



**HAL**  
open science

# Humour adaptatif, estime de soi, impuissance acquise et position managériale : étude d'un modèle de médiation modérée

Pierre Garner, Loris Guery

## ► To cite this version:

Pierre Garner, Loris Guery. Humour adaptatif, estime de soi, impuissance acquise et position managériale : étude d'un modèle de médiation modérée. 32ème Congrès AGRH, Oct 2021, Paris, France. hal-03447764

**HAL Id: hal-03447764**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03447764>**

Submitted on 9 Feb 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



32<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH  
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations  
des organisations, mutations de la GRH ?**

**PIERRE GARNER  
UNIVERSITE DE LORRAINE**

**LORIS GUERY  
UNIVERSITE DE LORRAINE**

**HUMOUR ADAPTATIF, ESTIME DE SOI, IMPUISSANCE ACQUISE ET POSITION  
MANAGERIALE : ETUDE D'UN MODELE DE MEDIATION MODEREE**

### Résumé

Cet article explore les effets de l'utilisation de l'humour adaptatif, à savoir la propension à utiliser l'humour comme stratégie positive permettant d'améliorer la santé mentale, plus spécifiquement de réduire l'impuissance acquise face à leur travail (sentiment d'échec dans le travail, dévalorisation, absence d'initiative, etc.). Sur la base d'un échantillon de plus de 500 salariés, les résultats mettent en évidence un effet favorable, médié par l'estime de soi. Cette médiation est modérée par le poste occupé : l'effet de l'humour sur l'estime de soi est quasi nul pour les managers alors qu'il est très significatif pour les non-managers. Au-delà de l'effet favorable de l'humour sur la santé mentale des salariés, les résultats suggèrent l'importance, d'un point de vue managérial, à accorder aux éléments qui contribuent à l'estime de soi des salariés.

### Mots-clés

Humour adaptatif, estime de soi, impuissance acquise, santé mentale, position managériale

## INTRODUCTION

Cet article traite de l'humour en tant que forme d'adaptation et la manière dont il est utilisé par des managers et non-managers issus d'entreprises de différents secteurs d'activité. Même si le sujet de l'humour était traité comme un objet de plaisanterie et de facétie il y a quelques décennies (Bradney, 1957 ; Freud, 1960 ; Green, 1978 ; Roy, 1959 ; Sykes, 1966), l'approche du concept de l'humour dans la littérature est aujourd'hui sérieusement pris en compte en termes de vecteur social (Strömberg et Karlsson, 2009), de bien-être (Fluegge, 2008 ; Xanthopoulou, Bakker et Ilies, 2012) et de propension à pouvoir se réaliser dans sa vie professionnelle (Ford, McLaughlin et Newstrom, 2003 ; McDowell, 2004 ; Mitchell *et al.*, 2001).

L'approche de l'humour dans cette dimension professionnelle est distinct selon que l'individu a un rôle d'encadrement ou non (Consalvo, 1989; Cooper et al., 2018; Duncan, 1982; Gkorezis et al., 2014; Martin, 2004; Wood et al., 2011). L'usage de l'humour adaptatif en tant que facilitateur social (Francis, 1994) et atténuateur de stress (Lefcourt *et al.*, 1995 ; Martin et Lefcourt, 1983 ; Stokenberga, 2008) favoriserait l'augmentation de l'estime de soi (Kuijper et Martin, 1993 ; Martin *et al.*, 2003) par une forme d'acceptation de soi, d'appréciation personnelle et de respect à l'égard de sa propre personne (Morganett, 2005). Or, les conclusions de l'étude de Sorrenti et al. (2015) attestent que le déficit d'estime de soi se manifeste par un rendement dégradé, une forte impuissance acquise face à l'échec et une réduction de la persévérance face à l'effort (Ashforth, 1989 ; Peterson, Maier et Seligman, 1993 ; Yates, 2009). Dans la même veine, l'individu ayant un besoin élevé d'estime de soi a également besoin de garder le contrôle de ce qu'il fait (Carver and Scheier, 2012; Glass and Carver, 1980), selon le principe que lorsqu'il « *désire et attend initialement le contrôle [il] a probablement un plus grand investissement psychologique dans la situation que celui qui ne le désire pas, et est par conséquent enclin à une plus grande désillusion et à une plus grande réticence à désirer ou attendre à nouveau le contrôle* » (Ashforth, 1989, p215)

Dans la relation à l'autre, l'humour peut être alors utilisé pour relâcher ces tensions et communiquer un message comme demander à un groupe de se mettre au travail (Collinson, 1988 ; Lundberg, 1969 ; Roy, 1959). Si le lien entre les deux individus existe sous une forme hiérarchique, l'interprétation de la forme humoristique peut être positive ou négative selon que la qualité de cette relation est bonne ou mauvaise (Green et Mitchell, 1979). Les individus se sentent généralement plus proches des personnes qui leur sont semblables. Dans ce contexte, si les subordonnés ressentent une distance émotionnelle ou psychologique entre eux et leur hiérarchie, ils seront moins enclins à nouer des relations étroites avec eux (Antonakis et Atwater, 2002 ; Griffitt, 1974 ; Napier et Ferris, 1993). Les managers utilisent souvent l'humour pour contrôler le comportement de leurs salariés (Holmes, 2000 ; Martineau, 1972), voire pour les séduire (Calás et Smircich, 1991) afin d'obtenir leur consentement (Ashforth, 1989 ; Knights et Willmott, 1992), marquant ainsi une distinction manager-subordonné plus saillante. Ce type d'humour renforce l'idée que les employés et les managers sont "différents" et développe ainsi le sentiment de distance entre eux.

La première partie de la communication expose les fondements théoriques de la recherche et justifie le modèle de recherche de médiation modérée. Le protocole méthodologique et les résultats sont explicités dans la deuxième partie, avant que ne soient discutés ces résultats ainsi que leurs implications, notamment managériales.

# 1. L'humour et ses conséquences sur le comportement face au travail : fondements théoriques

L'humour a été étudié de manière très diversifiée, ce qui donne à ce champ conceptuel un caractère particulièrement étendu. L'humour de trait, la génération d'humour, l'appréciation de l'humour et le rire en sont les points d'ancrage (Warnars-Kleverlaan, Oppenheimer et Sherman, 1996). Il peut se définir comme une réponse psychologique caractérisée par l'appréciation qu'une source est comique, l'émotion positive d'amusement et la tendance à en rire (Warren et McGraw, 2016). Il est à concevoir plus largement comme une attitude souriante envers la vie et ses imperfections en regard aux incongruités de l'existence (Martin et al., 2003; Ruch, 1998).

## 1.1. L'humour adaptatif

### 1.1.1. Un humour favorable pour soi et pour autrui

Le sens de l'humour est, dans la culture occidentale, largement considéré comme un trait de personnalité hautement souhaitable, voire vertueux. Les personnes ayant un sens de l'humour développé sont considérées comme des personnes capables de gérer le stress, de bien s'entendre avec les autres et de jouir d'une meilleure santé mentale, voire même physique (p. ex., Lefcourt, 2002). Le sens de l'humour a vocation à créer et à apprécier des stimuli humoristiques (Martin et Lefcourt, 1984) à s'inscrire dans un mode adaptatif, ouvrant ainsi la voie à l'humour dit « adaptatif », c'est à dire identifié comme étant la propension caractéristique à utiliser l'humour comme méthode pour faire face à des situations stressantes ou exigeantes (Chen, Trappe et Martin, 2007 ; Kuiper, s. d. ; Martin et Lefcourt, 1983)

Toutes les formes d'humour ne sont cependant pas adaptatives. Martin *et al.* (2003) dans leur typologie opposent des formes d'humour « négatives » (humour agressif et dévalorisant) à des formes « positives » (humour affiliatif et auto-valorisant). L'humour affiliatif renvoie au fait de plaisanter avec les autres afin de les faire rire. L'humour auto-valorisant correspondant quant à lui au fait de prendre la vie avec recul et humour, malgré le stress, les moments de solitude ou de difficultés. Seules ces deux formes d'humour sont adaptatives

L'humour adaptatif ne renvoie cependant pas à la notion de résilience en tant que construit. Des postures optimistes, dont le principe est de s'attendre à des résultats favorables dans la vie, ou encore d'affectivité positive (tendance à ressentir des émotions positives, comme se sentir enthousiaste ou énergique) rassemblent des comportements d'humour (Marshall *et al.*, 1992) lorsque l'humour adaptatif caractérise une volonté stratégique de l'individu dans un contexte donné (Martin *et al.*, 2003). L'humour adaptatif provoque différents effets (Samson et Gross, 2012). Freud (1950) soulignait que l'humour ne devait pas s'apparenter à la plaisanterie, au sarcasme, à l'esprit ou encore à l'ironie. Mais le risque de la dérive est bien là. En faisant la promesse d'être capable de s'adapter à toute situation, l'humour adaptatif requiert des ressources attentionnelles disponibles pour traiter les émotions négatives (Strick *et al.*, 2009) et convoquer la théorie de l'incongruité (Bergson, Meredith et Sypher, 1956 ; Morreall, 1987). Selon les auteurs, pour qu'une situation soit humoristique, il faut que le stimulus de l'humour (blague, situation comique, dessin animé, etc.) soit incongru, c'est-à-dire qu'il y ait un décalage entre l'objet attendu et celui qui survient réellement. Produire une forme d'humour peut être une stratégie d'adaptation efficace, même pour les personnes qui n'utilisent pas habituellement l'humour (Newman et Stone, 1996). Dans cette perspective, l'humour confère la capacité, pour celui qui y a recours, de prendre du recul, de se moquer de soi-même pour pouvoir s'insérer dans un schéma adaptatif vis-à-vis des autres. L'humour socialise (Thoits, 1995 ; Watson, Matthews et Allman, 2007) et facilite la communication en servant de catalyseur pour augmenter la productivité (Cooper, Kong et Crossley, 2018 ; Decker, 1987 ; Kim, Lee et Wong, 2016 ; Pundt et Herrmann, 2015 ; Vecchio, Justin et Pearce, 2009). La condition est que l'intention portée à la forme humoristique soit bienveillante, car seule cette issue est considérée

par la littérature comme ayant des conséquences positives sur la santé mentale (Martin Rod, 2007). La forme spécifique de soutien social que revêt l'humour peut aider les individus à se concentrer sur le bon côté des choses, même dans des conditions de travail défavorables, les conduisant à être moins vulnérables (Chen, Westman et Hobfoll, 2015) et leur permettant d'éviter toute forme d'ostracisme (Williams, 1997), en particulier vis-à-vis de leurs supérieurs.

### *1.1.2. Humour adaptatif et estime de soi*

L'humour représente donc un mécanisme d'ajustement qui permet aux individus de gérer plus facilement les situations stressantes auxquelles ils sont exposés, de faire face plus aisément aux épreuves auxquels ils sont confrontés (Martin et Lefcourt, 1983). Pour la théorie du soulagement ou théorie du relâchement (Freud, S., 1960), le rire permet ainsi de relâcher les excès d'énergie nerveuse et participe à ce que l'individu se rééquilibre psychologiquement. L'usage de l'humour permet de soulager les tensions issues d'un niveau d'éveil ou d'excitation trop élevé (Berlyne, 1972) de la peur ou de l'anxiété (Rothbart, 1977), d'une trop forte émotion (Shurcliff, 1968). Dans la perspective de la théorie du relâchement, le rire permettrait également de retirer temporairement les inhibitions et ainsi de s'émanciper de certaines contraintes sociales (Watson, 2015). Cela replace l'humour dans sa dimension sociale et relationnelle, comme l'analyse le modèle de processus relationnel (Cooper, 2008) qui tire ses bases de la théorie de l'échange social (Blau, 1964). L'humour peut ainsi être considéré comme une ressource socio-émotionnelle qu'échangent les individus dans le cadre de leurs interactions. Par la réciprocité impliquée par l'offre d'une ressource socio-émotionnelle, l'humour participe à créer et pérenniser des relations conviviales et de confiance, qui favorisent la qualité de ces relations ainsi que la coopération entre les individus.

Le rééquilibrage psychologique, la capacité à faire face à des situations complexes grâce au soulagement des tensions, la contribution à la création de relations conviviales, de qualité et de confiance, sont autant d'éléments qui contribuent à asseoir l'estime de soi. L'humour auto-valorisant, de manière quasi tautologique, contribue également à l'estime de soi. L'humour affiliatif évoqué précédemment, qui correspond à une forme d'humour positive tournée vers autrui, facilite la cohésion collective et l'affirmation de soi dans le respect de l'autre, et ainsi l'estime de soi (Kuiper et McHale, 2009). De manière générale, en remplissant des fonctions sociales importantes dans les groupes, l'humour garantit à ses membres un maintien d'une haute estime d'eux-mêmes (Overholser, 1992).

*H1. Le recours à l'humour adaptatif par les salariés influence positivement leur estime de soi.*

### *1.1.3. Humour du manager, humour de l'employé*

Dans un contexte d'autorité, l'humour suscite un intérêt croissant en organisation (Alvesson M. & Willmott, 1996). La condition managériale ouvre la boîte de pandore et fait apparaître des interconnexions complexes entre les relations de pouvoir, les subjectivités et les pratiques organisationnelles (Collinson, 1992). Un petit nombre d'études suggère que l'humour et le rire peuvent faciliter l'exercice du pouvoir et du contrôle managérial (Powell, 1988). La plaisanterie étant régulièrement considérée comme l'apanage des personnes en position de force et d'autorité (Goffman, 1961), certains managers utilisent les situations humoristiques « *pour clarifier les relations de statut et de pouvoir* » (Smeltzer and Leap, 1988, p. 296). Alors que Zijdeveld (1968) et Gowler et Legge (1996) soutiennent que l'humour des managers peut établir chez leurs subordonnés un sentiment d'appartenance, Dwyer (1991) affirme que les managers

peuvent utiliser l'humour pour masquer le contenu autoritaire d'un message et pour créer des divisions entre les employés. Ces derniers, quant à eux, ont tendance soit à s'abstenir de plaisanter, soit à rendre leur humour non menaçant par une neutralisation ou une banalisation de leur propos (Hemmasi, Lee Graf et Russ, 1994).

Pourtant, certains travaux académiques ont remis à plat l'aspect unidirectionnel de « l'humour managérial » en prêtant une attention singulière au contre effet des employés (Fournier et Grey, 2000 ; Mingers, 2000). Au tout début du XXIème siècle, les études se concentrent sur le potentiel d'opposition de « l'humour employé » (Fournier et Grey, 2000 ; Mingers, 2000). Certains auteurs soutiennent que, bien que l'humour d'opposition semble être subversif, il renforce en fin de compte les relations de pouvoir existantes (Mulkay, 1988 ; (Mulkay, 1988; Paton and Filby, 1996; Powell, 1988). L'humour d'opposition agit comme une soupape de sécurité (Monro, Behrens et Rosen, 1988) en tournant en dérision les comportements préalablement sérieux et légitimes des managers et tout ce qui concerne les affaires, tout aussi sérieuses et légitimes, de l'organisation. Noon and Blyton (1997) observent que l'humour permet aux employés de créer une identité de groupe partagée et de se défouler sans remettre en cause les structures de pouvoir. Ils concluent que la plaisanterie est « *un facteur essentiel de l'obscurcissement des relations sociales de production, et de l'amélioration des conditions de travail [...] et supprime les tendances aliénantes du travail* » (Noon and Blyton, 1997, pp. 159-60). Le lien positif entre le rire des employés et leur productivité semble de plus en plus évident. L'humour peut avoir un impact positif sur à peu près n'importe quel aspect de l'organisation et conforte sa valeur ajoutée dans les négociations, la résolution de problèmes et l'exercice dans la fonction occupée (Barsoux, 1993, 1996 ; Kushner, Sher et Beitman, 1990). Les auteurs suggèrent que l'humour peut rendre les managers davantage accessibles et permet de désamorcer des situations tendues, de réduire le stress, de renforcer l'esprit d'équipe et de fluidifier les messages initialement difficiles à entendre pour les adoucir en fin de course (Kiechel, 1986). Certains auteurs expliquent que l'humour inversé (c'est-à-dire produit par les employés à destination des managers) doit être cultivé et accepté par les managers même si la plaisanterie peut parfois être critique, à la limite de l'outrance ou de la virulence à leur égard. En encourageant les blagues d'opposition sous forme de « punchline » ou de « bashing », les managers démontrent auprès de leurs subordonnés qu'ils sont forts et libres (Barsoux, 1993). K. de Vries (1990) recommande même aux entreprises de nourrir les errances humoristiques de « l'imbécile » pour qu'il serve d'instrument de remise en question des vérités tout en modérant l'arrogance des managers par des taquineries (Kahn, 1989), réduisant ainsi la résistance au changement pour mieux le conduire. L'imbécile est dans toutes les institutions, il est en définitive le modérateur humoristique de la relation bilatérale entre managers et employés. A l'époque des grands rois de France, le fou avait un statut qui caractérisait parfaitement son double rôle, savoir être fou pour dévoiler plus commodément la vérité entre le peuple et son seigneur : « *C'est maintenant une conviction de plus en plus répandue que le fou est le vrai sage, qu'il est plus proche de Dieu, qu'il est plus apte à voir et à dire la vérité. Et, d'autre part, le rire d'un enfant imbécile devient, peu à peu, quelque chose d'insupportable. Aussi, peu à peu le fou de cour devient une réalité tout autre. Et en même temps le regard porté sur les fous de cour d'antan évolue, tant le rire des seigneurs et du peuple paraît maintenant d'une inexplicable et inadmissible cruauté.* » (Guenée, 2002, p659).

La littérature que nous venons de présenter nous laisse le droit de penser que le statut professionnel d'un individu agit sur les effets de son humour adaptatif sur son estime de lui. L'influence du statut professionnel serait d'autant plus forte que l'individu est non-manager, c'est-à-dire employé ou ouvrier, d'un niveau de qualification assez variable. L'estime de soi de l'individu non-manager augmenterait dès lors qu'il met en place un dispositif d'humour adaptatif.

H2. *L'influence de l'humour adaptatif sur l'estime de soi est plus forte pour les non-managers qu'elle ne l'est pour les managers.*

### **1.2. Estime de soi et impuissance acquise**

L'estime de soi fait référence à une évaluation personnelle qui reflète ce que les gens pensent d'eux-mêmes (Rosenberg, 1965) et la manière dont ils s'apprécient en tant qu'individus (Swann Jr, Pelham et Krull, 1989). Selon Korman (1970), l'estime de soi rend compte de la valeur personnelle que les individus accordent à leur personne en se voyant comme « *des individus compétents, capable de satisfaire leurs besoins* » (p. 32). L'estime de soi est un concept à multiples facettes (Brown et Marshall, 2006) qui s'articule autour de dimensions (ie : le soi social, le soi physique, le soi moral, etc.) majoritairement acceptées par la littérature (Korman, 1970 ; Shavelson, Hubner et Stanton, 1976). Lorsqu'un individu est confronté à des résultats négatifs, son niveau de dépression et d'estime de soi en est affecté, non pas par des attributions causales mais par des jugements consensuels (c'est-à-dire par la probabilité perçue que d'autres personnes connaissent le même résultat).

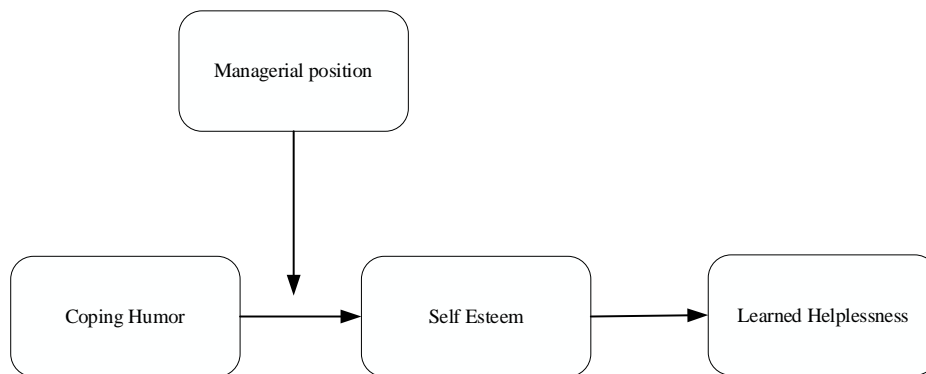
Les efforts que déploient les individus pour reprendre le contrôle sur les situations qui les dépassent ou les situations d'échec aboutissent soit à un succès, soit à une impasse. L'impuissance acquise caractérise cette impasse. Elle est décrite par Güler (2006) comme « *la notion de devenir passif après avoir été exposé à des facteurs de stress tels que des punitions répétées, des échecs et des conditions défavorables, et de rester passif même lorsque les conditions environnementales permettent un changement* » (p.26). L'impuissance acquise s'organise autour de trois domaines de perturbation interdépendants : (a) motivationnel, (b) cognitif, et (c) émotionnel. Selon ces éléments, Seligman a suggéré que l'impuissance acquise « *(a) réduit la motivation à contrôler le résultat ; (b) interfère avec l'apprentissage que la réponse contrôle le résultat ; (c) produit de la peur tant que le sujet est incertain de l'incontrôlabilité du résultat, et produit ensuite de la dépression* » (Hiroto and Seligman, 1975, p. 56). L'impuissance est apprise (ou acquise) par l'individu suite à des conditions qui lui sont défavorables et pour lesquelles il ne parvient pas à réagir. Il est alors dans une situation d'apathie, de passivité et de manque de motivation pour changer une situation aversive même s'il en est capable, et il le manifeste par la résignation et le retrait en réaction au contexte qui le met à défaut. Selon les gens commencent à se sentir impuissants lorsqu'ils apprennent que leurs comportements et les résultats qui en découlent ne sont pas liés. Le fait d'être conscient de l'indépendance entre le comportement et les résultats crée des problèmes cognitifs, c'est-à-dire que les gens croient qu'ils ne peuvent pas contrôler les résultats. Ce manque de contrôle perçu diminue la motivation et provoque plus tard des problèmes émotionnels tels que des troubles dépressifs. Si un individu attribue sa mauvaise performance à une dimension interne tel que ses aptitudes, il est davantage susceptible d'être déprimé, d'avoir des attentes réduites en matière de performance et de se comporter de manière inadaptée (Martinko et Gardner, 1982), ce qui est considéré comme des signes d'impuissance acquise.

L'estime de soi d'un individu peut affecter sa sensibilité aux éléments de menace lorsqu'une aide extérieure est possible (Underwood, 1975). Si tel était le cas, les personnes ayant une haute et une basse estime d'elles-mêmes seraient affectées différemment selon une aide extérieure identique. En accord avec l'approche de la cohérence (Bramel, 1968 ; Nadler, Fisher et Streufert, 1976 ; Nadler et Maysseless, 1983), les individus ayant une haute estime de soi sont relativement plus sensibles à la menace d'une perte de contrôle que ceux ayant une faible estime

de soi. Également, pour les personnes ayant une haute estime d'elles-mêmes, l'aide d'un tiers a provoqué des auto-évaluations plus faibles et un affect moins favorable que le fait de ne pas recevoir d'aide de ce tiers. Ces résultats démontrent que le degré d'estime de soi agit sur le facteur d'aide et de soutien. Aussi, les personnes ayant une haute estime d'elles-mêmes sont également plus susceptibles de se considérer comme capables de contrôler leur destin et d'augmenter leur maîtrise orientée, alors qu'une faible estime de soi est associée à un sentiment d'impuissance acquise (Abramson, Seligman et Teasdale, 1978). Par conséquent, l'aide est susceptible d'entraîner une menace personnelle parfaitement contrôlable et susceptible de développer, sans cette aide, les performances des personnes ayant une haute estime d'elles-mêmes. Cette interprétation est conforme à la suggestion de Gould et Sigall (1977) selon laquelle, lorsqu'un challenge se présente chez un individu convaincu, grâce à sa haute estime de lui-même, qu'il pourra le relever, son contrôle comportemental face à la situation sera exacerbé. Les chercheurs ont combiné la théorie de l'attribution avec le concept d'estime de soi et ont affirmé que la création de l'impuissance par des facteurs individuels et environnementaux dépend de l'estime de soi des personnes. L'estime de soi agirait comme un des facteurs de protection pour éviter l'apparition d'une détresse émotionnelle. Comme dans d'autres modèles, les chercheurs affirment que les attributions des personnes concernant le succès et l'échec jouent un rôle clé dans le développement de l'impuissance.

Dans la présente recherche, l'estime de soi apparaîtrait donc comme un médiateur de la relation qui lie l'humour à l'impuissance acquise. Il en découle que :

*H3. La position de manager modère la force du lien indirect entre l'humour adaptatif et l'impuissance acquise via l'estime de soi, de telle sorte que la relation de médiation est plus forte quand le statut est non-manager.*



## 2. METHODOLOGIE

La méthodologie que nous proposons suit la démarche de Churchill Jr (1979) en convoquant une phase exploratoire et une phase confirmatoire. Lorsque le domaine de l'étude est spécifié, la phase exploratoire s'emploie à collecter des données et à purifier les instruments de mesure sur l'ensemble des échelles de l'étude. La phase confirmatoire valide quant à elle le construit global et teste les hypothèses de recherche.

Un test de la médiation modérée a été réalisé avec la Macro PROCESS (Hayes, 2013a, 2013b). Les avantages de la démarche développée par Hayes (2018) pour analyser les effets indirects conditionnels sont connus (Borau et al., 2015). Dans notre cas, le modérateur du



modèle est la seule variable catégorielle (qualitative) dotée de deux modalités (Variable « Management », modalités ‘manager’ et ‘non-manager’). Les autres variables sont quantitatives (continues). Ce type de médiation modérée a déjà été éprouvé dans la littérature (Aguinis, 2004 ; Aguinis et Gottfredson, 2010). La démarche est mise en œuvre dans la Macro PROCESS suivant une procédure du bootstrap (Hayes, 2013a, 2013b). Le module complémentaire de la Macro peut être téléchargé gratuitement sur le site d’Andrew Hayes pour être intégré dans SPSS, onglet *analyses* (Rubrique « Régressions »).

## **2.1. Echantillon**

Les données ont été collectées par questionnaire en ligne auprès d’un échantillon managers et non-managers au moyen de l’institut de sondage Panelabs sur décembre 2020. Le recours à ce mode de collecte de données permet de constituer un échantillon d’individus qui travaillent dans une multitude d’entreprise et de situations professionnelles, avec une fiabilité de résultats similaire à celle d’autres sources de données (Lowry *et al.*, 2016 ; Steelman, Hammer et Limayem, 2014). Les répondants aux enquêtes en ligne tendent à être plus attentifs que les autres types de répondants dans le cadre de questionnaires (Hauser et Schwarz, 2016). Néanmoins plusieurs questions d’attention ont été incluses dans le questionnaire en ligne. Une mauvaise réponse à l’une de ces questions entraînait une exclusion immédiate du répondant.

Lors de l’enquête, ces salariés ont déclaré leur situation professionnelle depuis septembre 2020 (en télétravail, en congés ou en RTT, en congés maternité ou paternité, en chômage partiel ou en arrêt maladie). La répartition par sexe est assez équilibrée (51,7% de femmes) et les répondants sont issus majoritairement du secteur privé (74,4 %). Au final, 532 salariés, dont 27,8% sont dans une position de manager (au sens où ils encadrent des collaborateurs), ont répondu à l’enquête. La segmentation géographique est globalement homogène (22,9% proviennent d’Ile de France, 22,7% du Nord-Ouest, 24,2% du Nord-Est, 9,6% du Sud-Ouest et 20,5% du Sud-Est).

## **2.2. Les échelles de mesures retenues**

Pour l’optimisation des critères de validation de contenu et de construit, une sélection d’items a été réalisée suivant un protocole d’épuration lors d’une première analyse de la structure factorielle. Une seconde analyse en composantes principales par des itérations et une rotation *Varimax* ainsi qu’un diagnostic de la fiabilité des échelles (alpha de Cronbach) ont été pratiqués sur l’ensemble des échelles concernées par l’étude, à savoir l’échelle de l’humour adaptatif (*Coping Humor*, CH), de l’estime de soi (Self-esteem, SE), ainsi que de l’impuissance acquise (Learned Helplessness, LH).

L’humour adaptatif a été mesuré à l’aide du *Coping Humor Scale* de Martin et Lefcourt (1983). L’échelle a été élaborée sur une dimension avec 7 items tels que « *je perds souvent le sens de l’humour lorsque je rencontre des problèmes* » ou encore « *je cherche habituellement quelque chose de drôle à dire lorsque je me retrouve dans une situation tendue* ». Elle a été conçue par les auteurs pour évaluer le degré auquel les sujets déclarent utiliser l’humour comme moyen de faire face aux expériences qui les mettent en tension. La cohérence interne donne un Alpha de Cronbach de 0,792.

L’échelle de l’estime de soi a été tirée des travaux de Rosenberg (1979). Composée de 10 items dont « *Je pense que je suis une personne de valeur* » ou encore « *Je suis capable de*

*faire aussi bien que la plupart des autres personnes* », elle s’articule autour d’une facette. Elle fait ressortir une cohérence interne de ,853.

L’échelle de *l’impuissance acquise* (Fincham *et al.*, 1989) est structurée en deux dimensions : l’impuissance acquise et la maîtrise orientée. Chacune de ces facettes présente 12 items, soit une échelle de 24 items en tout ( $\alpha$  Cronbach = ,772)

### Les variables de contrôle

Certaines variables ont également été contrôlées directement dans le calcul du modèle depuis la macro process de Hayes (2013) pour SPSS v.27. Parmi les variables qualitatives nominales, l’information sur la situation professionnelle du répondant depuis septembre 2020 a été exploitée en raison du contexte sanitaire susceptible de traduire des facteurs de stress. Pour les variables d’échelle, la littérature étant prolifique et actuelle sur les effets des *big five* dans l’usage de l’humour (ie :Plessen *et al.*, 2020 ; Tsukawaki *et Imura*, 2021), de l’estime de soi (ie :Balgiu, 2017 ; Moritz *et Roberts*, 2018 ; Oshio *et al.*, 2018 ; Weidmann *et al.*, 2017) et l’impuissance acquise (Wu *et al.*, 2020 ; Quintus, Egloff *et Wrzus*, 2017), ces traits de personnalité ont été covariés dans le modèle.

## 2.3 Résultats

Les résultats ont été produits en intégrant l’ensemble des variables dans la macro process de Hayes (2013, 2017). ont faire ressortir des coefficients de corrélation très significatifs (Tableau 1). La quantification de la relation linéaire entre les variables d’échelle bonne. Leur bi-variation par pair est normale.

Tableau 1. Matrice des corrélations (Pearson)

Variables	Mean	SD	1	2	3	5
1 Estime de soi	0	1	-			
2 Humour adaptatif	0	1	,178**	-		
3 Impuissance acquise	0	1	-,492**	-,153**	-	
4 Statut professionnel (manager ou non-manager)	,28	,449	,164**	0,001	-,107*	-

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Les variables continues ayant été centrées réduites, la moyenne est fixée à 0 et l’écart type à 1

### 2.3.1. Le statut professionnel, élément modérateur

Un test sur la variable « statut professionnel » a été effectué pour vérifier son effet modérateur sur la relation entre l’humour adaptatif et l’estime de soi (modèle *n° 1* dans les templates de Hayes, 2013-16). Les coefficients de regression qui en ressortent sont présentés dans le Tabeleau 2.

Tableau 2. Coefficients de régression sur la variable de sortie Estime de soi (M)

Variables	Coef	SD	P-value
Constante	,0001	,0420	,9977
Humour adaptatif (X)	,1888	,0423	,0000**
Statut professionnel (W)	,3659	,0937	,0001**
Interact : X * Y	-,1935	,0891	,0302*

\*\* La régression est significative au niveau 0.01

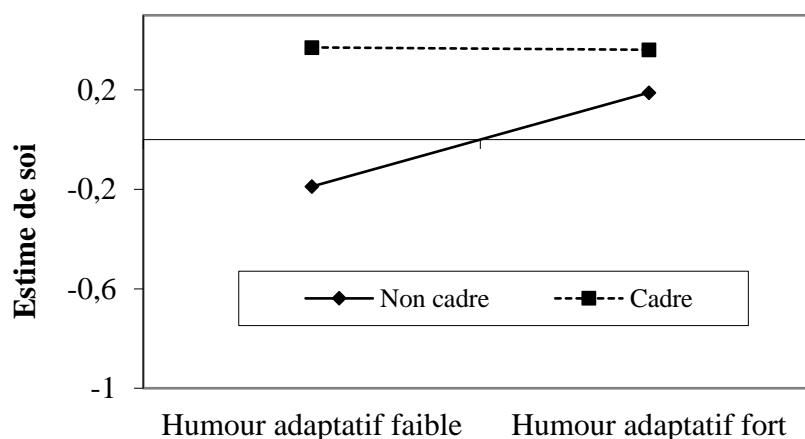
\* La régression est significative au niveau 0.05

R = ,2588 et R<sup>2</sup> = ,0670

Conditions d'interaction : ΔR = ,0083 et F = 4,72

Le Tableau 2 reporte l'effet direct de l'humour adaptatif (X) sur l'estime de soi (M). Le coefficient de régression ( $r = ,19$  avec  $p < ,01$ ) confirme l'effet positif et significatif de X sur M. Cela signifie que plus l'humour adaptatif est élevé chez un individu, plus son estime de lui augmente, ce qui confirme les résultats portés par la littérature. *H1 est validée*

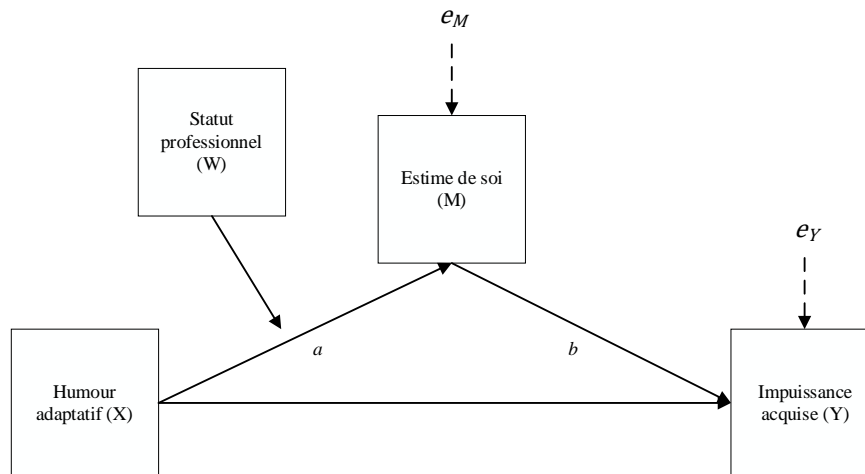
Egalement, l'effet modérateur du statut professionnel sur la relation entre l'humour adaptatif et l'estime de soi est obtenu dans le tableau 2 au moyen de la variable d'interaction X\*Y. Le graphique ci-dessous représente visuellement cet effet d'interaction. Il met en lumière la différence d'effet selon que l'individu a un statut manager ou non-manager. De fait, les résultats montrent que l'estime de soi est élevée chez un manager indépendamment de sa capacité à développer un humour adaptatif. En revanche, pour un non-manager, dès lors que son humour adaptatif s'accroît, son estime de lui augmente fortement. Cela signifie que sans humour adaptatif, l'individu non-manager a une estime de lui très appauvrie. L'hypothèse *H2* est donc validée.



### 2.3.2. L'estime de soi, élément médiateur de la relation entre l'humour adaptatif et l'impuissance acquise

En raison de la complexité d'un modèle de type *médiation-moderée*, l'estimation de la médiation modérée nécessite une explication liminaire quant aux effets d'interaction. L'effet indirect de l'humour adaptatif (X) sur l'impuissance acquise (Y) à travers l'estime de soi (M) est considéré comme le produit des chemins a (de X vers M) et b (de M vers Y). Lorsque la

taille de  $a$  dépend d'une autre variable (en l'occurrence la variable modératrice W, le statut professionnel), l'ampleur de l'effet indirect dépend alors de cette variable W, ce qui signifie que la médiation est modérée. Lorsque  $a$  est modéré, Hayes (2017) préconise d'estimer les 'effets indirects conditionnels', c'est-à-dire les valeurs de l'effet indirect conditionnées par les valeurs de la variable W qui modère  $a$ .



Dans ce modèle, il y a un seul effet indirect de X sur Y par l'intermédiaire de M, ainsi qu'un effet direct qui est fonction d'une quatrième variable W. Le diagramme statistique représente deux équations, l'une pour le conséquent M et l'autre pour le conséquent Y. En supposant la modération linéaire de l'effet direct de X par W, les deux équations sont les suivantes :

$$\text{Estime de soi (M)} = ,0001 + ,1888X$$

$$\text{Impuissance acquise (Y)} = ,0000 - ,0671X + ,3659W - ,1935XW - ,4798M$$

En sortie de SPSS V.27 les conditions d'effet direct et indirect donnent les résultats présentés suivant l'ordre de sortie.

a. Effet direct de X sur Y

<u>Effect</u>	<u>Sd</u>	<u>t student</u>	<u>p value</u>
-,0671	,0384	-1,7479	,0811

L'effet direct de l'humour adaptatif sur l'impuissance acquise n'est pas significatif dans un intervalle de confiance à 95% ( $p = ,08$ ).

b. Condition indirecte de l'effet de X sur Y<sup>1</sup>

Le chemin du calcul est le suivant :

<sup>1</sup> Nota pour l'interprétation de la significativité des résultats en b., c. et d. : Lorsque la valeur de « 0 » n'est pas traversée dans l'intervalle entre le faible niveau de bootstrap (LLCI) et le fort niveau de bootstrap (ULCI), c'est-à-dire si la valeur affichée en BootLLCI et BootULCI est du même signe (positif ou négatif), alors le résultat est significatif (valeurs en gras)

Humour adaptatif => Estime de soi => Impuissance acquise

Statut	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	<b>-,2782</b>	<b>,0288</b>	<b>-,1749</b>	<b>-,0608</b>
	,7218	,0335	-,0915	,0403

c. Index de la médiation modérée (différence entre les effets de conditions indirectes)

Statut	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	<b>,0929</b>	<b>,0450</b>	<b>,0052</b>	<b>,1811</b>

d. Contrastes par paires entre les effets indirects conditionnels (Effet1 moins Effet2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
<b>-,0236</b>	<b>-,1164</b>	<b>,0929</b>	<b>,0450</b>	<b>,0052</b>	<b>,1811</b>

La médiation-modérée est confirmée, ce qui valide l'hypothèse *H3*.

### 2.3.3. Les variables de contrôle

Après contrôle du modèle par les variables pressenties par la littérature (Big five) et l'actualité sanitaire (situation professionnelle depuis septembre 2020), nous présentons ici les résultats des différents tests de covariances.

Concernant les traits de personnalité (Big five), chacune des cinq dimensions construites en variables d'échelle a contrôlé notre modèle de façon significative. Ces résultats ne sont pas surprenants. Des travaux ont indiqué que l'estime de soi covarie avec chacun des cinq grands facteurs (Robins, Tracy, Trzesniewski, Potter, & Gosling, 2001). Il est donc possible que les dimensions génériques du Big Five, ouverture – extraversion – agréabilité – conscience - stabilité émotionnelle (neuroticisme inversé), caractérisent des phénomènes humains de l'estime de soi. Pour la situation professionnelle, seule la modalité « en arrêt maladie » a réagi sur le modèle. Les résultats montrent un niveau d'estime de soi très bas, pour les managers comme pour les non-managers et ce en dépit d'une augmentation de l'humour adaptatif<sup>2</sup>.

## 3. DISCUSSIONS, LIMITES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Notre étude a contribué à comprendre la manière dont un individu peut réduire son impuissance acquise pour avoir davantage de contrôle sur ses performances lorsqu'il est en situation d'échec. L'analyse du modèle s'est faite en trois temps. Les trois hypothèses présentent l'évolution du pattern. Concernant l'hypothèse *H1* qui se situe au début du modèle, sa validation nous a permis de déterminer le lien causal positif et significatif entre l'humour adaptatif et l'estime de soi. Plus un individu est capable de mettre en place un humour adaptatif,

<sup>2</sup> A la demande des relecteurs, nous pouvons mettre à leur disposition les sorties sous SPSS des calculs du contrôle du modèle par chacune des cinq dimensions des Big Five ainsi que la modalité « en arrêt maladie » pour la variable catégorielle « situation professionnelle depuis 2020 ».

plus son estime de lui augmente. Nos résultats confirment ainsi les travaux récents sur le sujet (Brown, Findlay et Brinker, 2019 ; Wijewardena, Härtel et Samaratunge, 2017). L'hypothèse *H2* vient renforcer ce lien causal en validant l'effet modérateur du statut professionnel sur la relation entre l'humour adaptatif et l'estime de soi. Il est apparu que les non-managers et les managers ne réagissent pas de la même manière dans cette relation causale (Iwasaki et al., 2005; Malone III, 1980). Alors que les managers ne semblent pas être affectés en bien ou en mal dans leur estime d'eux-mêmes lorsqu'ils favorisent un climat d'humour bienveillant, les salariés non-managers accroissent fortement leur estime d'eux-mêmes en pratiquant cet humour adaptatif visant à neutraliser les tensions au travail (Das and Das, 2020). Ce résultat peut s'expliquer par l'environnement managérial dont dépend le salarié non-manager. Son travail, ses missions, ses tâches sont directement liés aux demandes de sa hiérarchie. Il ne peut donc se soustraire d'une demande réelle ou latente, à moins de s'en échapper (absentéisme, abandon de poste, départ de l'entreprise, etc.). En assumant son rôle d'employé ou d'ouvrier, ce salarié construit ainsi un rempart contre toute tentative d'injonction venant de la hiérarchie en utilisant une arme inoffensive, habile et politique : l'humour (Meyer, 1997). Voyant ses effets produits sur les autres, le salarié se sent valorisé car il perçoit en lui une capacité à se mettre à distance d'une quelconque forme de stress professionnel (Samson et Gross, 2012) tout en jonglant sur les codes imposés par l'entreprise et en restant libre (Barsoux, 1993). Il tire ainsi le double bénéfice d'être accepté tel qu'il est et de garder la main sur la pression exercée par son environnement. On constate par ailleurs que les managers disposent d'un niveau d'estime de soi supérieur à celui des non-managers, confirmant ainsi le peu de littérature sur le sujet (Baumeister *et al.*, 2003). Ce différentiel est une piste d'explication de l'effet modérateur observé qui revient au constat que l'humour adaptatif développé par les non-managers rapproche leur niveau d'estime de soi de celui des managers. L'hypothèse *H3* boucle le modèle global. La relation entre l'humour adaptatif et la réduction de l'impuissance acquise est entièrement médiée par l'estime de soi. Plus spécifiquement, l'humour adaptatif n'agit favorablement sur l'impuissance acquise via l'estime de soi que dans le cas des non-managers. Cela suggère par ailleurs que l'augmentation de l'estime de soi ne sert pas uniquement à se valoriser. Les effets produits par une forte estime de soi permettent à l'individu de récolter le fruit de son humour adaptatif, en favorisant par ce biais une plus grande maîtrise de ses résultats dans des contextes professionnels multiples et difficiles (Zuroff, 1980) et en évitant de tomber dans des situations d'apathie, de passivité ou de manque de motivation

Les limites de notre étude portent notamment sur la nature même du sujet traité au moment où le questionnaire a été administré. En pleine crise du Covid19, alors que les restrictions sanitaires imposent *de facto* un droit d'accès limité en matière d'épanouissement professionnel et de conditions de travail limité au plus strict minimum, le thème de l'humour semble venir de nulle part, voire être un sujet inapproprié, inadapté ou encore arrivant trop tôt. Les répondants ont pu avoir le réflexe de répondre en fonction du contexte précis dans lequel ils étaient (confinement, couvre-feu, télétravail, ...) sans pouvoir se projeter dans un temps plus long. Ce *biais de récence* couplé à celui de *primauté* traduit avec clarté les difficultés pour la recherche de juxtaposer une enquête au moment où un événement précis se déroule. Le répondant fixe ses éléments de réponse sur un axe du temps particulièrement court parce que le contexte environnemental ne lui en donne pas le choix.

Un certain nombre de prescriptions à l'endroit des managers et chefs d'entreprise sont décrites ici afin de proposer aux managers et non-managers de tirer au maximum profit de l'estime d'eux-mêmes. D'abord, pour que l'humour puisse être adaptatif, il faut que l'individu soit capable de pouvoir déployer son humour, avec l'assurance que la forme adaptative de l'humour lui autorise de penser que sa hiérarchie l'acceptera, voire le favorisera. Un jeu à somme positive dans lequel chacune des parties (les non-managers comme les managers) ont

un intérêt à s'adapter. Le manager parce que sans le non-manager le travail ne se fait pas et sa place est mise à prix. Le non-manager car il préservera sa santé et son bien-être en disposant d'un outil d'adaptation efficace, jamais tranchant, mais sachant faire mouche lorsqu'il s'agit d'être valorisé. Ensuite, l'estime de soi est un joyau intérieur qui ne peut être admiré que par celui qui en bénéficie. Le non-manager, en l'occurrence, est seul témoin de l'accroissement de son estime de lui. Si renforcer cette ressource n'est pas nécessaire lorsque l'humour adaptatif s'en charge, le manager peut lui montrer son accord en facilitant le recours à cet humour, en lui faisant comprendre par un humour semblable par exemple, qu'il consent à cet humour et qu'il le soutient. Enfin, la pérennité d'une estime de soi garantit au non-manager, tout comme à son manager, un succès dans les missions grâce à la possibilité de surmonter les échecs et les coups durs. Autant de succès qui aideront l'un et l'autre à élever leur niveau de performance.

## Bibliographie

- Abramson L.Y., Seligman M.E., Teasdale J.D. (1978). « Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. », *Journal of abnormal psychology*, 87, n° 1, p. 49.
- Aguinis H. (2004). *Regression analysis for categorical moderators*, Guilford Press.
- Aguinis H., Gottfredson R.K. (2010). « Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression », *Journal of organizational behavior*, 31, n° 6, p. 776-786.
- Alvesson M. & Willmott (1996). *Making Sense of Management.*, London: Sage.
- Antonakis J., Atwater L. (2002). « Leader distance: a review and a proposed theory », *The Leadership quarterly*, 13, n° 6, p. 673-704.
- Ashforth B.E. (1989). « The experience of powerlessness in organizations », *Organizational behavior and human decision processes*, 43, n° 2, p. 207-242.
- Balgiu B.A. (2017). « Self-esteem, personality and resilience. Study of a students emerging adults group », *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 7, n° 1.
- Barsoux J.-L. (1993). « The laugh that dare not speak its name », *Journal of General Management*, 19, n° 2, p. 43-47.
- Barsoux J.-L. (1996). « Why organisations need humour », *European Management Journal*, 14, n° 5, p. 500-508.
- Baumeister R.F., Campbell J.D., Krueger J.I., Vohs K.D. (2003). « Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? », *Psychological science in the public interest*, 4, n° 1, p. 1-44.
- Bergson H., Meredith G., Sypher W. (1956). *Laughter*, Garden City, New York, (Doubleday & Company).
- Berlyne D.E. (1972). « Humor and its kin », *The psychology of humor: Theoretical perspectives and empirical issues*, p. 43-60.
- Blau P. (1964). « Power and exchange in social life », *New York: J Wiley & Sons*, 352.
- Borau S., El Akremi A., Elgaaied-Gambier L., Hamdi-Kidar L., Ranchoux C. (2015). « Analysing moderated mediation effects: Marketing applications », *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 30, n° 4, p. 88-128.
- Bradney P. (1957). « The joking relationship in industry », *Human Relations*, 10, n° 2, p. 179-187.
- Bramel D. (1968). « Dissonance, expectation, and the self », *Theories of cognitive consistency: A sourcebook*, p. 355-365.
- Brown J.D., Marshall M.A. (2006). « The three faces of self-esteem », *Self-esteem issues and answers: A sourcebook of current perspectives*, p. 4-9.
- Brown R., Findlay B.M., Brinker J. (2019). « Individual differences in the way observers perceive humour styles », *The European Journal of Humour Research*, 7, n° 2, p. 116-136.



- Calás M.B., Smircich L. (1991). « Voicing seduction to silence leadership », *Organization Studies*, 12, n° 4, p. 567-601.
- Carver C.S., Scheier M.F. (2012). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*, Springer Science & Business Media.
- Chen S., Westman M., Hobfoll S.E. (2015). « The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience », *Stress and Health*, 31, n° 2, p. 95-105.
- Chen Y., Trappe W., Martin R.P. (2007). « Detecting and localizing wireless spoofing attacks », *2007 4th Annual IEEE Communications Society Conference on sensor, mesh and ad hoc communications and networks*, p. 193-202.
- Churchill Jr G.A. (1979). « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of marketing research*, p. 64-73.
- Collinson D.L. (1988). « “Engineering Humour”: Masculinity, Joking and Conflict in Shop-floor Relations », *Organization studies*, 9, n° 2, p. 181-199.
- Collinson D.L. (1992). *Managing the shopfloor*, de Gruyter.
- Consalvo C.M. (1989). « Humor in management: No laughing matter. », *Humor: International Journal of Humor Research*.
- Cooper C. (2008). « Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model », *Human relations*, 61, n° 8, p. 1087-1115.
- Cooper C.D., Kong D.T., Crossley C.D. (2018). « Leader Humor as an Interpersonal Resource: Integrating Three Theoretical Perspectives », *Academy of Management Journal*, 61, n° 2, p. 769-796.
- Decker W.H. (1987). « Managerial humor and subordinate satisfaction », *Social Behavior and Personality: an international journal*, 15, n° 2, p. 225-232.
- Duncan W.J. (1982). « Humor in management: Prospects for administrative practice and research », *Academy of Management Review*, 7, n° 1, p. 136-142.
- Dwyer T. (1991). « Humor, power, and change in organizations », *Human Relations*, 44, n° 1, p. 1-19.
- Fluegge E.R. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*, University of Florida.
- Ford R.C., McLaughlin F.S., Newstrom J.W. (2003). « Questions and Answers about Fun at Work. », *Human Resource Planning*, 26, n° 4.
- Fournier V., Grey C. (2000). « At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies », *Human relations*, 53, n° 1, p. 7-32.
- Francis L.E. (1994). « Laughter, the best mediation: Humor as emotion management in interaction », *Symbolic Interaction*, 17, n° 2, p. 147-163.
- Freud. S. (1950). *Humour*, Collected papers, London: Hogarth Press.
- Freud, S. (1960). *Jokes and their relation to the unconscious*, Ed. & trans. J. Strachey, New York: Norton.

- Freud S. (1960). *Jokes and their relation to the unconscious*, WW Norton & Company.
- Gkorezis P., Petridou E., Xanthiakos P. (2014). « Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator », *Leadership and Organization Development Journal*, 35, n° 4, p. 305-315.
- Glass D.C., Carver C.S. (1980). « Helplessness and the coronary-prone personality », *Human helplessness: Theory and applications*, p. 223-243.
- Goffman E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*, Ravenio Books.
- Gould R., Sigall H. (1977). « The effects of empathy and outcome on attribution: An examination of the divergent-perspectives hypothesis », *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, n° 5, p. 480-491.
- Gowler, D. and Legge, K. (1996). « The meaning of 'management and the management of meaning' », dans *Understanding Management*, Linstead, S., Grafton-Small, R. and Jeffcutt, P. (Eds), London: Sage, p. 34-50.
- Green A.E. (1978). « Only kidding: joking among coalminers », *Conference of the British Sociological Association, University of Sussex*.
- Green S.G., Mitchell T.R. (1979). « Attributional processes of leaders in leader—Member interactions », *Organizational behavior and human performance*, 23, n° 3, p. 429-458.
- Griffitt W. (1974). *Attitude similarity and attraction.*, In T. Huston (Ed.), New York: Academic Press (Foundations of Interpersonal Attraction).
- Guenée B. (2002). « Fous du roi et roi fou. Quelle place eurent les fous à la cour de Charles VI? », *Comptes rendus des séances de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres*, 146, n° 2, p. 649-666.
- Güler B.K. (2006). *Çalışma hayatında öğrenilmiş çaresizlik*, Liberte Yayınları.
- Hauser D.J., Schwarz N. (2016). « Attentive Turkers: MTurk participants perform better on online attention checks than do subject pool participants », *Behavior research methods*, 48, n° 1, p. 400-407.
- Hayes A.F. (2018). « Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation », *Communication Monographs*, 85, n° 1, p. 4-40.
- Hemmasi M., Lee Graf A., Russ G.S. (1994). « Gender-Related Jokes in the Workplace: Sexual Humor or Sexual Harassment? 1 », *Journal of Applied Social Psychology*, 24, n° 12, p. 1114-1128.
- Hiroto D.S., Seligman M.E. (1975). « Generality of learned helplessness in man. », *Journal of personality and social psychology*, 31, n° 2, p. 311.
- Holmes J. (2000). « Politeness, Power and Provocation: How Humour Functions in the Workplace », *Discourse studies*, 2, n° 2, p. 159-185.
- Iwasaki Y., MacKay K., Mactavish J. (2005). « Gender-based analyses of coping with stress among professional managers: Leisure coping and non-leisure coping », *Journal of Leisure Research*, 37, n° 1, p. 1-28.

- Kahn W.A. (1989). « Toward a sense of organizational humor: Implications for organizational diagnosis and change », *The Journal of applied behavioral science*, 25, n° 1, p. 45-63.
- Kiechel W. (1986). *Visionary Leadership and beyond*, TIME INC TIME & LIFE BUILDING ROCKEFELLER CENTER, NEW YORK, NY 10020-1393.
- Kim T.-Y., Lee D.-R., Wong N.Y.S. (2016). « Supervisor humor and employee outcomes: The role of social distance and affective trust in supervisor », *Journal of Business and Psychology*, 31, n° 1, p. 125-139.
- Knights D., Willmott H. (1992). « Conceptualizing leadership processes: A study of senior managers in a financial services company », *Journal of Management Studies*, 29, n° 6, p. 761-782.
- Korman A.K. (1970). « Toward an hypothesis of work behavior. », *Journal of Applied psychology*, 54, n° 1p1, p. 31.
- Kuiper G. (s. d.). « Leite., & Kirsh (2004)." Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being », *Humor: International Journal of Humor Research*, 17, n° 1-2.
- Kuiper N.A., Martin R.A. (1993). « Humor and self-concept »,.
- Kuiper N.A., McHale N. (2009). « Humor styles as mediators between self-evaluative standards and psychological well-being », *The Journal of psychology*, 143, n° 4, p. 359-376.
- Kushner M.G., Sher K.J., Beitman B.D. (1990). « The relation between alcohol problems and the anxiety disorders. », *The American Journal of Psychiatry*.
- Lefcourt H.M. (2002). « Humor. »,.
- Lefcourt H.M., Davidson K., Shepherd R., Phillips M., Prkachin K., Mills D. (1995). « Perspective-taking humor: Accounting for stress moderation », *Journal of Social and Clinical Psychology*, 14, n° 4, p. 373-391.
- Lowry P.B., D'Arcy J., Hammer B., Moody G.D. (2016). « "Cargo Cult" science in traditional organization and information systems survey research: A case for using nontraditional methods of data collection, including Mechanical Turk and online panels », *The Journal of Strategic Information Systems*, 25, n° 3, p. 232-240.
- Lundberg C.C. (1969). « Person-Focused Joking: Pattern and Function », *Human Organization*, 28, n° 1, p. 22-28.
- Malone III P.B. (1980). « Humor: a double-edged tool for today's managers? », *Academy of Management Review*, 5, n° 3, p. 357-360.
- Marshall G.N., Wortman C.B., Kusulas J.W., Hervig L.K., Vickers Jr R.R. (1992). « Distinguishing optimism from pessimism: Relations to fundamental dimensions of mood and personality. », *Journal of personality and social psychology*, 62, n° 6, p. 1067.
- Martin D.M. (2004). « Humor in middle management: Women negotiating the paradoxes of organizational life », *Journal of Applied Communication Research*, 32, n° 2, p. 147-170.

- Martin Rod A. (2007). *The Psychology of Humor: An Integrative approach*/Rod A. Martin, Academic Press.–2007.–446 p.
- Martin R.A., Lefcourt H.M. (1983). « Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. », *Journal of personality and social psychology*, 45, n° 6, p. 1313.
- Martin R.A., Lefcourt H.M. (1984). « Situational Humor Response Questionnaire: Quantitative measure of sense of humor. », *Journal of personality and social psychology*, 47, n° 1, p. 145.
- Martin R.A., Puhlik-Doris P., Larsen G., Gray J., Weir K. (2003). « Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire », *Journal of research in personality*, 37, n° 1, p. 48-75.
- Martineau W.H. (1972). *A model of the social functions of humor*, In J. Goldstein&P. McGhee (Eds), Academic Press.
- Martinko M.J., Gardner W.L. (1982). « Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits », *Academy of Management Review*, 7, n° 2, p. 195-204.
- McDowell T. (2004). *Fun at work: Scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes*, Alliant International University, San Diego.
- Meyer J.C. (1997). « Humor in member narratives: Uniting and dividing at work », *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 61, n° 2, p. 188-208.
- Mingers J. (2000). « What is it to be critical? Teaching a critical approach to management undergraduates », *Management Learning*, 31, n° 2, p. 219-237.
- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J., Erez M. (2001). « Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover », *Academy of management journal*, 44, n° 6, p. 1102-1121.
- Monro D.H., Behrens L., Rosen L.J. (1988). « Theories of Humor Writing and Reading Across the Curriculum », *Edited by Lawrence Berkens and Leonard J. Rosen. Glenview, IL: Scott, Foreman and Company.*
- Morganett S.R. (2005). « Yaşam Becerileri [Life skills](S. Gürçay, A. Kaya, & M. Saçkes, Trans.) », *Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.*
- Moritz D., Roberts J.E. (2018). « Self-other agreement and metaperception accuracy across the Big Five: Examining the roles of depression and self-esteem », *Journal of Personality*, 86, n° 2, p. 296-307.
- Morreall J. (1987). *The philosophy of laughter and humor*, Albany: State University of New York Press.
- Mulkay M.J. (1988). *On humour: Its nature and its place in modern society*, Polity Press.
- Nadler A., Fisher J.D., Streufert S. (1976). « When helping hurts: Effects of donor-recipient similarity and recipient self-esteem on reactions to aid 1 », *Journal of Personality*, 44, n° 3, p. 392-409.
- Nadler A., Mayseless O. (1983). « Recipient self-esteem and reactions to help », *New directions in helping*, 1, p. 167-188.

- Napier B.J., Ferris G.R. (1993). « Distance in organizations », *Human resource management review*, 3, n° 4, p. 321-357.
- Newman M.G., Stone A.A. (1996). « Does humor moderate the effects of experimentally-induced stress? », *Annals of behavioral medicine*, 18, n° 2, p. 101-109.
- Noon M., Blyton P. (1997). « Emotion work », dans *The realities of work*, Springer, p. 121-139.
- Oshio A., Taku K., Hirano M., Saeed G. (2018). « Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis », *Personality and Individual Differences*, 127, p. 54-60.
- Overholser J.C. (1992). « Sense of humor when coping with life stress », *Personality and individual differences*, 13, n° 7, p. 799-804.
- Paton G.E., Filby I.L. (1996). « Humour at work and the work of humour », *Popular Cultural Studies*, 11, p. 105-138.
- Peterson C., Maier S.F., Seligman M.E. (1993). « Learned helplessness: A theory for the age of personal control Theory for the Age of Personal »,.
- Plessen C.Y., Franken F.R., Ster C., Schmid R.R., Wolfmayr C., Mayer A.-M., Sobisch M., Kathofer M., Rattner K., Kotlyar E. (2020). « Humor styles and personality: A systematic review and meta-analysis on the relations between humor styles and the Big Five personality traits », *Personality and Individual Differences*, 154, p. 109676.
- Powell C. (1988). « A phenomenological analysis of humour in society », dans *Humour in Society*, Springer, p. 86-105.
- Pundt A., Herrmann F. (2015). « Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 88, n° 1, p. 108-125.
- Quintus M., Egloff B., Wrzus C. (2017). « Predictors of volitional personality change in younger and older adults: Response surface analyses signify the complementary perspectives of the self and knowledgeable others », *Journal of Research in Personality*, 70, p. 214-228.
- Rosenberg M. (1965). « Rosenberg self-esteem scale (RSE) », *Acceptance and commitment therapy. Measures package*, 61, n° 52, p. 18.
- Rothbart M.K. (1977). « Psychological approaches to the study of humour », *It'sa funny thing, humour*, p. 87-94.
- Roy D.F. (1959). « "Banana Time" Job Satisfaction and Informal Interaction », *Human Organization*, 18, n° 4, p. 158-168.
- Ruch W. (1998). *Humor measurement tools*, Mouton de Gruyter Berlin.
- Samson A.C., Gross J.J. (2012). « Humour as emotion regulation: The differential consequences of negative versus positive humour », *Cognition & emotion*, 26, n° 2, p. 375-384.
- Shavelson R.J., Hubner J.J., Stanton G.C. (1976). « Self-concept: Validation of construct interpretations », *Review of educational research*, 46, n° 3, p. 407-441.

- Shurcliff A. (1968). « Judged humor, arousal, and the relief theory. », *Journal of personality and social psychology*, 8, n° 4p1, p. 360.
- Smeltzer L.R., Leap T.L. (1988). « An analysis of individual reactions to potentially offensive jokes in work settings », *Human Relations*, 41, n° 4, p. 295-304.
- Sorrenti L., Filippello P., Costa S., Buzzai C. (2015). « A psychometric examination of the Learned Helplessness Questionnaire in a sample of Italian school students », *Psychology in the Schools*, 52, n° 9, p. 923-941.
- Steelman Z.R., Hammer B.I., Limayem M. (2014). « Data collection in the digital age », *Mis Quarterly*, 38, n° 2, p. 355-378.
- Stokenberga I. (2008). « Humorous Personality: Relationship to Stress and Well-being. », *Baltic Journal of Psychology*, 9.
- Strick M., Holland R.W., Van Baaren R.B., Van Knippenberg A.D. (2009). « Finding comfort in a joke: Consolatory effects of humor through cognitive distraction. », *Emotion*, 9, n° 4, p. 574.
- Strömberg S., Karlsson J.C. (2009). « Rituals of fun and mischief: the case of the Swedish meatpackers », *Employee Relations*.
- Swann Jr W.B., Pelham B.W., Krull D.S. (1989). « Agreeable fancy or disagreeable truth? Reconciling self-enhancement and self-verification. », *Journal of personality and social psychology*, 57, n° 5, p. 782.
- Sykes A.J. (1966). « Joking relationships in an industrial setting », *American anthropologist*, 68, n° 1, p. 188-193.
- Thoits P.A. (1995). « Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next? », *Journal of health and social behavior*, p. 53-79.
- Tsukawaki R., Imura T. (2021). « Incremental validity of the dual self-directed humor scale in predicting psychological well-being: Beyond the big five personality traits and four humor styles », *Current Psychology*, p. 1-10.
- Underwood B.J. (1975). « Individual differences as a crucible in theory construction. », *American Psychologist*, 30, n° 2, p. 128.
- Vecchio R.P., Justin J.E., Pearce C.L. (2009). « The Influence of Leader Humor on Relationships between Leader Behavior and Follower Outcomes », *Journal of Managerial Issues*, 21, n° 2, p. 171-194.
- Vries M.F.K. de (1990). « The organizational fool: Balancing a leader's hubris », *Human relations*, 43, n° 8, p. 751-770.
- Warnars-Kleverlaan N., Oppenheimer L., Sherman L. (1996). « To be or not to be humorous: Does it make a difference? », *Humor*, 9, p. 117-142.
- Warren C., McGraw A.P. (2016). « Differentiating what is humorous from what is not. », *Journal of Personality and Social Psychology*, 110, n° 3, p. 407.

Watson D.C. (2015). « Self-conscious emotions and materialism », *Imagination, Cognition and Personality*, 35, n° 2, p. 190-210.

Watson K.K., Matthews B.J., Allman J.M. (2007). « Brain activation during sight gags and language-dependent humor », *Cerebral cortex*, 17, n° 2, p. 314-324.

Weidmann R., Schönbrodt F.D., Ledermann T., Grob A. (2017). « Concurrent and longitudinal dyadic polynomial regression analyses of Big Five traits and relationship satisfaction: Does similarity matter? », *Journal of Research in Personality*, 70, p. 6-15.

Wijewardena N., Härtel C.E., Samaratunge R. (2017). « Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital », *Human Relations*, 70, n° 11, p. 1316-1341.

Williams K.D. (1997). « Social ostracism », dans *Aversive interpersonal behaviors*, Springer, p. 133-170.

Wood R.E., Beckmann N., Rossiter J.R. (2011). « Management humor: Asset or liability? », *Organizational Psychology Review*, 1, n° 4, p. 316-338.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Ilies R. (2012). « Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being », *Human relations*, 65, n° 9, p. 1051-1069.

Yates S. (2009). « Teacher identification of student learned helplessness in mathematics », *Mathematics Education Research Journal*, 21, n° 3, p. 86-106.

Zijderveld A.C. (1968). « Jokes and their relation to social reality », *Social Research*, p. 286-311.

Zuroff D.C. (1980). « Learned helplessness in humans: An analysis of learning processes and the roles of individual and situational differences. », *Journal of personality and social psychology*, 39, n° 1, p. 130.