

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°23
NOVEMBRE 2018



Dans cette dernière lettre d'information 2018, le Groupe de confiance se penche sur le thème des rumeurs, ragots et mensonges au travail, en croisant les regards du praticien et du juriste sur ces phénomènes.

En vous souhaitant une bonne lecture.

REGARD SUR LA PRATIQUE

RUMEURS ET RAGOTS AU TRAVAIL

Définie par le Larousse comme un "ensemble confus de bruits, de sons, de voix provenant d'un lieu où de nombreuses personnes sont rassemblées", les rumeurs trouvent naturellement un terrain propice à leur éclosion dans les contextes professionnels. Elles occupent une place importante dans les situations que le Groupe de confiance est amené à traiter. Si elles égaient parfois les pause-café, elles engendrent souvent de sérieux malentendus, déstabilisent des services ou encore engendrent une souffrance importante en portant du discrédit sur des personnes. Nous avons donc décidé de nous pencher sur ce phénomène social en tentant de comprendre les contextes qui les favorisent et la fonction qu'elles remplissent, dans le but de mieux savoir quand et comment les gérer.

Les énoncés rumorales présentent des caractéristiques générales. Ils empruntent des canaux parallèles à l'information officielle dont ils sont généralement concurrents. Ils colportent, souvent par le bouche à oreille - les nouveaux modes de communication permettant de nos jours une variété de moyens -, des **croiances non vérifiées**. Si les phénomènes rumorales ne transmettent pas des informations forcément fausses, les auteurs s'accordent sur le fait qu'ils ont toutefois tendance à déformer, pouvant procéder par omission, par intensification, par généralisation et par ajout de détails. Leur source est souvent vague, les personnes qui les propagent se référant alors à un "on" indéterminé, ce qui permet une diffusion sans que la responsabilité d'un auteur soit engagée; si leur origine est douteuse, leur contenu est crédibilisé lorsqu'un professionnel estimé compétent participe à leur diffusion, voire est considéré en être à la source.

En dehors de ces aspects généraux, plusieurs auteurs insistent sur le fait que le terme de "rumeur" est utilisé de manière générique pour des phénomènes qui mériteraient d'être distingués. Ainsi, il nous apparaît pertinent, en nous référant aux travaux de Difonzo et Bordia (2006) puis de Van de Winkel (2012), d'aborder la question de la rumeur au travail en différenciant "rumeur" et "ragot".

La rumeur

Les rumeurs apparaîtraient dans des contextes spécifiques. Le premier identifié est celui des **situations ambiguës**. Elles viseraient à combler un manque d'information créateur d'incertitude et donc anxiogène, en particulier dans les situations importantes comme celles concernant la stabilité ou la qualité de l'emploi: comment les coupes budgétaires vont-elles être effectuées? Quels changements mon nouveau chef va-t-il introduire? Pourquoi mon collègue

est-il suspendu? La rumeur répond au besoin fondamental de savoir et de comprendre, de se rassurer face à un inconnu susceptible d'inquiéter. Elles produisent de l'information lorsque celle-ci n'est pas clairement diffusée. Dans ce contexte, les rumeurs servent à la compréhension collective, elles sont constituées d'hypothèses échangées et discutées en groupe, qui, partagées, acquièrent le statut de croyances partagées. Elles répondent à un besoin collectif d'apport de sens. Ainsi, la diffusion de rumeurs permet de se préparer, de tenter de maîtriser l'avenir incertain, elle donne le sentiment de pouvoir agir plutôt que d'attendre passivement l'inconnu, même si, selon Simon (2015), "elle ne semble pas réduire l'anxiété ressentie par les individus".

La rumeur met ainsi en évidence le besoin d'information. Dans ce contexte, le meilleur moyen de gérer la rumeur est donc de la prévenir en identifiant les événements potentiellement anxiogènes et en adoptant sur ces points une attitude transparente, une communication laissant le moins d'ambiguïtés possibles.

La rumeur trouve aussi un terreau favorable à son développement dans les contextes de **conflit au sein d'un collectif de travail**. Il peut s'agir de tensions avec la hiérarchie comme par exemple à l'occasion d'un changement organisationnel, de l'introduction de nouvelles méthodes de travail en décalage avec les pratiques usuelles ou encore de problèmes en lien avec un mode de gestion estimé trop ou pas assez autoritaire. La rumeur consiste alors en une réponse collective à une situation problématique pour le groupe, en particulier lorsque ce dernier estime que ses intérêts, son avis, ses priorités ne sont pas prises en compte par le management. Elle repose généralement sur des contenus négatifs qui décrédibilisent celui qui est estimé être à la source du conflit. Un exemple que nous entendons régulièrement au Groupe de confiance est de signifier que tel chef est attribué à telle équipe

alors qu'il a eu des problèmes avec son équipe précédente qui ont motivé son déplacement. La rumeur a ici la fonction de renforcer un sentiment de cohésion au sein d'un groupe d'opposition, de permettre d'exprimer des opinions généralement censurées et de défier l'autorité en répandant des informations qui contredisent les sources officielles. Il est difficile de mettre un terme à ce type de rumeurs. Les démentis s'avèrent d'autant plus inefficaces que la confiance en la hiérarchie est remise en question et sont généralement perçus comme une négation des problèmes. Les voies visant à la régulation des conflits apparaissent les meilleures solutions, rendant moindre l'intérêt de colporter de tels propos.

Les rumeurs trouvent aussi leur origine au sein d'un besoin de cohésion sociale. Elles apparaissent ainsi régulièrement dans des contextes de **menace identitaire** ressentie par le groupe en particulier face à ceux dont les caractéristiques ne répondent pas aux normes acceptées par le collectif de travail. La rumeur se développe alors autour de contenus à connotation dépréciative et se base souvent sur des stéréotypes et des préjugés. Elle a pour fonction de se rehausser soi-même en rabaisant ceux qui présentent une menace de par leur différence. Il s'agit d'un phénomène s'apparentant à la discrimination, qui, selon le contenu, peut être attentatoire à la personnalité et donc mériter une intervention de la hiérarchie pour rappeler les valeurs d'un cadre respectueux.

Les ragots

Les ragots consistent spécifiquement en des bavardages évaluatifs concernant des individus; ils sont associés à des propos futiles et indiscrets, sont entachés d'une connotation péjorative, s'apparentent à des commérages. Leur fonction principale est d'éviter une situation d'isolement social, réelle ou potentielle, ils contribuent à **créer du lien social**. Celui qui transmet le ragot cherche à se placer dans une position sociale flatteuse: il détient des informations, parfois croustillantes, qui suscitent l'intérêt, il divertit les membres du groupe à qui il les confie, il juge. Ceux à qui le ragot est communiqué font partie de la confiance et donc du groupe. Le ragot apporte du liant en fournissant un sujet d'amusement commun. Le ragot fournit en outre des informations parfois socialement importantes sur les caractéristiques des membres individuels du groupe; en ce sens, il donne des repères aux nouveaux venus sur les particularités des uns et des autres, souvent avant même que le nouveau n'ait eu l'occasion de rencontrer tous les membres. Il renseigne aussi sur les normes du groupe et donc sur ce qu'il faut et ne faut pas faire pour en être accepté. Si le groupe admire Jules qui s'est acheté une Mercedes dernier cri, les nouveaux venus savent que certains signes d'aisance matériels peuvent aider à être valorisé.

Toutefois, la formation d'un réseau social ne s'effectue pas uniquement en tissant des liens mais aussi en brisant des liens concurrents. Ainsi, le **ragot malveillant peut contribuer à ostraciser** une personne et constitue une forme familière mais néanmoins potentiellement violente d'agression relationnelle même s'il porte sur des contenus qui peuvent paraître anodins, amusants, insignifiants. Annoncer que François, qui s'est mis à l'arrêt maladie, a été vu au marché avec sa famille suscite l'hostilité des collègues, surtout s'il s'agit d'un collègue bien vu par la hiérarchie. Le ragot peut constituer une atteinte à la personnalité par l'effet dévastateur qu'il produit sur l'image de la personne concernée et participer à du harcèlement psychologique du fait du ralliement groupal qu'il suscite.

Contrairement à la rumeur, la personne à l'origine du ragot est généralement identifiable et la véracité du propos diffusé plus facile à vérifier. La diffusion du ragot est aussi plus délimitée, circonscrite au cercle des personnes faisant partie du groupe intéressé. Il serait ainsi plus aisé d'intervenir auprès de son auteur par les moyens dont les hiérarchies disposent. Obtenir des excuses, voire un démenti en cas de propos fallacieux, recadrer et si justifié, sanctionner ce type de comportements nuisibles sont des voies nécessaires. Elles devraient idéalement être accompagnées d'un travail plus groupal concernant le collectif de travail ainsi que d'une réflexion sur les comportements éthiques entre collaborateurs.

En conclusion

Les énoncés rumoraux participent à la communication informelle de toute organisation. Il s'agit d'un moyen de communication nécessaire aux individus faisant partie d'un collectif. Ils assument une fonction de lien social et leur éclosion peut être révélatrice d'une crise. Si nous avons relevé l'intérêt de différencier "rumeur" et "ragot", nous souhaitons préciser qu'il s'agit de phénomènes qui peuvent s'associer, les rumeurs s'alimentant volontiers de ragots. Notre propos est de souligner que pour tenter de les gérer, il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel les énoncés rumoraux se sont développés et la fonction qu'ils occupent. C'est la prise en compte de ces éléments qui permettra à la hiérarchie de déterminer s'il est opportun d'agir en prévention, de traiter des problèmes de fond existant dans un service dont la rumeur ne serait qu'un élément révélateur parmi d'autres, ou encore de mettre un terme à des comportements attentatoires et non éthiques par un recadrage, ces interventions n'étant pas exclusives.

Au surplus, éviter de répandre ou de participer à la propagation de rumeur et de ragots qui peuvent avoir des effets dévastateurs sur un collectif ou un individu est l'affaire de tous.

La petite fable suivante, qui circule sur internet, rappelle quelques principes qu'il tient à chacun d'appliquer:

Dans la Grèce antique, Socrate était loué pour sa sagesse.

Un jour, une de ses connaissances vint le voir tout excitée et lui dit :

- "Socrate, sais-tu ce que je viens d'apprendre à propos de Diogène ?"

- "Un instant," répondit Socrate, "avant de me raconter cela, tu dois passer un petit test. Je l'appelle le test à trois filtres.

Voyons ce que tu as à me dire. Le premier test est celui de la vérité : es-tu absolument sûr que ce que tu vas me dire est la vérité ?"

- "Non, en fait, j'en ai entendu parler".

- "Bien" dit Socrate, "tu ne sais donc pas si c'est vrai ou faux. Passons au second filtre: le filtre de la bonté. Est-ce que ce que tu vas me dire au sujet de Diogène est quelque chose de bon ?"

- "Non ; au contraire".

- "Ainsi" continua Socrate, "tu t'apprêtes à me dire au sujet de Diogène quelque chose qui pourrait être mauvais alors que tu ne sais même pas si c'est vrai".

L'homme se sentit un peu embarrassé.

Socrate continua :

- "Tu peux quand même passer le test car il y a un troisième filtre, celui de l'utilité.

Est-ce que ce que tu vas me dire au sujet de Diogène peut m'être utile ?"

- "Utile ? Non, pas vraiment".

- "Bien" conclut Socrate, "si ce que tu veux me dire n'est ni vrai, ni bon, ni même vraiment utile, ...pourquoi me le dire ?"

L'homme se trouva honteux et resta sans voix.

Voilà qui illustre bien pourquoi Socrate fut un grand philosophe et tenu en telle estime.

Bibliographie :

- DiFonzio Nicholas, Prashant Bordia: "Rumeurs, ragots et légendes urbaines. Contextes, fonctions et contenus", Diogène 2006/1 (n°213) p. 23-45.
- Simon Linda: Les Rumeurs, 2015, De Boeck Supérieur
- Van de Winkel Aurore: Gérer les rumeurs, ragots et autres bruits, 2012, Edipro.

REGARD JURIDIQUE

Dans la partie juridique de cette Lettre d'information, et pour faire le lien avec le sujet traité dans la partie Regard sur la pratique, nous vous proposons quelques extraits de jurisprudences dans lesquelles la question des rumeurs - et des mensonges - dans un contexte de travail a été abordée.

8C 170/2009 Arrêt du 25 août 2009

Dans cet arrêt, le Tribunal traite de la responsabilité de celui/celle qui propage des rumeurs infondées:

Dans cette situation, un collaborateur avait adressé à son chef de service, avec copie au référent RH du service, un courriel dont la teneur essentielle était la suivante :

« (...) Je n'ai pas eu l'occasion de parler de certaines **rumeurs** qui circulent dans les couloirs à ton sujet (...). Ces rumeurs concernent les sujets suivants: Tu aurais donné une promotion à X alors que tu lui as retiré des responsabilités suite aux conflits qu'il a eus avec les secrétaires; il se dit que tu aurais cédé aux menaces d'amnésie que t'aurait fait X (...). Tu aurais sorti Y du grp A et donné ton accord pour la formation B afin de l'éloigner du service pour éviter de traiter son problème d'alcoolisme et les critiques à son encontre (...). Tu aurais choisi le produit C sans le mettre en concurrence

parce que tu recevrais des cadeaux de la part de Z; (...) Que dois-je comprendre? »

Sur cette même base, le collaborateur avait également dénoncé à l'autorité d'engagement le comportement selon lui "inacceptable " de son chef de service.

Concernant les rumeurs, le Tribunal a estimé que :

5.1 (...) L'intimé a porté de graves accusations à l'encontre de son ancien chef de service (acceptation de pots-de-vin, octroi de promotions injustifiées, favoritisme). A l'occasion de son audition du 22 janvier 2008, il n'a ni étayé ni même confirmé ces **accusations**. Il a précisé, en relation avec celles-ci, qu'il avait simplement voulu « poser quelques questions » et attirer l'attention de la Municipalité sur les rumeurs qui circulaient au sujet (du chef de service). (...) les reproches à propos du choix de certains fournisseurs et de certaines promotions sont « sans pertinence » et « mal fondés ». L'enquêteur relève également qu'en

faisant état de rumeurs au sujet de cadeaux de la part de Z, tout en refusant de dévoiler ses sources, l'intimé a gravement porté atteinte à l'honneur (du chef de service).

Et le Tribunal de conclure qu'il ne faisait donc pas de doute que les accusations portées étaient non seulement de nature à perturber gravement la bonne marche de l'administration mais également à rompre entièrement le rapport de confiance nécessaire entre le collaborateur et son employeur.

4A 408/2011 Arrêt du 15 novembre 2011

Dans cette décision, les juges ont notamment abordé la question des rumeurs dès lors qu'elles concernent une personne en position dirigeante, plus exposée à la critique que d'autres collaborateurs:

Un employeur avait été informé que l'un de ses directeurs s'était rapproché d'entreprises concurrentes, et s'interrogeait sur la loyauté de ce cadre. Dans ce contexte, celui-ci s'était plaint d'une décision prise par sa hiérarchie dont il n'avait pas été informé alors qu'elle entrait dans ses prérogatives, ainsi que de rumeurs concernant le fait qu'il allait bientôt perdre son poste.

5.5.2 (...) Le recourant se plaint aussi des rumeurs qui ont précédé son départ et de la manière dont il a été exclu des prises de décision. La cour cantonale relève qu'il n'est pas démontré que les rumeurs soient dues à un manquement de l'intimée, ni qu'elles aient atteint une intensité et une nature propres à rendre le licenciement abusif sous l'angle des droits de la personnalité. L'on peut ajouter que de telles rumeurs ont pu être alimentées par les événements dont le recourant s'est plaint dans ses courriers(...), à savoir que des décisions relevant de son ressort avaient été prises sans qu'il soit consulté; à cet égard, l'arrêt attaqué admet un manque d'information général du recourant s'expliquant par l'intention de l'intimée de le licencier. Il est certes discutable de prendre des décisions à l'insu du directeur général à la veille de lui signifier son congé; toutefois, une telle attitude ne constitue pas un cas revêtant une gravité semblable aux hypothèses prévues par le législateur à l'art. 336 CO et ne saurait conduire à retenir une atteinte à la personnalité constitutive d'abus au sens de cette disposition. (...)

Le Tribunal avait écarté l'existence d'une atteinte aux droits de la personnalité du directeur.

4C.259/2004 Arrêt du 11 novembre 2004

Dans cet arrêt, le TF a examiné le licenciement jugé particulièrement brutal de collaborateurs: dans un contexte de difficultés économiques de l'entreprise, ils avaient été accompagnés par leur contremaître jusqu'à leur place de travail, afin de récupérer leurs affaires personnelles, ils n'avaient pas eu le temps de prendre

congé de leurs collègues, lesquels revenant sur les lieux de travail avaient été surpris, certains parmi eux supposant qu'une faute commise était à l'origine du licenciement. Par la suite, la direction avait informé l'ensemble du personnel que les licenciements étaient intervenus pour des motifs économiques. Une communication en ce sens avait été diffusée dans l'entreprise 6 jours après, mais les rumeurs survenues entretemps constituaient une atteinte grave à la personnalité.

1.2 (...) De l'avis des juges cantonaux, le fait que la défenderesse ait exposé à son personnel, quelques jours plus tard, les motifs du congé ne suffit pas pour réparer l'atteinte à la personnalité du demandeur. Durant ce laps de temps, des rumeurs quant aux motifs du licenciement ont circulé au détriment de celui-ci, portant ainsi une atteinte passagère à sa personnalité. Le plan social dont a bénéficié le demandeur ne compenserait pas cette atteinte, selon la cour cantonale, son but n'étant pas la réparation de la souffrance morale pouvant résulter du licenciement.

1.3 (...) Par ailleurs, ce n'est pas la libération de l'obligation de travailler, en tant que telle, qui constituait, en l'espèce, une atteinte grave à la personnalité du travailleur, mais, comme l'ont bien vu les juges cantonaux, le caractère immédiat et encadré de cette libération ainsi que l'ambiguïté en découlant quant aux motifs du licenciement(...). Il n'appartenait pas non plus au demandeur, manifestement pris de court, de s'opposer aux injonctions de son employeur quant aux modalités de son départ de l'entreprise.

Au vu de ces éléments et en l'absence de tout reproche de la part de l'employeur à l'adresse de son employé, qui aurait justifié un départ instantané de celui-ci, l'attitude de la défenderesse ne saurait être qualifiée de simple maladresse; ce d'autant plus que les constatations de fait retenues par la cour cantonale, qui lient le Tribunal fédéral en instance de réforme (cf. art. 63 al. 2 OJ), ne permettent pas de discerner pourquoi, compte tenu du départ précipité du demandeur et de ses deux collègues, le reste du personnel n'a pas été instantanément informé à ce sujet. Quoi qu'il en soit, le caractère passager de l'atteinte à la réputation, dû à l'intervention ultérieure de la défenderesse, ne suffit pas, au vu de l'humiliation ressentie par le demandeur, à lui dénier tout droit à une réparation pour tort moral.

Et les mensonges...?

Dans le contexte du travail, les fausses affirmations, le fait de dire sciemment des choses contraires à la vérité peut également être problématique. La Cour de justice genevoise a estimé qu'un problème de communication découlant du "**fonctionnement de mensonges**" dans lequel s'était installé un responsable hiérarchique – lequel usait d'affirmations mensongères répétées portant sur les personnes du service, ou sur les consignes de travail - avait entravé le bon

fonctionnement du service et la confiance, tant de ses subordonnées que de ses supérieurs ([ATA/1195/2017](#) du 22.08.2017, confirmé sur ces questions dans l'ATF [8C 696/2017](#)):

13) a. Il ressort de témoignages concordants des collaboratrices, recueillis durant l'enquête administrative, que le recourant s'était installé dans un fonctionnement de mensonges, si bien qu'elles n'avaient plus confiance en lui. Les mensonges portaient aussi bien sur des personnes du service (dont une aurait été mariée cinq fois, ce qui n'était pas exact) et ses supérieurs (qui auraient respectivement eu une maîtresse aux HUG et un important dossier au sein de l'OCAS comme harceleur), que sur les consignes dans le travail. À ce dernier égard, il avait été rapporté : qu'une collaboratrice s'était plainte que le recourant ne donnait pas les mêmes informations que celles que recevaient des collègues d'autres services au sujet d'absences ou de maladie ; que le recourant avait également reproché à l'une de ses subordonnées d'avoir dépassé le quota d'heures de rendez-vous médicaux pris pendant les heures de travail, ce qui n'était pas vrai ; qu'il avait prétendu à une autre avoir été convoqué aux ressources humaines pour évoquer

un retard de celle-ci, alors qu'il n'y avait en réalité pas eu de convocation. Selon un témoin, le recourant disait en outre du mal des gens, par exemple qu'un collaborateur serait surveillé par la police en raison de fraudes à l'assurance-invalidité commises par certains membres de sa famille et en lien avec une association de bienfaisance en Afrique. Par ailleurs, deux collaboratrices ont relaté que le recourant leur avait déclaré, avant l'arrivée de Mme X dans le service, qu'elle était une personne dangereuse dont il fallait se méfier et se maintenir à distance, et dont le mari était djihadiste et se rendait souvent en Syrie. Lors de son premier entretien du 22 janvier 2015 avec la direction de l'OCAS, le recourant avait lui-même admis avoir demandé à ses collaboratrices de ne pas le laisser seul avec Mme X.

Partant, la poursuite des rapports de travail avec ce responsable n'était pas compatible avec le bon fonctionnement du service.
