



## Communication

# Tordre le cou à la rumeur plutôt que la laisser courir

**Tous les services RH ont déjà été confrontés à des on-dit pernicious dans leur gestion quotidienne. Dans le contexte actuel de fort changement, le terrain est plus fertile que jamais. Les directions de services doivent l'intégrer dans leur conduite de projet.**

Information douteuse, fantasme ou bruit malveillant, la rumeur revêt toutes les formes et s'attaque à tous les sujets. Appelle-t-elle pour autant une réaction? La réponse n'est pas si évidente.

Selon Nathalie Ponard, directrice des ressources humaines de la ville d'Aix-les-Bains (550 agents, 29600 hab., Savoie), toute la question est d'identifier «qui dit quoi et pourquoi». «Lorsqu'un agent me

rapporte une rumeur, je cherche à savoir quelle personne lui a transmis cette information, quelle est sa place dans l'institution, son lien avec l'agent concerné», précise-t-elle. Les circonstances, les détails, la nature de l'information permettent à la manager d'imaginer un plan d'action. Ainsi, lorsque la rumeur selon laquelle un agent s'adonnerait à l'alcool sur son lieu de travail lui parvient, la directrice identifie aussitôt les émetteurs de l'information. En l'occurrence, les collègues dudit agent et sa hiérarchie. «Je l'ai fait recevoir par le médecin de prévention avec son accord. Je me suis appuyée sur l'inquiétude de ses collaborateurs à son endroit. Cet agent a passé un test qui s'est révélé négatif. En revanche, après entretien avec le médecin, il a expliqué avoir des

problèmes de santé passagers. Cette information m'a permis de prévenir ses collègues en leur demandant d'être discrets et la rumeur s'est éteinte.» Mais tous les on-dit ne se ressemblent pas. Certains ont la dent dure, comme les bruits sur l'incompétence professionnelle ou sur les mœurs. Or le risque de l'inaction est l'amplification. «Plus la rumeur persiste, plus elle s'installe dans l'inconscient collectif et gagne en crédibilité», assure le consultant Daniel Donzel.

#### DÉSINFORMATION VOLONTAIRE

Entre laisser faire et nier, quelle est alors la conduite à tenir? «Tout dépend de la forme et de la nature du message véhiculé. Autrement dit, peut-il être néfaste ou non pour la personne concernée en fonction, notamment, de sa sensibilité?» s'interroge Anne Batailler. Cette consultante et ancienne directrice des ressources humaines dit ne jamais y avoir prêté l'oreille. Mais d'ajouter: «Lorsque la nature de la rumeur était malveillante ou proche du harcèlement, je faisais savoir aux agents qui la colportaient qu'elle relevait d'un délit et qu'une enquête interne allait être diligentée afin d'engager une procédure. Bien souvent, cette menace y mettait un terme.»

Aujourd'hui, dans un contexte de fortes mutations dans les collectivités, la rumeur prend du champ. «Il y a parfois des désinformations volontaires pour vous déstabiliser en tant que DRH», confirme Nathalie Ponard. La suspicion d'une «promotion canapé» qui a accompagné la prise de responsabilité d'Anne Batailler ne l'a pas déstabilisée. «C'était tellement ridicule que je me suis interdit de commenter ou de démentir. J'ai largement répondu à la question de mon niveau de responsabilité par le déploiement de mes compétences et je refuse de me laisser manipuler par ceux qui ont un problème à régler avec le pouvoir des femmes.»

La situation se corse lorsque les bruits se nourrissent du contexte ambiant. A Aix-les-Bains, la rumeur a forcé la collectivité à anticiper l'arbitrage de la réduction d'activité prévue d'une crèche familiale. «La rumeur de la fermeture était si forte que nous avons finalement accéléré sa mise en place effective. Nous nous dirigeons plutôt vers une fermeture, certes, mais progressive sur deux ans afin d'accompagner la reconversion des agents», assure Nathalie Ponard. Pour éviter de voir la communi-

#### Croire ou ne pas croire?

Lorsqu'une rumeur circule, 42% des Français interrogés (\*) se disent qu'il n'y a pas de fumée sans feu, contre 57% qui n'y accordent pas de crédibilité. Ce pourcentage se modifie selon l'âge, le niveau de diplôme et la catégorie socioprofessionnelle.

(\*) Etude 2014 de l'institut Opinion Way.  
www.opinion-way.com

CC porte de DrômArdèche 35 communes  
150 agents • 45 200 hab.

### L'art de communiquer sur ce qui n'est pas encore décidé



MARJORIE HUBERT, directrice générale des services

«Le lien entre la rumeur et la nécessité d'une bonne communication est très net surtout dans le contexte de fusion de quatre communautés de communes que nous avons vécu», affirme Marjorie Hubert, DGS de la communauté de communes porte DrômArdèche. En effet, au 1<sup>er</sup> janvier 2014, celle-ci avait inévitablement fait naître des interrogations: quelle sera ma place dans l'organigramme? Quelle collectivité accueillera le siège de la future interco? Plutôt que de voir les

agents s'inquiéter, les DGS et les élus ont décidé de traiter en priorité ces questions.

En septembre 2013, dix-huit mois avant la fusion, des réunions régulières se sont tenues au sein de chaque collectivité et entre communautés de communes. «Nous réunissions l'ensemble du personnel pour réaliser des points d'étapes, tout le monde bénéficiait ainsi de la même information. Ces échanges permettaient, en outre, aux agents de se rencontrer.» Marjorie Hubert insiste sur la nécessité de communiquer, y compris «sur ce qui n'est pas encore décidé». «Au cours de cette période, nous avons essayé de donner un maximum de lisibilité aux agents, notamment en expliquant la méthode et le calendrier prévus. Nous avons présenté l'organigramme de la nouvelle structure en avril 2013, soit huit mois avant sa mise en œuvre. Ainsi, chacun a pu se projeter bien en amont sur son futur rôle.»

#### Contact

Marjorie Hubert, 04.75.23.45.65.

tion interne échapper à la hiérarchie, Yannick Piquet-Bonfils, directrice du cabinet Duranton Consultants Méditerranée, rappelle ceci: «Dès le moment où une réorganisation est engagée, il faut communiquer précisément sur le processus que l'on met en place. Donner la finalité, la méthode, proposer un calendrier. Cette démarche simple et rassurante doit être rattachée à la direction générale des services.» ● Julie Krassovsky