ajoute que « lorsque l'urgente et généreuse idée de responsabilité sociale des entreprises s'incarne en système de « responsabilisation » [et c'est ce qui est fait avec la norme ISO 26000], non seulement elle tend à perdre son âme, mais plus encore elle change de nature. Les décisions ne

¹⁰⁸ DAMBRIN (C.) et LAMBERT (C.), « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'*empowerment* ! », in *Petit bréviaire des idées reçues en management*, *CriM*, sous la direction de PEZET (A.) et SPONEM (S.), La Découverte, mars 2010, p. 126.

¹⁰⁹ HONNETH (A.), *La société du mépris. Vers une théorie nouvelle critique*, La Découverte, 2006.

¹¹⁰ HONNETH (A.), interrogé par DUBOIS (J.), « La fabrique des invisibles », *Les Échos*, 30 novembre 2006.

¹¹¹ GOND (J.P.), « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », *Petit bréviaire des idées reçues en management*, *CriM*, sous la direction de PEZET (A.) et SPONEM (S.), *op.cit.*, p. 229.

¹¹² GOND (J.P.), « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », *ibidem*, p. 233.

¹¹³ GOND (J.P.), « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », *ibidem*, p. 232-233.

sont pas plus responsables, elles suivent simplement d'autres règles. La responsabilisation [et non pas la responsabilité] ne transforme pas les entreprises en personnes "morales".¹¹⁴ » La RSE a fait apparaître ce que David Vogel nomme les « marchés de la vertu », et par là une certaine « marchandisation du social » selon J.P Gond, soit « un renforcement de l'emprise du monde des affaires sur la société¹¹⁵ ». Le pendant positif de ce phénomène est son corollaire : la « socialisation des marchés », c'est-à-dire l'internalisation par les entreprises de certaines externalités négatives qu'elles produisent, ce qui d'une certaine façon « réencastre les entreprises et leurs dirigeants dans le monde social¹¹⁶ ».

Pour conclure, l'organisation des entreprises est passée d'un objectif de maximisation de sa productivité sans prise en compte du facteur humain, à un objectif de maximisation de sa productivité avec une certaine prise en compte du facteur humain, de par l'impossibilité d'ignorer les conséquences néfastes d'un certain mode de fonctionnement des entreprises sur sa ressource première et indispensables qu'est l'humain. Avec l'émergence de ce que l'on nomme aujourd'hui « les risques psychosociaux », l'entreprise se voit dans l'obligation de prendre en compte ce paramètre dans ses choix organisationnels et stratégiques.

¹¹⁴ MORICEAU (J.L.), « Il faut responsabiliser ! », *op.cit.*, p. 145.

¹¹⁵ GOND (J.P), « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », *op.cit.*, p. 235.

¹¹⁶ GOND (J.P), « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », *op.cit.*, p. 236.

- CHAPITRE II -

L'ÉMERGENCE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Selon Vincent de Gaulejac, notre « société est malade de la gestion » puisque « la finalité de ce “système” est de transformer chaque individu en travailleur et chaque travailleur en instrument adapté aux besoins de l’entreprise¹¹⁷ ».

Sans aller aussi loin, nous pouvons observer que les formes actuelles de management peuvent entraîner des situations de tensions dans les relations intra et interpersonnelles, jusqu’à engendrer des conséquences néfastes sur la santé individuelle des « travailleurs ». Bien qu’ils semblent toucher particulièrement les individus, ces risques restent un enjeu pour le collectif.

1. Des nouvelles formes de management aux torts causés aux salariés

Les tendances actuelles d’organisation des entreprises et donc de management des ressources humaines entraînent certaines injonctions pesant sur les individus et les collectifs professionnels. Ces fortes contraintes de travail intimement liées les unes aux autres, peuvent être la cause de certaines perturbations voire de réelles souffrances professionnelles. Selon Christophe Déjours, « les nouvelles formes d’organisation du travail portées par des dispositifs puissants ont [même] réussi à déstabiliser en profondeur les fondations du rapport entre l’être humain et le travail »¹¹⁸.

1.1 Mobilité, adaptabilité, perte d’identité

D’après V. de Gaulejac, il existe une ambiguïté dans la « modernisation » actuelle des conditions de travail. D’un côté, le « discours [...] assimile la flexibilité à la liberté ». De l’autre, les « pratiques [...] intensifient les contrôles, les prescriptions, les exigences¹¹⁹ ».

Cette flexibilité imposée par le contexte économique de concurrence accélérée et de compétitivité constante, dont le but est d’ajuster plus rapidement la main-d’œuvre aux contraintes de la production se répercute sur les individus desquels on exige alors « mobilité, disponibilité,

¹¹⁷ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion – Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, mars 2009, p. 326.

¹¹⁸ DEJOURS (C.), *Travail, usure mentale*, Bayard, 2008, p. 12.

¹¹⁹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, ibidem*, p. 217.

acceptation de l'incertitude, implication dans le travail, goût de la complexité, mobilisation mentale et psychique, adaptabilité, capacité à la reconversion. Autant de qualités stimulantes pour un esprit combatif, compétitif, ambitieux, mais qui obligent à être constamment en mouvement et à accepter sans réserve les exigences de l'entreprise.¹²⁰ » La mobilité et l'adaptabilité deviennent alors les normes auxquelles les salariés doivent se conformer s'ils veulent rester dans la course. En résumé, « si les travailleurs ne sont pas flexibles, ils deviennent des travailleurs jetables¹²¹ ». Ainsi, « l'homme flexible remplace l'homme de métier¹²² » et l'identité professionnelle, dont le métier était l'élément fondateur, vole en éclats. « À l'identité de métier, qui ancrerait chaque individu dans une corporation, dans un univers professionnel structuré dont il partageait les normes, les habitus et les savoir-faire, se substitue une identité flexible, polyvalente, qui varie en fonction des aléas de la carrière.¹²³ » Dans la société, le salarié se positionne moins comme partie d'un collectif que comme entité individuelle luttant pour sa place et pour sa reconnaissance.

1.2 Négation du travail, non reconnaissance

Selon Jean-Paul Dumond, maître de conférences en gestion à l'Université Paris-Est, certains principes fondateurs de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), tels que l'individualisation des salaires, de l'évaluation, des formations et des parcours professionnels, la flexibilité et le contrôle quantitatif ont « pour effet la négation du travail, car l'effort que représente celui-ci ne transparaît pas dans des indicateurs de résultats ni même de processus¹²⁴ ». Ce n'est plus le travail de qualité qui est reconnu mais presque exclusivement ses résultats quantifiables, vérifiables, visibles.

Or la reconnaissance est selon le courant de la psychodynamique du travail (notamment Déjours et Molinier) ce qui permet de rendre le travail source de plaisir. Sans cette reconnaissance sociale, le travail ne serait qu'une activité contraignante sans fonction structurante. Cette reconnaissance passe par deux types de jugements : l'utilité et la beauté.¹²⁵ Le jugement d'utilité porte sur le service rendu par un opérateur. Le travail est jugé et reconnu comme utile par les supérieurs

¹²⁰ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, op.cit., p. 219.

¹²¹ ABECASSIS et ROCHE (2001) cités par GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, op.cit., p. 221.

¹²² GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, op.cit., p. 257.

¹²³ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, op.cit., p. 257.

¹²⁴ MAHIOU (I), « Le management redécouvre le travail », *Santé & Travail* n° 071, juillet 2010 Disponible en ligne sur : http://www.sante-et-travail.fr/le-management-redecouvre-le-travail_fr_art_941_50073.html

¹²⁵ ALMUVEDER (B.), « Les enjeux de santé publique », *Séance 5 : Relation travail et santé psychique – Modèles théoriques et problématiques de prévention*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, parcours « Risques, science, environnement et santé », 2011-2012.

hiérarchiques, par les clients. Cela passe par des récompenses qui, selon le modèle de Siegrist (1996), doivent être équivalentes aux efforts déployés par le salarié ; faute de quoi le salarié peut se sentir lésé et souffrir de ce déséquilibre. Néanmoins, cette reconnaissance n'est pas uniquement matérielle, elle doit aussi être symbolique. Par exemple, les personnes qui sont « mises au placard » gardent une reconnaissance matérielle (leur statut, leur salaire) mais n'obtiennent plus aucune reconnaissance symbolique de leur travail (aucun sollicitation, aucun moyen mis à disposition, etc.). C'est pourquoi, cette situation crée une importante souffrance pour ces personnes.

Le jugement de beauté est la reconnaissance du « beau boulot », d'un travail conforme aux règles de l'art mais aussi un jugement d'originalité, un style personnel qui apporte un plus au métier. Cette reconnaissance est surtout attendue de la part des pairs, des collègues qui sont des experts du métier. Ce type de reconnaissance est donc principalement symbolique (prix, distinction, etc.) Cette quête de reconnaissance personnelle s'accroît avec la logique d'individualisation de la GRH et donc l'isolement que cela peut générer par rapport au collectif de travail.

1.3 Individualisation, compétition généralisée, fragilisation des collectifs, isolement

L'individualisation de l'évaluation et des gratifications, ainsi que la polyvalence des salariés tendent à la compétition interne généralisée entre ces derniers. Selon V. de Gaulejeac, « la logique du marché s'impose dans la gestion des ressources humaines. La concurrence entre les personnes conduit à focaliser l'attention sur les performances des uns et des autres (...) »¹²⁶. « L'individualisation engendre la vulnérabilité qui favorise l'auto-accusation. Chacun se sent coupable de ne pas satisfaire des exigences toujours plus pressantes et d'autant plus difficiles à contester qu'elles émanent d'un pouvoir lointain, abstrait, inaccessible.¹²⁷ »

Dans ce contexte du « chacun pour soi », la « lutte des places » selon le terme de V. de Gaulejeac, est naturalisée. « Elle est considérée comme nécessaire et utile : que le meilleur gagne !¹²⁸ » Chaque individu doit faire la preuve de son utilité pour avoir une existence sociale. Le groupe et par là-même, la solidarité collective éclatent alors en morceaux. Yves Clot parle d'un « collectif en miettes ». V. de Gaulejeac résume la situation : la « solidarité organique s'affaiblit. La tentation du « chacun pour soi » est d'autant plus forte qu'elle est encouragée par

¹²⁶ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 228.

¹²⁷ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 222.

¹²⁸ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 228.

l'avancement au mérite, la menace des plans sociaux, la diversité des statuts, la mobilité verticale et horizontale et l'individualisation des rémunérations. Les revendications collectives sont désamorçées au profit d'un encouragement à la négociation individuelle des situations.¹²⁹ »

Alors même que selon Y. Clot, « la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus où chacun est exposé à l'isolement¹³⁰ ». Isolés, les salariés n'ont plus la possibilité de débattre entre pairs de leur métier, de pratiquer ce que Y. Clot nomme la « dispute professionnelle » entre « connaisseurs ». Pour lui, « la santé au travail réclame le développement de “débats d'école” exigeants sur la qualité du travail¹³¹ », sur le travail bien fait. La dispute de métier permet de prévenir les querelles de personnes et d'améliorer la densité et la qualité des relations entre professionnels, sans nier le conflit. C'est même d'après Y. Clot, « la meilleure prévention qu'on puisse trouver contre les “risques psychosociaux” »¹³². En effet, d'après la théorie de la clinique de l'activité, dont Y. Clot est l'un des principaux penseurs, la santé au travail passe par la possibilité pour le collectif et l'individu de développer leur « pouvoir d'agir » sur le métier, au sens de « fabriquer du métier », de « réguler l'activité ». Sans ce temps de réflexion, la santé est exposée. La souffrance s'installe quand le métier est sclérosé, quand il n'est plus qu'une routine. Pour retrouver la santé au travail, il faudrait réenclencher le développement du métier, donc redonner la possibilité à un collectif de travail de développer « une culture », de nouvelles règles et pratiques professionnelles en se reconnectant à une créativité collective. Selon Y. Clot, « un collectif de nouvelle génération [non pas au sens de corporation justement] est devenu nécessaire dans le travail aujourd'hui¹³³ ».

1.4 Intensification du travail et perte de sens dans le travail

« Dans notre société, c'est le travail qui apporte la sécurité, l'autonomie, et les supports nécessaires pour exister socialement.¹³⁴ » Néanmoins, le travail reste « un moyen de subsistance et non la finalité de l'existence¹³⁵ ». Pour qu'il le soit effectivement, il devrait être considéré sous l'angle du sens de l'activité et non seulement sous l'angle de la production et des résultats. V. de Gaulejeac part du postulat que « les hommes ne peuvent pas travailler et vivre sans donner du

¹²⁹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 219.

¹³⁰ CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 97.

¹³¹ CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 174.

¹³² CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 187.

¹³³ CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 174.

¹³⁴ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 251.

¹³⁵ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 252.

sens à leur action ». Or « dans sa lutte contre l'angoisse de mort, il en oublie le sens de la vie. La quête du "toujours plus" le conduit à renoncer à la joie des moments présents¹³⁶ ». Dans la logique gestionnaire, l'utilité devient le sens de l'action : toute action doit être utile ou ne doit pas être. C'est d'ailleurs ce qui est prôné dans le modèle de production et de management *lean* (« maigre ») : toujours plus avec moins.

Pourtant, selon V. de Gaulejeac, « l'utilité instaurée comme sens engendre le non-sens¹³⁷ ». L'utilité devrait plutôt être un objectif transitoire à court terme, que le sens final de l'action ; puisque si l'utilité est la fin, le sens de l'action, une fois cette dernière réalisée, son utilité cesse d'être une fin et l'action n'a donc plus de sens en soi. « Le sens même de l'action en cours se perd quand disparaît le rapport entre les buts auxquels il faut se plier, les résultats auxquels il faut s'astreindre et ce qui compte vraiment pour soi et pour les collègues (...) Alors la perte de sens de l'activité la dévitalise, la désaffecte en rendant psychologiquement factice la poursuite du travail. Alors on est en activité sans être actif.¹³⁸ » Y. Clot parle d'« activisme désœuvré », c'est-à-dire une suractivité avec un sentiment d'insignifiance dans le travail réalisé. C'est cette activité « rentrée », cette « qualité empêchée » qui est source de souffrance selon lui. « Quand la performance devient antagonique avec la qualité de l'activité et du produit, alors on ne se reconnaît plus dans ce qu'on fait.¹³⁹ » Y. Clot prend l'exemple d'une formation pour des guichetiers de La Poste où le formateur affirme que pour être de « vrais professionnels », les guichetiers ne doivent pas se mettre à la place du client comme ils le font d'habitude, mais lui proposer les produits de La Poste pour vendre plus parce que « justement [ils ne vendent] pas beaucoup. C'est d'ailleurs pour ça [qu'ils sont] là »¹⁴⁰, à cette formation, leur fait remarquer le formateur. Cette dernière remarque révèle bien les intentions de La Poste : que les guichetiers vendent, qu'ils soient utiles économiquement, au détriment du service à la personne, même si cela n'a pas de sens pour eux.

Le modèle *lean* amène, selon Norbert Alter, professeur de sociologie à Paris Dauphine, une source supplémentaire de non-sens dans l'action. « Le problème est qu'une organisation ne peut fonctionner sans une part de "gras" : le temps qui permet des échanges, des initiatives, où

¹³⁶ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 310.

¹³⁷ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 312.

¹³⁸ CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 112.

¹³⁹ CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 54.

¹⁴⁰ HANIQUE (F.), *Le Sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Erès, Toulouse, 2004. Cité par CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 42.

s'exprime l'ingéniosité des gens, qui font bien plus que ce qui est prévu par leur contrat de travail. L'organisation «maigre» empêche ce processus. Et fait des dégâts: le travail n'a plus de sens.¹⁴¹ » Cela rejoint la nécessaire « dispute professionnelle » dont parle Y. Clot.

Ce dernier évoque d'ailleurs une autre conséquence du *lean*, sur la santé physique cette fois. En effet, « éliminer tout ce qui n'a pas de valeur ajoutée pour le client final (gestes ou mètres carrés, par exemple) peut malheureusement conduire à éliminer ce qui a une valeur ajoutée pour la santé. Il n'est donc pas étonnant que le *lean* soit parfois regardé comme un facteur de surcharge biomécanique. C'est pourquoi, au plan scientifique comme au plan social, ses effets sur la santé sont controversés.¹⁴² » Sur ce point, Y. Clot cite David Modeste, délégué syndical chez PSA Peugeot Citroën : « Il y a ce dogme de la chasse aux gaspils au travers du *lean*. On cherche à réduire au maximum le temps de marche des opérateurs. Cette intensification du travail est une source de stress et de TMS [Troubles Musculo-Squelettiques].¹⁴³ »

En bref, l'intensification du travail, la perte de sens dans le travail, l'individualisation, la compétition généralisée, la fragilisation des collectifs, l'isolement, la négation du travail, la non reconnaissance, la mobilité, l'adaptabilité, et la perte d'identité font en effet partie des facteurs de développement de ce qu'on nomme plus largement les « Risques PsychoSociaux » (RPS). Selon V. de Gaulejac, « les médecins sont de plus en plus nombreux à démontrer le lien entre les nouvelles formes d'organisation du travail et l'aggravation des troubles de santé des salariés¹⁴⁴ ».

2. Les risques psychosociaux, plus qu'une potentialité : une réalité

Plutôt que les causes – soit les facteurs de tensions définis précédemment –, se sont souvent les conséquences individuelles des situations de tension qui sont mises en avant sous le terme aujourd'hui très employé de « risques psychosociaux ». Il existe une très grande confusion dans l'acception de cette expression et donc de multiples définitions peu claires de ce qu'elle représente.

L'adjectif « psychosocial » signifie que c'est lors d'une interaction entre l'individu (« psycho ») et sa situation « sociale » de travail que le risque peut se traduire en troubles voire en pathologies aussi bien physiques que psychiques. D'après l'Agence française de sécurité sanitaire de

¹⁴¹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion op.cit.*, p. 219.

¹⁴² CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 32.

¹⁴³ CLOT (Y.), *Le travail à cœur, op.cit.*, mai 2010, p. 33.

¹⁴⁴ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion op.cit.*, p. 235.

l'environnement et du travail, ces troubles d'origine psychosociale étaient déjà en 2007, la première cause de consultation pour pathologie professionnelle.

2.1 Entre risques et troubles avérés : une frontière trouble et risquée

La notion même de « risque » sous-entend une incertitude quant à l'occurrence d'une situation non encore réalisée. Un risque est un événement aléatoire qui quand il se réalise crée un dommage. Les « risques psychosociaux » sont donc potentiels par nature et sont à distinguer des dommages qu'ils créent.

Pourtant, c'est de manière presque indifférenciée que l'on parle de « risques psychosociaux », de « souffrances au travail », de « stress professionnel », de « violences », ou encore de « harcèlements ». « On décrit donc, la plupart du temps, des situations déjà avérées où le symptôme de malaise est visible, et non des situations « à risque », existant à l'état de potentialité.¹⁴⁵ »

Or si on confond « situations à risque » et « symptômes de malaise », on ne traitera pas le problème sous le même angle. Envisager le problème sous l'angle de la situation permet de la prévenir du risque de malaise voire de souffrance des salariés. Envisager le problème sous l'angle des symptômes avérés de la situation déjà existante amène à traiter les malaises et souffrances sous forme curative plutôt que préventive.

Nous tâcherons donc de distinguer ici les « risques psychosociaux », du stress, des troubles et pathologies avérés, ainsi que des faisceaux d'indices comportementaux ou organisationnels. En effet, les « risques psychosociaux » seront pris ici comme potentialités d'occurrence d'une situation de tensions entre un individu et son milieu de travail, elle-même engendrant possiblement du stress donc des troubles voire des pathologies sur l'individu, repérables par des faisceaux d'indices comportementaux et organisationnels.

2.2 Le stress comme conséquence de situations de tensions : un des dommages majeurs des risques psychosociaux

Bien qu'il ne soit pas la seule manifestation des situations à risques de tensions d'origine psychosociale, le stress est souvent mis en avant puisqu'il est la cause de nombreux troubles et pathologies liés au travail et affectant les salariés.

¹⁴⁵ HAUBOLD (B.), *Les risques humains : quels enjeux pour l'entreprise ?*, op.cit.

Il est même reconnu par l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail comme « le problème de santé le plus répandu dans le monde du travail »¹⁴⁶. Selon l'Observatoire de la vie au travail, en 2010, 65% des salariés se disent exposés au stress dans leur entreprise, contre 55% en 2009. De plus, d'après l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et le Groupe CSA (Conseil, Sondage et Analyse), en 2009, 41% des salariés se sentent stressés dans leur vie quotidienne et 60% attribuent ce stress à leur travail.

Originellement, le stress n'est en fait pas une maladie mais bien une donnée naturelle dans le sens qu'il est une défense de l'organisme afin de faire face à un danger, de préparer le corps à l'action : le sang afflue dans les muscles, l'adrénaline et le cortisol accélèrent notre rythme cardiaque et notre respiration. Sur une courte durée, ces réactions sont stimulantes mais à long terme elles sont épuisantes et affaiblissent notamment les systèmes immunitaire et cardiaque. Selon le modèle du stress de Hans Selye (1946), « le stress est donc une réaction “saine” de l'organisme qui se prépare à agir pour faire face à la situation. [...] si l'adaptation est satisfaisante, l'organisme revient à son équilibre antérieur normal¹⁴⁷ ». Le stress « sain » donne une certaine force et puissance à l'individu. Le problème apparaît quand l'adrénaline est sécrétée en trop grande quantité, de façon chronique et qu'elle ne peut être déchargée physiquement, et donc stagne comme un poison dans le corps parce qu' « on gère son stress », sous-entendu « on le contient ». Selon Pierre Marty, fondateur de l'École de la psychosomatique de Paris, c'est bien « la décharge des tensions induites par le stress permanent [qui] provoque des souffrances¹⁴⁸ ». Néanmoins, la frontière entre le « bon » stress (*eustress* en anglais) et le « mauvais » stress (*distress*) est très variable en fonction des individus. Ce lien entre performance et « bon » stress ne justifie donc pas pour autant les croyances de certaines entreprises selon lesquelles pour être performant, le salarié doit forcément être un minimum « sous-tension ». V. de Gaulejac souligne cette tendance de l'entreprise performante à considérer le stress « comme une donnée quasi naturelle à laquelle il convient de s'adapter ». Et d'ajouter : « il est tellement répandu que la “résistance au stress” est exigée comme une qualité nécessaire pour réussir¹⁴⁹ ».

¹⁴⁶ EL AKREMI (A.), « Les relations au travail », *Chapitre 7 : Les risques psychosociaux et la santé au travail : Stress et burnout au travail*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, 2011-2012.

¹⁴⁷ SARNIN (P.), *Psychologie du travail et des organisations*, op.cit.

¹⁴⁸ Cité par GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion* op.cit., p. 233.

¹⁴⁹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion* op.cit., p. 233.

Le stress crée en quelque sorte un cercle vicieux : les phénomènes dont nous avons parlés précédemment (I) tels que l'adaptabilité, la mobilité, la compétitivité, l'intensification du travail sont autant de facteurs de stress qui entraînent sur l'individu de multiples troubles affectant la santé de façon holistique : sur les plans physique, psychique, relationnel et existentiel. Ce stress peut alors être la cause de comportements non habituels et de relations interpersonnelles dégradées par le développement de violences, alors elles-mêmes source de stress sur les personnes vers qui elles sont dirigées. Il n'est donc pas aisé de distinguer les causes du stress de ses effets. Qui de la poule ou de l'œuf est stressé ?

De plus, comme le montre le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman, encore appelé approche subjective du stress, une même situation potentiellement stressante n'aura pas forcément les mêmes effets pour tous les individus. Selon ce modèle¹⁵⁰, une situation n'est pas objectivement stressante mais potentiellement et de façon subjective puisque le stress est conçu par Lazarus, comme « une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par l'individu comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être ». Ses ressources sont à la fois personnelles (estime de soi, endurance, efficacité...) et interpersonnelles (soutien social). Pour faire face à cette situation aversive, l'individu met en place des stratégies de *coping*, c'est-à-dire littéralement de « faire face », soit en affrontant le problème (recherche d'une solution, recherche d'aide, de soutien émotionnel, autocontrôle, replanification, négociation, évolution personnelle) soit en le niant (évasion, fuite, évitement, résignation, dénégaration).

Cette variabilité interindividuelle est très importante à relever car elle sous-entend qu'une solution proposée pour réduire le stress ne sera pas nécessairement opérante et optimale pour tous les individus.

Au contraire, les approches causalistes du stress de Karasek et Siegrist prennent surtout en compte l'environnement de travail et ne laissent que peu, voire pas de place pour le sujet psychologique. Tout se passe comme si l'individu était le pur produit de son environnement, et que le seul fait d'agir sur ses conditions de travail pouvait tout résoudre.

¹⁵⁰ ALMUVEDER (B.), « Les enjeux de santé publique », *op.cit.*

L'approche du stress de Nicole Aubert et Max Pagès (1989) se veut moins béhavioriste. Ils ont analysé le stress comme un phénomène social, comme « un processus à plusieurs niveaux, dont l'origine et l'extension sont liées aux transformations des modes de management. Les auteurs mettent en évidence qu'au-delà des situations objectives, c'est surtout l'absence de maîtrise sur l'organisation de son travail qui est un facteur déterminant de stress¹⁵¹ ». Le stress professionnel serait alors la résultante du fonctionnement même de l'entreprise.

2.3 Troubles et pathologies professionnels affectant la santé holistique des salariés

Les situations de tensions entre l'individu et sa situation de travail peuvent avoir des dommages sur la santé des salariés dans toutes ses dimensions. Cette altération de la santé peut venir directement de la situation en elle-même (mauvaise position, tâche répétitive, etc.) ou bien être provoquée par l'exposition prolongée de l'individu au stress qu'il ressent dans une situation. Nous ne différencieront pas les effets de telle ou telle cause étant donné qu'ils se confondent parfois et que cette différence est peu évidente à identifier. Nous tâcherons de répertorier les différentes affections observées, soit sous forme de troubles « simples », soit comme pathologies professionnelles combinant plusieurs troubles ayant atteint leur extrême.

2.3.1 Troubles pouvant être provoqués par des situations de tension au travail

Ces troubles dits « simples » sont de deux ordres : physiques et psychiques. Sachant que les troubles psychiques peuvent, par somatisation, créer des troubles physiques.

Les troubles physiques habituellement répertoriés pouvant être provoqués par des situations de tension au travail sont de diverses natures :

- Troubles musculo-squelettiques : tensions musculaires, syndrome du canal carpien, tendinite.
- Troubles cardio-vasculaires : hypertension artérielle, maladies coronariennes (infarctus du myocarde), trouble du rythme cardiaque, accident vasculaire cérébral (AVC) : infarctus cérébral, hémorragie cérébrale.
- Baisse des défenses immunitaires favorisant les infections bactériologiques et virales.
- Cancers

¹⁵¹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 233.

- Troubles respiratoires : respiration thoracique haute et incomplète, blocage du diaphragme, augmentation des crises d'asthme.
- Troubles dermatologiques : herpès, zona, psoriasis, eczéma, crise d'urticaire.
- Allergies
- Troubles digestifs : ulcères, gastrites, ballonnements, colites, constipation ou diarrhées.
- Hausse du taux de cholestérol
- Problèmes de poids (amaigrissement ou grossissement)
- Diabète
- Maux de tête et migraines
- Maux de dos
- Sciatiques
- Troubles sexuels : baisse du désir, impuissance, frigidité
- Grincement de dents
- Spasmophilie
- Crise de tétanie

Les troubles pouvant être provoqués par des situations de tension au travail sont aussi d'ordre psychique :

- | | |
|---|-----------------------------|
| • Sentiment d'impuissance | • Humeur dépressive |
| • Baisse de l'estime de soi et de la confiance en soi | • Irritabilité, colère |
| • Ennui | • Pessimisme, cynisme |
| • Désespoir | • Perte de mémoire |
| • Anxiété chronique | •angoisses, phobies |
| • Insatisfaction, frustration | • Tristesse |
| • Découragement, démotivation | • Perte du sens de l'humour |
| | • Fatigue chronique |

2.3.2 Le rôle des émotions dans les troubles psychosociaux

Comme nous pouvons le constater ci-dessus, les émotions primaires font partie des troubles psychosociaux - les émotions primaires étant, selon l'Analyse Transactionnelle (AT)¹⁵², la joie, la colère, la peur et la tristesse¹⁵³. Outre les conséquences des situations de tension entre l'individu et sa situation de travail, ces émotions peuvent aussi être la cause de certains des troubles autant physiques que psychiques énoncés précédemment.

En effet, une émotion est un mouvement intérieur de courte durée, impermanent et transitoire, qui est fait pour être extériorisé afin de renseigner sur un besoin de la personne. Si une émotion perdure, elle devient un sentiment voire même une pathologie. Les émotions non exprimées s'impriment dans le corps et c'est ainsi que les mots deviennent des maux comme nous pouvons le constater dans le Tableau 1. Il est d'ailleurs intéressant d'observer la proximité phonétique du mot « *maladie* » avec l'expression « avoir du *mal à dire* quelque chose ».

Néanmoins, une émotion même exprimée peut également être nocive pour les personnes en question si elle est dite au mauvais moment, ou à la mauvaise personne. C'est pourquoi, les émotions doivent être vécues comme siennes, en conscience et reconnues pour affirmer leur impermanence et ce au bon moment, à la bonne personne et de la bonne manière.

Émotion	Sources	Description	Mouvements corporels associés	Pathologies possibles si non expression
JOIE	La satisfaction des besoins	La joie donne de l'énergie, elle permet de maintenir en vie, d'être dans l'instant présent, d'accepter les émotions des autres et de la personne joyeuse.	Corps assez droit, épaules relâchées, détendues, sourire, respiration ample, dynamisme.	Si non expression répétée : frustration La non expression de la joie peut venir d'une culpabilité.
COLÈRE	La frustration. L'invasion du territoire physique ou psychique de l'individu. La peur (de mourir). L'entrave à la liberté de l'autre, à son droit.	La colère permet de se faire respecter, d'être entendu et reconnu à un moment où l'individu ne l'est pas.	Contraction, tension, position de « combat », sécrétion d'adrénaline, envie de crier.	Si non décharge de l'énergie de façon saine : énervement constant, rumination, violence verbale et/ou physique, incapacité à se concentrer, hypertension artérielle, infarctus du myocarde, ulcères, constipation, acidités gastriques, articulations raides, burn out, maladie de Parkinson.

¹⁵² L'Analyse Transactionnelle a été fondée par Éric Berne, médecin psychiatre, dans les années 1950. Selon Gérard Chandezon et Antoine Lancestre, dans le *Que sais-je* (2010) sur *L'analyse transactionnelle*, l'AT serait « une méthode nouvelle de traitement des troubles affectifs, associée à une théorie nouvelle de la relation humaine et de la personnalité ».

¹⁵³ OLLIVIER-VERGES (S.), *Manuel du Gai-rieur*, Document inédit, version de mai 2012.

TRISTESSE	L'attachement La perte Le manque	La tristesse permet d'accepter tout ce qu'on ne peut changer, de lâcher prise sur cela, d'en faire le deuil. La tristesse demande à être entendu et consolée.	Pleurs, repli sur soi, muscles relâchés, baisse d'énergie, envie de repos, de silence.	Apathie Dépression Tendance suicidaire Compensation par dépendances (boulimie, alcoolisme, drogues, sexe...)
PEUR	La mort La non – reconnaissance Le futur	La peur permet de se protéger face à un danger, pour rester en vie.	Contraction musculaire pour fuir ou se battre, cri, palpitations cardiaques, respiration rapide, sueur froide, tremblement, sécrétion d'adrénaline.	Si la peur est tournée vers quelque chose de passé, elle devient dysfonctionnelle et pathologique et peut se transformer en phobie. Si la peur n'est pas exprimée, elle peut même ne plus être ressentie du tout et entraîner des comportements à risque (recherche de sensations fortes, proches de la mort).

Tableau 1 - Les caractéristiques des quatre émotions primaires¹⁵⁴

Selon l'Analyse Transactionnelle, quand une émotion n'est pas exprimée de la bonne manière, à la bonne personne et au bon moment cela crée ce qu'on nomme un « trafic d'émotions ». Il y a une transaction des émotions, un échange, qui se fait selon plusieurs processus identifiés par l'analyse transactionnelle et l'émotion ne joue alors pas le rôle qu'elle devrait (Cf. Tableau 1 - Description) :

- « La collection de timbres » : c'est le fait d'accumuler plusieurs émotions en soi sans les exprimer. Une fois que le carnet de timbres est rempli, la prochaine émotion devient la goutte d'eau qui fait déborder le vase, et la personne va alors exprimer toutes ces émotions accumulées en même temps, donc pas forcément à la bonne personne, ni au bon moment.

Par exemple, au travail, cela peut être le fait d'accumuler l'agacement contre un collègue qui m'a pris mon stylo pour la nième fois, l'énervement contre la stagiaire qui ne m'a pas rendu son rapport à temps alors que j'en ai besoin pour préparer la réunion de demain, la colère contre mon patron qui ne m'a même pas remercié pour la signature d'un contrat très important. Puis, je croise dans le couloir un collègue que je n'apprécie pas vraiment et qui me dit « Dis donc, ça va pas ? Tu as l'air fatiguée aujourd'hui ! ». Alors je lui réponds avec agressivité « Je ne t'ai rien

¹⁵⁴ Tableau réalisé à partir de : OLLIVIER-VERGES (S.), *Manuel du Gai-rieur*, op.cit.

demandé ! Garde tes réflexions désagréables pour toi, tu veux bien ! Merci ! ». J'ai tout accumulé et déversé mes émotions sur une seule personne.

- « Le racket » : c'est le fait d'utiliser une émotion à la place d'une autre. Par exemple, paraître triste, ou pleurer alors qu'on est en colère ; ou encore se mettre en colère alors qu'on a peur.

Dans l'entreprise, cela peut se traduire comme suit : j'ai un rendez-vous avec mon supérieur qui me dit que la situation est mauvaise et qu'il voudrait me voir le lendemain pour une évaluation individuelle. Je lui réponds de façon agressive que je vais alors devoir décaler mon rendez-vous avec un client important. J'ai l'air d'être en colère, mais au fond, j'ai peur de perdre mon travail.

- « L'élastique » : c'est le fait d'enfouir une émotion à tel point qu'on ne s'en souvient plus mais lorsqu'une situation similaire se présente plusieurs années plus tard, la réaction est décuplée, ou cela devient une phobie.

Par exemple, mes parents ne m'ont jamais dit qu'ils étaient fiers de moi et de mon travail, ce que je faisais n'était jamais assez bien pour eux. J'ai donc accumulé une frustration, un manque de reconnaissance et de la colère en moi, sans jamais l'exprimer. Un jour, je rends à mon supérieur un dossier sur lequel j'ai travaillé dur pendant trois mois. Ce dernier ne remarque que la virgule mal placée ou la faute d'orthographe, et ne fait aucun commentaire sur le travail dans son ensemble. J'explose en criant « Ce n'est jamais assez bien pour vous ! » et je claque la porte.

- « La patate chaude » : c'est le fait de se débarrasser de son émotion sur quelqu'un qui n'en n'est pas forcément la cause qui lui-même va la transférer à quelqu'un d'autre, etc. Ce phénomène peut aussi se retrouver dans les mémoires familiales : on se passe une émotion de génération en génération sans savoir vraiment d'où elle vient.

Au travail, ce phénomène est assez répandu. Un exemple grossi peut l'illustrer : le fils d'une DRH (Directrice des Ressources Humaines) agace son père. Ce dernier, plutôt que de le dire à son enfant, dit à sa femme, avant qu'elle ne parte au travail « De toute façon, c'est toujours moi qui dois m'occuper de lui parce que toi tu es toujours en retard ! ». Arrivée au travail, la DRH s'énerve contre le premier de ses collègues qui lui fait une réflexion. Ce collègue en rentrant chez lui va alors être de mauvaise humeur avec sa femme et lui dire qu'il en a assez de faire à manger tous les soirs alors qu'il est fatigué du travail. Sa femme va alors dire à sa fille d'aller se coucher sans histoire parce qu'elle n'a pas fini ses haricots verts. Ainsi, tout le monde s'est débarrassé de son émotion sur une autre personne que celle concernée. V. de Gaulejeac confirme cela lorsqu'il dit que « la hiérarchie, comme les collaborateurs et les subordonnés, sont pris eux aussi dans une

pression permanente qu'ils n'arrivent pas à contrôler. Chacun essaie de décharger son agressivité sur l'autre, contribuant ainsi à renforcer la logique du "sauve qui peut" ». ¹⁵⁵

Comme le montrent les exemples simples donnés pour chaque processus, ce genre de transactions peuvent se retrouver dans le milieu du travail, et créer des situations de tensions, puis des troubles, voire déclencher ou accentuer certaines pathologies.

2.3.3 Pathologies pouvant être provoquées par des situations de tensions extrêmes au travail

Dans son ouvrage *Travail, usure mentale*, C. Dejours identifie plusieurs types de pathologies liées à des situations avancées de surcharge de travail. Nous parlerons ici de « pathologie » puisque la personne qui en souffre accumule plusieurs des troubles cités précédemment.

Dans son rapport sur « Les risques psychosociaux au travail » remis à l'Assemblée Nationale en février 2011, Jean-Frédéric Poisson résume ces pathologies ainsi :

« - les pathologies de surcharge, provoquées par l'augmentation des contraintes de cadences et de productivité : troubles musculo-squelettiques, lésions par efforts répétitifs, lésions d'hyper sollicitation ;

- le "karoshi" [qui signifie en japonais "mort par excès de travail"], qui désigne une mort subie par accident vasculaire alors que le sujet n'a aucun antécédent et ne présente comme seul facteur de risque que la surcharge de travail ;

- le "burn out" [qui signifie en anglais "se consumer, s'épuiser"], ou "syndrome d'épuisement professionnel" qui se manifeste par l'épuisement physique et mental, le découragement ainsi qu'une dévalorisation de soi ou une dépression. » ¹⁵⁶

2.4 Faisceaux d'indices comportementaux et organisationnels permettant d'identifier des risques psychosociaux

Ce que nous avons classé en tant que faisceaux d'indices sont les signes visibles permettant d'identifier la présence de risques psychosociaux, voire leur manifestation concrète par l'existence de troubles et de pathologies. Sur le plan individuel, ces signes sont souvent rassemblés sous le terme de « troubles comportementaux ». Sur le plan organisationnel, ces

¹⁵⁵ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion op.cit.*, p. 239.

¹⁵⁶ POISSON (J.-F.), *Les risques psychosociaux au travail, op.cit.*

indices sont le signe d'une baisse quantitative de la productivité d'une entreprise ou qualitative de sa renommée.

Les troubles comportementaux les plus cités sont les suivants :

- Mauvais sommeil, insomnie ;
- Difficultés de concentration, troubles de la mémoire, oublis, erreur d'attention ;
- Baisse de la créativité et d'initiative ;
- Comportements obsessionnels, conduites à risques, accidents, voire suicide ;
- Augmentation des dépendances et addictions : café, alcool, sucreries, tabac, médicaments (notamment psychotropes), drogues, addiction au travail et hyperactivité (c'est-à-dire une « surcharge de travail [s'installant] durablement parce qu'elle est considérée comme normale et acceptée volontairement. Elle est vécue comme une réponse à une exigence de l'organisation, même si elle résulte en fait d'un « choix » personnel. (...) L'hyperactivité devient, comme le stress, un symptôme banal tant il paraît répandu.¹⁵⁷ »)
- Boulimie, anorexie ;
- Difficultés relationnelles, isolement, irritation vis-à-vis des collègues, agacement, agressivité, violences internes et externes : harcèlement moral ou sexuel, discrimination.

Sur le plan organisationnel, les signes visibles sont surtout une ambiance tendue, un turn-over et un absentéisme importants. Ces signes sont moins souvent mis en avant et étudiés que les indices « individuels » des risques psychosociaux.

En effet, comme nous venons de le voir c'est plutôt sous l'angle « psycho » (phénomène individuel) que « sociaux » (phénomène collectif) que sont généralement abordés les risques psychosociaux au travail. Il convient donc de se détacher de la connotation quelque peu « psychologisante » que peut prendre cette expression, non pas de par sa sémantique, au contraire, mais de par l'usage qui en est fait tendant à se focaliser sur l'individu et ses troubles psychiques plutôt que sur les troubles physiques et le rôle de l'organisation dans l'apparition de ces troubles.

¹⁵⁷ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, op.cit., p. 232.

Pour conclure, les formes actuelles d'organisation du travail et de management peuvent être une source favorisant l'émergence des risques psychosociaux dans les milieux professionnels. L'intensification du travail, la perte de sens dans le travail, l'individualisation, la compétition, la fragilisation des collectifs, l'isolement, la négation du travail, la non reconnaissance, la mobilité, l'adaptabilité, et la perte d'identité sont autant de conséquences néfastes à la santé des salariés que ces formes de management sont susceptibles d'entraîner. Lorsque la potentialité du risque devient réalité, les salariés se trouvent confrontés à des situations de tension provoquant stress, troubles psychiques et physiques voire pathologies dits d'origine « psychosociale », puisque causés par la confrontation de l'individu avec son milieu de travail.

Il faut bien distinguer les « risques » que peut engendrer une situation de travail et les symptômes avérés dus à cette situation. Car, la confusion amène les entreprises à se concentrer sur le traitement de ces symptômes plutôt que sur la prévention des risques. En outre, quand la prévention des risques psychosociaux est abordée, c'est la plupart du temps sous la forme d'une mesure d'indicateurs plutôt que par une réelle mise en place de mesures de prévention.

- CHAPITRE III -

DE LA DIFFÉRENCE ENTRE LE RIRE ET L'HUMOUR DANS L'ENTREPRISE

Comme l'affirme le sociologue Marc Lorient, « dans une période où les collectifs de travail sont mis à mal (...), où le travail perd son sens (...) et n'est plus reconnu, le rire est plus nécessaire que jamais¹⁵⁸ ».

Afin de comprendre la façon dont est envisagé le rire dans la pratique du yoga du rire, il est d'abord nécessaire de se tourner vers la vision disons « classique » du rire dans l'entreprise, comme expression et conséquence de l'humour (1), pour pouvoir ensuite s'en défaire dans la pratique du yoga du rire (2).

1. Le rire par l'humour dans l'entreprise

Dans les entreprises, le rire est la plupart du temps abordé par le biais de l'humour, donc de plaisanteries, de mots d'esprit, de dérision voire d'ironie et de moqueries. Ce rire fréquemment confondu avec l'humour a vu sa place évoluer dans l'entreprise, pour être presque considéré aujourd'hui comme une obligation, selon J. Mejjad ; l'humour n'ayant pas toujours eu le beau rôle dans l'entreprise.

1.1 L'évolution de la place du rire par l'humour dans l'entreprise

Jawad Mejjad, dans son livre *Le rire dans l'entreprise*, montre une évolution de la conception du rire dans le milieu de travail. D'après lui, il y aurait une « corrélation entre la manifestation du rire et le degré de maturité d'une organisation ». Il en conclut que le « rire dans l'entreprise n'est qu'une manifestation particulière de l'omniprésence généralisée du rire dans l'espace social¹⁵⁹ ». Il va même plus loin en affirmant que « l'attitude humoristique [est] devenue le mode de

¹⁵⁸ LORIENT (M.), « Les vertus du rire au travail : leçon de management à Morano », *Rue 89*, 3 juin 2011. Disponible en ligne sur : <http://www.rue89.com/2011/06/03/les-vertus-du-rire-au-travail-lecon-de-management-a-morano-207445>

¹⁵⁹ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise - Une analyse compréhensive du rire dans la société*, L'Harmattan, juillet 2010.

communication imposé à l'ensemble du monde social¹⁶⁰ ». J. Mejjad considère que rire et humour sont les deux faces d'une même pièce et que l'un va forcément avec l'autre. L'humour est pour lui notre face « humaine », le rire, notre côté « animal ».

Dans les organisations industrielles de la fin du XIX^{ème} siècle, de type tayloriennes, « le rire est simplement **interdit**¹⁶¹ » car il est considéré comme non productif, « c'est une perte d'attention, de temps et d'énergie¹⁶² ». À cette époque, « travailler ou rire, il faut choisir¹⁶³ ». Le rire est vu comme une remise en cause de l'organisation, donc dangereux. Le rire en lien avec le travail ne s'exprime qu'en dehors de l'entreprise, dans les bistrot où se retrouvent les ouvriers.

Puis, dans le contexte de l'école des relations humaines de Mayo et des théories des besoins et de la motivation au travail, « le rire n'est plus considéré comme étant contre productif et subversif, mais au contraire, il pourrait contribuer à améliorer la motivation du salarié. D'interdit il devient **toléré**¹⁶⁴ ». Le rire est considéré comme moyen de cimenter le groupe donc comme réponse au besoin d'appartenance de la pyramide de Maslow. Néanmoins, « il ne s'agit pas de reconnaître l'humour pour lui-même, mais uniquement de dépasser la méfiance séculaire et de le tolérer comme moyen de reconnaissance pour un groupe donné¹⁶⁵ ».

Ensuite, J. Mejjad repère que dans les approches systémiques de l'organisation, « le rire qui remet en cause, le rire contre le pouvoir, est un contrôle, et l'efficacité du contrôle vient de l'auto-censure générée par l'adhésion à l'idéologie et aux valeurs qui sous-tendent l'organisation¹⁶⁶ ». Finalement, quand le rire « est **contrôlé**, policé, il est [...] soumis à une codification tellement précise et contraignante [...], que son territoire s'en trouve réduit jusqu'à le faire disparaître¹⁶⁷ ». Il prend ici l'exemple de certaines firmes japonaises dans lesquelles une salle est réservée au défoulement des salariés où ils peuvent raconter des blagues ou tirer des fléchettes sur la photo de leur chef. « Ils y riaient de bon cœur, à gorge déployée, encouragés en cela par des représentants de la direction.¹⁶⁸ »

¹⁶⁰ MEJJAD (J.), « Et ça vous fait rire ! », *Tribunes*, Institut du Leadership BPI Group, février 2009. Disponible en ligne sur : http://www.institut-leadership-bpi.com/images/stories/articles/et_ca_vous_fait_rire.pdf

¹⁶¹ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*, p. 45.

¹⁶² MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*

¹⁶³ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*

¹⁶⁴ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*, p. 52.

¹⁶⁵ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*, p. 53.

¹⁶⁶ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*, p. 61.

¹⁶⁷ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*, p. 61.

¹⁶⁸ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise, ibid.*, p. 60.

Dans l'organisation abordée sous l'angle de la théorie du jeu des acteurs de Crozier et Friedberg, « le rire fait partie des ressources à la disposition des acteurs, dans leur relation de pouvoir¹⁶⁹ ». « Le rire est considéré comme un élément fédérateur, qui permettra de développer cet esprit d'équipe si recherché.¹⁷⁰ » J.Mejjad date aux années 1980, l'entrée du rire dans l'entreprise sous forme d'outil de pouvoir utilisé par la hiérarchie pour asseoir son autorité. Il parle d'un rire « **instrumentalisé** », « au service de ceux qui détiennent la vérité, contre ceux qui ne veulent pas rentrer dans le rang, en tout cas, pas ce rang-là. C'est un élément de cohésion d'un groupe¹⁷¹ ». Pour finir, il affirme qu'aujourd'hui, dans les entreprises, « le rire est à la mode, c'est même une **obligation**¹⁷² ». Pour lui, il y a une concomitance entre le développement du secteur des services et l'obligation de rire. « Le rire n'est plus cet élément spontané et non contrôlé, mais quelque chose d'obligatoire et de fabriqué.¹⁷³ » Il va même plus loin en soutenant que le rire est le signe de la décadence de la société moderne dans le sens où il passe de l'interdit à l'obligation. Or pour lui, c'est au moment du déclin que « ce qui était interdit devient obligatoire, et ce qui était la norme est dévalorisé¹⁷⁴ ». Selon J. Mejjad, « le rire a ainsi cette caractéristique fondamentale de détruire et construire dans le même mouvement, d'être une violence fécondante, autrement dit mourir de rire équivaut à une renaissance¹⁷⁵ ». Il considère alors que « le rire moderne participe largement au réenchantement du monde¹⁷⁶ ».

1.2 Le rôle du rire par l'humour dans l'entreprise aujourd'hui

Alors que le rire par l'humour est de plus en plus valorisé dans l'entreprise pour ses diverses vertus managériales, il est aussi critiqué pour ses possibles dérives.

1.2.1 Le rire en entreprise, un sujet qui fait parler de lui

Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 2, le rire en entreprise est un sujet qui fait de plus en plus parler de lui. Suite à la publication de l'ouvrage de J. Mejjad, *Le rire dans l'entreprise* en 2010, puis du *Petit traité de l'humour au travail* de David Autissier et Élodie

¹⁶⁹ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise*, op.cit., p. 64.

¹⁷⁰ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise*, op.cit., p. 64.

¹⁷¹ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise*, op.cit., p. 66.

¹⁷² MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise*, op.cit., p. 71.

¹⁷³ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise*, op.cit., p. 72.

¹⁷⁴ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise*, op.cit., p. 223.

¹⁷⁵ MEJJAD (J.), "Et ça vous fait rire !", op.cit. Disponible en ligne sur : http://www.institut-leadership-bpi.com/images/stories/articles/et_ca_vous_faitrire.pdf

¹⁷⁶ MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise*, op.cit., p. 223.

Arnéguy fin 2011¹⁷⁷, on observe successivement une hausse des articles parus sur le rire et l'humour au travail.

Titre de l'article	Hebdomadaire ou Quotidien	Blog ou Site	Date	Rire = humour	Rire = « outil de management »	Rire par le yoga du rire
Stratégies cocasses et quiproquos	L'Express - L'Entreprise		24/12/2001	✗	✗	
L'humour dans l'entreprise		executivecoaching.be (Belgique)	04/02/2003	✗		
Hilarité connexion	Courrier Cadres		10/11/2005		✗	✗
Il faut rire au travail	La presse (Canada)		25/09/2006	✗		✗
Et ça vous fait rire !		Institut du leadership BPI Group	01/02/2009	✗	✗	
Rire au travail et améliorer ses performances		conseils-carriere.monster.ch (Suisse)	16/06/2009	✗		
Le rire, l'arme anti-stress au travail ?		coaching.monster. fr	2009	✗		✗
Rire au travail, c'est du sérieux!	Entreprises & Management		04/01/2010			✗
L'humour, un moyen de rapprocher les différents corps de l'entreprise	La Vie éco - Carrières (Maroc)		04/01/2010	✗	✗	
Quand l'humour devient un outil de productivité et de créativité	La Vie éco - Carrières (Maroc)		04/01/2010	✗	✗	
L'humour c'est du sérieux!	Stratégies Magazine		26/02/2010	✗	✗	
Oser rire au boulot pour évacuer les tensions	Management		16/03/2010	✗		
Rire ou faire rire au boulot, c'est du sérieux !		emploi.france5.fr	19/03/2010	✗		
Les vertus du rire au travail: leçon de management à Morano	Rue 89		03/06/2011	✗	✗	
Rira bien qui rira au travail	L'Express		07/11/2011	✗	✗	
Rire en entreprise, c'est du sérieux		elaee.com	15/12/2011	✗	✗	✗

¹⁷⁷ AUTISSIER (D.) et ARNÉGUY (E), *Petit traité de l'humour au travail - Rire en travaillant*, Eyrolles, novembre 2011.

Marrez-vous plus pour produire plus ?	Atlantico		29/12/2011	✘		
Le rire cette arme de management redoutable	Atlantico		02/01/2012		✘	
Rire au bureau, est-ce bien sérieux ?		blog-pour-emploi.com	03/01/2012	✘		✘
Le rire au travail: sans rire, c'est du sérieux	Webmag de Pôle emploi	emploiparlonsnet.fr	30/01/2012	✘	✘	
Rire au travail		le-manager-urbain.com (Canada)	14/02/2012	✘		
Le rire, un bon moyen de démultiplier l'énergie au travail	20 minutes		04/05/2012		✘	✘
L'humour au travail: un outil précieux		oserchanger.com	31/07/2012	✘	✘	✘
Rire au travail ? C'est vital !	Vita Magazine (Canada)		01/10/2012	✘		
Total = 24				T = 18	Total = 13	Total = 7

Tableau 2 - Articles concernant le rire et l'humour au travail

Légende du Tableau 2 :

Rire = humour : Cela signifie que dans l'article, le rire est vu comme une conséquence de l'humour, il n'est pas pensé sans l'humour.

Rire = « outil de management » : Cela signifie que dans l'article, l'accent est mis sur les bénéfices managériaux du rire pour la direction plutôt que sur son action pour la santé des salariés.

Outre les articles répertoriés dans le Tableau 2 et les magazines d'actualité qui consacrent un dossier entier au rire dans l'entreprise tels que l'Express L'Entreprise en décembre 2001 (« Le rire est bon pour l'entreprise : Sérieux ne rime plus nécessairement avec ennuyeux ! La preuve : le rire investit le management. Antistress, révélateur, mobilisateur, accrocheur : on lui prête de multiples vertus.¹⁷⁸ »), ou encore les Échos en août 2010 (« Management : le rire et l'entreprise : L'humour est une valeur positive que les entreprises consomment encore avec modération. Pourtant, ses effets seraient nombreux : leadership renforcé, messages mieux compris par les subordonnés, cohésion d'équipe et convivialité.¹⁷⁹ »), les chercheurs en lettres et en sociologie se sont emparés du sujet. La sociologue Jacqueline Frisch-Gautier publiait déjà en 1961, un article

¹⁷⁸ Dossier disponible en ligne sur : http://lentreprise.lexpress.fr/gerer-une-equipe/le-rire-est-bon-pour-l-entreprise_9033.html

¹⁷⁹ Dossier disponible en ligne sur : <http://archives.lesechos.fr/archives/2010/lesechos.fr/08/16/020725219101.htm>

sur « Le rire dans les relations de travail »¹⁸⁰ dans la Revue française de sociologie. Puis, en janvier 1998, Élisabeth Bourguinat, Docteur Ès Lettres publie un document sur « Le rôle du rire dans les organisations »¹⁸¹ dans le journal de l'École de Paris du management. Actuellement, un dossier sur « l'humour au travail » est en préparation pour une publication dans la revue « Les mondes du travail » n°13 de février 2013, coordonné par le sociologue Marc Lorient et qui aura pour but de dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques de l'humour au travail¹⁸².

1.2.2 Le rire par l'humour comme outil de management

Actuellement, lorsqu'on parle de rire dans l'entreprise, on fait généralement référence à l'humour en tant que nouvel « outil de management », donc plus comme outil fonctionnel pour la direction que comme ressource pour les salariés. Le rire par l'humour au travail est alors vu avec un prisme fonctionnaliste, comme porteur de nombreuses fonctions, notamment pour les dirigeants d'une entreprise. Selon les articles répertoriés dans le Tableau 2, l'humour aurait de nombreuses vertus pour l'entreprise :

- Désamorcer ou atténuer des tensions, des conflits donc canaliser la violence inhérente à ces tensions en offrant une forme d'autodérision et de critique de l'autre capable de faire passer des messages potentiellement agressifs ou gênants sous une forme plus acceptable.
- Plus largement, faire passer efficacement un message sans avoir recours à l'affrontement, pour une meilleure diffusion et une meilleure pénétration de ce message car le recours à l'humour augmente la réceptivité des destinataires.
- Atténuer les résistances au changement, accompagner le changement, renforcer la capacité à faire accepter les changements car l'humour peut être utilisé comme outil de persuasion.
- Servir d'exutoire aux tensions psychologiques générées par le travail. Comme le confirme J. Frisch-Gauthier, « toute plaisanterie, même sans trop de rapport avec le travail, libère quelque peu une tension nerveuse trop forte.¹⁸³ »
- Exprimer ses émotions donc réduire l'agressivité et la susceptibilité entre collègues.

¹⁸⁰ Article disponible en ligne sur : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1961_num_2_4_5978

¹⁸¹ BOURGUINAT (É.), « Le rôle du rire dans les organisations », *Le Journal de l'École de Paris du management*, n° 8, janvier-février 1998. Document disponible en ligne sur : <http://ecole.org/fr/seances/VA86>

¹⁸² Appel à contribution disponible en ligne sur : <http://gestesdotnet.files.wordpress.com/2012/07/les-mondes-du-travail-aac-humour.pdf>

¹⁸³ FRISCH-GAUTHIER (J.), « Le rire dans les relations de travail », *Revue française de sociologie*, 1961, p. 295.

- Permettre le parler vrai, et remettre les pendules à l'heure avec finesse car « l'humour a cet avantage qu'il n'est pas pris au sérieux mais peut dire des choses très sérieuses¹⁸⁴ ». En effet, selon J. Frisch-Gauthier, « le ton de la plaisanterie permet (...) de suggérer ce que nous n'osons pas dire ouvertement, d'aller au-delà de ce qui est exprimé en clair¹⁸⁵ ».
- Faire remonter des problèmes qui n'auraient peut-être pas fait surface autrement.
- Dédramatiser des situations, prendre du recul. « Parvenir à plaisanter à propos d'une difficulté montre qu'on fait preuve de sérénité et qu'on domine la situation.¹⁸⁶ »
- Trouver des solutions aux problèmes. « En permettant d'exprimer les difficultés, le mode humoristique contribue aussi à les résoudre.¹⁸⁷ » C'est ce que confirme l'ancien responsable de la communication interne chez France Télécom : « Quand on se moque d'un problème, le rire peut tenter de venir trouver une solution¹⁸⁸ ».
- Maintenir, renforcer la cohésion du groupe et l'esprit d'équipe en créant une connivence, une complicité entre les interlocuteurs : toute plaisanterie suppose une forme de connaissance tacite partagée, rire de la même chose suppose une adhésion aux mêmes valeurs. Échanger des blagues avec ses collègues est une forme de lien qui renforce la solidarité, le plaisir du travail collectif.
- Fluidifier les relations interprofessionnelles, détendre les relations hiérarchiques, instaurer un rapport de confiance car l'humour permet une mise en avant de son humanité. « Un humour bien intentionné aplanit les hiérarchies. Un chef qui est en mesure de rire avec ses employés est moins supérieur, procure de l'ouverture - la communication est facilitée et les conflits sont réglés plus facilement.¹⁸⁹ »
- Lancer des idées novatrices, stimuler l'imagination, la créativité car l'humour sollicite et synchronise les deux hémisphères du cerveau : le gauche (siège de la logique, de la rationalité, de l'analyse) et le droit (siège de l'imagination, de la créativité, de l'intuition).

¹⁸⁴ HABRICHE (B.), « Quand l'humour devient un outil de productivité et de créativité », *La Vie éco*, janvier 2010.

¹⁸⁵ FRISCH-GAUTHIER (J.), « Le rire dans les relations de travail », *ibidem*, p. 302.

¹⁸⁶ AZOUVI (C.), « Oser rire au boulot pour évacuer les tensions », *Management*, mars 2010.

¹⁸⁷ PARCEVAUX de (A.-C.), « Stratégies cocasses et quiproquos », *L'Express L'Entreprise*, décembre 2001.

¹⁸⁸ Entretien avec le Responsable de la communication interne de France Télécom - Orange.

¹⁸⁹ WAGNER (S.), « Rire au travail et améliorer ses performances », *monster.ch*, juin 2009.

- Améliorer l'ambiance au travail car rire détend le corps et remonte le moral. Selon une enquête de D. Autissier et E. Arnéguy¹⁹⁰, 92 % des personnes interrogées pensent que l'humour est un facteur de bien-être.
- Motiver pour atteindre un objectif, mobiliser, susciter la participation, l'intérêt, l'implication car faire rire est un moyen d'attirer et de retenir l'attention.
- Lutter contre le stress, améliorer la performance, la productivité, l'efficacité au travail des individus. Selon un sondage Monster (recruteur en ligne), 39% des 2099 salariés d'Europe du Sud (France, Espagne, Italie) interrogés disent que pour résister au stress au travail, il faut « voir les choses avec humour et dérision¹⁹¹ ».

Toutes ces vertus attribuées à l'humour au travail peuvent être source d'une meilleure productivité de l'entreprise et d'une baisse de l'absentéisme des employés. D'ailleurs, dans sa thèse «Humor in International Project Teams», Marco Sampietro, professeur de management à l'Université de Bocconi à Milan révèle que le rire améliore les performances de l'entreprise. Il affirme même que «*l'humour est l'un des fondamentaux du management*¹⁹² ».

1.2.3 La face cachée de l'humour au travail

L'humour en tant que simple outil de management, servant ce nouveau « management par le rire », peut aussi être perçu d'un point de vue critique.

Comme le remarque J. Frisch-Gauthier, « on peut se demander si la plaisanterie (...) ne délivre pas une certaine agressivité grâce à ce qu'elle permet de dire à demi, grâce aussi au semblant de complicité qu'elle crée¹⁹³ ».

En effet, comme le précise Bernard Raquin, « l'humour, comme tous les modes de communication peut varier entre l'amour et l'agressivité. Il peut avoir trois positions :

- Haute : qui consiste à rire des autres, pour souligner une caractéristique et éventuellement les rejeter.
- Basse : qui consiste à faire rire de soi, en soulignant une caractéristique personnelle défailante.

¹⁹⁰ Enquête menée entre 2009 et 2010, sur 321 salariés ayant répondu *via* Internet à trente questions sur l'humour dans les relations professionnelles. AUTISSIER (D.) et ARNÉGUY (E), *Petit traité de l'humour au travail - Rire en travaillant, ibidem*.

¹⁹¹ Source disponible en ligne sur : <http://www.coaching.monster.fr/strategie-de-recherche/actualite/rire-arme-anti-stress-au-travail/article.aspx>

¹⁹² LEVY (L.), « L'humour c'est du sérieux », *Stratégies Magazine*, n°1578, février 2010. Disponible en ligne sur : <http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/133227W/l-humour-c-est-du-serieux.html>

¹⁹³ FRISCH-GAUTHIER (J.), « Le rire dans les relations de travail », *op.cit.*, p. 302.

- Égalitaire : qui consiste à rire avec l'autre, en utilisant sa singularité pour l'intégrer et lui montrer qu'on l'apprécie »¹⁹⁴.

Cette position « haute » de l'humour peut aussi se manifester dans l'entreprise, et ce de plusieurs façons.

D'une part, d'après Élisabeth Bourguinat, « le rire sert souvent à établir ou à confirmer des **relations de pouvoir**¹⁹⁵ ». « 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 solliciter sa bienveillance et ne pas devenir sa prochaine victime.¹⁹⁶ » Ainsi, par l'humour moqueur, les relations hiérarchiques peuvent devenir assez perverses : le subordonné rit pour se positionner « avec » et non « contre » son supérieur. Ce rire par l'humour « génère alors des systèmes d'alliance et d'exclusion¹⁹⁷ ». Le rire peut donc bien être le moyen d'exprimer le pouvoir personnel d'un supérieur, c'est alors un humour à sens unique : de haut en bas. Ce rire-là peut également se retrouver entre collègues de même rang hiérarchique. Dans ce cas, « 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 plaisanterie¹⁹⁸ ».

L'humour peut alors être la source d'humiliation ou de dévalorisation systématique d'acteurs dominés. M. Loriol en donne plusieurs exemples : « salariés harcelés par un employeur ou un supérieur pratiquant l'humour à sens unique ; femmes dans les métiers masculins remises « à leur place » par des blagues sexistes ; immigrés dénigrés dans les métiers manuels pour mieux les cantonner aux tâches les plus subalternes¹⁹⁹ ».

L'humour peut aussi être le vecteur de « formes de violence latente ou explicite (...) que la victime est bien obligée d'accepter sous peine de redoubler encore le ridicule ou la marginalisation²⁰⁰ ».

¹⁹⁴ RAQUIN (B.), *Rire pour vivre - Les bienfaits de l'humour et du rire !*, Dangles, avril 2008, p. 191.

¹⁹⁵ BOURGUINAT (E.), « Le rôle du rire dans les organisations », *op.cit.*

¹⁹⁶ BOURGUINAT (E.), « Le rôle du rire dans les organisations », *op.cit.*

¹⁹⁷ BOURGUINAT (E.), « Le rôle du rire dans les organisations », *op.cit.*

¹⁹⁸ BOURGUINAT (E.), « Le rôle du rire dans les organisations », *op.cit.*

¹⁹⁹ LORIOL (M.), « L'humour au travail : dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques », Appel à contribution pour un dossier sur « l'humour au travail », juillet 2012. Disponible en ligne sur : <http://gestesdotnet.files.wordpress.com/2012/07/les-mondes-du-travail-aac-humour.pdf>

²⁰⁰ LORIOL (M.), « L'humour au travail : dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques », *ibid.*

Comme le résume M. Lorient, dans ces cas-là, « l'humour ne fait que renforcer des formes de domination qui existent par ailleurs²⁰¹ ».

D'autre part, E. Bourguinat analyse le rire par l'humour comme moyen d'« un **rééquilibrage des transactions inégales** entre les acteurs²⁰² ». L'excès de rire par moqueries peut être révélateur de certains dysfonctionnements dans l'entreprise. D'après E. Bourguinat, « chaque fois qu'il y a pouvoir, le rire vient compenser la frustration qu'il crée²⁰³ ». Le rééquilibrage peut se faire dans les deux sens : soit c'est la personne victime de la transaction inégale qui se dédommage en riant (des employés qui se moquent ensemble d'un trait de caractère de leur supérieur), soit c'est le bénéficiaire de la transaction inégale qui rit pour compenser l'inégalité (le supérieur qui raconte une blague à son subordonné pour créer une complicité, une connivence). À ce propos, J. Frisch-Gauthier ajoute que rire de l'autorité qui impose une discipline, une contrainte, est « le moyen [pour l'employé] de reprendre virtuellement sa liberté²⁰⁴ ».

Enfin, l'humour peut être utilisé dans l'entreprise comme **moyen de manipulation** (des salariés ou des clients). Ce rire là peut en effet être le moyen, comme nous l'avons déjà mentionné, de mieux faire passer les messages, et de mieux faire avaler la pilule quand ce message n'est pas forcément dans l'intérêt du salarié ou du client, à l'opposé de la vision désintéressée et ludique vécue par ces derniers. Jean-Pierre Frappier va même jusqu'à dire que le rire par l'humour est parfois utilisé par les dirigeants pour mieux exploiter les subordonnés²⁰⁵.

Alors que le rire par l'humour peut être sollicité à des fins de manipulation et de domination, dans sa position « haute » telle que définie par B. Raquin, c'est le rire avec l'autre qui est sollicité par la pratique du yoga du rire. Si le yoga du rire ne travaille pas directement avec l'humour comme déclencheur du rire, il le recherche dans ses positions « basse » et « égalitaire » telles que définies par B. Raquin. Dans le yoga du rire, le sens de l'humour est plus un objectif à atteindre qu'un moyen pour faire rire.

²⁰¹ LORIENT (M.), « Les vertus du rire au travail : leçon de management à Morano », *op.cit.*

²⁰² BOURGUINAT (E.), « Le rôle du rire dans les organisations », *op.cit.*

²⁰³ BOURGUINAT (E.), « Le rôle du rire dans les organisations », *op.cit.*

²⁰⁴ FRISCH-GAUTHIER (J.), « Le rire dans les relations de travail », *op.cit.*, p. 296.

²⁰⁵ FRAPPIER (J-P.), *Les succursales du rire, De l'usage du comique en entreprise*, Imago, 1999.

2. Le yoga du rire, ou *hasya yoga* une vision singulière du rire dans l'entreprise

D'origine indienne, le yoga du rire ou *hasya yoga* en sanskrit, est une pratique répandue aujourd'hui dans le monde entier et en voie d'institutionnalisation. Le rire tel qu'il est abordé dans cette pratique, n'a que peu de liens avec l'humour. Sans pour autant la rejeter, le yoga du rire se détache donc de la vision « classique » du rire dans l'entreprise que nous venons de présenter.

2.1 Le yoga du rire : quelle vision du rire ?

Afin de saisir le rire tel que défini par le yoga du rire, il est nécessaire de le différencier de l'humour.

Selon le Dictionnaire culturel en langue française d'Alain Rey, l'humour serait une « forme d'esprit qui consiste à présenter la réalité de manière à en dégager les aspects plaisants et insolites, parfois absurdes, avec une attitude de détachement et souvent de formalisme, et impliquant souvent la mise en cause de soi-même²⁰⁶ ». L'humour est donc bien l'expression d'une sorte de discipline de l'esprit. Il relève de l'analyse, de la logique donc de l'hémisphère gauche du cerveau. C'est « une capacité du cerveau à percevoir, à raconter, et expérimenter une situation pour juger si elle est drôle ou non²⁰⁷ ». Selon Georges Elgozy, « l'humour a moins pour objet de provoquer le rire que de suggérer une réflexion originale ou enjouée²⁰⁸ ».

Au contraire, le rire est mécanique, c'est un réflexe physique qui exprime la gaieté par certains mouvements du corps. Il ne fait donc pas forcément référence à l'esprit, au mental. Il est clairement relié à l'hémisphère droit du cerveau. Comme le rappelle Corinne Cosseron, « si le rire est un réflexe corporel donc inné, l'humour est un comportement appris. Le rire est issu du domaine de l'émotion (...), l'humour est une production mentale²⁰⁹ ».

D'après Robert Provine²¹⁰, professeur en neurobiologie à l'Université du Maryland, « le rire n'a pas grand-chose à voir avec l'humour (...) C'est davantage une affaire relationnelle²¹¹ ».

²⁰⁶ REY (A.), (dir.), *Dictionnaire culturel en langue française*, op.cit., p. 1735.

²⁰⁷ ACADEMIE INTERNATIONALE DU RIRE, *Formation d'animateur certifié de Yoga du Rire (CLYL)*, document inédit, avril 2012.

²⁰⁸ ELGOZY (G.), *De l'humour*, Denoël, 1979.

²⁰⁹ COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie - Le Rigologie, mode d'emploi*, Robert Laffont, mai 2009.

²¹⁰ PROVINE (R.), *Le rire, sa vie, son œuvre*, Robert Laffont, 2003.

²¹¹ Entretien avec Robert Provine dans GENDRON (L.), « Les mystères du rire », op.cit.

Ce rire qui n'a « pas grand-chose à voir avec l'humour » est appelé « rire sans raison » dans la pratique du yoga du rire. Cette expression ne signifie pas que le rire n'a pas de raison car il peut en avoir une telle que rire de soi, de sa propre situation, de son ridicule à l'instant *t*. Cela ne veut pas non plus dire que c'est un rire irraisonné car c'est un rire stimulé donc bien raisonné, puisque provoqué par la volonté. C'est un rire sans raison dans le sens où le but même est de rire, sans aucune autre raison, juste pour ses bienfaits, et que ce rire peut être tout simplement provoqué par d'autres rires. C'est ce rire contagieux qui est mis en avant dans le yoga du rire. En stimulant le rire, on recherche son rire naturel, en puisant à la source de sa propre énergie. L'effet de contagion favorise la multiplication et installe une énergie positive qui invite au rire. D'après R. Provine, « le rire est un instrument de cohésion, et le meilleur déclencheur du rire, c'est le rire des autres. On entend rire, et on rit soi-même.²¹² »

Alors que le fait de stimuler, de forcer quelque peu son rire dans le yoga du rire peut paraître factice, l'intérêt de cette pratique est multiple. Comme le précise B. Raquin, « se forcer à rire, c'est (...) jeter son rôle aux orties, poser son masque, et enlever le carcan de l'éducation et des idées limitantes²¹³ ». Il ajoute également que cela permet de « retrouver une habitude ancestrale, [et de] dérouiller les circuits de son cerveau, jusqu'à ce que cela redevienne naturel²¹⁴ ». En cela, il fait référence au fait que notre cerveau est plastique dans le sens où il peut créer des nouveaux circuits de neurones même à plus de 90 ans. C'est ce que Boris Cyrulnik, neuropsychiatre et éthologue et Thierry Janssen, chirurgien devenu psychothérapeute expliquent dans l'ouvrage *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner*²¹⁵. La répétition d'un comportement corporel sur une période de temps conduit à la génération d'émotions correspondantes dans le cerveau. Ce dernier développe en effet de nouveaux circuits neuronaux lors d'une activité corps-esprit qui se répète. Selon les principes de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) et de ces recherches scientifiques, il y aurait très peu de différence entre penser faire quelque chose et le faire réellement. Les pensées dans l'esprit, qu'elles soient réelles ou imaginaires, produisent des changements physiologiques identiques dans l'organisme. Quand un ensemble particulier d'expériences sont répétées à plusieurs reprises, l'organisme développe une réaction réflexe,

²¹² Entretien avec Robert Provine dans GENDRON (L.), « Les mystères du rire », *op.cit.*

²¹³ RAQUIN (B.), *Rire pour vivre - Les bienfaits de l'humour et du rire !*, *op.cit.*, p. 120.

²¹⁴ RAQUIN (B.), *Rire pour vivre - Les bienfaits de l'humour et du rire !*, *op.cit.*

²¹⁵ CYRULNIK (B.), JANSSEN (T.), ANDRÉ (C.), OUGHOURLIAN (J-M.), BUSTANY (P.), VAN EERSEL (P.), *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner*, Albin Michel, avril 2012. Concernant la plasticité neuronale, d'autres chercheurs sont cités tels que : Norman Doidge, psychiatre à Toronto, Michael Merzenich, thérapeute et mathématicien (à qui on doit le terme « plasticité » en neurologie).

déclenchée, sans impliquer la pensée et le cerveau rationnel. C'est ce qu'on appelle un conditionnement, ce que Pavlov a découvert avec l'expérience des chiens et du son de la cloche à chaque repas. En PNL, on nomme cela une « ancre » et en sophrologie cela s'appelle un « ancrage ». Par le corps, le yoga du rire recherche la création de nouvelles connexions neuronales, d'ancrages joyeux dans le cerveau. Ainsi, peu de personnes le savent, mais le cerveau peut être formé pour rire à volonté.

Alors que l'humour conduit à un rire conditionnel, puisque conditionné par l'adhésion au comique exprimé, donc subjectif et culturel, le rire sans raison est inconditionnel et universel. « Il fait partie du vocabulaire de base des hommes de toutes les époques, de toutes les cultures et de toutes les langues.²¹⁶ » Ce rire est en nous par nature. Par exemple, les petits enfants ne rient pas parce qu'ils ont un sens de l'humour, mais parce que c'est dans leur nature d'être joyeux. C'est ce rire là, ce rire de l'enfant, qui est recherché dans la pratique du yoga du rire.

Néanmoins, ce rire inconditionnel n'est pas non plus totalement dénué de liens avec l'humour. D'une part, l'humour de soi, l'autodérision peut être un élément déclencheur de ce rire. D'autre part, ce rire sans raison, à force d'être pratiqué, contribue certainement à développer le sens de l'humour et l'autodérision, de par la création de nouvelles connexions neuronales.

2.2. Les origines du *hasya yoga*

C'est dans l'idée de ce rire mécanique, dit « sans raison », que le yoga du rire a été créé il y a 17 ans en Inde par un médecin généraliste. C'est pourquoi son nom tire ses origines du sanskrit, et sa création ainsi que ses objectifs s'inscrivent dans le milieu médical.

*2.2.1. Étymologie du *hasya yoga**

Le terme *hasya yoga* vient du sanskrit *has* qui signifie rire, sourire²¹⁷ et *yug* qui signifie joindre, unir.

Hasya en philosophie indienne est un des modes artistiques : le comique. *Hasya* est le côté actif du *sukham* (qui vient du sanskrit *sukha* qui veut dire joie, bonheur) ; il consiste dans un état actif

²¹⁶ Entretien avec Robert Provine dans GENDRON (L.), « Les mystères du rire », *op.cit.*

²¹⁷ HUET (G.), *Héritage du Sanskrit, Dictionnaire sanskrit-français*, version 2.64 du 20 mai 2012. Source disponible en ligne sur : <http://sanskrit.inria.fr/Dico.pdf>

interne de la joie et de la gaieté qu'aucune expérience négative mentale ou physique ne peut troubler²¹⁸.

Le yoga est une discipline qui a pour but de développer harmonieusement le corps et l'esprit, et de relier les deux²¹⁹. « Le concept de rire en groupe est basé sur le yoga, qui produit un équilibre physiologique [...] en travaillant à la fois sur le corps, l'esprit et le mental.²²⁰ » Les exercices de rire stimulé sont combinés avec la respiration profonde, une des bases du yoga.

2.2.2 Création du *hasya yoga* : de l'humour au rire sans raison²²¹

Un matin de mars 1995, alors que Madan Kataria était en train d'écrire un article sur les bienfaits du rire sur le corps et l'esprit pour le magazine de santé « Mon Médecin », il réalisa que très peu de personnes riaient à Bombay. Au vu des recherches sur le rire du Docteur Lee S. Berck de l'Université de Loma Linda en Californie et du témoignage de Norman Cousins²²², il eut alors l'idée de créer un club de rire afin de retrouver facilement les bienfaits du rire qu'il décrivait dans son article. Le premier club de rire est alors né au jardin public du lotissement de Lokhandwala du quartier d'Andheri Ouest à Bombay avec seulement cinq personnes. Ils commencèrent par rire ensemble en se racontant des blagues. Leur rire était donc basé sur l'humour, mais ce dernier n'était qu'un moyen pour déclencher la mécanique du rire.

Cependant, au bout d'une quinzaine de jours, ces blagues n'étaient plus du goût de tout le monde. Il comprit alors que pour continuer à rire tous les jours, il ne fallait pas que cela dépende de l'humour et de l'humeur de chacun, il fallait pouvoir rire sans y avoir recours. C'est pourquoi, il inventa le « rire sans raison ».

Néanmoins, rire sans raison ne paraissait pas évident pour les personnes présentes dans son club. Il développa donc des techniques pour faciliter le rire. Chaque séance commençait par un exercice de respiration profonde similaire au *pranayama* du hatha yoga²²³ qui augmente la capacité des poumons et donc facilite le rire, ce dernier n'étant en fait qu'une profonde expiration sonore. Puis, les participants prononcent ensemble et en frappant des mains pour y stimuler les

²¹⁸ *Glossary of Sanskrit Terms in Integral Yoga Literature*. Source disponible en ligne sur : <http://www.miraura.org>

²¹⁹ OLLIVIER-VERGES (S.), *Manuel du Gai-rieur*, op.cit.

²²⁰ KATARIA (M.), *Rire sans raison*, Mumbai, Madhuri International, 2004, p. 16.

²²¹ Les informations de cette partie proviennent de l'ouvrage suivant : KATARIA (M.), *Rire sans raison*, *ibidem*.

²²² COUSINS (N.), *Comment je me suis soigné par le rire*, Payot, 2003.

²²³ Le Hatha yoga repose sur l'association d'exercices physiques statiques portant le nom d'asanas et sur le pranayama qui est un ensemble de mouvements de contrôle respiratoire. C'est la forme de yoga la plus populaire et la plus enseignée en Occident. Il existe d'autres types de yoga tels que le Raja yoga, le Bikram yoga, le Kundalini yoga, le Natha yoga ou encore le Ashtanga yoga par exemples.

points d'acupuncture, un son venant du ventre : « Ho Ho Ha Ha Ha », soit la décortication sonore d'un rire, en augmentant petit à petit la cadence pour finir en levant les bras, par un rire naturel déclenché par cette stimulation. L'exercice du « Ho Ho Ha Ha Ha » s'apparente à l'exercice de bikram yoga appelé *kapalabhati* où les muscles abdominaux et les mouvements du diaphragme sont rythmés dans le but d'augmenter l'absorption et l'assimilation d'oxygène dans le corps. Ensuite, M. Kataria s'est rendu compte que le fait de se regarder dans les yeux favorisait le rire. Le contact visuel avec les participants est donc devenu une constante dans les séances. Puis, ont été ajoutés différents types de rires basés sur l'amusement, mais aussi sur ce qu'il appelle des « valeurs humaines » et des principes de yoga. Par exemple, « le rire du lion » est un « rire yogique » : il vient de la posture de natha yoga appelée *simha mudra* (la posture du lion). Ce rire permet de décharger les tensions et colères rentrées et le fait de tirer la langue en même temps active le flux sanguin vers la glande thyroïde.

Ces exercices de respiration, d'étirements, de rire et de jeux constituent la première partie d'une séance de yoga du rire dans le but d'aider les participants à se dérider pour ensuite rire plus spontanément.

La deuxième partie d'une séance s'appelle la « méditation du rire ». À ce moment, les participants sont allongés sur le sol, yeux fermés et laissent sortir un rire véritable, ancré plus profondément en eux. Ce rire est très contagieux et permet de libérer le muscle du diaphragme et le plexus solaire, centre des émotions.

2.2.3 Objectifs du hasya yoga

Les respirations, le « Ho Ho Ha Ha Ha » et les « rires yogiques » permettent un bien-être par une relaxation physique et mentale, une dynamisation du corps et une augmentation de l'énergie.

Les rires « d'amusement » et « à valeurs humaines »²²⁴, ont pour objectifs d'aider les participants à devenir plus enjoués, à vaincre les inhibitions et la timidité, et à développer une attitude plus positive au quotidien.

Plus largement, l'objectif du yoga du rire est de retrouver une joie profonde. Comme le précise Yvan Aboussouan, fondateur de la société Rire au Boulot Int. Consulting, au travail, « les tempéraments joyeux communiquent leur bonne humeur par leur expressivité spontanée et leur

²²⁴ KATARIA (M.), *Rire sans raison*, op. cit., p. 36.

contact chaleureux. Qu'ils s'agissent de rires, sifflotements, visages lumineux, ils n'ont nul besoin de l'humour pour stimuler une équipe²²⁵ ».

2.3 La pratique du yoga du rire aujourd'hui

Le yoga du rire se pratique de plus en plus aujourd'hui à travers le monde. Selon le site du fondateur du yoga du rire Madan Kataria, il y aurait actuellement environ 6000 clubs de yoga du rire, dans 60 pays différents²²⁶. Cette pratique se déroule dans différents lieux : clubs, maisons de retraite, hôpitaux, prisons, écoles, entreprises, etc.

La pratique du yoga du rire se différencie quelque peu en fonction du lieu et de la culture du pays. Par exemple, en Inde, il se pratique originellement en club, tous les matins durant 20 à 30 minutes, comme toute autre discipline telles que le yoga, la marche ou la méditation. Les séances commencent par des respirations et des étirements, puis s'enchaînent différents types de rires et des « Ho Ho Ha Ha Ha » sans lien entre eux. Avant la méditation du rire, les participants scandent des slogans de motivation. Cette dernière pratique peut déplaire aux Occidentaux qui, peut-être de par leur non conformisme, y voient très vite une dérive sectaire.

Bien que ce ne soit pas le propos de cette étude, il serait intéressant de repérer dans les différentes façons de pratiquer le yoga du rire, les spécificités culturelles de chaque pays. Par exemple, en Belgique, un slogan en anglais (« *Very good, very good ! Yeah !* ») est répété plusieurs fois pendant la séance pour féliciter et encourager les participants. Ce slogan n'est que très peu repris en France, probablement de part une certaine réticence des français à utiliser l'anglais, autrement que pour nommer des termes techniques.

Si l'on peut trouver quelques différences en fonction des pays dans la façon de pratiquer le yoga du rire, son objectif reste le même : être soi au contact des autres.

Concernant la France, les séances durent entre une heure et une heure et demie, sont pratiquées une fois par semaine voire une fois tous les quinze jours et ont une structure bien particulière souvent basée sur un thème reliant les exercices entre eux par un fil rouge. Plus précisément, une séance se compose de quatre séquences²²⁷ :

²²⁵ ABOUSSOUAN (Y.), « Rire en entreprise ». Article disponible en ligne sur : <http://www.sagessedurire.org/3/entreprise/index.htm>

²²⁶ Source disponible en ligne sur : <http://www.laughteryoga.org/>

²²⁷ OLLIVIER-VERGES (S.), *Manuel du Gai-Rieur, op.cit.*

- « Le réveil de l'enfant intérieur » : cette première phase commence toujours par une « météo interne » où chacun exprime aux autres dans quel état physique et mental il se trouve afin de prendre l'habitude de se mettre à l'écoute de son corps et de sa tête, et de comparer cela avec son état en fin de séance.

Cette première séquence est très dynamique. Le but est de stimuler l'enfant libre²²⁸ par des mouvements, des étirements, des respirations et des rires (qu'ils soient provoqués ou spontanés). Chaque mouvement, rire, respiration est répété trois fois et entrecoupé du « Ho Ho Ha Ha Ha » décrit précédemment.

L'objectif est de libérer le corps de toutes les tensions, d'exprimer des émotions refoulées en utilisant des rires particuliers, de lâcher les inhibitions, de permettre d'oser et d'accepter le regard des autres pour plus de liberté, de confiance en soi et de créativité.

Le réveil de l'enfant intérieur dure entre 20 et 25 minutes.

- « La méditation du rire » : tout le monde s'allonge sur le dos, en rond, les yeux fermés, les têtes les unes près des autres. La consigne est stricte pour cette phase : on ne doit pas parler (car dès que quelqu'un parle tout le monde se reconnecte au mental), on peut juste rire (sans se forcer). Il arrive que pour certains ce ne soient pas des rires qui sortent mais des pleurs. En effet, pour que la joie soit réelle, le yoga du rire part du principe qu'il faut d'abord extérioriser les émotions accumulées en soi. D'autres restent silencieux et riront peut-être la deuxième fois, la dixième fois ou au bout d'un an même.

La méditation du rire fait partie de ce que l'on appelle les « méditations actives ». Le principe de la méditation est de laisser le mental de côté dans le but de se couper des soucis, des tracés de l'esprit afin de donner du repos au cerveau réflexif, et donc de ne pas entraîner une potentielle somatisation des problèmes (souvent d'ailleurs créés de toutes pièces par ce mental). Comme il est impossible d'avoir un vrai fou-rire et de penser simultanément, la méditation du rire permet ce repos mental.

La méditation du rire peut durer de 5 à 15 minutes selon le groupe.

- La « relaxation-visualisation » : ce temps de pause où le calme va pouvoir s'installer et où chaque participant va pouvoir intérioriser les bienfaits de la séance. L'animateur propose aux

²²⁸ Selon la théorie de l'Analyse Transactionnelle, chacun alterne dans sa personnalité entre les « trois états du Moi » : le Parent, l'Adulte et l'Enfant. Chaque état a un rôle particulier. L'Enfant lui appartient au domaine du ressenti, il sait exprimer ses émotions, il est créatif, spontané et plein d'énergie et peut être soit adapté et soumis, soit adapté et rebelle ou libre; et c'est cet Enfant là que le yoga du rire cherche à libérer.

participants de calmer les rires et de respirer profondément. Alors, il entame une phase de relaxation-visualisation guidée. Les tensions sont relâchées, les émotions évacuées, le mental au repos.

La relaxation-visualisation dure entre 10 et 15 minutes.

- Le « partage » du retour sur expérience : une phase d'expression, de partage des impressions. L'animateur propose que chacun exprime un mot en correspondance avec son état interne. Pour que l'écoute soit optimale, l'animateur donne un « bâton de parole » à celui qui partage son ressenti, ce qui permet à chacun d'avoir un temps pour s'exprimer sans que les autres ne le coupent.

Le partage dure environ 5 à 10 minutes en fonction du nombre de personnes présentes.

Cette structure précise est celle d'une séance « basique ». Elle se pratique dans les clubs de rire en France, et particulièrement celui de Villeneuve-Tolosane inspiré de la Rigologie® de l'École Internationale du Rire²²⁹.

Il peut néanmoins exister des différences de pratique en fonction des « écoles ».

2.4 Le yoga du rire, une pratique en voie d'institutionnalisation

Le yoga du rire est une pratique en voie d'institutionnalisation dans le sens où elle fait l'objet de formalisation, de pérennisation et d'acceptation.

Tout d'abord, le yoga du rire a sa journée mondiale. Le premier dimanche du mois de mai a été défini en 1998 par M. Kataria, fondateur du yoga du rire, comme la journée internationale du « rire sans raison ». Cette journée a même son logo et son emblème : une colombe, signe de la paix que recherche le « rire sans raison ».

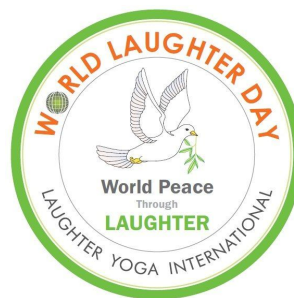


Figure 2 - Logo de la Journée Internationale du Rire

²²⁹ La rigologie® est, selon Corinne Cosseron sa fondatrice, un « ensemble de techniques psychocorporelles d'éducation émotionnelle destiné à stimuler la joie de vivre, l'optimisme, la créativité et d'une manière générale la bonne santé mentale et physique». Elle inclut le yoga du rire à cet ensemble de techniques. COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie, op.cit.*

Les animateurs de yoga du rire se rassemblent lors de cette journée pour célébrer le « rire sans raison ». Comme le précise J. Mejjad dans *Le rire dans l'entreprise*, l'objectif de ce rassemblement est juste de rire ensemble, sans raison.

De plus, le yoga du rire et plus largement le rire dans sa dimension de développement de la personne font aussi l'objet d'écoles, d'instituts, d'associations (ou « clubs »), de formations, de cursus, de certificats.

Nous pouvons citer à titre d'exemples, l'École Franco-Américaine du Yoga du Rire (Châtelain, 53), l'École Internationale du Rire (Frontignan, 34), l'Institut Français du yoga du rire et de la santé (Rennes), l'Université du Rire (Paris, 75), l'organisme de formation « Joie de Vivre » (Villeneuve-Tolosane, 31).

Les formations dispensées par ces organismes font l'objet de certificats d'animateur de yoga du rire. L'École Internationale du Rire a même mis en place un cursus professionnalisant pour devenir « rigologue[®] ». Le rigologue est l'équivalent de l'animateur de yoga du rire pour la rigologie[®] ; cette « discipline récente en pleine mutation » qui s'inscrit dans le champ de la psychologie positive initiée par Martin Seligman en 1998 aux États-Unis²³⁰. Le rigologue est d'ailleurs aussi animateur de yoga du rire. Cette formation se déroule sur deux à quatre ans, en plusieurs étapes : rigologue 1, 2, 3 puis rigologue expert et enfin rigologue praticien. Comme il est mentionné sur leur site Internet, l'accès à la formation de rigologue expert se décide après un entretien avec la directrice de l'École Internationale du Rire à la fin du module de rigologie. Le passage au module supérieur se fait après accord de tous les professeurs des modules déjà suivis. Il existe également des conditions pour l'obtention du certificat de rigologue expert notamment l'animation régulière de séances de rigologie (minimum 40 séances) ; la réalisation d'un stage bénévole en entreprise de 40 heures après accord de l'École, donnant lieu à un compte-rendu de l'employeur et à une analyse de l'intervention par le stagiaire ; et la présentation et la soutenance d'un mémoire de 40 pages. Plus précisément la formation se compose de plusieurs modules théoriques et pratiques : thérapie et coaching du rire ; psychologie du rire ; éducation émotionnelle ; yoga du rire ; sophrologie ludique[®] ; thérapie par les jeux corporels et coopératifs, jeu du Tao de la santé et du mieux-être ; toucher ludique ; musique et rythmes ; danse libre ; clown (hospitalier, théâtre, développement personnel, Gestalt) ; techniques d'improvisation ; psychologie positive ; développement de l'humour ; techniques d'écoute et de feed-back, de

²³⁰ Source disponible en ligne sur : <http://www.ecolederire.org/rigologie-definition-et-bases-scientifiques.html>

gestion des groupes et des conflits, communication non violente, non verbale (Analyse Transactionnelle, Programmation Neuro-Linguistique, assertivité et hypnose Eriksonienne, entretien face à face) ; techniques de respiration, relaxation dirigée, méditation de la pleine conscience, sophrologie et arts martiaux. Après cette formation, les rigologues experts qui respectent la charte éthique, pratiquent professionnellement la rigologie et suivent une mise à jour annuelle de leurs connaissances et une supervision psychologique, obtiennent le titre de « rigologue praticien », renouvelable chaque année.

Cette apparente institutionnalisation donne une certaine légitimité à la pratique du yoga du rire puisqu'elle l'ancre dans des traditions et des organisations. Cette légitimité institutionnelle est nécessaire à cette pratique puisqu'étant récent, le yoga du rire n'est pas reconnu « officiellement ». Par exemple, il n'existe pas de fédération nationale reconnue par l'État, comme c'est le cas pour nombre de technique de bien-être. Le fait que le yoga du rire soit en cours d'institutionnalisation est une façon pour qu'il soit reconnu en tant que pratique crédible. D'autant plus que le yoga du rire étant une technique à destination du bien-être subjectif de chacun et du groupe, ses résultats sont difficilement objectivables donc quantifiables, mesurables et par conséquent son utilité n'est pas palpable dans l'immédiat. Comme le confirme une participante d'une séance de yoga du rire en entreprise quand on lui demande ce qu'il reste de cette séance : « Le résultat n'est pas quantifiable. C'est dans l'air, impalpable.²³¹ »

Néanmoins, cette profusion d'« écoles » peut être aussi une source de division, de par la différenciation des services et de la place que chaque école tente de faire par rapport aux autres. Cette concurrence, plutôt que la coopération, est probablement plus nuisible que constructrice dans le milieu. Comme le dit Bourdieu, « la concurrence est la caractéristique principale de l'interaction » dans un champ social. En effet, cette différenciation s'apparente à ce que Bourdieu nomme la lutte des acteurs du champ pour définir les limites de ce champ. Ce champ peut être en l'occurrence le rire dans lequel le sous-champ du « rire comme développement personnel » est le théâtre de la lutte des acteurs du yoga du rire pour définir les limites de ce sous-champ. Plusieurs écoles tentent d'y obtenir une position dominante et de la faire reconnaître. Selon Bourdieu, un champ implique également la détention d'un capital propre à celui-ci. Dans le cas du yoga du rire, ce capital pourrait être un capital culturel de connaissance des techniques et des bienfaits de

²³¹ AL RUBAEE (M.), « Hilarité connexion », *Courriers Cadres*, n°1604, novembre 2005, p. 35.

ces dernières, mais aussi un capital social en fonction du domaine auquel il s'applique (hôpital, entreprise, prison, etc.). Le yoga du rire essaye également d'entrer dans d'autres champs tels que le champ médical et le champ managérial afin d'y être reconnu et d'y acquérir une crédibilité.

Pour conclure, le rire dans la pratique du yoga du rire est différent du rire par l'humour que l'on retrouve en entreprise, qui détend l'ambiance et a de nombreuses fonctions mais qui peut aussi être source de domination et de pouvoir.

Le yoga du rire est une pratique récente et en voie d'institutionnalisation de par le fleurissement d'organismes de formations et d'évènements basés sur cette technique. Il a pour fondement la bienveillance et la recherche de la connaissance de soi et de l'autre par ce « rire sans raison ».

Le yoga du rire pratiqué en entreprise n'a donc pas tout à fait les mêmes buts que l'humour tel qu'il est habituellement développé au travail. En cela, nous partirons du principe que le yoga du rire se différencie d'un pur outil de management, dans le sens où il n'est pas une « arme relationnelle » destinée à « manœuvrer des femmes et des hommes²³² ».

²³² RODIN (E.), *L'horreur managériale*, op.cit., p.22-23.

- CHAPITRE IV -
**LE RIRE, PAR LE YOGA DU RIRE, COMME OUTIL DE PRÉVENTION
DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL**

Avant tout, il est nécessaire de préciser que le yoga du rire ne se pratique pas quand la situation entre collègues est en crise. « On ne fait pas rire des personnes en souffrance, à qui on va ensuite annoncer un durcissement de leurs objectifs²³³ » confirme Olivier Ouzé, conseiller en management et fondateur de « Rire Tonique ». Le rire ne peut pas régler un problème instantanément et ne doit ni être un « levier supplémentaire pour atteindre des objectifs²³⁴ » toujours plus inatteignables, ni un moyen de faire « avaler les pilules en les enrobant de miel²³⁵ ».

Au contraire, le yoga du rire est un moyen pour l'individu et le collectif de développer ce que Y. Clot nomme le « pouvoir d'agir », ainsi que de mobiliser leurs « ressources psychologiques et sociales ». Pour Y. Clot, « la seule “bonne pratique” pour la santé au travail (...) n'est pas le conformisme, mais, au contraire, le développement de son pouvoir d'agir individuel et collectif sur la situation en la recréant²³⁶ ». De plus, il considère que « c'est sans doute en développant la diversité des “ressources psychologiques et sociales” dans l'activité (...) et dans l'entreprise (...) qu'on œuvrera le mieux à prévenir les risques psychosociaux²³⁷ ».

Le rire est vu ici comme un moyen et non une fin : le but n'est pas de rire bêtement pour rire mais de rire pour atteindre un certain bien-être physique, psychique et relationnel, pour atténuer les méfaits du stress et surtout pour prévenir l'émergence des risques psychosociaux au travail (1). Bien que les interventions en entreprises basées sur le yoga du rire rencontrent quelques limites (3), elles sont désormais une réalité dans les entreprises les plus ouvertes et soucieuses du bien-être de leurs salariés et de leur organisation (2).

²³³ BOINEAU (A.), « Rire au bureau, est-ce bien sérieux ? », www.blog-pour-emploi.com, 3 janvier 2012.

²³⁴ Argument avancé comme bénéfice du yoga du rire pour l'entreprise lors d'un entretien avec la Directrice de la communication de La Banque Postale.

²³⁵ RODIN (E.), *L'horreur managériale, op.cit.*, p. 102.

²³⁶ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 168.

²³⁷ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 131.

1. Bienfaits individuels et collectifs du yoga du rire au travail

Le yoga du rire vise d'abord un mieux-être de l'individu, de ses relations et du collectif plutôt qu'une meilleure performance de l'entreprise. La meilleure performance de l'entreprise est vue comme une conséquence directe du mieux-être des individus avec eux-mêmes et entre eux. Être mieux ensemble permet de travailler dans une ambiance plus détendue et conviviale, de recréer un esprit d'équipe et d'appartenance, et donc d'être *in fine* plus efficace et performant.

1.1 Bienfaits individuels du yoga du rire au travail

Le yoga du rire a d'abord des effets sur la santé globale de l'individu, c'est-à-dire sur les différentes parties de son corps holistique. D'après le courant de la santé holistique (qui vient du grec *holos* qui veut dire global), le corps est divisé en trois entités : le corps physique, le corps psychique et le corps relationnel, encore appelé corps existentiel.

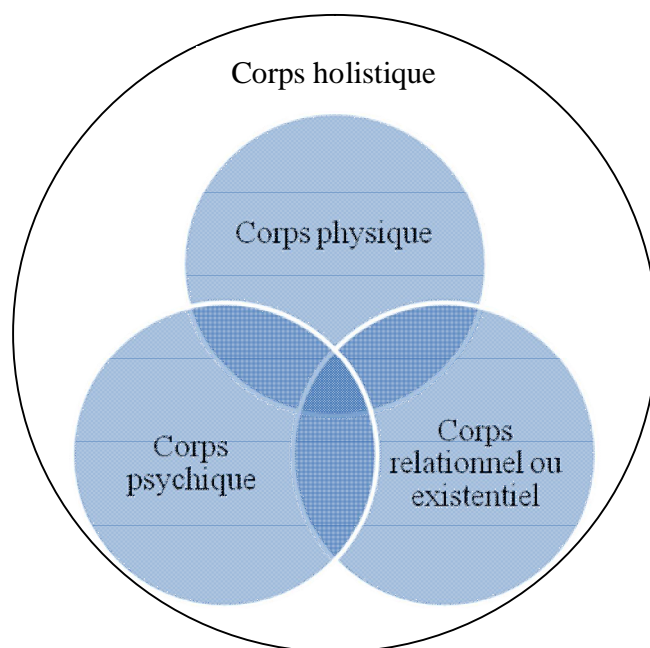


Figure 2 - Les trois entités du corps holistique selon le courant de la santé holistique

Le **corps physique** se compose de tous nos organes, de notre enveloppe corporelle et des échanges entre les différents composants de ce corps physique. Pour faire le parallèle avec l'entreprise, le corps physique équivaut aux machines, aux outils de production, aux actifs.

Le **corps psychique** se compose du mental et de l'émotionnel. Dans l'entreprise, cela correspondrait à la stratégie et à l'ambiance.

Le **corps relationnel ou existentiel** est la partie de nous qui est en lien, au niveau vertical avec son existence (Qui suis-je ? Quel sens je donne à mon existence ?) et au niveau horizontal avec les autres. Dans l'entreprise, ce corps correspondrait au sens-même de l'activité (Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? Quelle est son utilité sociale ?) et aux relations interpersonnelles.

Il est intéressant de remarquer que l'action du rire est bénéfique à tous les niveaux du corps holistique. Selon le Docteur Henri Rubinstein, « le rire n'est pas un simple instrument dans la boîte à outils ou la trousse du médecin [...] c'est, au contraire, un phénomène humain complet qui joue un rôle fondamental au carrefour des manifestations musculaires, respiratoires, nerveuses et psychiques de l'individu²³⁸ ».

1.1.1 Effets du rire sur le corps physique

Ce paragraphe se base sur les résultats des recherches de plusieurs scientifiques tels que William Fry qui fut chercheur en psychiatrie à l'Université de Stanford et pionnier de la thérapie par l'humour, Lee Berck chercheur en psycho-neuro-immunologie à l'Université de Loma Linda en Californie, Henri Rubinstein²³⁹ neurologue, Christian Tal Schaller²⁴⁰ médecin, pionnier de la médecine holistique, ou encore Michael Miller, directeur de cardiologie dans le Maryland.

Pour résumer les résultats de ces recherches, nous pouvons dire que le rire agit en interaction avec plusieurs fonctions vitales²⁴¹.

1.1.1.1 Actions sur le système musculaire

« Le rire est un exercice musculaire à la fois doux et profond ²⁴² », il mobilise la plupart des muscles de l'organisme. Il stimule les muscles du visage, en particulier les zygomatiques, les masséters. Il agit aussi sur les muscles du corps, en particulier les trapèzes, les intercostaux, le diaphragme et les abdominaux. Par la stimulation des muscles, le rire apporte un massage de tous les organes internes, améliore leur irrigation sanguine et augmente leur efficacité. « C'est un

²³⁸ RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire, Rire pour guérir*, France, Robert Laffont, mars 2003.

²³⁹ RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire, ibidem*.

²⁴⁰ SCHALLER (C.T) *et al, Le Rire, une Merveilleuse Thérapie - Mieux rire pour mieux vivre*, Éditions Vivez Soleil, octobre 2003, p. 13.

²⁴¹ Classification inspirée de : OLLIVIER-VERGES (S.), *Manuel du Gai-Rieur, op.cit.*

²⁴² RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire, ibidem*, p.84.

véritable “jogging stationnaire” dont les effets sont comparables à ceux d’un exercice musculaire bien conduit et modéré.²⁴³»

1.1.1.2 Actions sur le système respiratoire

« Physiologiquement, exercices musculaires et exercices respiratoires sont intimement liés.²⁴⁴»

Respirer est la première des choses qui nous maintient en vie. Mieux nous respirons et meilleure sera notre santé. Le rire accentue la respiration puisqu’il allonge le temps de l’inspiration et surtout de l’expiration. À l’inspire, il permet une oxygénation amplifiée des poumons et donc du sang. L’expiration est saccadée et profonde, ce qui permet l’évacuation de tout l’air résiduel. « Rire nettoie et libère les voies aériennes supérieures, cette action est comparable à la toux.²⁴⁵ »
« La respiration du rire [...] est une « bonne » respiration qui par ses caractéristiques mêmes [...] diminue l’anxiété.²⁴⁶ »

1.1.1.3 Actions sur le système cardiaque

Dans la phase initiale du rire, le rythme cardiaque s’accélère, la tension artérielle augmente. Puis, dans la phase d’apnée (pause respiratoire), les battements cardiaques ralentissent. Enfin, dans la dernière phase, la tension artérielle baisse et le cœur demeure ralenti. Le rire entraîne donc une meilleure circulation artérielle, veineuse et lymphatique. Le flux sanguin est augmenté de façon considérable après une séance de rire, et permet donc de meilleurs échanges.

De plus, d’après le chercheur en cardiologie Michael Miller de l’Université du Maryland à Baltimore, « il est concevable, à la lumière de notre étude, que rire puisse jouer un rôle important pour réduire les risques cardiovasculaires²⁴⁷ ». Il suppose que « cela pourrait résulter du mouvement des muscles du diaphragme ou du fait que le rire provoque la sécrétion, dans le tissu nerveux, d’une substance chimique comme l’endorphine (un analgésique)²⁴⁸ ».

²⁴⁵ RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire*, op.cit., p.91.

²⁴⁶ RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire*, op.cit., p.92.

²⁴⁷ « Rire est bon pour le cœur selon des chercheurs américains », *Le Monde*, 8 mars 2005. Article disponible en ligne sur : http://www.lemonde.fr/planete/article/2005/03/08/rire-est-bon-pour-le-c-ur-selon-des-chercheurs-americains_400739_3244.html?xtmc=rire_travail&xtcr=103

²⁴⁸ *Ibidem*.

1.1.1.4 Actions sur le système digestif

Mécaniquement, le rire provoque « une gymnastique abdominale, un brassage en profondeur du tube digestif.²⁴⁹ » Et l'abaissement du diaphragme vient masser d'autres organes nécessaires à la digestion tels que le foie, le pancréas et la vésicule biliaire, ce qui permet un drainage et une meilleure vascularisation de ces organes.

À côté de ces effets mécaniques du rire, il existe également des effets physiologiques : augmentation de la sécrétion de salive et des sucs digestifs, augmentation des contractions de l'estomac et des intestins.

La digestion est alors plus complète et plus régulière.

1.1.1.5 Actions sur le système immunitaire

Lee Berck, directeur du centre de psycho-neuro-immunologie de l'Université de médecine de Loma Linda en Californie a montré que le rire renforce notre système immunitaire puisqu'il entraîne l'augmentation du nombre des lymphocytes T ainsi que des anticorps Immunoglobuline A (qui protègent le haut de la trachée), des interférons gamma, et des cellules NK (Natural Killer), ces deux dernières empêchant le développement des cellules cancéreuses.

1.1.1.6 Actions sur la douleur

Le rire agit à court et long terme sur la douleur, comme un analgésique naturel.

À court terme, il distrait l'attention, réduit la tension musculaire, permet de développer une attitude positive pour mieux faire face à la douleur.

À plus long terme, il augmente la sécrétion de catécholamines (notamment adrénaline et noradrénaline) permettant de lutter contre l'inflammation et la dépression liée à la douleur, et d'endorphines permettant de lutter directement contre la douleur.

1.1.1.7 Actions sur le stress

« Le rire est un puissant anti-stress [car il provoque] le ralentissement du cœur, le relâchement des vaisseaux et la détente musculaire.²⁵⁰ » De plus, il augmente l'énergie et la résilience face au stress.

²⁴⁹ RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire, op.cit.*, p.96.

²⁵⁰ RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire, op.cit.*, p.108.

D’ailleurs, ce côté anti-stress du rire a été remarqué par plusieurs cadres d’entreprise lors des entretiens réalisés pour cette étude : « Le rire, c’est juste l’inverse du stress, ça désert l’état de la tension²⁵¹ », « Quand la pression monte, on rigole et ça la fait redescendre, et c’est comme ça qu’on avance. Le rire c’est une soupape, on s’échappe par le rire²⁵² », ou encore « Le rire enlève une soupape²⁵³ ».

En effet, dans son ouvrage *Guérir*, le médecin David Servan-Schreiber précise que « la libération d’endorphine a un effet antidépresseur et anxiolytique prononcé²⁵⁴ ». Le rire pourrait-il alors se substituer à certains médicaments anxiolytiques dans les cas les moins sévères ?

De plus, il est intéressant d’observer dans le Tableau récapitulatif n°3 que « le rire répare point par point tout ce que l’excès de stress détériore, comme si nous étions fournis avec le poison et l’antidote²⁵⁵ ».

Troubles physiques dus notamment à un excès de stress	Bénéfices du rire
Troubles musculo-squelettiques : tensions musculaires, syndrome du canal carpien, tendinite.	Anti-douleurs : les catécholamines (adrénaline et nor-adrénaline) vont lutter contre l’inflammation et les endorphines vont lutter contre la douleur.
Maux de tête et migraines	
Maux de dos, sciatiques	
Cancers	
Troubles cardio-vasculaires : hypertension artérielle, maladies coronariennes (infarctus du myocarde), trouble du rythme cardiaque, accident vasculaire cérébral (AVC) : infarctus cérébral, hémorragie cérébrale.	Prévention des risques cardio-vasculaires : baisse de la tension artérielle et prévention des infarctus et des maladies coronariennes.
Baisse des défenses immunitaires favorisant les infections bactériologiques et virales.	Stimulation des défenses immunitaires : stimulation des lymphocytes T (majoration des anticorps), des cellules NK et des cellules antimicrobiennes de la salive. Le rire diminue la production de cortisol.
Troubles respiratoires : respiration thoracique haute et incomplète, blocage du diaphragme, augmentation des crises d’asthme.	Rééducation respiratoire : le rire est une rééducation dynamique de la respiration qui multiplie les échanges gazeux par trois et remobilise le diaphragme.

²⁵¹ Entretien réalisé avec le Président, Directeur scientifique de BT3 - Back To The Tree.

²⁵² Entretien réalisé avec le Manager, Coordinateur sur fuselage A400M chez Airbus.

²⁵³ Entretien réalisé avec le Directeur Général de La Dépêche du Midi.

²⁵⁴ SERVAN-SCHREIBER (D.), *Guérir le stress, l’anxiété et la dépression : Sans médicaments ni psychanalyse*, Robert Laffont, mars 2003.

²⁵⁵ COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie*, op.cit.

Troubles dermatologiques : herpès, zona, psoriasis, eczéma, crise d'urticaire.	Amélioration de la peau : meilleure irrigation sanguine améliorant l'aspect cutané du visage.
Allergies	
Troubles digestifs : ulcères, gastrites, ballonnements, colites, constipation ou diarrhées.	Digestion complète : le brassage des viscères, la stimulation des sucs gastriques et l'expulsion haute des gaz permettent une digestion complète.
Hausse du taux de cholestérol	Sevrage : le rire actionne les mêmes centres du plaisir que les drogues et permet lui aussi de libérer de la dopamine. Son effet relaxant peut aider à la prise en charge des troubles du comportement alimentaire.
Problèmes de poids (amaigrissement ou grossissement)	
Diabète	
Troubles sexuels : baisse du désir, impuissance, frigidité	Rééducation à la sexualité : détente, dédramatisation et retour au plaisir.

Tableau 3 - Comparaison des effets négatifs du stress et des effets positifs du rire sur la santé.²⁵⁶

1.1.1.8 Actions sur le sommeil

« Sur le plan chimique : le système du sommeil dépend de la sérotonine qui contrôle l'endormissement et le sommeil lent.²⁵⁷ »

Le rire qui entraîne une décontraction de tout le corps qui caractérise l'état de sommeil et une sécrétion de sérotonine qui vont permettre un sommeil réparateur. Donc, selon le médecin C.T. Schaller, « le rire est sans aucun doute le meilleur des somnifères !²⁵⁸ ».

D'ailleurs, Norman Cousins témoigne que lorsqu'il était atteint d'une spondylarthrite ankylosante, le rire lui permettait de dormir : « Je découvris avec joie que 10 minutes d'un bon gros rire avaient un effet anesthésiant, calmaient mes douleurs et me donnaient au moins 2 heures de sommeil. (...) Du point de vue de l'hôpital, mon rire avait cependant un effet secondaire négatif : je dérangeais les autres malades. » Lorsque « la cure de rire battait son plein (...), j'avais complètement cessé de prendre drogues et somnifères. Je dormais de plus en plus longtemps, d'un bienheureux sommeil naturel et sans douleurs.²⁵⁹ »

²⁵⁶ La colonne « Bénéfices du rire » est tiré de COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie*, op.cit., p. 144.

²⁵⁷ RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire*, op.cit., p.110.

²⁵⁸ SCHALLER (C.T) et al, *Le Rire, une Merveilleuse Thérapie*, op.cit., p.56.

²⁵⁹ COUSINS (N.), *Comment je me suis soigné par le rire*, op.cit., p.24-28.

1.1.2 Effets du rire sur le corps psychique

Comme nous l'avons expliqué, selon le courant de la santé holistique, le corps psychique se compose du mental et de l'émotionnel. Le rire a des effets bénéfiques sur les deux.

1.1.2.1 Actions sur le mental

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre II, les troubles liés au stress peuvent aussi être d'ordre psychique : sentiment d'impuissance, baisse de l'estime de soi et de la confiance en soi, ennui, anxiété chronique, découragement, démotivation, humeur dépressive, pessimisme et cynisme, perte de mémoire, perte du sens de l'humour, fatigue chronique, désespoir.

Le rire provoqué dans les séances de yoga du rire va intervenir sur plusieurs de ces troubles.

Tout d'abord, le rire « construit une barrière morale d'optimisme [...] et provoque une véritable désintoxication mentale.²⁶⁰ » Le fait d'avoir un meilleur moral et d'être de bonne humeur permet de retrouver dynamisme, motivation et enthousiasme.

De plus, il permet de retrouver une certaine forme d'humour, par l'autodérision notamment et donc de prendre du recul, dédramatiser une situation et voir le positif dans ce qui ne va pas. Par exemple, si j'ai mal au dos lorsque je suis devant mon ordinateur toute la journée comme un robot qui n'a qu'à tourner sur sa chaise pour attraper ses dossiers ou son café, le positif c'est que ça me montre qu'il faut que je prenne soin de moi en faisant des pauses peut-être moins longues mais plus régulières et actives, et peut-être avec moins de café et plus de rire !

En outre, le rire peut être une source de diminution de « l'anxiété et [du] sentiment d'impasse dans lequel se trouve le stressé²⁶¹ ».

Le rire contribue aussi « à calmer l'hémisphère gauche du cerveau (siège de la raison raisonnante, de sérieux et du stress) et à ouvrir l'hémisphère droit (siège de l'imagination, de l'intuition et du rire)²⁶² ». Les prises de décision, d'initiative et la créativité s'en trouvent alors stimulées. Cela peut donc améliorer la performance et l'efficacité personnelle et professionnelle de l'individu.

Enfin, sur le plan mental, les exercices de yoga du rire permettent à la personne d'oser avec son corps et avec sa voix et donc de retrouver ou d'améliorer la confiance en soi, ce qui lui redonne une image plus positive d'elle-même.

²⁶⁰ SCHALLER (C.T) *et al*, *Le Rire, une Merveilleuse Thérapie*, *op.cit.*, p.55-56.

²⁶¹ COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie*, *op.cit*, p. 144.

²⁶² SCHALLER (C.T) *et al*, *Le Rire, une Merveilleuse Thérapie*, *op.cit.*, p.56.

1.1.2.2 Actions sur les émotions

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre II, les troubles psychiques et physiques dus au stress peuvent aussi être liés aux émotions : frustration, irritabilité, colère, angoisses, phobies, tristesse. De plus, les émotions non exprimées s'impriment dans le corps et c'est ainsi que les mots peuvent devenir des maux. Les émotions ne doivent néanmoins pas être exprimées n'importe où, à n'importe qui, à n'importe quel moment et n'importe comment. Exprimer la colère, la tristesse, la peur ou la joie doit se faire au bon endroit, à la bonne personne, au bon moment, et de la bonne manière.

Par certains jeux et exercices tels que le lion, la locomotive, ou le samouraï dont l'objectif est d'évacuer les tensions, les colères, ou encore le saule pleureur dont le but est d'évacuer les tristesses, le yoga du rire est un moyen pour se défaire symboliquement de certaines émotions tout en évacuant concrètement certaines tensions physiques dues à un surplus d'adrénaline. Le yoga du rire a également pour objectif de retrouver, d'accepter et d'exprimer sa joie intérieure, sans quoi celle-ci peut se transformer en frustration. Ainsi, chacun prend conscience de ses émotions, les accepte, ne les déverse pas sur la mauvaise personne et peut alors mieux les vivre voire même s'en servir pour avancer et créer des liens.

Comme le remarque Y. Clot, « les émotions sont de précieuses partenaires dans l'action de transformation collective des situations de travail. On connaît leur vertu dynamogène au plan psychique et corporel²⁶³ ».

1.1.3 Effets du yoga du rire sur le corps relationnel ou existentiel

Par certains exercices tels que la haie d'honneur ou le rire de l'approbation, le yoga du rire permet de reconnaître chacun comme être humain au même niveau que les autres quelque soit son rang hiérarchique ou son statut social. Mais comme le remarque Y. Clot, « le socle de la reconnaissance, qu'on ramène trop vite à une reconnaissance par autrui, tient dans la possibilité de se retrouver dans ce qu'on fait²⁶⁴ ». Et le yoga du rire amène à se poser la question du sens de ce que l'on fait par la prise de recul qu'il permet. Par exemple, lors d'une séance de Suzanne Ollivier-Vergès, il est arrivé qu'au moment d'un exercice tout simple une personne sorte de la salle et nous explique par la suite que l'exercice lui avait fait prendre du recul sur sa vie professionnelle et qu'elle avait eu besoin d'un moment pour le digérer. L'exercice consistait tout

²⁶³ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 122.

²⁶⁴ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 176.

simplement à faire semblant d'avoir un téléphone portable à la main et à courir partout, l'air pressé et stressé en répétant « J'ai pas le temps, j'ai pas le temps ! ». Cette personne, en tant que directrice d'une petite entreprise s'est en effet tout de suite reconnue dans cette situation. Ainsi, le yoga du rire peut permettre à certaines personnes soit de trouver du sens dans ce qu'elles font et donc d'acquérir cette reconnaissance par elles-mêmes dont parle Y. Clot, soit de se rendre compte que leur travail, dans le fond ou dans la forme, n'a pas de sens pour elles et qu'elles seraient mieux dans une autre voie.

De plus, le yoga du rire pratiqué régulièrement permet à certaines personnes de retrouver le sourire aussi bien au travail qu'à la maison et donc d'être plus avenantes avec leurs collègues et famille. Cela peut ainsi améliorer durablement les relations interpersonnelles au travail. Il est évident qu'une personne souriante est plus accueillante qu'une personne au visage renfrogné.

Enfin, quelques exercices de yoga du rire tels que lever les bras au ciel, imiter des frissons, ou faire le saule pleureur peuvent paraître ridicules aux yeux de certaines personnes. Le yoga du rire enseigne ainsi l'autodérision. « Rien de tel que l'autodérision pour se rendre populaire. C'est une façon de dire: "Je suis comme vous", et de réduire la distance avec ses interlocuteurs, surtout dans une relation de pouvoir. (...) Le meilleur moyen de briser la glace, en somme. »²⁶⁵ Ainsi, l'interaction avec l'Autre et la communication relationnelle peuvent en être améliorées.

1.2 Bienfaits collectifs du yoga du rire au travail

Comme nous l'avons vu dans le Chapitre II, l'individualisation de l'évaluation et des gratifications, ainsi que la polyvalence des salariés tendent à la compétition interne généralisée entre ces derniers. Le groupe et par là-même, la solidarité collective éclatent alors en morceaux.

« Pour lutter contre les risques psychosociaux, c'est d'abord au travail et à son organisation qu'il faut s'attaquer. Cela ne pourra se faire qu'en rompant l'isolement dans lequel se trouvent les salariés et en reconstruisant des collectifs de travail²⁶⁶ ». C'est aussi ce que préconise Y. Clot : redonner la possibilité à un collectif de travail de développer « une culture », de nouvelles règles et pratiques professionnelles en se reconnectant à une créativité collective, et en laissant la place

²⁶⁵ Source disponible en ligne sur : http://www.lexpress.fr/actualite/economie/ce-qui-vous-fait-rire-au-travail_775056.html

²⁶⁶ DESRIAUX (F.), « Risques psychosociaux : et si on discutait du travail ? », *Alternatives Économiques Poche* n° 052, novembre 2011.

à ce qu'il nomme les « disputes de métier » qui permettent de ne pas nier pas le conflit et par là-même de développer le « pouvoir d'agir » du collectif²⁶⁷.

En cela, le yoga du rire peut être un déclencheur de moments de partage puisqu'il rassemble les personnes dans une activité commune. Il peut être une source de créativité individuelle et collective puisqu'il stimule le cerveau droit. Il permet aussi d'aborder les conflits de manière saine en se reconnectant à ses émotions.

De plus, comme le remarque Y. Clot, « l'efficacité durable dépend de la densité et de la qualité des relations professionnelles tissées entre les salariés²⁶⁸ ». Et pour lui, « le développement des collectifs passe par (...) le travail des sentiments professionnels plutôt que de s'en détourner²⁶⁹ ».

Nous avons déjà parlé de la place des émotions dans le yoga du rire : il est « une porte d'entrée joyeuse vers l'ensemble de nos émotions²⁷⁰ ». En cela, il travaille sur l'affectivité et l'équilibre émotionnel et par là même sur l'équilibre relationnel, et permet ainsi aux personnes de sortir de l'isolement, d'aller vers les autres et donc de renforcer ou de reconstruire des collectifs. Comme le résume le directeur du magasin Kiabi de Metz, « quand on partage une émotion en groupe, ça soude le groupe²⁷¹ ».

En effet, le rire est communicatif et permet de créer une bonne ambiance dans un groupe. Tel que le confirme le Docteur Henri Rubinstein, « le rire apparaît comme un moyen de resserrement du groupe, un moyen de diminuer les tensions, un moyen de participer à une joie collective pour l'ensemble des personnes présentes. » « Le rire aide à la cohésion du groupe social et construit de meilleures relations humaines.²⁷² » C'est ce qu'observe aussi l'École Internationale du Rire, étant intervenue dans plusieurs centaines d'entreprises : « réintroduire du rire dans l'entreprise, c'est réintroduire de l'humain. Le rire est contagieux et crée du lien. Il instaure une complicité, rapproche les équipes, augmente la motivation, stimule l'enthousiasme et le dynamisme nécessaires pour relever les défis. Il crée une bonne ambiance permettant de venir facilement à bout des petits conflits en économisant l'énergie pour faire face aux grosses difficultés²⁷³ ».

²⁶⁷ Cf. Chapitre II, p. 34.

²⁶⁸ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 174.

²⁶⁹ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 178.

²⁷⁰ COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie, op.cit.*

²⁷¹ Entretien réalisé avec le directeur du Kiabi de Metz le 22 avril 2012.

²⁷² RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire, op.cit.*, p. 30 et p. 149.

²⁷³ Source disponible en ligne sur : <http://www.ecolederire.org>

Pour V. de Gaulejac c'est « le don [qui] est au fondement [de ce] lien social²⁷⁴ ». Et c'est exactement ce que sous-entend le yoga du rire : donner, offrir son rire et sa confiance aux autres pour créer du lien.

Scientifiquement, cela pourrait s'expliquer par la théorie de Jean-Michel Oughourlian, neuropsychiatre à l'hôpital américain de Paris et professeur de psychologie à la Sorbonne, selon laquelle notre cerveau est social. Ce qu'il appelle nos « neurones miroirs »²⁷⁵ permettent de rentrer en résonance avec les autres cerveaux. L'altruisme serait alors un instinct qui permet le développement positif du cerveau.²⁷⁶ Les neurones miroirs nous font éprouver les émotions des personnes avec qui nous communiquons. Chaque fois que nous établissons un contact visuel avec les personnes qui rient, nos neurones miroirs ajoutent leur expérience de rires aux nôtres et nous rapprochent d'elles. Le yoga du rire améliore ainsi la connexion sociale des personnes entre elles.

Finalement, de par ses effets sur les relations interpersonnelles et sur le collectif, le yoga du rire peut directement être bénéfique pour l'entreprise en :

- Rehaussant l'esprit d'équipe et le plaisir au travail
- Renforçant le sentiment d'appartenance par la reconnaissance
- Facilitant la communication, les relations internes et externes
- Améliorant l'atmosphère de travail
- Diminuant le taux d'absentéisme, d'épuisement professionnel et le *turn over* du personnel

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude confirment les bienfaits potentiels pour le collectif du jeu et du rire (que l'on retrouve dans le yoga du rire). En effet, la responsable du département « *Challenge events* » de France Télécom-Orange avance qu'« il est toujours plus facile de prendre les choses avec le sourire » et que « rire n'empêche pas de travailler, ça donne même plus envie de travailler ensemble ». Un manager d'Airbus d'ajouter que « le rire est même un moteur parce qu'on ne rit pas seul, mais en équipe. Le yoga du rire, ça réunit, ça fédère dans un même sens : s'amuser ». C'est également ce que sous entend ce manager de La Poste - Conseil

²⁷⁴ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 315-316.

²⁷⁵ C'est aussi grâce aux techniques d'imageries du cerveau et aux travaux de Pierre Bustany, neuropharmacologue à l'université de Caen que les neurones miroirs ont été découverts.

²⁷⁶ CYRULNIK (B.), JANSSEN (T.), ANDRÉ (C.), OUGHOURLIAN (J-M.), BUSTANY (P.), VAN EERSEL (P.), *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner, op.cit.*

affaires quand il dit que « le jeu, coopératif et non compétitif, est un média entre les gens pour les réunir, les faire partager et échanger entre eux ».

En bref, le yoga du rire n'est pas un simple « outil de management » (tel que défini dans le Chapitre III) - Olivier Ouzé affirme même que « le management par le rire n'existe pas²⁷⁷ » - mais il est un outil de bien-être individuel et de convivialité, un outil de communication interpersonnelle et par là un outil de prévention des risques psychosociaux. C'est ce que confirme aussi les entretiens réalisés avec les onze cadres d'entreprise²⁷⁸, puisque neuf considèrent que pratiquer le yoga du rire dans un cadre professionnel peut être une façon parmi d'autres, de prévenir les risques psychosociaux au travail.

2. Le yoga du rire au concret dans les entreprises

Pour tous ses bénéfices aussi bien individuels que collectifs, le yoga du rire est aujourd'hui une réalité dans les entreprises. En effet, certains professionnels du conseil et de la formation ont ajouté cette corde à leur arc et proposent aux entreprises différents types d'interventions basées sur la pratique du yoga du rire. Bien qu'il soit peu connu en France, le marché du yoga du rire se développe petit à petit notamment par l'intermédiaire de petites structures et d'indépendants de plus en plus sollicités par des entreprises réceptives à ce genre de techniques.

2.1 Cartographie des acteurs du marché du yoga du rire

Le yoga du rire et plus largement le rire comme outil de prévention des risques psychosociaux est un secteur peu connu et peu développé en France. C'est donc un marché très ouvert, avec peu de concurrence. Par contre, le rire entre aussi dans le domaine très en vogue du « bien-être » et de ses dérivés, marché celui-ci très saturé.

La plupart des interventions sont proposées par des petites structures, voire même des indépendants, ou auto-entrepreneurs en reconversion ou en complément de leur activité professionnelle principale. Il existe peu de cabinets de conseil en management proposant ce type

²⁷⁷ BOINEAU (A.), « Rire au bureau, est-ce bien sérieux ? », *op.cit.*

²⁷⁸ Entretiens réalisés du 17 avril au 22 mai 2012. Cf. Annexe 1 : Liste des personnes interrogées en entretien individuel.

d'intervention. À titre d'exemples, nous pouvons citer CS Développement²⁷⁹, JMC Conseils²⁸⁰ ou encore WellIdeas²⁸¹.

De plus, peu de personnes font du yoga du rire leur premier métier. Le yoga du rire s'invite dans les compétences professionnelles de ces personnes après plusieurs années de travail et de développement personnel. La moyenne d'âge se situe entre 40 et 45 ans. Très peu de jeunes se lancent dans cette voie directement après leurs études. En effet, c'est une pratique qui demande un certain recul, nécessaire à un questionnement sur soi et sur les relations humaines.

Ainsi, la plupart des professionnels du yoga du rire, ont exercé ou exercent toujours un autre métier. Les petites structures ou intervenants indépendants sont majoritairement issus du domaine sanitaire et social (infirmiers/ères, assistantes sociales, psychologues, médecins...), d'autres sont issus de l'enseignement et de l'entreprise.

De par cette diversité de formations et d'expériences, les interventions de yoga du rire en entreprise sont souvent empruntées de la personnalité de l'intervenant et sont de différentes natures.

2.2 Typologie de l'offre d'interventions de yoga du rire en entreprise

La plupart du temps les interventions sont adaptées de très près à la demande et aux enjeux de chaque entreprise. Parfois, elles sont à destination de l'ensemble du personnel, parfois seulement pour des publics plus ciblés tels que les cadres. Comme le dit Olivier Ouzé, consultant en entreprise et fondateur de « Rire Tonique », « il n'y a pas de séance type car je travaille à partir d'une analyse de situation et je mets dans la séance ce qui correspond à un besoin d'équipe²⁸² ».

Néanmoins, il est possible de présenter une typologie des catégories d'interventions en rapport avec le yoga du rire dans le monde du travail.

2.2.1 Événementiels

Les interventions de type événementiel ont lieu pour plusieurs centaines de personnes, de dix minutes à une ou deux heures, dans le cadre d'une ouverture ou d'une clôture de séminaire, d'un congrès annuel, d'une semaine « bien-être », « qualité de vie au travail », « convivialité » etc., ou d'autres festivités de grandes entreprises.

²⁷⁹ Cf. www.csdeveloppement.com/gestion_du_stress/rire_en_entreprise.html

²⁸⁰ Cf. www.jmc-conseils.com/

²⁸¹ Cf. www.well-ideas.com.whatson-web.com/p/Seances-de-relaxation-en-entreprise/Cours-de-Yoga-du-rire/70

²⁸² Entretien réalisé avec Olivier Ouzé, Directeur et fondateur du cabinet de conseil « Rire Tonique ».

Le but est surtout de marquer les esprits et de sensibiliser aux bienfaits du rire au travail et dans la vie quotidienne.

Les interventions se font souvent sous forme de conférences-ateliers. La conférence explicative sur le mécanisme du rire et ses bienfaits permet de rassurer le cerveau gauche de chacun, puis l'atelier permet la mise en pratique, l'expérimentation et la sollicitation du cerveau droit.

Par exemple, Suzanne Ollivier-Vergès, la directrice de « Joie de Vivre », est intervenue du 18 au 22 juin 2012 chez Thalès Alénia Space près de Toulouse, dans le cadre de la « Semaine de qualité de vie au travail ». Son intervention se composait d'une conférence d'une heure intitulée « Bien-être au travail en gérant le stress » et de deux ateliers introductifs de yoga du rire d'une heure chacun²⁸³.

Dans cette même optique, le cabinet CS Développement propose par exemple un atelier intitulé « Zigotechnique ». Les objectifs pédagogiques de cet atelier sont de « débiter une journée de façon positive, nourrir l'estime de soi par la bonne humeur, anticiper les relations anxieuses et les modifier pour qu'elles deviennent constructives, développer une relation conviviale propice à de meilleures relations au travail, être capable d'utiliser le rire comme soupape des tensions, savoir reconnaître ses qualités et s'en servir²⁸⁴ ».

2.2.2 Séminaires

Un séminaire se déroule en général sur plusieurs jours et dans un lieu hors du cadre professionnel habituel. Son but est de réunir tous les collaborateurs dans une ambiance de travail singulière pour diverses raisons : annoncer les résultats de l'entreprise, fixer les nouveaux objectifs ou encore par exemple, féliciter les collaborateurs. Il prend une forme de plus en plus ludique, c'est pourquoi le yoga du rire peut en faire l'objet, non plus comme simple amusement ou divertissement comme pour l'événementiel, mais comme réel outil d'amélioration des conditions de travail des salariés, aussi bien extérieures (ambiances, relations professionnelles...) qu'intérieures (état d'esprit, vision des difficultés, stress...).

À titre d'exemples, nous pouvons citer quelques uns des séminaires autour du rire en entreprise que propose l'École Internationale du Rire²⁸⁵ :

²⁸³ Cf. Annexe 3 : Déroulement d'une séance introductive de yoga du rire par Suzanne Ollivier-Vergès chez Thalès Alénia Space.

²⁸⁴ Source disponible en ligne sur : www.csdeveloppement.com

²⁸⁵ COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie, op.cit.*, p. 290.

- « Gestion du stress » : faire intervenir le rire comme outil de « réparation » des méfaits du stress.
- « Gestion des conflits » : soit sous forme de séances individuelles pour aider certains à reprendre confiance en eux et apprendre à manier un langage et un humour protecteur et bienveillant et non d'attaque, soit sous forme de séminaires collectifs. Par le yoga du rire mais aussi d'autres techniques telles que la Communication Non Violente (CNV), le but est de ne plus créer de scission, dédramatiser les situations, gérer les tensions et les petits conflits quotidiens.
- « Cohésion d'équipes » ou « *Team-building* » : jouer et rire ensemble pour créer du lien, se découvrir dans la confiance et la bienveillance, sans compétition mais avec coopération. Pour les multinationales l'avantage du *team-building* par le rire et le jeu est que ce sont des langages universels ne nécessitant par forcément de se comprendre verbalement. À ce sujet, Corinne Cosseron donne l'exemple d'un séminaire de deux jours à Singapour dans lequel l'École Internationale du Rire est intervenue, et où 63 nationalités se sont retrouvées pour créer du lien et de la convivialité et partager une séance de yoga du rire de 30 minutes. Chacun s'est rapproché de l'autre sans avoir besoin de se parler alors que la communication était très compliquée du fait de ces différentes nationalités.²⁸⁶
- « Stimulation de la créativité par le rire » : rire permet de stimuler le cerveau droit, source de l'imaginaire et de la créativité.

2.2.3 Formations

La formation professionnelle continue est une obligation de l'employeur. Afin de répondre de cette obligation, ce dernier peut mettre en place un plan de formation interne à l'entreprise. L'initiative de formation peut également provenir de l'employé lui-même. Il peut alors demander un Congé Individuel de Formation (CIF) ou bien utiliser son Droit Individuel à la Formation (DIF) qui depuis l'Accord National Interprofessionnel de 2003, lui permet d'obtenir 20 heures de formation par an, utilisables chaque année ou au bout de six ans²⁸⁷.

²⁸⁶ Entretien réalisé avec Corinne Cosseron, Directrice et fondatrice de l'École Internationale du Rire.

²⁸⁷ MANVILLE (C.), « Les relations au travail », *Chapitre 3 : La formation professionnelle*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, Document inédit, 2011-2012.

C'est principalement dans le cadre de la formation interne et du DIF que le yoga du rire, ajouté à d'autres compétences et techniques est proposé sous forme de formations.

À titre d'exemples, nous pouvons citer les formations en rapport avec le yoga du rire proposées par l'organisme « Joie de Vivre » :

- « Concilier travail et joie de vivre en gérant le stress » (trois jours) : acquérir des stratégies simples et performantes pour garder la joie de vivre au travail, découvrir les bases d'une communication relationnelle positive et joyeuse, stimuler la créativité, l'humour et la spontanéité, savoir remplacer le stress négatif et ses conséquences par du stress positif (enthousiasme et vitalité), savoir prendre du recul sur les événements.
- « La Rigologie® au service du travail » (trois modules d'une journée chacun) : Module 1 : « Pour travailler efficacement dans la joie » : acquérir des outils de la Rigologie® pour entretenir la joie de vivre au travail et savoir s'adapter aux nouvelles situations en stimulant la créativité et l'optimisme. Module 2 : « Oser s'affirmer dans la joie » : savoir exercer son métier dans la joie et la sérénité en s'affirmant et en s'engageant dans l'action, d'augmenter sa capacité à oser pour acquérir de l'aisance et de la créativité, renforcer la confiance en soi et en l'autre (collaborateurs, clients, etc.), éviter les risques psychosociaux grâce à un positionnement optimiste et une bonne estime de soi. Module 3 : « Préparer sa reconversion... En clown ! ».
- « Prévenir l'épuisement professionnel » (trois jours) : acquérir des stratégies simples et performantes pour garder le dynamisme au travail sans s'épuiser, comprendre le mécanisme du stress et déceler les manifestations physiques et psychiques, stimuler la créativité et la spontanéité pour pouvoir rebondir, savoir remplacer le stress négatif et ses conséquences par du stress positif, apprendre à respecter ses besoins fondamentaux et s'affirmer.
- « La qualité de vie au travail » (un jour) : savoir utiliser un outil d'évaluation permettant une mesure fiable de la qualité de vie au travail, prendre conscience des impacts de la qualité de vie au travail sur la performance, connaître les leviers managériaux pour améliorer la qualité de vie au travail.

2.2.4 Séances hebdomadaires

Après une conférence ou une formation sur les bienfaits du rire, il est également possible de proposer aux entreprises d'approfondir la démarche et d'inclure des séances hebdomadaires de yoga du rire à l'emploi du temps des salariés. La durée peut varier de 30 minutes à une heure, en fonction de la demande de l'entreprise. Les séances peuvent être directement offertes par l'entreprise ou par le Comité d'Entreprise, ou bien encore de façon bénévole par un salarié de l'entreprise formé à l'animation de yoga du rire.

C'est le cas par exemple de Véronique Arrondel au pôle Recherche et Développement d'EDF. V. Arrondel décrit dans son mémoire de Rigologie® la mise en place et le déroulement de ses séances hebdomadaires²⁸⁸. La structure de la séance de présentation est différente des suivantes puisqu'elle permet d'introduire le yoga du rire. Il est intéressant d'observer que dans le déroulement exact de la séance de présentation proposée par V. Arrondel²⁸⁹, il y a moins d'exercices de rire proprement dit que dans une séance habituelle, les exercices sont focalisés sur la posture, la relaxation, la prise de contact, l'évacuation du stress et la reconnaissance. La structure des séances qui suivent est plus classique, mais néanmoins adaptée à la problématique du stress au travail et au temps imparti (30 minutes au lieu d'une heure pour une séance habituelle).

La structure précise est la suivante :

1. Détente du corps (en particulier les cervicales).
2. Exercice d'évacuation du stress.
3. Thème choisi pour chacune des séances en fonction des demandes des participants la semaine précédente.
4. Un mot de ressenti en fin de séances et une proposition par les participants du thème de la prochaine séance.

Ce type de structure d'une séance de yoga du rire en entreprise n'est qu'un exemple. En effet, chaque intervenant adapte la séance en fonction du contexte de l'entreprise, de ses préférences et compétences personnelles, du type de participants et des enjeux.

²⁸⁸ ARRONDEL (V.), *Stressé...juste ce qu'il faut !*, Mémoire de Rigologie, École Internationale du Rire, septembre 2008.

²⁸⁹ Cf. Annexe 4 : Déroulement d'une séance de présentation de l'atelier « Stressé...juste ce qu'il faut ! » de Véronique Arrondel chez EDF.

Dans ces différents types d'interventions, le yoga du rire n'est en général pas la seule technique mobilisée. Les intervenants ajoutent en effet des savoirs propres à leurs expériences et compétences personnelles telles que la Communication Non Violente (CNV), l'Analyse Transactionnelle (AT), la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), l'Intelligence Émotionnelle, la sophrologie, la sophrologie ludique, la psychologie positive ou encore le *brain gym*.

2.3 Ouverture des entreprises à la pratique du yoga du rire

D'après les entretiens réalisés auprès de onze cadres d'entreprise, il s'avère que la pratique du yoga du rire dans le milieu professionnel est peu connue : seulement quatre personnes sur onze avaient déjà entendu parler de cette pratique.

Néanmoins, après une explication rapide de la méthode²⁹⁰, huit cadres sur onze interrogés se disent *a priori* prêts à proposer une séance de yoga du rire à leurs collaborateurs. Les personnes interrogées paraissent donc plutôt ouvertes à ce type d'intervention puisqu'aucune réticence forte n'a été exprimée.

Cependant, cette ouverture se basent sur de la théorie et non sur de la pratique étant donné qu'aucun d'entre eux n'a déjà expérimenté le yoga du rire. Ces réponses ne traduisent que des intentions et cela ne signifie donc pas qu'ils proposeraient une intervention en rapport avec le yoga du rire pour autant.

Le Directeur Général de la Dépêche du Midi va même plus loin en affirmant que le yoga du rire « c'est bien mais on n'est pas mûrs pour ça, il y a d'autres priorités de formations²⁹¹ ».

Alors qu'on reconnaît volontiers que le rire est bon dans l'entreprise et qu'il n'est pas synonyme d'incompétence ou antonyme de sérieux, toutes les entreprises ne sont néanmoins pas tout à fait prêtes à proposer à leurs salariés des interventions basées sur le yoga du rire.

²⁹⁰ L'explication donnée était la suivante : « Cette méthode consiste en une série d'exercices de rire, d'étirement et de respirations inspirés du yoga, du stretching et de la relaxation. Elle a été créée par un médecin indien, le Dr Madan Kataria en 1995 et a ainsi pris le nom de Hashya Yoga ou Yoga du Rire. Son objectif est de provoquer les bienfaits du rire sur la santé physique et psychique qui sont entre autres : augmentation des défenses immunitaires, amélioration de la digestion, meilleure circulation sanguine, diminution des douleurs, évacuation des tensions et du stress, amélioration de la qualité du sommeil, développement de la créativité et de la confiance en soi, création de liens relationnels positifs. » Cf. Annexe 2 : Grille d'entretien.

²⁹¹ Entretien réalisé avec le Directeur Général de la Dépêche du Midi.

3. Freins et limites de la pratique du yoga du rire dans l'entreprise

Malgré ses bénéfices pour l'individu et pour le collectif, le yoga du rire en entreprise est une pratique qui peut être la source de quelques craintes, et qui, en tant qu'outil de prévention des risques psychosociaux au travail atteint certaines limites.

3.1 Freins à la pratique du yoga du rire en entreprise

Alors que selon les entretiens réalisés, les cadres interrogés sont presque tous favorables aux activités ludiques (10/11), et au rire (10/11) comme outil de cohésion d'équipe (9/11) et de prévention des risques psychosociaux (9/11), ils hésiteraient à proposer une séance de yoga du rire à leurs employés pour différentes raisons.

Soit parce qu'ils considèrent qu'il n'y aurait pas d'écho de la part des salariés : « C'est une super solution mais ça va être difficile de fédérer. Les salariés pourraient être intéressés, mais il faut y aller doucement.²⁹² ».

Soit parce qu'ils craignent de ne pas paraître sérieux en tant que cadres. Ce dernier frein est confirmé par Corinne Cosseron, directrice de l'École Internationale du Rire : « La crainte est que "si c'est drôle, ce n'est pas sérieux!" Ce lieu commun bien français sous-entend qu'on n'est pas au bureau pour s'amuser, que le rire fait partie du temps de loisirs et que l'efficacité passe par une concentration opposée à toute notion de rigolade²⁹³ ».

Elle affirme également que la première crainte des entreprises est « qu'une intervention autour du rire soit **ridicule** et puisse mettre les participants **mal à l'aise**, ou encore qu'un humour maladroit puisse **bless** certains²⁹⁴ ». C'est bien cette crainte du ridicule qu'un manager d'une entreprise de sablière en Île-de-France exprime à propos du yoga du rire : « Je trouve ça bien, ça m'intéresserait d'en faire même si ça fait un peu peur. C'est un peu bizarre de se dire "on se met en cercle et on rit". T'as l'air stupide mais c'est pour le bien, c'est de l'autodérision finalement.²⁹⁵ » Suzanne Ollivier-Vergès, directrice de l'organisme de formation « Joie de Vivre » confirme cette peur du malaise, en parlant d'une intervention passée dans une entreprise :

²⁹² Entretien réalisé avec un manager des Sablières de Meaux.

²⁹³ Source disponible en ligne sur : www.ecolederire.org

²⁹⁴ Source disponible en ligne sur : www.ecolederire.org

²⁹⁵ Entretien réalisé avec un manager des Sablières de Meaux.

« La responsable, ça lui faisait très très peur de parler de rire. Alors elle m'a fait changer trois fois de titre : "Communiquer de manière positive" voilà le titre maintenant ! (...) Elle avait peur de choquer le groupe.²⁹⁶ »

Enfin, Suzanne Ollivier Vergès voit un autre frein probablement plus inconscient à l'entrée du yoga du rire dans l'entreprise : le fait de faire tomber le masque et de tous se retrouver au même niveau « hiérarchique », en tant que « simple » humain.

« La difficulté dans les entreprises c'est que quand on fait un yoga du rire et bien on enlève son masque (...) Nous, on arrivait là en leur disant "Bon maintenant on retire son masque et on va être soi-même !" Et c'était très dérangeant pour le président par exemple, parce que la hiérarchie en France est très importante dans les entreprises et donc du coup, en enlevant le masque, on enlève la hiérarchie.²⁹⁷ »

Alors que le rire par l'humour est aujourd'hui de plus en plus accepté au travail, voire « obligé » selon J. Mejjad, les entreprises ne sont pourtant pas toutes prêtes à passer le pas de faire entrer le yoga du rire comme outil de prévention des risques psychosociaux. En France, alors que la hiérarchie reste très présente, il semblerait que le rire soit encore opposé au sérieux et au travail de qualité. Cette croyance limitante et cette rigidité de rôles viennent alors mettre un frein aux interventions basées sur le yoga du rire en entreprise.

3.2 Limites du yoga du rire comme outil de prévention des risques psychosociaux au travail

Les limites à la pratique du yoga du rire en entreprise en tant qu'outil de prévention des risques psychosociaux ne sont pas à négliger.

3.3.1 Le yoga du rire, un outil potentiellement psychologisant

Comme nous l'avons vu dans les Chapitres I et II, certaines formes d'organisations et de management des ressources humaines telles que le *lean production* et le *lean management* peuvent être la cause de situations de tensions pour les salariés, cela pouvant entraîner des risques psychosociaux se traduisant parfois par des troubles voire des pathologies professionnelles. « Quand ils s'expriment sous forme de symptômes somatiques ou psychosomatiques, ils ressortissent à une approche médicale. Mais, à l'origine, le problème n'est pas médical. [Si le

²⁹⁶ Entretien réalisé avec Suzanne Ollivier-Vergès, Directrice et fondatrice de « Joie de Vivre ».

²⁹⁷ Entretien réalisé avec Suzanne Ollivier-Vergès, Directrice et fondatrice de « Joie de Vivre ».

stress] se traduit par des symptômes individuels, il vient d'un malaise provoqué par les conditions de travail.²⁹⁸ » Vu sous cet angle, les causes des risques psychosociaux paraissent plus organisationnelles qu'individuelles.

Or, le yoga du rire, en tant que technique de développement personnel, agit plus directement sur l'individu que sur l'organisation et son management. Les partisans du yoga du rire partent du postulat que toute l'organisation, des dirigeants aux employés en passant par les managers, est composée d'individus et que c'est en changeant le comportement des individus que l'organisation changera profondément. C'est en permettant à l'individu de se connaître, de prendre conscience de sa situation qu'il pourra reprendre du pouvoir dessus et faire un choix respectueux de lui-même soit en acceptant la situation, soit en la voyant sous un autre angle, soit en la changeant s'il en a la possibilité, soit encore en sortant volontairement de cette situation parce qu'elle ne correspond plus avec ce qu'il veut pour lui et avec ce qu'il est.

Néanmoins, certains critiquent l'émergence de techniques de développement personnel appliquées à l'entreprise pour leur possible dérive psychologisante et donc culpabilisatrice de l'individu. Ils considèrent que « c'est la gestion même de l'entreprise qui doit être interrogée²⁹⁹ », qu'il faut prendre en compte les risques psychosociaux comme des phénomènes entièrement sociaux et non pas individuels et que la solution se trouve donc principalement dans le changement d'une organisation déviante plutôt que dans celui d'individus subissant une pression généralisée.

Selon V. de Gaulejeac, « une politique de prévention doit prendre en compte le contexte organisationnel³⁰⁰ » qui fait émerger les risques psychosociaux. Pour lui, « le délitement des collectifs et l'individualisation des rapports au travail contribuent à “psychologiser” les causes de la souffrance induite par la pression du toujours mieux. Faute de pouvoir transformer les conditions de travail pour les rendre moins pathogènes, chaque travailleur est renvoyé à lui-même. (...) L'entreprise externalise ainsi les conséquences de la violence des relations du travail qu'elle génère. (...) C'est aux travailleurs et aux citoyens d'en assumer la charge psychique et financière.³⁰¹ » C'est ce que confirme aussi Etienne Rodin : « Chacun, renvoyé à sa propre responsabilité face à des charges qu'il n'a souvent pas choisies, se retrouve seul pour régler ses

²⁹⁸ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 245.

²⁹⁹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 238.

³⁰⁰ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 239.

³⁰¹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion op.cit.*, p. 329.

problèmes et gérer des situations qui n'incombent - théoriquement - plus qu'à lui. Dès lors, les défaillances organisationnelles s'effacent devant celle des individus. Ce sont eux qui portent le chapeau tandis que le système organisationnel demeure indemne, imperturbable.³⁰² »

À ce propos, V. de Gaulejeac affirme que la gestion s'est infiltrée jusque dans la vie personnelle et professionnelle de l'individu : « la gestion de soi devient un impératif³⁰³ ». Plutôt que de s'interroger sur ses causes, on doit alors « gérer son stress » car il est devenu presque normal d'être stressé au travail. En effet, « le stress [y] est banalisé ou présenté comme la conséquence de comportements individuels³⁰⁴ ». Finalement, « c'est à chaque travailleur de se “soigner”, comme s'il était entendu qu'il s'agit là d'un symptôme d'une vulnérabilité psychique nécessitant un soutien psychologique ou une aide médicale³⁰⁵ ». Gérer son stress par des exercices de « relâchement des épaules, de respiration ventrale, de relaxation, de méditation³⁰⁶ » par exemple, n'est pas pour V. de Gaulejeac, s'attaquer aux causes profondes de ce stress mais seulement s'adapter à lui, le supporter, « en canalisant ses effets les plus nocifs³⁰⁷ ». Il critique le fait que l'entreprise, voire plus largement la société, propose à l'individu « une panoplie d'outils pour l'aider à bien gérer sa subjectivité : d'où une floraison de techniques de développement personnel comme l'Analyse Transactionnelle (AT), la Programmation Neuro-Linguistique (PNL), l'Intelligence Émotionnelle (IE)³⁰⁸ », alors que pour lui, ces techniques de développement personnel ne seraient qu'un moyen pour éloigner le salarié de questionnements sur l'organisation de l'entreprise. Ainsi, « centré sur lui-même l'individu “oublie” de s'interroger sur le fonctionnement global de l'entreprise, en particulier sur la violence qui y règne³⁰⁹ ».

Dans une certaine mesure, la critique de V. de Gaulejeac est tout à fait applicable au yoga du rire en tant que technique de développement personnel. Néanmoins, il affirme également que « le dégagement du stress n'est pas de l'ordre de l'apprentissage d'un comportement opératoire mais de l'ordre de la compréhension en profondeur de ses causes et de ses effets. Pour s'en dégager, il faut donner au sujet les moyens de faire des liens entre la pression du travail et son fonctionnement psychique (Aubert et Pagès, 1989)³¹⁰ ». Comme nous l'avons déjà expliqué, le

³⁰² RODIN (E.), *L'horreur managériale*, *op.cit.*, p. 97-98.

³⁰³ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 198.

³⁰⁴ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 236.

³⁰⁵ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 236.

³⁰⁶ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 234.

³⁰⁷ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 234.

³⁰⁸ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*

³⁰⁹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 200.

³¹⁰ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion*, *op.cit.*, p. 311.

yoga du rire n'a pas pour seul but de faire rire les gens et de les détendre. Son action va bien plus loin, puisqu'en ouvrant une porte vers ses émotions, il permet de comprendre d'où elles viennent, quelles sont leurs causes et donc de faire ce lien dont parle V. de Gaulejeac entre son propre mal-être et le contexte professionnel. Plutôt que de prendre la situation comme une fatalité, par le yoga du rire, l'individu en comprend les causes et peut ainsi reprendre la main sur la situation, soit en acceptant l'organisation et en s'y adaptant, soit en essayant de la changer, soit encore en quittant cette organisation.

Y. Clot critique également « ces envahissantes approches cognitivo-comportementales qui garantissent la “guérison” du stress par une meilleure hygiène de vie et le développement de compétences personnelles supplémentaires pour le gérer³¹¹ ». En cela, il parle d'une « tentation hygiéniste » au travail. Pour lui, « c'est un comble de rencontrer si fréquemment un dysfonctionnement de l'organisation converti en culpabilité personnelle³¹² ». Ainsi, pose-t-il la question suivante : « Les désordres du travail se dissoudront-ils dans une nouvelle hygiène de la vie professionnelle, une nouvelle “qualité de vie” au travail (...) ?³¹³ ». Le mouvement de la clinique de l'activité dont fait partie Y. Clot, prend le problème à l'inverse : plutôt que de comprendre les causes de la souffrance au travail, il cherche ce qui est source de santé au travail. Pour Y. Clot, c'est le fait de « prendre le travail à cœur », le « bien faire » quelque chose plutôt que le « bien-être » qui est « une source de joie au travail³¹⁴ ». « Le “bien-être” se conquiert d'abord par la voie indirecte du “bien faire” en développement³¹⁵ ». Le problème pour lui, concernant la manière dont sont gérés les risques psychosociaux est qu'« il y a (...) un souci de soigner les personnes là où c'est le travail qu'il faut soigner³¹⁶ ». Ainsi, c'est ce qu'il nomme les « activités empêchées » des salariés qui « minent le travail au quotidien ». Plus qu'à l'individu, c'est, selon Y. Clot, à ces activités empêchées « qu'il faut se mesurer si l'on veut à la fois préserver la qualité et la santé³¹⁷ ». D'autant plus que dans ces activités empêchées, « gisent (...) des ressources trop souvent gâchées grâce auxquelles l'organisation pourrait se réformer³¹⁸ ».

³¹¹ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 142.

³¹² CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 111.

³¹³ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 138.

³¹⁴ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 40.

³¹⁵ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 115.

³¹⁶ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 113.

³¹⁷ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 90.

³¹⁸ CLOT (Y), *Le travail à cœur, op.cit.*, p. 136.

Cette critique peut également s'appliquer à la pratique du yoga du rire dans le sens où elle agit directement sur le bien-être de l'individu et du collectif pour améliorer non pas directement la qualité du travail mais la qualité de vie au travail et potentiellement l'état d'esprit dans lequel est fait ce travail.

Ainsi, il est vrai que le yoga du rire n'est pas une solution « miracle » pour gérer les risques psychosociaux si l'on considère que ceux-ci relèvent plus d'une responsabilité organisationnelle et managériale qu'individuelle. Dans le cas contraire, il y a un risque de culpabilisation démesurée de l'individu quant à sa situation de mal-être. De plus, « le rire ne peut pas améliorer une organisation dysfonctionnelle³¹⁹ » et ne doit pas être utilisé comme un simple levier supplémentaire de productivité à l'égard des salariés. Néanmoins, il peut permettre aux individus de tout niveau hiérarchique d'acquiescer le recul nécessaire à la mise en place d'un potentiel changement organisationnel et managérial. En bref, comme le dit le directeur du service régional de l'Association Française contre les Myopathies (AFM) : « Oui aux activités de yoga du rire, à condition que ça ne se substitue pas à une remise en cause de l'organisation³²⁰ ».

3.3.2 *Changement organisationnel ou changement idéologique ?*

Remettre en cause l'organisation, cela signifie-t-il identifier dans l'organisation les modes de fonctionnement qui causent les problèmes auxquels sont confrontés les entreprises et les salariés, et donc changer ces fonctionnements ?

C'est ce que nous avons tenté d'identifier dans les chapitres I et II de cette étude. Le bilan des problèmes peut paraître assez accablant : perte d'identité, individualisation, fragilisation des collectifs, perte de sens dans le travail et stress, troubles et pathologies professionnels comme conséquences de ces situations de tensions. Les modes de fonctionnement de l'organisation et du management qui sembleraient en être la cause sont multiples : *lean production* et *reengineering*, production en flux tendu, externalisation des fonctions non stratégiques, flexibilité organisationnelle, démarches qualité, *lean management*, *downsizing*, évaluation individuelle, *empowerment* et responsabilisation.

³¹⁹ LACOURSIÈRE (A.), « Il faut rire au travail », La Presse, Québec, 25 septembre 2006.

³²⁰ Entretien avec le directeur du service régional de l'AFM réalisé le 22 mai 2012.

Face à ce diagnostic, plusieurs échelles d'action sont envisageables. Nous avons déjà parlé de l'action au niveau de l'individu et du collectif, par l'intervention du yoga du rire. Comme nous l'avons dit, certains pensent que ce genre d'approche est trop psychologisante et sert plus de pansement que de réelle solution. V. de Gaulejeac, propose alors trois autres échelles d'action : au niveau managérial, au niveau économique et au niveau idéologique.

Sur le plan managérial, il propose de « réguler les relations internes à l'entreprise afin de rééquilibrer les rapports entre les actionnaires, les clients et les employés³²¹ », mais aussi de gérer plus humainement la réelle force et source de travail que sont les hommes et les femmes, de passer de « l'individu ressource à l'individu sujet³²² ». « Les êtres humains ne sont pas des choses. Il convient donc de considérer l'individu non comme une ressource mais comme un sujet. Au fondement même de l'humain, il y a une aspiration de se construire comme un être singulier relié aux autres dans un désir d'accomplissement³²³ ». C'est selon V. de Gaulejeac, ce paradigme qui doit fonder la manière de gérer les êtres humains dans l'entreprise. C'est d'ailleurs aussi cet objectif que recherche *in fine* la pratique du yoga du rire : que chacun puisse « se construire comme un être singulier relié aux autres ».

La question de la gestion des êtres humains dans l'entreprise amène aussi un questionnement plus global sur l'économie et la finalité de l'entreprise. V. de Gaulejeac explique que pour certains, « il faut sortir du système capitaliste pour changer radicalement les rapports entre le capital et le travail et remettre en question la primauté de la logique financière³²⁴ ». Pour lui, « la finalité de l'activité humaine n'est pas le développement du capitalisme. L'économie n'a de sens que dans la mesure où elle contribue au développement du lien social, du bien-être collectif qui est différent du "bien avoir" ou encore du "posséder plus"³²⁵ ». Dans cette conception plus solidaire de l'économie, « la finalité de l'entreprise n'est pas exclusivement économique et financière, mais d'abord humaine et sociale³²⁶ », l'entreprise « est un moyen, parmi d'autres, pour produire la société et améliorer le bien-être collectif, même de ceux qui ne lui "appartiennent" pas³²⁷ ». En

³²¹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 301.

³²² GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 304

³²³ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 304-305.

³²⁴ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 301.

³²⁵ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 303.

³²⁶ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 303

³²⁷ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 308.

cela, on pourrait promouvoir le développement de Sociétés Coopératives (Ouvrières)³²⁸ de Production ou encore appelées aujourd'hui Société Coopérative et Participative (SCOP) à taille plus humaine où la compétition et le profit à tout prix ne sont pas les piliers idéologiques et sont même en général volontairement chassés et bannis, puisque chaque salarié est coopérateur et qu'ils détiennent à eux tous obligatoirement au moins 51% du capital et 65% des droits de vote, sachant qu'un coopérateur égale une voix quelque soit le montant de sa participation.

La solution aux risques psychosociaux peut aussi être envisagée à une échelle bien plus large, sur le plan idéologique. V. de Gaulejeac parle d'une bataille « contre l'ultralibéralisme, par la construction d'un imaginaire social qui permette de penser différemment les rapports entre l'économique, le social et le politique³²⁹ ». Dans cet imaginaire, la place du travail dans la vie de chacun pourrait être repensée. « À l'heure où le travail s'étiole, celui-ci est-il le mieux placé pour épanouir les individus et les collectifs ? Pour trouver d'autres équilibres existentiels, ne serait-il pas plus pertinent d'organiser sa vie (et son économie) en comptant moins sur ce fameux travail ?³³⁰ » Après ce questionnement, E. Rodin propose une voie d'expérimentation qui serait de « circonscrire le travail obligatoire pour mieux en partager la charge et ne plus y consacrer toute sa vie, l'essentiel de son énergie et gagner en sobriété pour ne plus être l'obligé de la consommation³³¹ ». V. de Gaulejeac ajoute même que « pour lutter contre le culte de l'urgence et l'activisme forcené, il faudrait oser réhabiliter des valeurs désuètes et passées de mode, comme la lenteur et le désœuvrement. “Le désœuvrement consiste à affirmer l'existentiel comme finalité plutôt que la production, la qualité de l'être au monde, plutôt que la puissance” (Blanchot, 1986). L'existentiel, c'est le registre du monde vécu, des sentiments, des émotions, des relations affectives, amoureuses, sociales. (...) Le monde vécu est l'opposé du monde de la productivité et de la performance. Il célèbre le jeu plutôt que le travail, le plaisir des corps plutôt que la quête de résultat, la disponibilité à l'autre plutôt que la mesure des performances.³³² » Il est intéressant d'observer que c'est aussi cette idéologie qui sous-tend le yoga du rire puisque cette pratique

³²⁸ À l'origine, l'acronyme « SCOP » signifiait « Société Coopérative Ouvrière de Production », puis on a élargi sa signification en éliminant le mot « Ouvrière » pour l'appeler « Société COopérative de Production », pour l'appeler aussi aujourd'hui « Société COopérative et Participative ». Source : Formation « Entreprendre et coopérer » de l'Association Culture et Liberté Garonne suivie du 25 au 27 avril 2012 et Formation « Ménagement et riposte organisée » de la SCOP Le Pavé et la SCOP Le Vent Debout suivie du 22 au 23 mars 2012.

³²⁹ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 301.

³³⁰ RODIN (E.), *L'horreur managériale, op.cit.*, p. 91.

³³¹ RODIN (E.), *L'horreur managériale, op.cit.*, p. 121.

³³² GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 249.

valorise l'existence, les émotions, l'instant présent dans le jeu et le rire et peut être aussi la source d'une réflexion globale sur la pacification des rapports humains et la primauté du lien sur le bien. Pour conclure son ouvrage, V. de Gaulejeac prône un retournement idéologique : « un monde dans lequel le bien-être de tous serait plus important que l'**avoir** de chacun³³³ ».

Finalement, le yoga du rire comme outil de prévention des risques psychosociaux au travail est une façon de contrer l'externalisation par les entreprises des coûts psychiques et sociaux du travail dont parle V. de Gaulejeac³³⁴. Plutôt que la charge financière pèse entièrement sur la sécurité sociale qui paye les longs congés maladies et traitements médicaux, c'est en amont que l'entreprise doit prendre en charge la prévention des risques liés à l'activité exercée par ses employés. Le yoga du rire peut être un moyen de prévention, parmi d'autres, puisqu'il permet de retrouver un certain bien-être individuel sur les plans physique, psychique et relationnel et qu'il amène à un renforcement voire à une reconstruction du collectif. Néanmoins, au risque d'une psychologisation des problèmes et donc d'une culpabilisation des salariés, il ne faut pas l'utiliser en tant que simple gadget mais plutôt comme outil de convivialité et de réflexion sur l'organisation, les rapports humains et le monde dans lequel chacun souhaite s'épanouir.

³³³ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 333.

³³⁴ GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion, op.cit.*, p. 244.

CONCLUSION

Suite à cette étude, nous pouvons conclure que le rire dans l'entreprise est un phénomène qui se généralise et qui prend une place de plus en plus importante dans la culture de l'entreprise. Néanmoins, le rire observé est surtout un rire lié au pouvoir et à l'humour, dans un contexte organisationnel et managérial généralement peu axé sur l'individu en tant qu'humain, mais plutôt comme ressource interchangeable. Cette approche de l'être humain dans l'organisation et le management de l'entreprise peut avoir pour conséquence la matérialisation des risques psychosociaux, en souffrances physiques et psychiques chez l'individu et dans le groupe.

Le type de rire majoritaire dans l'entreprise est différent de celui qui est recherché par la pratique du yoga du rire : un rire bienveillant et surtout inconditionnel, donc mécanique et sans raison particulière. Cette technique de stimulation des émotions par le rire tend à se développer dans les milieux de travail de part son efficacité sur le bien-être des salariés et sur la cohésion du groupe. En effet, le yoga du rire a des effets aussi bien individuels que collectifs. Il peut permettre à l'individu de se sentir mieux psychologiquement, physiquement et relationnellement, voire même de se questionner quant au sens de son travail et à sa place dans l'entreprise.

Par cette pratique, l'individu peut extérioriser ses tensions et vivre pleinement ses émotions, retrouver le sourire et la joie de vivre, être plus optimiste et prendre du recul sur les situations problématiques. Physiquement, rire peut aussi lui permettre de mieux digérer, de mieux fournir son corps en dioxygène, d'atténuer ses douleurs par la sécrétion d'endorphines et de mieux dormir par la libération de sérotonines. Son mieux-être améliore également son comportement au travail, ce qui contribue à rendre l'ambiance plus agréable. Le fait de partager un moment de rire entre collègues favorise également l'échange et le sentiment d'appartenance à un groupe dans lequel il fait bon vivre. L'entreprise peut directement bénéficier des externalités positives de ces résultats : meilleur esprit d'équipe et plus de plaisir au travail, accroissement du sentiment d'appartenance par la reconnaissance, fluidité de la communication et meilleures relations internes et externes, amélioration de l'atmosphère générale de travail, diminution du taux d'absentéisme, de l'épuisement professionnel et du *turn over* du personnel. Par ailleurs, tout cela peut mener à une hausse de l'efficacité au travail et donc de la productivité globale de l'entreprise.

Plus concrètement, la pratique du yoga du rire au travail se matérialise par différents types d'interventions dont le yoga du rire est soit le cœur soit une des composantes. Plus que des

cabinets de conseil, ce sont surtout de petites structures et des conseillers et formateurs indépendants qui proposent du yoga du rire en événementiel, en séminaire, en formations ou encore en séances hebdomadaires. La demande est grandissante même si beaucoup d'entreprises sont toujours réticentes étant donné que « rire et sérieux » ne vont pas ensemble pour tout le monde. En effet, bien que ses bénéfices soient observables, le yoga du rire n'est pas toujours vu d'un bon œil par les entreprises de part les craintes qu'il soulève telles que la peur du ridicule et de par sa proximité avec le « développement personnel ».

Le yoga du rire en entreprise reste une action de prévention et non de résolution de conflits ou d'autres types de problèmes. Pratiquée de façon régulière et non ponctuelle, cette technique n'a pas vocation à « badigeonner de la joie » ou à mettre un pansement sur des situations de tensions personnelles dues à des causes organisationnelles.

En effet, il existe un risque non négligeable d'individualisation des problèmes et donc de culpabilisation du salarié concernant sa potentielle situation de troubles psychosociaux, alors même que les difficultés qu'il peut rencontrer sont également liées à l'organisation de l'entreprise et à son management. Se pose donc inévitablement la question du changement de l'organisation plutôt que de l'adaptation de l'individu à un système défectueux, voire même le changement de l'idéologie fondatrice de ce système.

Afin de pouvoir asseoir de façon plus pérenne la légitimité du yoga du rire en entreprise, il serait intéressant d'approfondir la recherche dans le but d'évaluer les effets à long terme des interventions de yoga du rire en entreprises sur l'individu et sur le groupe, de déterminer la fréquence nécessaire pour optimiser ces effets et d'approfondir à la fois la potentielle demande des entreprises, mais aussi leurs freins (économiques, psychologiques, en termes de représentation, etc.) pour avoir une approche plus réelle du marché.

Pour le moment, trêve de recherche, commençons par « incarner le changement que nous voulons voir dans le monde³³⁵ » !

³³⁵ Citation attribuée à Gandhi.

LISTES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Liste des personnes interrogées en entretien individuel

ANNEXE 2 : Grille d'entretien

ANNEXE 3 : Déroulement d'une séance introductive de yoga du rire par Suzanne Ollivier-Vergès chez Thalès Alénia Space

ANNEXE 4 : Déroulement d'une séance de présentation de l'atelier « Stressé...juste ce qu'il faut ! » de Véronique Arrondel chez EDF

ANNEXE 1 : Liste des personnes interrogées en entretien individuel

- Entreprises :

Poste de la personne interrogée (anonyme)	Organisation	Date de l'entretien
Manager, Coordinateur sur fuselage A400M	Airbus	17/04/2012
Directrice de la communication	La Banque Postale - Finances	18/04/2012
Directeur de magasin	Kiabi Metz	22/04/2012
Responsable de la communication interne	France Télécom - Orange	23/04/2012
Directeur Général	La Dépêche du Midi	09/05/2012
Manager	Les Sablières de Meaux	10/05/2012
Manager	La Poste - Conseil affaires	18/05/2012
Président, Directeur scientifique	BT3 -Back to the tree	18/05/2012
Directeur	Association de protection de l'enfance	18/05/2012
Responsable du département "Challenges Events"	France Télécom - Orange	21/05/2012
Directeur du service régional	AFM	22/05/2012

- Organismes dont les interventions en entreprises sont basées sur des techniques de yoga du rire :

Poste de la personne interrogée	Organisation	Date de l'entretien
Directrice et fondatrice - Suzanne Ollivier-Vergès	Joie de Vivre	02/11/2011
Directrice et fondatrice - Corinne Cosseron	École Internationale du Rire	20/04/2012
Directeur et fondateur - Olivier Ouzé	Rire Tonique	09/08/2012

ANNEXE 2 : Grille d'entretien

Mémoire Clémence Lataste Grille entretien

Libellé exacte du poste occupé :

Société/Entreprise :

Risques psychosociaux et physique au travail :

1. Selon vous, quels sont les facteurs des risques psychosociaux au travail ?
2. Selon vous, quels sont les facteurs des TMS (troubles musculo-squelettiques) au travail ?
3. Ces risques sont-ils présents ou latents dans votre entreprise ? Et s'ils sont présents, comment se manifestent-ils ?
4. Quelles actions sont mises en place au sein de votre entreprise pour prévenir ces risques, ou en cas de problèmes avérés, pour diminuer leurs effets ?
5. Selon vous, quelles **autres** actions pourraient être mises en place ?

Activités de cohésion d'équipe, et de qualité de vie au travail :

6. Comment définissez-vous « la qualité de vie au travail » ?
7. Pour améliorer la cohésion d'équipe et la qualité de vie au travail, êtes-vous favorable aux activités ludiques ? Et pourquoi ?

Le rire en entreprise :

8. Comment considérez-vous en général le rire dans l'entreprise/au travail ?
9. Etes-vous favorable au fait de développer le rire dans l'entreprise/au travail ? Et pourquoi ?
10. Connaissez-vous la pratique du yoga du rire en entreprise ?

Si non, définition : Cette méthode consiste en une série d'exercices de rire, d'étirement et de respirations inspirés du yoga, du stretching et de la relaxation. Elle a été créée par un médecin indien, le Dr Madan Kataria en 1995 et a ainsi pris le nom de Hashya Yoga ou Yoga du Rire. Son objectif est de provoquer les bienfaits du rire sur la santé physique et psychique qui sont entre autres : augmentation des défenses immunitaires, amélioration de la digestion, meilleure circulation sanguine, diminution des douleurs, évacuation des tensions et du stress, amélioration de la qualité du sommeil, développement de la créativité et de la confiance en soi, création de liens relationnels positifs.

11. Seriez-vous prêt à proposer à votre personnel/à vos collaborateurs des activités de yoga du rire ?
Si oui, sur le temps de travail ou en dehors ? Si non pourquoi ?

Le rire comme outil de prévention des risques humains en entreprise :

12. Pensez-vous que le yoga du rire puisse être un moyen de développer la cohésion d'équipe ? Et pourquoi ?

13. Pensez-vous que le yoga du rire puisse être un moyen de prévenir les risques psychosociaux en entreprise? Et pourquoi ?

14. Pensez-vous que le yoga du rire puisse être un moyen de prévenir les TMS ? Et pourquoi ?

15. Selon vous, le yoga du rire rentre dans quelle catégorie : team-building ? activités de bien-être psychosocial au travail ? formation ?

16. Combien seriez-vous prêt à payer pour une intervention de ce type ? (par personne ou par heure)

ANNEXE 3 : Déroulement d'une séance introductive de yoga du rire par Suzanne Ollivier-Vergès chez Thalès Alénia Space

Séance intitulée : « Le matin »

☺ Rappels de base :

- **On ne rit pas « de » mais « avec »**, on ne se moque de personne à part éventuellement de soi-même (autodérision !);
- On essaie de parler le moins possible avec les autres pour que notre mental, notre cerveau gauche n'intervienne pas trop dans la séance et laisse la place au cerveau droit, celui de la créativité et de la spontanéité : **comme on met son manteau au porte-manteau, on met son mental au porte-mental !**
- Les rires sont un peu provoqués et mécaniques au début mais ce n'est pas grave, le tout est de mettre en route la machine, le réflexe du rire : c'est comme quand on fait du vélo dans une salle de gym : on ne va nulle part mais on fait travailler notre machine, nos muscles, notre souffle, notre cœur ! Par contre, si on ne se sent pas de faire un exercice, pas de soucis, mais on essaie de rester dans la dynamique du groupe en marchant.
- **Faites ce que je fais** : pour chaque exercice, je montre une première fois et on le fait tous ensemble ensuite, à votre propre rythme ;
- **Le « refrain » de la séance** : Ho ! Ho ! Ha ! Ha ! Ha ! + se regarder dans les yeux

☺ Météo interne (le faire si le groupe n'est pas trop important) : donner un mot et une note sur 10 qui représente notre état physique et mental ici en maintenant, avant la séance.

☺ Réveil de l'Enfant Libre (déroulement de l'histoire) :

- « *On se réveille après une bonne nuit pour aller au travail et on s'étire, on baille.* »
Réveil du corps : étirement du chat + bâillements en faisant du bruit + tapotage et massage de tout le corps : massage du cuir chevelu, derrière les oreilles, lissage du visage, massage derrière le cou.
- « *Avant de sortir du lit, on prend le temps de respirer.* »
Respiration yogique complète en 3 temps : d'abord, respiration abdominale, provoquée par l'aplatissement et l'abaissement du diaphragme; puis respiration costale, réalisée par l'écartement des côtes; et enfin respiration claviculaire, ou respiration haute, produite par le soulèvement du sommet du thorax. Puis, les 3 à la suite.
- « *On saute du lit, et on ouvre les volets* »
Rire de l'émerveillement en ouvrant les fenêtres quelque soit le temps. On répète 3 fois le rire.
- « *On va prendre sa douche* » : en 3 étapes :

- « *On se met de l'eau...elle est froide !* » : brrrrr en bougeant tout le corps et les lèvres.
- « *On se frotte avec du savon* » : On frictionne tout le corps.
- « *Puis, on se rince* » : On inspire en levant le bras, et on expire en passant ses mains sur le corps et en descendant vers le sol.
- « *On va maintenant s'habiller. On se vêtir de notre plus bel habit et on le montre à tout le monde, fier d'être beau avec. Et les autres répondent à cette satisfaction en levant le pouce pour dire « Super ». »*
- **Ho ! Ho ! Ha ! Ha ! Ha!**
- « *Maintenant, on prend son petit-déjeuner. On boit son thé ou son café, mais ichhhhh il est trop chaud !! Alors, on va le refroidir.* »
- Rire du milkshake** : on imagine qu'on prend un verre d'eau froide dans une main, notre café/thé dans l'autre, on mélange les deux en passant les bras au-dessus de la tête l'un après l'autre en commençant un rire « Héééé ». Puis on ramène les mains ensemble devant nous et en balançant la tête vers l'arrière, on amène le « mélange » à la bouche et on le boit en riant.
- **Ho ! Ho ! Ha ! Ha ! Ha!**
- « *On est fin prêts pour partir au travail* »
- On va prendre un moyen de locomotion assez atypique : la **locomotive** :
 - On commence par le souffle : on inspire en gonflant le ventre et en levant les épaules et on expire par la bouche en baissant les épaules pour extérioriser les tensions.
 - On ajoute à cela les jambes, qui l'une après l'autre se tendent à l'expire avec le pied flex comme si on voulait donner un coup de talon.
 - Puis, on accélère le rythme en se rapprochant vers le centre du cercle et on se prend par les épaules...et ça finit en Polka !
- **Ho ! Ho ! Ha ! Ha ! Ha!**

☺ Méditation du rire

☺ Relaxation (de type sophronique) :

- « *On se positionne confortablement sur le sol, jambe détendues si possible*
- *On ferme les yeux et on prend conscience de ses points d'appui sur le sol : les talons, les mollets, les cuisses, les fesses, le dos, les omoplates, la tête, les bras, les mains*
- *On expire doucement et on se laisse aller dans cette position.*
- *On relâche tout notre corps, partie par partie.*
- *On commence par la tête : votre front est lisse et sans tension, on relâche les yeux, on laisse s'alourdir nos paupières.*

- *On lâche les joues, la face externe de vos joues, les pommettes, la mâchoire, les zygomatiques qui ont beaucoup travaillé, puis on relâche la face interne des joues, les dents se desserrent, la langue se pose librement dans votre bouche, la bouche s'entrouvre, le menton est relâché. Et vous prenez conscience de toute votre tête en train de se relâcher.*
- *Puis la nuque se relâche, on dénoue les tensions qui pourraient s'y cacher comme si on défaisait ses lacets, on défait les nœuds. Ces muscles continuellement en tension puisqu'ils portent la tête peuvent se détendre maintenant. On peut même bouger légèrement la tête sur le côté pour détendre le cou.*
- *Et puis, on relâche les épaules, elles s'abaissent, se détendent. Relâchez les bras, les avant-bras, les mains, les doigts se relâchent jusqu'à leurs extrémités.*
- *Vous relâchez maintenant les muscles du thorax, les muscles intercostaux. On prend conscience de son diaphragme, ce muscle qui nous permet de respirer et de rire. On le remercie. Lorsque vous respirez, vous sentez le mouvement de votre diaphragme en train de descendre, et lorsque vous expirez vous sentez le mouvement de votre diaphragme en train de monter et vous vous laissez aller au rythme calme de votre respiration. Vous relâchez les muscles le long de votre colonne dorsale. Tous les muscles du dos se relâchent.*
- *Vous relâchez maintenant les muscles de votre ventre, les muscles de la ceinture abdominale. Vous sentez ces muscles qui se soulèvent doucement sous une respiration devenue plus naturelle, abdominale, douce et calme. La respiration abdominale, la respiration naturelle du nouveau-né, du lâcher prise. Vous relâchez les muscles de la colonne lombaire jusqu'en bas du dos.*
- *Vous relâchez maintenant le bas du corps : les muscles fessiers, le bassin. Les muscles du périnée se relâchent...Vous relâchez les cuisses, les genoux qui se vivent plus souples, plus détendus, les mollets se relâchent. La relaxation va jusque dans les pieds et le bout des orteils.*
- *Et vous prenez conscience de l'ensemble de votre corps sans tension...Vivez maintenant la forme de votre corps relâché, votre respiration plus calme et plus harmonieuse. Vous vous vivez en harmonie, détendu, paisible. A chaque respiration, vous descendez un peu plus au bord du sommeil, juste au bord du sommeil. »*

☺ Visualisation : « *On va au travail détendu et souriant, les relations sont bonnes et le moral et l'ambiance aussi, etc. »*

Une fois la visualisation terminée : « *Vous allez pouvoir revenir ici et maintenant, dans cette pièce. Vous allez faire une dernière respiration profonde afin d'intérioriser les bienfaits de la séance et de la relaxation. Puis, vous visualisez toutes vos cellules avec un petit sourire et vous allez garder cet état en vous. Et à votre rythme, vous allez pouvoir bouger petit à petit vos membres, et ensuite, à votre rythme encore ouvrir les yeux, vous étirer, bailler... et vous assoir en cercle tout en pensant à un mot pour illustrer votre ressenti ici et maintenant après la séance. »*

☺ Tour de ressentis : chacun dit un mot pour exprimer comment on se sent dans son corps et dans sa tête après la séance.

ANNEXE 4 : Déroulement d'une séance de présentation de l'atelier « Stressé...juste ce qu'il faut ! » de Véronique Arrondel chez EDF

- **Conscience du corps** : petit temps d'observation de la position du corps habituellement prise en position assise, particulièrement intéressant pour les personnes sédentaires qui passent une grande partie de leur temps de travail assis. La position adoptée par habitude n'est pas toujours confortable pour le corps. La correction de la position a alors été proposée (jambes décroisées, pieds bien à plat sur le sol, la colonne vertébrale droite). Un ressenti du corps dans cette la nouvelle position a été proposé.

- **Détente du corps** : en position assise corrigée, détente des cervicales, puis des épaules, des jambes et enfin des pieds. Cet exercice, ainsi que le suivant, peut être réalisé à tout moment au bureau pour limiter les douleurs à moyen terme.

- **La respiration abdominale** pour détendre encore un peu plus le dos, et les bâillements pour oxygéner le cerveau. Peu autorisé en entreprise, les vertus du bâillement doivent être connues pour qu'il ne soit pas réprimé.

- **Apprendre à se lever sans se faire mal au dos** : se mettre sur le bord de la chaise et appuyer sur les jambes pour se redresser. Ce geste est important à connaître pour prévenir le mal de dos (mal du siècle).

- **Prise de contact convivial** : une poignée de main est échangée en se déplaçant dans la salle, en se souriant et en se regardant dans les yeux afin de repérer la couleur des yeux de ses collègues, puis un regroupement est effectué en fonction de la couleur des yeux. Déjà utilisé avec les élèves aides-soignantes, cet exercice correspond au premier signe de reconnaissance du matin, il a son importance pour le reste de la journée.

- **La mêlée** : cet exercice proposé par Olivier Ouzé, intervenant pour l'École Française du Rire et du Bien-être[®], permet de créer une ambiance d'équipe joyeuse. Les participants, en cercle, épaule contre épaule, vont déclamer un « slogan » positif en rapport avec l'activité du groupe, par exemple : on va s'amuser ouais !, on va se faire plaisir ouais !

- **Évacuer le stress avec l'exercice du samouraï** : cet exercice permet d'évacuer les émotions négatives, le cri est particulièrement intéressant à autoriser dans des milieux où il est plutôt absent.

- **Accueillir et donner des signes de reconnaissance avec la haie d'honneur** (les personnes sont passées par 2 après avoir donné leur prénom) et **les applaudissements** tout au long de la séance. Les signes de reconnaissance positifs sont une des bases du bien-être, trop peu utilisés dans notre société.

- La séance s'est achevée par un **mot du ressenti**. Cette phase est importante pour connaître l'état des participants en fin de séance et pour ancrer les points positifs.

Extrait de ARRONDEL (V.), *Stressé...juste ce qu'il faut!*, Mémoire de Rigologie, École Internationale du Rire, septembre 2008.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux et ouvrages spécialisés

Ouvrages concernant le rire :

AUTISSIER (D.) et ARNÉGUY (E.), *Petit traité de l'humour au travail - Rire en travaillant*, Eyrolles, novembre 2011.

BAUDELAIRE (C.), *Curiosités esthétiques, De l'essence du rire et généralement du comique dans les arts plastiques*, 1855.

BELLENGER (L.), *Rire et faire rire*, ESF Éditeur, septembre 2008.

BERGSON (H.), *Le rire, essai sur la signification du comique*, PUF, 1940.

COSSERON (C.), *Remettre du rire dans sa vie - Le Rigologie, mode d'emploi*, Robert Laffont, mai 2009.

COUSINS (N.), *Comment je me suis soigné par le rire*, Payot, 2003.

ELGOZY (G.), *De l'humour*, Denoël, 1979.

FRAPPIER (J-P.), *Les succursales du rire, De l'usage du comique en entreprise*, Imago, 1999.

KATARIA (M.), *Rire sans raison*, Mumbai, Madhuri International, 2004.

LES DÉSOBÉISSANTS, *Désobéir par le rire*, Le passager clandestin, 2010.

MEJJAD (J.), *Le rire dans l'entreprise - Une analyse compréhensive du rire dans la société*, L'Harmattan, juillet 2010.

PROVINE (R.), *Le rire, sa vie, son œuvre*, Robert Laffont, 2003.

PROVINE (R.), *Le rire, sa vie, son œuvre*, Robert Laffont, 2003.

RAQUIN (B.), *Rire pour vivre - Les bienfaits de l'humour et du rire !*, Dangles, avril 2008.

RUBINSTEIN (H.), *Psychosomatique du rire, Rire pour guérir*, Robert Laffont, mars 2003.

SCHALLER (C.T) *et al*, *Le Rire, une Merveilleuse Thérapie - Mieux rire pour mieux vivre*, Éditions Vivez Soleil, octobre 2003.

SMADJA (E.), *Le rire, « Que sais-je ? »*, PUF, 1983.

Autres :

BERNOUX (P.), *La sociologie des organisations*, Points, février 2009.

CLOT (Y.), *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, mai 2010.

CRENER (M.) et MONTEIL (B.), *Principes de management*, Presses de l'Université du Québec, 1981.

CYRULNIK (B.), JANSSEN (T.), ANDRÉ (C.), OUGHOURLIAN (J-M.), BUSTANY (P.), VAN EERSEL (P.), *Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner*, Albin Michel, avril 2012.

DEJOURS (C.), *Travail, usure mentale*, Bayard, 2008.

DES ISNARDS (A.) et ZUBER (T.), *L'open space m'a tuer*, Le Livre de Poche, août 2009.

DRUCKER (P.), *Devenez manager !*, Pearson - Village Mondial, décembre 2006.

GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion – Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Seuil, mars 2009.

HANIQUE (F.), *Le Sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Erès, Toulouse, 2004

HAUBOLD (B.), *Les risques humains : quels enjeux pour l'entreprise ?*, Eyrolles, novembre 2010.

HONNETH (A.), *La société du mépris. Vers une théorie nouvelle critique*, La Découverte, 2006.

MAUGERI (S) (dir.), *Au nom du client. Management néo-libéral et dispositifs de gestion*, L'Harmattan, octobre 2011.

MINTZBERG (H.), *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, Éditions d'Organisation, 2005.

PEZET (A.) et SPONEM (S.), (dir.), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, CriM, La Découverte, mars 2010.

REY (A.), (dir.), *Dictionnaire culturel en langue française*, Le Robert, décembre 2005.

RODIN (E.), *L'horreur managériale – Gérer, instrumentaliser, détruire*, Editions L'échappée, 2011.

SARNIN (P.), *Psychologie du travail et des organisations*, De Boeck, septembre 2007.

SERVAN-SCHREIBER (D.), *Guérir le stress, l'anxiété et la dépression : Sans médicaments ni psychanalyse*, Robert Laffont, mars 2003.

SMITH (A.), *Théorie des sentiments moraux*, Léviathan, PUF, 1999.

THIÉTART (R.A), *Le Management*, « Que sais-je », PUF, mai 2010.

WEBER (M.), *Economie et société/I*, Pocket, 1995.

WEBER (M.), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Flammarion, 2008.

Documents et rapports officiels

POISSON (J.F.), *Les risques psychosociaux au travail*, Rapport remis à la mission d'information de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux, février 2011.

ROGER (J.-L.) et RUELLAND (D.), « *Le travail sur le travail* », un instrument d'action personnel et collectif pour les professionnels de l'éducation nationale. L'encadrement par les professionnels eux-mêmes, Rapport CNAM remis au SNES, 2009.

Documents non publiés

Documents concernant le rire :

ACADÉMIE INTERNATIONALE DU RIRE, *Formation d'animateur certifié de Yoga du Rire (CLYL)*, Belgique, Document inédit, avril 2012.

ARRONDEL (V.), *Stressé...juste ce qu'il faut !*, Mémoire de Rigologie[®], École Internationale du Rire, Document inédit, septembre 2008.

HUET (G.), *Héritage du Sanskrit*, *Dictionnaire sanskrit-français*, Document inédit, version 2.64 du 20 mai 2012

OLLIVIER-VERGÈS (S.), *Manuel du Gai-rieur*, Document inédit, version de mai 2012.

Cours de l'IEP de Toulouse :

ALMUVEDER (B.), « Les enjeux de santé publique », *Séance 5 : Relation travail et santé psychique – Modèles théoriques et problématiques de prévention*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, Parcours « Risques, science, environnement et santé », Document inédit, 2011-2012.

EL AKREMI (A.), « Les relations au travail », *Chapitre 7 : Les risques psychosociaux et la santé au travail : Stress et burnout au travail*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, Document inédit, 2011-2012.

MANVILLE (C.), « Les relations au travail », *Chapitre introductif : Une mise en pratique de la GRH*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, Document inédit 2011-2012.

MANVILLE (C.), « Les relations au travail », *Chapitre 3 : La formation professionnelle*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, Document inédit, 2011-2012.

MANVILLE (C.), « Les relations au travail », *Chapitre 6 : La motivation au travail : l'argent est-il la seule source de motivation au travail ?*, cours de 5^{ème} année Sciences Po Toulouse, Document inédit, 2011-2012.

JOANA (J.), *Techniques des Sciences Sociales*, cours de 2^{ème} année Sciences Po Toulouse, Document inédit, 2009-2010.

WEISBEIN (J.), *Sociologie des risques*, cours de 4^{ème} année Sciences Po Toulouse, Parcours « Risques, science, environnement et santé », Document inédit, 2010-2011.

Revue

Articles concernant le rire :

AFP, « Rire est bon pour le cœur selon des chercheurs américains », *Le Monde*, 8 mars 2005.

AL RUBAEE (M.), « Hilarité connexion », *Courriers Cadres n°1604*, novembre 2005

AZOUVI (C.), « Oser rire au boulot pour évacuer les tensions », *Management*, mars 2010.

BOURGUINAT (E.), « Le rôle du rire dans les organisations », *Le Journal de l'École de Paris du management n° 8*, janvier-février 1998.

DESRIAUX (F.), « Risques psychosociaux : et si on discutait du travail ? », *Alternatives Economiques Poche n° 052*, novembre 2011.

FRISCH-GAUTHIER (J.), « Le rire dans les relations de travail », *Revue française de sociologie*, 1961.

GENDRON (L.), « Les mystères du rire », *L'actualité*, mars 2004.

HABRICHE (B.), « Quand l'humour devient un outil de productivité et de créativité », *La Vie éco*, janvier 2010.

LACOURSIÈRE (A.), « Il faut rire au travail », La Presse, Québec, 25 septembre 2006.

LEVY (L.), « L'humour c'est du sérieux », *Stratégies Magazine n°1578*, février 2010.

LORIOU (M.), « L'humour au travail : dépasser les lectures fonctionnalistes et critiques », Appel à contribution pour un dossier sur « l'humour au travail », juillet 2012.

LORIOU (M.), « Les vertus du rire au travail : leçon de management à Morano », *Rue 89*, juin 2011.

MEJJAD (J.), « Et ça vous fait rire ! », *Tribunes*, Institut du Leadership BPI Group, février 2009.

PARCEVAUX de (A-C.), « Stratégies cocasses et quiproquos », *L'Express L'Entreprise*, décembre 2001.

Autres :

BACQUE (M.H), « L'intraduisible notion d'*empowerment* vue au fil des politiques urbaines américaines », *Territoires n° 460*, 2005,

BARTOLI (M.), « Quand la gestion s'éloigne du personnel », *Santé & Travail n° 071*, juillet 2010.

DEJOURS (C.), «Entre souffrance et réappropriation, Le sens du travail», *Politis n° 7*, avril-mai-juin 1994.

DESRIAUX (F.), « Pour une gestion plus humaine des ressources », *Santé & Travail n° 071*, juillet 2010.

DUBOIS (J.), « La fabrique des invisibles », *Les Échos*, 30 novembre 2006.

HARRIBEY (J.M), « Travail, emploi, activité : essai de clarification de quelques concepts », *Economies et Sociétés, Série « Economie du travail » n° 20*, 1998.

HARRIBEY (J.M.), « Un revenu d'existence monétaire ou d'inexistence sociale ? », *Colloque « Pour ou contre le revenu d'existence »*, janvier 2002.

LADSOUS (J.), « Oui à l'évaluation, non à la démarche qualité... », *VST - Vie sociale et traitements n°92*, ERES, avril 2006.

MAHIOU (I), « Le management redécouvre le travail », *Santé & Travail n° 071*, juillet 2010

MAYER (E.), « Ces Bac+5 déserteurs. Pourquoi ils troquent leur costard pour un bleu de chauffe », *Causette n°18*, novembre 2011.

TERTRE (C.), « De l'évaluation individuelle à la souffrance », *Santé & Travail n° 071*, juillet 2010.

ZIMMERLICH (J.), « J'ai tout plaqué pour un job moins coté », *Néon n°1*, mai 2012.

Sites web

ABOUSSOUAN (Y.), « Rire en entreprise ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.sagessedurire.org/3/entreprise/index.htm>

AMAR (A.) et BERTHIER (L.), *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*. [En ligne]. Disponible sur : http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf

BOINEAU (A.), « Rire au bureau, est-ce bien sérieux ? ». [En ligne]. Disponible sur : www.blog-pour-emploi.com

CS Développement. [En ligne]. Disponible sur : www.csdeveloppement.com

École Internationale du Rire. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.ecolederire.org>

Glossary of Sanskrit Terms in Integral Yoga Literature. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.miraura.org>

Laughter Yoga International. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.laughteryoga.org/>

WAGNER (S.), « Rire au travail et améliorer ses performances ». [En ligne]. Disponible sur : www.monster.ch

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
- CHAPITRE I - UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE TRAVAIL AXÉ SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DES MODES DE PRODUCTION.....	14
1. Évolution des formes d'organisation des entreprises	14
1.1 L'École classique (Taylor, Fayol, Weber)	14
1.2 L'École des relations humaines (Mayo).....	17
1.3 La théorie des besoins et des motivations (Maslow, Herzberg)	17
1.4 Les approches systémiques (Von Bertalanffy, Parsons, Simon)	18
1.5 Les approches par le jeu des acteurs (Crozier, Friedberg)	20
1.6 Les apports de la psychanalyse (Freud, Bion)	21
2. Contexte actuel de l'organisation des entreprises.....	21
2.1 Évolutions du contexte économique et technologique du travail	22
2.1.2 Développement du capitalisme financier	22
2.2.2 Évolutions technologiques	23
2.2 Conséquences de l'évolution du contexte économique et technologique sur l'organisation des entreprises	24
2.2.1 Lean production et reengineering	24
2.2.2 Production en juste-à-temps ou flux tendu.....	25
2.2.3 Externalisation des fonctions non stratégiques	25
2.2.4 Flexibilité organisationnelle.....	25
2.2.5 Démarches qualité.....	26
2.3 De nouvelles formes de management des ressources humaines.....	26
2.3.1 Lean management et downsizing.....	26

2.3.2 Management par projet.....	27
2.3.3 Évaluation individuelle.....	28
2.3.4 Engagement et implication.....	29
2.3.5 Empowerment et responsabilisation.....	29
2.3.6 Responsabilité Sociale des Entreprises.....	31
- CHAPITRE II - L'ÉMERGENCE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL.....	33
1. Des nouvelles formes de management aux torts causés aux salariés	33
1.1 Mobilité, adaptabilité, perte d'identité.....	33
1.2 Négation du travail, non reconnaissance.....	34
1.3 Individualisation, compétition généralisée, fragilisation des collectifs, isolement	35
1.4 Intensification du travail et perte de sens dans le travail.....	36
2. Les risques psychosociaux, plus qu'une potentialité : une réalité	38
2.1 Entre risques et troubles avérés : une frontière trouble et risquée	39
2.2 Le stress comme conséquence de situations de tensions : un des dommages majeurs des risques psychosociaux.....	39
2.3 Troubles et pathologies professionnels affectant la santé holistique des salariés...42	
2.3.1 Troubles pouvant être provoqués par des situations de tension au travail	42
2.3.2 Le rôle des émotions dans les troubles psychosociaux.....	44
2.3.3 Pathologies pouvant être provoquées par des situations de tensions extrêmes au travail	47
2.4 Faisceaux d'indices comportementaux et organisationnels permettant d'identifier des risques psychosociaux.....	47
- CHAPITRE III - DE LA DIFFÉRENCE ENTRE LE RIRE ET L'HUMOUR DANS L'ENTREPRISE	50
1. Le rire par l'humour dans l'entreprise	50

1.1 L'évolution de la place du rire par l'humour dans l'entreprise.....	50
1.2 Le rôle du rire par l'humour dans l'entreprise aujourd'hui.....	52
1.2.1 Le rire en entreprise, un sujet qui fait parler de lui.....	52
1.2.2 Le rire par l'humour comme outil de management	55
1.2.3 La face cachée de l'humour au travail.....	57
2. Le yoga du rire, ou <i>hasya yoga</i> une vision singulière du rire dans l'entreprise.....	60
2.1 Le yoga du rire : quelle vision du rire ?.....	60
2.2. Les origines du <i>hasya yoga</i>	62
2.2.1. Étymologie du <i>hasya yoga</i>	62
2.2.2 Création du <i>hasya yoga</i> : de l'humour au rire sans raison.....	63
2.2.3 Objectifs du <i>hasya yoga</i>	64
2.3 La pratique du yoga du rire aujourd'hui.....	65
2.4 Le yoga du rire, une pratique en voie d'institutionnalisation.....	67
- CHAPITRE IV - LE RIRE, PAR LE YOGA DU RIRE, COMME OUTIL DE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL	71
1. Bienfaits individuels et collectifs du yoga du rire au travail.....	72
1.1 Bienfaits individuels du yoga du rire au travail	72
1.1.1 Effets du rire sur le corps physique	73
1.1.1.1 Actions sur le système musculaire	73
1.1.1.2 Actions sur le système respiratoire	74
1.1.1.3 Actions sur le système cardiaque	74
1.1.1.4 Actions sur le système digestif.....	75
1.1.1.5 Actions sur le système immunitaire.....	75
1.1.1.6 Actions sur la douleur	75

1.1.1.7 Actions sur le stress	75
1.1.1.8 Actions sur le sommeil	77
1.1.2 Effets du rire sur le corps psychique.....	78
1.1.2.1 Actions sur le mental	78
1.1.2.2 Actions sur les émotions.....	79
1.1.3 Effets du yoga du rire sur le corps relationnel ou existentiel.....	79
1.2 Bienfaits collectifs du yoga du rire au travail	80
2. Le yoga du rire au concret dans les entreprises.....	83
2.1 Cartographie des acteurs du marché du yoga du rire.....	83
2.2 Typologie de l'offre d'interventions de yoga du rire en entreprise	84
2.2.1 Événementiels	84
2.2.2 Séminaires	85
2.2.3 Formations.....	86
2.2.4 Séances hebdomadaires	88
2.3 Ouverture des entreprises à la pratique du yoga du rire	89
3. Freins et limites de la pratique du yoga du rire dans l'entreprise	900
3.1 Freins à la pratique du yoga du rire en entreprise	90
3.2 Limites du yoga du rire comme outil de prévention des risques psychosociaux au travail	91
3.3.1 Le yoga du rire, un outil potentiellement psychologisant	91
3.3.2 Changement organisationnel ou changement idéologique ?.....	95
CONCLUSION	99
LISTES DES ANNEXES.....	101
ANNEXE 1 : Liste des personnes interrogées en entretien individuel.....	102

ANNEXE 2 : Grille d'entretien	103
ANNEXE 3 : Déroulement d'une séance introductive de yoga du rire par Suzanne Ollivier-Vergès chez Thalès Alénia Space	105
ANNEXE 4 : Déroulement d'une séance de présentation de l'atelier « Stressé...juste ce qu'il faut ! » de Véronique Arrondel chez EDF.....	108
BIBLIOGRAPHIE	110



Tous droits de rire réservés.