

Et l'enthousiasme, b... !¹

Serge Grudzinski (76),
président-directeur général en chef, Humour Consulting Group

“ **V**OTRE TRUC, c'est formidable, c'est une véritable catharsis ! ” s'exclamait il y a quelques années le directeur général d'un important groupe de services lors du séminaire des directeurs de filiales. L'éloge semblait tellement appuyé qu'il m'était impossible de répondre par un simple sourire, aussi large fût-il. Je dus donc avouer à mon laudateur que, ayant négligé la langue d'Homère pour celle de Goethe, j'ignorais jusqu'à l'existence du mot “catharsis”. Cachant son étonnement, il m'expliqua “ces fameux non-dits... qu'il faut absolument dire... mais qu'on ne dit jamais...”, d'où tant de problèmes dans les groupes humains. Les couples, les familles, les entreprises se divisent voire se déchirent à qui mieux mieux alors qu'il suffirait souvent d'une bonne catharsis pour les rapprocher.

Le dictionnaire compléta cette explication en me plongeant dans une troublante perplexité. “Catharsis : purification en mettant les difficultés sur la table.” Ciel ! “Purification !” Quelle responsabilité s'abattait soudain sur mes épaules ! J'avais créé cette activité, Humour Consulting Group, parce que le Rire me procurait un plaisir inégalable et qu'il permettait de dire beaucoup de choses et voilà que j'endossais le statut de “purificateur d'entreprise”.

Pourtant, cette définition, aussi emphatique qu'elle soit, faisait un certain écho à mon expérience. En effet, au fil de mes présentations lors de conventions et de séminaires – que nous appelons Présentations humoristiques de management –, j'ai dû me rendre à l'évidence de la psychologie humaine : quand on exprime des vérités profondes tout en parvenant à susciter le Rire, on déclenche chez l'auditoire un *enthousiasme* impressionnant. Les participants arborent des visages radieux, “avec des étoiles plein les yeux”. On a l'impression d'un grand soulagement, d'une véritable libération collective. (Et ce phénomène semble universel puisque nous l'éprouvons avec de nombreuses nationalités et cultures différentes.) C'était donc cela cette *purification*, connue depuis l'Antiquité.

On pourrait m'objecter qu'on n'est pas dans l'entreprise pour s'enthousiasmer – encore moins pour “rigoler” – mais pour “bosser”. Loin de moi le désir de contester la nécessité de l'efficacité, de la productivité, de la rentabilité, bref, du succès, objectifs de plus en plus impérieux dans un contexte de grande concurrence et que je partage entièrement. Mais ceux qui animent des équipes, petites ou grandes, savent que les défis du changement aujourd'hui exigent tant d'énergie, de créativité, de mise en com-

mun des compétences, de détermination et d'opiniâtreté qu'on ne peut pas les gagner sans partager une vision, susciter une envie, soulever un enthousiasme chez les acteurs de ce fameux changement. Et il y a peu de domaines où la motivation collective puisse naître dans l'indifférence et encore moins dans la peur.

D'ailleurs, cette notion d'enthousiasme, qui pourrait paraître simpliste voire gentille, est souvent une préoccupation première des dirigeants qui nous font appel. “Nous avons tout pour réussir : une stratégie claire, une nouvelle organisation, des produits, des process, des compétences, des moyens, mais je ne sens pas mes équipes, je ne les sens pas motivées. Tout cela manque d'enthousiasme ! Et je crains que, malgré nos atouts, on n'y arrive pas.”

J'en profitai donc pour faire une deuxième visite au dictionnaire. “*Enthousiasme* : exaltation joyeuse, ardeur (du grec, transport divin).” Re-ciel ! Ainsi, la mission de mon équipe se dessinait clairement... entre la purification et le transport divin !

J'ai préféré une formule plus terre-à-terre : “générateur d'enthousiasme pour faciliter le changement”.

1. Titre inspiré du titre d'un film : *Et la tendresse, b... !*

Ceux que des effets si puissants – qui semblent parfois magiques – inquiéteraient peuvent se rassurer. Tout cela est très naturel puisque “le Rire est le propre de l’Homme” et que celui-ci ne rit que s’il le veut bien. C’est un des rares domaines où on ne puisse pas manipuler l’être humain. Ensuite, l’humour pratiqué pour obtenir un tel résultat ne contient pas de formules ésotériques empruntées à la sorcellerie. Au contraire, cet humour, empreint de bienveillance, – ce qui ne veut pas dire sans puissance ni causticité, bien au contraire – est appliqué aux réalités vécues par les collaborateurs de l’entreprise concernée. Il traite “au micron près” les résistances au changement, les antagonismes, les conflits, les paradoxes, les incompréhensions, les peurs. C’est l’alliance de cet humour et de cette pertinence qui permet de :

- créer un sentiment salutaire de reconnaissance chez les équipes qui ont souffert lors de tel ou tel changement,
- dédramatiser les difficultés du moment afin que les collaborateurs puissent concentrer leur énergie sur l’avenir,
- provoquer des prises de conscience de la nécessité d’évoluer, des “électrochocs positifs”.

De surcroît, le fait d’exprimer les réalités vécues par les divers groupes (métiers, sites, générations) au sein de l’entreprise dans un grand moment d’écoute et d’ouverture permet de décroiser, de “faire tomber les barrières”. Cela favorise la transversalité entre les entités alors qu’elles ont souvent tendance à se refermer face aux contraintes du changement.

Les situations très variées que j’ai abordées lors de ces douze années de découverte de la catharsis par le Rire ont montré la puissance de l’approche mais aussi l’importance d’une méthodologie rigoureuse dans l’analyse de la situation et des problèmes (audit, validation) et dans leur mise en forme.

L’écriture comique et la présentation, quant à elles, font appel à un talent très particulier. On est là dans

un domaine artistique où la rationalité n’a plus sa place : cela ne s’explique pas, cela se vit².

Parmi les nombreuses interventions qui ont rapproché les collaborateurs autour des messages de changement de leur entreprise, quelques-unes ont eu lieu dans des contextes particulièrement difficiles où leur impact a été encore plus remarquable.

Par exemple, un groupe réparti dans toute l’Europe connaissait de sérieuses difficultés de trésorerie qui faisaient redouter chaque jour le dépôt de bilan. La vie de tous était empoisonnée par ce problème auquel s’ajoutait une angoisse certaine. Dans ce contexte fallait-il maintenir la réunion annuelle des deux cents directeurs de sites et directeurs fonctionnels ? Si on annulait cette réunion rituelle – premier réflexe d’un gestionnaire aux abois –, tout le monde risquait de se dire : “Ça y est ! C’est la fin.” Si on la maintenait, comment éviter un rassemblement de “gueules d’enterrement” qui ne ferait qu’aggraver la sinistrose générale ? Là, la nécessité de “générer de l’enthousiasme” se faisait vraiment sentir ! Positiver au maximum des responsables assaillis d’idées noires, les soulager de leurs visions pessimistes afin qu’ils libèrent toute leur énergie pour entraîner leurs équipes dans le redressement.

Il est certain que, dans de tels cas, l’exercice de l’humoriste s’apparente à une “mission impossible” mais le défi est merveilleusement motivant. En effet, seul l’humour, bien orienté, peut soulager les participants de telles angoisses et transformer une réunion sinistre en un moment de *dynamisation collective* dont l’enjeu est déterminant pour l’avenir de l’entreprise. Pari tenu.

Un autre exemple fut tout aussi délicat et radical. Le comité de direction d’un groupe était dans un certain état de déliquescence : perte de confiance due à une histoire mouvementée et conflictuelle, risque de scission, d’éclatement, au mieux de découragement irréversible. Comment convaincre les

membres de ce comité de direction de participer à un séminaire – un de plus ? Comment obtenir qu’ils s’impliquent dans ce “séminaire de la dernière chance”, qu’ils dialoguent ? Là encore, seul l’humour, seul le Rire permettent d’exprimer d’entrée de jeu les vérités essentielles de chacun, aussi découragé ou isolé soit-il, afin qu’il se sente compris et qu’il ait envie de confronter son point de vue à ceux des autres, pour reconstruire une équipe. Ainsi, après à peine quarante minutes, qui avaient fait tomber les masques et les armes, le séminaire réputé “impossible” abordait les questions clés avec la participation de tous dans une ambiance soulagée et franche. Sur huit heures du temps précieux de ces dirigeants, on avait évité d’en perdre quatre en faux-fuyants.

Mais notre approche développée dans Humour Consulting Group n’est pas seulement le “Samu du changement”. Dans des circonstances plus classiques d’évolution des entreprises, moins extrêmes, elle agit comme accélérateur de la communication, passeur des messages essentiels (dans tous les sens), fédérateur des équipes.

Le changement dans l’Entreprise est avant tout une histoire humaine et le Rire est le plus court chemin entre les Hommes : entre leurs cerveaux et, souvent, entre leurs cœurs.

2. Le lecteur pourra obtenir des extraits vidéo auprès d’Humour Consulting Group ou bien consulter le site www.humour-consulting.com