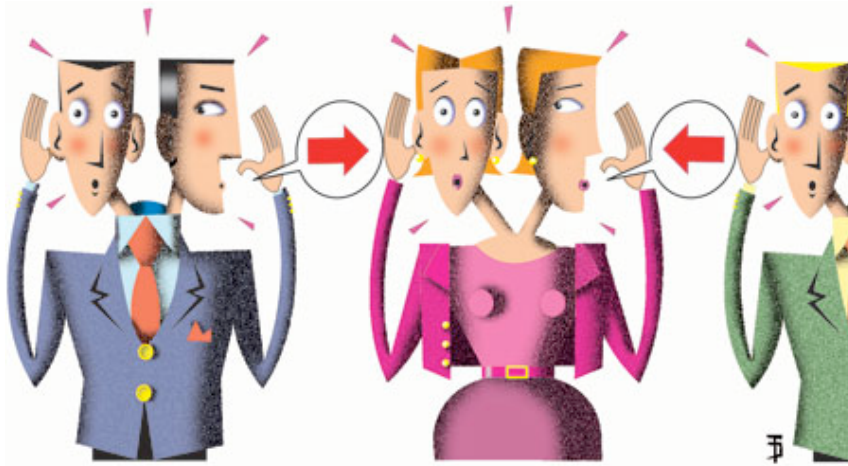


## Rumeurs : les ondes positives de Radio-Moquette



**On ne dira jamais assez les bienfaits des bruits de couloirs. Sources de distraction, ils sont aussi d'excellents révélateurs du climat de l'entreprise.**

Les commérages, les potins, les rumeurs, les bruits de couloirs sont depuis trop longtemps décriés. La réhabilitation s'impose. Radio-Moquette est inévitable mais aussi indispensable. Parler de la dernière promotion canapé, de la maladie d'un tel ou de la pokermania d'une telle est nécessaire aussi bien à l'individu qu'à l'entreprise.

Les cancans ont toutes sortes d'utilités, peu reconnues. Véritables couteaux suisses, ils recèlent des trésors de services sous une apparence très simple. En créant de nécessaires et croustillantes respirations dans une journée de travail, ils trompent la routine du quotidien. « *Nous vivons dans un univers fictionnel, nous aimons nous raconter des histoires* », justifie Pascal Froissart, chercheur en com' à Paris 8(1). « *Cela nous amuse d'ébouriffer la tête de notre voisin* », insiste la sociologue Françoise Reumaux(2). Surtout quand on occupe une fonction dévalorisée. Posséder une info juteuse, qu'elle soit vraie ou fausse, c'est détenir un pouvoir. La hiérarchie habituelle s'efface, n'importe qui peut colporter un bruit. « *Ce sont les salariés à cheval entre deux mondes qui détiennent le plus d'informations. Les assistantes par exemple qui se fréquentent entre elles et côtoient la direction* », analyse Jean-Noël Kapferer,(3) prof de marketing à HEC et auteur d'un ouvrage de référence sur la rumeur. Mais « *les commérages dépassent le simple rôle de passe-temps* », soutient Pierre Blanc-Sahnoun, coach en entreprise, sociétaire de CoopRh et chroniqueur pour « Newzy ». « *Ils assurent le lien social entre les salariés, créent une unité et une identité communautaires* », poursuit-il. D'ailleurs cancaner permet aussi de neutraliser les conflits. Un bon ragot vaut mieux finalement qu'un mauvais pugilat. Comme le raconte Jean-Noël Kapferer, « *Dans les grands ensembles, les architectes dessinent des parcours pédestres reliant les immeubles. Mais, les habitants tracent leurs propres sentiers, au gré de leurs affinités.*

*Les parcours des architectes symbolisent la communication officielle. Les sentiers des habitants la communication communautaire officieuse. Les rumeurs empruntent ces médias communautaires. Leur contraire, c'est le mutisme ou le narcissisme, deux formes de communication peu recommandables. »*



Les commérages, si les dirigeants acceptaient de s'y intéresser, pourraient s'inscrire dans les systèmes d'alerte de l'entreprise. « *Les ragots reflètent les peurs des salariés et leurs doutes par rapport aux valeurs de l'entreprise. Et, plus on s'ennuie, plus on potine. On cherche à remplir le vide* », explique Pierre Blanc-Sahnoun. Confirmation de Jean-Noël Kapferer qui voit dans l'excès de commérages le signe d'un mauvais management. « *Les salariés n'ont alors pas de perspective collective, il n'y a plus que le regard individuel. La direction ne leur offre pas de projet commun. Les salariés se sentent employés et non plus partie prenante.* »

Mais le commérage vire parfois à la médisance, qui détruit les réputations d'individus ou d'entreprises. Et la déformation de l'information est redoutable. « *Un de mes clients, qui dirigeait une usine en Grèce, se précipite un matin dans son bureau pour prendre un médicament. Quelques heures plus tard, les délégués syndicaux lui demandent des explications sur la fermeture de l'usine. Les salariés, étonnés de ne le voir saluer personne, s'étaient persuadés qu'il se sentait coupable d'un prochain arrêt de l'activité* », raconte Pierre Blanc-Sahnoun. Il faut alors désamorcer.

Agir très vite, faire un diagnostic, découvrir l'origine de la rumeur. « *Elle est due soit à un manque de transparence, soit à une fausse interprétation d'un événement* », affirme Jean-Noël Kapferer. En revanche, l'erreur serait de vouloir éliminer les commérages. La tâche est insurmontable mais surtout dangereuse. « *La communauté des salariés se constitue alors autour de cette interdiction au lieu de le faire autour d'un élément positif* », souligne Pierre Blanc-Sahnoun. L'entreprise perd une de ses soupapes. Et puis, comme le dit Pascal Froissart, « *la parole est libre et nécessaire.* »

(1) « La Rumeur », éd. Belin, 2002.

(2) « Toute la ville en parle », éd. L'Harmattan, 2000.

(3) « Rumeurs, le plus vieux média du monde », éd. Le Seuil, 1987.

## BIBI-LES-BONS-TUYAUX

Inutile de se réfugier dans un déni vertueux, nous sommes tous de joyeuses commères, prêtes à sauter sur le moindre potin, histoire d'avoir une info excitante à raconter devant la machine à café ou au resto. Mais il existe de vrais experts dans l'art de potiner sur les histoires amoureuses, les rapports sexuels, les grâces et disgrâces des cadres supérieurs ou non, leurs sujets favoris. Selon notre chroniqueur Pierre Blanc-Sahnoun, coach en entreprise, on distingue deux types de spécialistes : ceux qui lancent les ragots et ceux qui les développent. Ceux qui les lancent naviguent en général dans plusieurs mondes, comme les assistantes ou les équipes de ménage. Les commères de service, qui propagent les rumeurs, selon la définition de Pierre Blanc-Sahnoun, *« sont en général des affectifs qui ont besoin de se donner de l'importance. Ils s'ennuient souvent, se sentent dévalorisés parce que peu informés par les canaux officiels. Ils n'ont pas beaucoup d'identité, et n'ont finalement que ça pour exister dans l'entreprise. C'est une façon pour eux de se replacer au centre du jeu. »*

D'autant que la hiérarchie habituelle n'existe plus dans l'univers de potins. Un p-dg peut apprendre un bruit de couloir d'une standardiste. Le pouvoir est lié à l'info, non au statut. Même si la crédibilité de l'information dépend surtout de la source. Plus haut elle est située, plus elle est légitime. Le tout est de comprendre par quelles déformations elle sera passée avant de vous être répétée.

**Interview de Grant Michelson : "Critiquer l'entreprise sans risque"**



**Le Néo-Zélandais Grant Michelson, directeur de recherches et prof de management à l'école de commerce Audencia à Nantes, vient de co-écrire un livre sur les commérages. « Newzy » a rencontré ce spécialiste ès potins, qui trouve beaucoup d'avantages à Radio-Moquette.**

**Le commérage est-il une bonne ou une mauvaise chose ?**

**Grant Michelson :** Le commérage a mauvaise réputation, parce qu'il évoque le secret, l'échange de nouvelles en cachette. C'est aussi une forme de trahison parce qu'on parle de quelqu'un d'absent, qui n'a aucune chance de se défendre. La plupart des êtres humains assurent d'ailleurs qu'ils ne s'intéressent pas aux commérages et qu'ils n'en répandent jamais...

**Pourquoi s'adonne-t-on au commérage en entreprise ?**

**G. M. :** Pour quatre raisons. D'abord le commérage permet d'obtenir des informations qui peuvent nous être utiles dans notre travail, dans notre rôle au sein de l'entreprise. Deuxièmement, pour collecter des informations de valeur. Parce que le contrôle de l'information, c'est le pouvoir. Savoir qui fait quoi, qui doit muter, qui couche avec qui confère un sentiment de pouvoir. Mais révéler ces informations à qui ne les connaît pas, c'est encore mieux. On peut exercer une influence sur les autres. Troisièmement, le commérage est un passe-temps amusant, excitant même. Et enfin, les cancans permettent de créer des liens entre collègues : le partage d'un potin repose sur la confiance.

**Un potin n'est pas toujours une information...**

**G. M. :** Tout dépend de la façon dont l'information est reçue. Une nouvelle apparemment neutre comme : « Marie-Claude a eu un bébé » peut être interprétée différemment. On

peut être très heureux pour elle. Mais penser aussi : « Mais c'est au moins son dixième, la pilule, elle ne connaît pas ? » Ou encore : « Pourquoi elle me dit ça ? Elle pense qu'il est temps pour moi d'avoir un bébé ? » Pareillement, les portes selon qu'elles soient ouvertes ou fermées offrent matière à interprétation. Une porte close, surtout quand elle ne l'est pas d'habitude, évoque très vite l'idée d'un secret.

### **Les nouvelles technologies ont-elles changé la teneur des commérages ?**



**G. M. :** Les gens échangent des potins par mail, SMS, mais ils sont plus neutres. On peut toujours nier avoir rapporté une rumeur oralement. Pas de l'avoir écrite. Et puis, dans un message, il manque le ton de la voix, les expressions, les gestes, qui font le sel du bouche à oreille. Par mail ou SMS, on utilise beaucoup les surnoms. On va raconter des horreurs sur une Mme X mais en l'appelant « le dragon femelle ». Les gens ne font pas confiance aux touches de leur clavier. Et ils ont raison. Je connais un cadre qui a envoyé par erreur à 200 personnes de sa société un message où il qualifiait son boss de « cas désespéré ». Curieusement, il a quitté son boulot peu de temps après.

### **Les commérages sont-ils une forme de critique de l'entreprise ?**

**G. M. :** C'est une façon de critiquer le système en cachette, donc sans risquer sa carrière. C'est aussi un défoulement, une catharsis pour évacuer ses rancœurs. Mais c'est une arme à double tranchant. Les potins peuvent aussi provoquer et entretenir le stress dans l'entreprise à coup de fausses rumeurs inquiétantes.

### **Peut-on contrôler les rumeurs ?**

**G. M. :** C'est impossible. Ce serait comme vouloir endiguer totalement un fleuve. Il trouve toujours moyen de ressortir ailleurs. C'est sans doute pour cette raison que les managers n'aiment pas les commérages. Parce qu'ils ne les contrôlent pas. Les managers sont souvent la cible préférée des potins. Ce qui ne les empêche pas eux-mêmes de céder à la tentation. Personne n'est immunisé.

### **Mais peut-on les manipuler ?**

**G. M. :** Les directions d'entreprise peuvent influencer les commérages. Soit en pratiquant la politique de la non-information. Soit en lançant une rumeur comme un ballon d'essai, pour tester telle ou telle réforme, certains le font accidentellement d'ailleurs. Mais ce n'est pas toujours une réussite. La manipulation est difficile. On peut sans aucun risque prédire que les gens vont répandre des rumeurs, mais on ne peut pas en prévoir le thème.

### **Quels sont les sujets favoris des commères ?**

**G. M. :** La vie privée de leurs collègues : les enfants, les relations amoureuses, sexuelles, puis les promotions, les disgrâces, les départs. Tout ce qui les touche, en bien et en mal. Deux catégories de salariés sont particulièrement bien informées : les équipes de ménage et les assistantes. Parce qu'elles voient tout le monde, y compris les boss.

### **Le commérage peut virer à la calomnie...**

**G. M. :** Nous sommes toujours très contents de trouver des boucs émissaires. Si nous agressons physiquement quelqu'un, il gardera des traces visibles : un œil au beurre noir, des bleus... Verbalement, la preuve est moins évidente. Et les victimes ne peuvent pas réagir tout de suite. Mais comme disait Oscar Wilde dans Le Portrait de Dorian Gray, « il y a une seule chose au monde pire que d'être la cible des commérages, c'est de ne pas l'être. »

### **Pensez-vous être une commère ?**

**G. M. :** Je pratique le commérage comme tout le monde et pour les mêmes raisons que tout le monde. J'utilise l'information mais franchement pas par ambition, je ne suis pas machiavélique. Je ne suis pas, politiquement, la meilleure des commères et je ne veux surtout pas l'être. Je ne veux pas être moins humain pour être plus « politicien ». Mais j'ai pris conscience, suite à mon livre, de l'importance des commérages, de leur fonctionnement, et de ma propre participation au phénomène.

**Extrait de *Gossip and Organizations* : "Manager les commérages ?"**

**Extrait de *Gossip and Organizations (chap. 6)* \*, co-écrit par Grant Michelson et la Britannique Kathryn Waddington, spécialiste en sciences psycho-sociales à la City University de Londres.**

L'essentiel du débat managérial et organisationnel sur les commérages a été fondé sur l'hypothèse que les commérages nuisaient à la production, sapaient le moral des salariés et, entre autres, créaient un climat de méfiance, à force d'insinuations. D'où l'idée que les managers doivent résoudre le « problème » des commérages. Nous la contestons. La question fondamentale à soulever est plutôt : quel est exactement le problème ? Est-ce le phénomène des commérages et leur contenu, comme certains voudraient nous le faire croire ? Il est entendu que les commérages peuvent aussi être des révélateurs de problèmes d'organisation plus profonds, de plus grande envergure et plus inquiétants. En d'autres termes, les commérages pourraient être l'arbre qui cache la forêt. Ils peuvent révéler les prémices d'un désastre. Or leur fonction de système d'alerte apparaît seulement lors d'enquêtes rétrospectives sur les désastres et les échecs d'organisations.

(...) Nous examinerons les tentatives du management pour éliminer ou détourner les commérages (et ceux qui les répandent). Une organisation a tout intérêt à jouer avec les « rumeurs » pour qu'elles dessinent d'elle un portrait favorable auprès de ses actionnaires extérieurs et de ses clients. En revanche, les commérages peuvent potentiellement contredire les informations officielles et les rumeurs résister aux pressions.

Enfin, nous verrons comment le management pourrait utiliser les commérages pour mieux connaître son entreprise en interne. (...)

Les organisations peuvent instaurer des politiques pour tenter de réduire ou d'éliminer les commérages nuisibles, y compris pour protéger des individus. Mais il est difficile de mettre en place une politique spécifique de gestion des commérages. Les organisations peuvent développer de bonnes stratégies de communication, et des méthodes de communication officielle efficaces, qui ont le potentiel de réduire le besoin de commérages. Ce qui ne met pas fin aux commérages mais tend principalement à déplacer la cible de l'organisation elle-même aux individus. Aussi proposons-nous les principes suivants pour guider les managers.

- Comprendre que les commérages offrent un potentiel d'informations positives, valables et utiles.
- Reconnaître que les commérages échappent et résistent au contrôle du management.
- Mettre en doute les informations véhiculées par les commérages et chercher d'autres sources pour les vérifier.
- Comprendre ce que les commérages révèlent réellement sur les problèmes organisationnels latents.

(\*) Parution (en anglais) le 31 janvier 2009, 288 pages. 65 £.

[www.routledge.com/books/gossip-and-organizations-isbn9780415417853](http://www.routledge.com/books/gossip-and-organizations-isbn9780415417853)

## LEXIQUE

- **Bruit (XIIe siècle)** : vient du latin *brugitum*.
- **Cancan (1821)** : vient du latin *quanquam* (quoique), désignant une harangue en latin par un écolier au XVIe s.
- **Clabaudage (1560) ou Clabauderie (1611)** : vient de clabaud, un chien courant.
- **Comméragé (1761)** : vient de commère, la marraine.
- **Médisance (1559)** : vient de dire.
- **Potin (1655)** : surtout au pluriel, vient de potine (chaufferette en dialecte normand), puis potiner (bavarder).
- **Racontar (1853)** : le sens implique toujours une fausse information. Vient de raconter.
  
- **Ragot (1767)** : vient de ragoter (grogner comme un sanglier, un ragot étant en vénerie un jeune sanglier mâle).
- **Rumeur (1264)** : vient du latin *rumor* (bruit qui court).

Remerciements au Petit Robert.