

# RUMEURS ET MANAGEMENT À L'HÔPITAL

Vincent Chagué

Professeur Groupe INSEEC Bordeaux

Directeur du Master santé

Maître de conférences à l'Université de  
Limoges

# Un constat et une hypothèse

---

- Selon une étude européenne réalisée en 2005 par le cabinet ISR, **67 % des salariés français** estiment apprendre les informations importantes sur leur entreprise grâce à la rumeur, et ce avant tout autre canal de communication.
- Cette progression de la rumeur au sein des organisations françaises serait la conséquence directe d'un **déficit en matière de communication interne.**

# Des facteurs accélérateurs de rumeurs à l'hôpital

---

- Taille des établissements et nombre d'agents.
- Multiplicité des métiers et des compétences.
- Enjeux de pouvoirs.
- Organisation administrative.
- Nouvelle gouvernance.
- Tarification à l'activité (T2A).
- Anxiété et incertitude sur l'avenir (30 milliards de déficit de la Sécurité sociale en 2010?)

# Objectifs de la communication

---

- Définir la rumeur.
- Prévenir la rumeur.
- Manager la rumeur.

# Définir la rumeur

---

- Pour Allport et Postman, la rumeur est une « proposition liée aux événements du jour, destinée à être crue, colportée de personne en personne, d'habitude par le bouche-à-oreille, sans qu'il existe de données concrètes permettant de témoigner de son exactitude ».
- « Nous appellerons rumeur l'émergence et la circulation dans le corps social d'informations soit non encore confirmées publiquement par les sources officielles soit démenties par celles-ci ».

# Définir la rumeur

---

- La rumeur est une information qui est destinée à être crue et cherche donc à convaincre.
- La rumeur devient alors un processus de dispersion de l'information et un processus d'interprétation et de commentaire.
- La rumeur constitue une action collective en vue de donner du sens à des faits inexplicables.
- La valeur de l'information n'est pas durable et elle doit circuler rapidement, d'autant que celui qui la colporte en tire un bénéfice personnel.

# Définir la rumeur

---

- Une caractéristique essentielle de la rumeur est l'absence de certitude sur la validité de son message dans la mesure où il n'y a pas de source identifiée.
- La rumeur peut être considérée comme une hypothèse reflétant les suppositions des gens ou leur interprétation de la réalité.



**Plus l'organisation et la hiérarchie seront transparentes et informeront les personnels, plus l'interprétation de ces derniers se rapprochera de celle de leur direction et limitera les rumeurs.**

# Définir la rumeur

---

- **La rumeur est un circuit d'information qui s'ajoute aux circuits existants** que sont les canaux formalisés reposant sur la ligne hiérarchique et sur les mécanismes de représentation du personnel.
- La rumeur s'alimente de bruits, d'inquiétudes et de chuchotements entretenus et amplifiés par les contacts spontanés qu'entretiennent les individus.

# Prévenir la rumeur

Méthodologie en 4 étapes	Action des sages-femmes cadres
Anticiper les rumeurs	Détecter les « sujets » qui pourraient faire l'objet de rumeurs au sein de son unité, service ou pôle
Établir confiance et crédibilité	Avoir un comportement managérial exemplaire (transparence et cohésion dans les décisions)
Informers régulièrement les personnels	Mettre en place une communication interne efficace
Surveiller les effets possibles des rumeurs	Être à l'écoute de tout ce qui se dit et se passe dans son équipe

# Prévenir la rumeur

---

- Plus la rumeur est répétée plus elle sera susceptible d'être crue.
  - D'autant que, au fur et à mesure qu'elle circule, les propagateurs de la rumeur auront tendance à l'affiner vers une proposition plus plausible.
  - Finalement, la rumeur permet de structurer et de limiter l'anxiété latente propre à tout environnement professionnel. Elle donne de la consistance à cet environnement flou qu'est l'hôpital et permet aux personnels de savoir contre quoi lutter et agir.
- ▶ **C'est donc à la sage-femme cadre de donner de la consistance pour réduire la rumeur et rassurer les personnels.**

# Prévenir la rumeur

---

- La communication interne constitue alors le meilleur outil pour prévenir les rumeurs.
- Les rumeurs naissent d'une sous information, d'une surinformation ou d'une désinformation. Il faut donc saper ces trois facteurs par une réelle politique d'information ouverte et transparente.
- De nombreux outils de communication interne sont utilisés dans les établissements de santé comme le journal interne, l'Intranet ou encore les notes de service. **Mais ils ne suffisent pas et la sage-femme cadre doit compléter l'information institutionnelle et combler le vide qui génère l'anxiété des personnels.**

# Manager la rumeur

---

- Continuer à travailler comme si de rien n'était.
- Banaliser ou ridiculiser une rumeur en montrant qu'elle ne peut pas être prise au sérieux.
- **Confirmer une vraie rumeur.**
- **Réfuter une fausse rumeur.** Le démenti doit être immédiat et basé sur la vérité et sur des éléments objectifs.

# Manager la rumeur

---

- **Réagir rapidement** pour éviter que la rumeur ne se répande et qu'on ne puisse penser que, selon l'expression consacrée, « qui ne dit mot consent » ...
- Corriger et rectifier l'information est primordial mais cela ne marchera que si l'émetteur est digne de confiance, compétent et reconnu par le récepteur.
- Plus la sage-femme cadre communiquera en interne auprès de son équipe, moins il y aura de place pour une communication informelle alimentée par la rumeur.

# Manager la rumeur

---

- Finalement, la meilleure manière de gérer une rumeur, c'est de **préparer le terrain en amont** en ayant construit de véritables relations transparentes et honnêtes avec son équipe.
- Cela fait appel à des notions bien connues du management : accompagnement, équité, évaluation des objectifs de travail, implication, respect des individus...
- Si la sage-femme cadre a mis en place un réel management d'équipe et un accompagnement individualisé et si ses compétences managériales sont reconnues, il lui sera plus facile de gérer les rumeurs.

# En conclusion

---

- Les rumeurs peuvent diminuer l'efficacité des personnels, créer un stress injustifié et avoir des conséquences négatives sur le service rendu au patient.
- Le phénomène de rumeur est un excellent indicateur du climat social qui règne dans un établissement de santé ou un service.
- Les rumeurs doivent être prises au sérieux, quel qu'en soit leur contenu. En effet, elles peuvent s'étendre et à avoir des conséquences négatives sur le bon fonctionnement d'un service, d'un pôle ou d'un établissement.
- **La meilleure réponse aux rumeurs se trouve dans la confiance et la transparence que la sage-femme cadre aura su installer.**

# La rumeur, un outil pour les syndicats...

- La rumeur devient alors un véritable contre-pouvoir et constitue un média des syndicats au même titre que le tract. Kapferer souligne qu'elle a plusieurs fonctions :
  - ▣ elle permet de mobiliser les salariés,
  - ▣ elle conditionne les esprits, crée et entretient le climat désiré,
  - ▣ elle s'oppose à l'acceptation passive du fait accompli,
  - ▣ elle oblige la direction à parler et à rompre le silence.
  
- Les syndicats lancent des rumeurs alarmistes et essaient de deviner les intentions de la direction en examinant celles qui sont démenties et celles qui ne le sont pas. Il s'agit de prêcher le faux pour savoir le vrai.

## Et pour la direction...