

Commérages et réputation

Janvier 2008 © Ronald S. Burt
University of Chicago Graduate School of Business, Chicago, IL 60637
Tel: 773-702-0848, Fax: 773-702-9919, ron.burt@ChicagoGSB.edu

Présentation de l'auteur : Ronald S. Burt, Hobart W. Williams Professor of Sociology and Strategy at the University of Chicago Graduate School of Business. Ses travaux concernent la structure sociale de l'avantage compétitif (cf. *Brokerage and Closure*, 2005, Oxford University Press).

Je remercie la Graduate School of Business de l'Université de Chicago pour son soutien financier sur ce chapitre, ainsi que le public des étudiants, enseignants et chercheurs du Groupe ESC Clermont Graduate School of Management et de la Queen Mary University de Londres pour leurs échanges. La traduction de ce texte a été supervisée par Marc Lecoutre.

Commérages et réputation

Ronald S. BURT

Il y a peu de choses plus précieuses ou plus lourdes de conséquence sur la réussite de nouvelles entreprises que la réputation. Néanmoins, l'entendement populaire se fonde toujours sur des anecdotes et des platitudes selon lesquelles une réputation positive récompense un bon travail ou un bon comportement, et une réputation négative sanctionne un mauvais travail ou un mauvais comportement. En réalité, la réputation ne naît pas de ce que nous faisons, mais de ce que les gens racontent à propos de ce que nous faisons. Ce sont les histoires positives et négatives échangées à votre propos, les commérages à votre sujet, qui définissent votre réputation. Et dans ces récits, la véracité est davantage un « raffinement » verbal qu'une exigence. Ce qui circule dépend des intérêts des personnes qui le véhiculent, conférant ainsi aux commérages cet effet sociologiquement intéressant sur la réputation. Ce chapitre est une introduction à la façon dont les bavardages définissent la réputation ; il décrit le rôle majeur que jouent les réseaux fermés sur la réputation, et la pathologie des réseaux qui restent fermés trop longtemps.

Une explication en terme de capital-humain

Pour être concis, je définirai quelques termes et passerai rapidement à un exemple concret. Quand la confiance représente la volonté d'une personne de s'engager dans une relation sans certitude sur le comportement de l'autre personne, la réputation peut se définir comme la mesure dans laquelle une personne, un groupe ou une organisation est connu pour être digne de confiance. Cette définition est plus spécifique que le concept abstrait de réputation quel que soit le contenu qu'on lui donne, mais cette définition spécifique est pratique pour présenter le mécanisme par lequel le bavardage définit la réputation, mécanisme qui définit de la même façon la réputation dans le spécifique et dans l'abstrait. Dans un vaste réseau de personnes (au sein d'une équipe, d'une organisation, d'une communauté), il arrive qu'un individu s'en sorte mieux avec la collaboration des autres. La réputation facilite ces collaborations en générant un coût associé au mauvais comportement. Si je me conduis mal envers des personnes qui collaborent avec moi aujourd'hui, d'autres l'apprendront et m'éviteront dans l'avenir. Si je souhaite m'assurer de futures collaborations, je dois me conduire correctement aujourd'hui. Cet encouragement réduit le risque pour ceux qui me font confiance aujourd'hui. Tout avis ou comportement inapproprié ayant un coût en termes de réputation, faire confiance est moins risqué, les gens partagent de plus en plus des objectifs communs, il se crée des collaborations qui auraient été difficiles autrement.

Pour que la réputation ait ses effets salutaires, le fait de savoir que la réputation d'une personne perdurera en affectant ses relations futures doit constituer une menace réelle. À partir du travail réalisé par une femme dans le cadre d'un groupe projet, ce qu'on pense d'elle se dit et cette réputation la précède dans son prochain groupe. Si une réputation négative disparaît trop vite, la réputation perd son pouvoir coercitif parce que le mauvais comportement d'hier est trop vite oublié. La notion de « trop vite » est cependant relative. Il peut s'agir d'un jour, d'un mois, d'un an. La stabilité relative en est la clé. La réputation doit perdurer plus longtemps que les relations productives qu'elle facilite et que les relations douloureuses contre lesquelles elle protège.

Étudions les données de la Figure 1. Le graphique montre dans quelle mesure les réputations perdurent d'une année sur l'autre pour des banquiers d'affaires ou des analystes chevronnés au sein d'un organisme financier de grande taille [BUR 07]. Les analystes ont été observés pendant deux ans, les banquiers pendant trois ans : on dispose ainsi dans la Figure 1 d'une observation pour chaque analyste (de l'année initiale n à l'année $n+1$) et de deux observations pour chaque banquier (de l'année n à l'année $n+1$, et de l'année $n+1$ à l'année $n+2$). Les banquiers et les analystes fonctionnent en équipes provisoires se formant en réponse aux opportunités qui surviennent. Une collaboration informelle étant essentielle à leurs activités, les organismes tels que celui qui emploie les banquiers et analystes en question ont adopté très tôt des systèmes d'évaluations de type « rétroaction 360° », où les évaluations annuelles des employés sont réalisées à la fois par le supérieur et les collègues la plupart du temps. ces évaluations « 360° » étaient un moyen de contrôler le degré de collaboration des employés. Les données présentées dans la Figure 1 proviennent de ce type d'évaluations. La réputation des banquiers et des analystes est mesurée dans la Figure 1 comme elle l'est au sein de l'organisation : c'est l'évaluation moyenne obtenue. Chaque année, on demande aux personnes qui ont obtenu une prime pour avoir atteint leurs objectifs de citer les collègues avec lesquels ils ont travaillé en étroite collaboration au cours de l'année, et d'évaluer leur expérience avec chacun d'entre eux (4 Exceptionnel, 3 Bon, 2 Moyen, 1 Mauvais ; mes synonymes pour les mots effectivement utilisés). La moyenne des évaluations d'un employé est calculée, comme dans la Figure 1, et est utilisée pour décider de l'attribution des promotions et des primes.

————— Figure 1 à peu près ici —————

La Figure 1 montre que les réputations persistent d'une année sur l'autre. Il y a des exceptions. Les banquiers et les analystes dans la partie inférieure droite du graphique ont des réputations bien au-dessus de la moyenne l'année n , mais celles-ci chutent bien en-deçà de la moyenne l'année suivante. Dans la partie supérieure gauche du graphique, on trouve des personnes dont les réputations sont mauvaises l'année n , mais qui bénéficient de réputations positives l'année suivante. L'essentiel des données se concentre cependant le long de la diagonale, révélant ainsi une forte corrélation entre une réputation l'année n et l'année suivante.

J'ai été surpris par la stabilité des réputations, visible dans la Figure 1, en raison du chaos que j'avais pu constater dans les réseaux de banquiers et d'analystes pris individuellement. Une grande partie de la variance dans les évaluations vient de l'alchimie entre deux individus ; 12 % seulement de la variance dans les évaluations peut être attribuée à un consensus entre collègues à propos de la personne évaluée [BUR 07 ; note 3]. Je m'attendais à constater une volatilité dans les réputations d'une année sur l'autre parce que les banquiers et les analystes travaillent généralement avec de nouveaux collègues chaque année. Sur quatre collègues avec lesquels un banquier ou un analyste travaille une année n , un seul sera cité en tant que collègue l'année suivante. Le turnover est très important compte tenu de la nature de la tâche, qui dépend des opportunités. Pourtant, malgré le chaos dans leurs réseaux individuels, les réputations ont tendance à perdurer d'une année à l'autre.

Intrigué par ces réputations stables dans des réseaux chaotiques, j'ai soulevé cette question autour d'un verre avec un des dirigeants de l'organisation. Celui-ci resta d'abord perplexe, avant de tenter d'expliquer patiemment au simple sociologue universitaire que je suis que « bien entendu », les employés jouissent de réputations stables. Elles constituent l'indice de la qualité du personnel pour la société. Un employé donnant satisfaction une année donnée en fera de même l'année suivante, quels que soient les collègues avec lesquels il travaille. Il est normal que les réputations fluctuent légèrement en fonction des personnalités et des opportunités commerciales, mais un bon employé reste un bon employé, tandis que les mauvais sont éliminés.

Autrement dit, ce dirigeant proposait une explication de la stabilité des réputations en terme de capital humain. Quelles que soient les compétences et les qualités personnelles mises en lumière dans votre évaluation positive une année donnée, ces mêmes qualités et compétences existeront encore l'année suivante et vous vaudront de bonnes évaluations à nouveau. Les personnes capables continuent de bénéficier de bonnes évaluations. Les personnes incompetentes obtiennent de mauvaises évaluations. La réputation est corrélée dans le temps parce que le capital humain perdure dans le temps, au moins dans le court laps de temps entre deux années consécutives.

Une explication en terme de capital social

J'avais une autre explication, une explication de type capital social. Les collègues réagissent moins aux compétences d'un employé qu'aux histoires qu'ils entendent à son propos.

Dès que le réseau a tendance à se fermer autour d'un groupe de personnes, cela crée un avantage compétitif appelé capital social. Le fond de l'argument, né dans les années 1980 en économie [par ex. GRE 89], en sciences politiques [par ex. PUT 93] et en sociologie [par ex. COL 88 ; GRA 85], est que les réseaux fermés sont essentiels à la réputation. Un réseau est fermé dans la mesure où ceux qui le composent entretiennent des rapports étroits entre eux ou peuvent se joindre indirectement à travers leurs relations fortes avec des contacts mutuels. Quand les connexions au sein du réseau ont tendance à se refermer, les gens sont mieux informés les uns à propos des autres et ajustent leurs comportements par rapport aux autres. Pour l'explication en terme de capital humain, les collègues évaluent les compétences d'une personne après avoir travaillé avec celle-ci. Cependant, si les évaluateurs de l'année n-1 ne parlent pas à mes collègues l'année n, je peux m'en sortir en trompant mes collègues chaque année. Ce sera à la direction d'intervenir sur les données d'évaluation « 360° » et d'éliminer les mauvais éléments de la population. Mais si les collègues se parlent entre eux, ils peuvent renforcer les coûts associés à une réputation plus ou moins bonne, indépendamment de la direction. Les salariés se contrôlent alors eux-mêmes : « J'ai parlé à des personnes qui ont travaillé avec elle sur le projet X et qui m'ont dit qu'elle était extraordinaire ». « J'ai parlé avec des gens qui ont travaillé avec lui l'an passé et de l'avis général, il était incompetent et peu fiable ». Un réseau fermé transforme le coût de la réputation en menace crédible à l'intérieur de celui-ci. Pour préserver leur réputation parmi des collègues bien informés à propos de leur comportement, les gens veillent à bien se comporter, ce qui réduit le risque de devoir faire confiance aux collègues au sein du réseau ; en outre, les gens travaillent afin de se maintenir au niveau de leurs collègues, ce qui diminue les coûts au sein du réseau en augmentant la qualité et la quantité de travail tout en réduisant les coûts du contrôle des comportements de chacun pour un superviseur [cf. BUR 05, pp. 93-166 pour présentation et exemples divers].

Les explications en terme de capital-humain et de capital-social peuvent être testées dans le cadre d'une recherche empirique. Si le capital-humain est responsable de la stabilité de la réputation dans la Figure 1, alors la stabilité devrait être indépendante des connexions entre collègues. Un employé compétent devrait obtenir de bonnes évaluations, que les collègues qui les aient réalisées travaillent ensemble (et soient donc plus liés) ou dans des secteurs distincts de l'organisation (et soient donc moins liés).

Si le capital-social explique pourquoi les réputations persistent d'une année sur l'autre, alors la stabilité doit augmenter en même temps que les liens entre collègues. Les évaluations par les collègues se fondent sur un vécu personnel limité, mêlé aux expériences des collègues avec lesquels on discute du travail. Plus les collègues effectuant les évaluations sont liés, plus leurs évaluations risquent d'être, dans une certaine mesure, basées sur des histoires qu'ils ont partagées à propos du banquier ou de l'analyste évalué.

Les éléments de la Figure 2 confortent largement l'explication en terme de capital-social. La stabilité de la réputation augmente considérablement avec la fermeture du réseau. La stabilité est mesurée sur l'axe vertical par une corrélation entre la réputation l'année n et celle de l'année suivante¹. En haut du graphique, la réputation l'année n (R_t) est étroitement corrélée avec la réputation de l'année $n+1$ (R_{t+1}), comme l'illustre le graphique R_t à R_{t+1} en haut à gauche de l'axe vertical. En bas du graphique, la réputation l'année n n'a pas de corrélation avec celle de l'année suivante, comme l'illustre le graphique en bas à gauche de l'axe vertical.

————— Figure 2 à peu près ici —————

La fermeture du réseau est mesurée sur l'axe horizontal de la Figure 2, par le degré auquel un banquier ou un analyste est noté par des collègues liés entre eux. Marc cite Catherine comme collègue. Catherine cite Pascal. Ensemble, ces deux liens définissent une connexion indirecte entre Marc et Pascal, à travers Catherine. Catherine est un contact commun à Marc et Pascal. L'axe horizontal dans la Figure 2 est le nombre moyen de contacts communs liant un employé à des collègues qui l'évaluent².

Les lignes de la Figure 2 montrent que la stabilité augmente avec la fermeture du réseau, d'aucune stabilité du tout jusqu'à beaucoup de stabilité. Lorsque les collègues n'ont pas de contacts entre eux, la ligne pointillée de la Figure 2 montre que la réputation d'un employé l'année n n'a pas de corrélation avec celle de l'année suivante (corrélation 0,09). En faisant le même travail avec des collègues interconnectés, la réputation de l'année n permet de prévoir correctement celle de l'année suivante (corrélation 0,74 pour 10 contacts communs ou plus). Et l'effet ne dépend pas de la qualité du travail. J'ai séparé les banquiers ayant obtenu des évaluations au-dessus de la moyenne l'année n , de ceux présentant des évaluations en-dessous de la moyenne. J'ai ensuite fait de même avec les analystes. Les évaluations au-dessus de la moyenne sont des évaluations positives dans la Figure 2, indiquées par des points blancs. Les évaluations en-dessous de la moyenne sont des évaluations négatives indiquées par des points noirs. La courbe de régression en gras à travers les points blancs de la Figure 2 est quasiment impossible à distinguer de la courbe de régression à travers les points noirs. La stabilité des réputations positives comme négatives augmente au même rythme que la fermeture du réseau.

Considérons deux employés hypothétiques qui travaillent avec dix collègues l'année n . Un travaille avec des collègues disséminés dans différents secteurs de la société, qui ne se citent donc pas mutuellement lors des évaluations annuelles. Cet employé se trouverait juste au-dessus du "0" sur l'axe horizontal dans la Figure 2 (illustré par le sociogramme en bas à

¹L'axe vertical est la corrélation dans un échantillon centré sur chaque employé. Les employés sont classés en fonction du nombre moyen de leurs connexions au second degré avec des collègues. Les six employés situés au-dessus et au-dessous de la personne i dans la liste sont choisis en tant qu'échantillon centré sur la personne i . Le score de la personne i sur l'axe vertical de la Figure 2 est la corrélation, pour les 13 personnes constituant l'échantillon, entre réputation l'année n et celle l'année suivante. J'ai choisi des échantillons d'une douzaine de collègues après avoir testé des alternatives. Une discussion détaillée de l'association stabilité-fermeture dans la Figure 2 est disponible ailleurs [BUR 07 : Tableau 2].

²Chaque connexion indirecte résume quatre évaluations : l'évaluation du contact commun par l'employé, l'évaluation de l'employé par le contact commun, l'évaluation du contact commun par un collègue et l'évaluation du collègue par le contact commun. J'ai codé une connexion indirecte comme présente s'il existe une quelconque citation entre un employé et un contact commun en même temps qu'une citation quelconque entre un collègue et le contact commun. Pour résumer les données de la Figure 2, j'ai arrondi le nombre moyen de contacts communs aux onze nombres entiers (onze catégories) sur l'axe horizontal, mais les corrélations sont calculées à partir des mesures continues. Pour compter les connexions positives du Tableau 1, j'ai codé le lien entre ego et autrui comme positif si l'un des deux donnait à l'autre une évaluation « exceptionnelle » ou « bonne », sans citer l'autre comme « moyen » ou « mauvais » (qui sont considérées comme des évaluations négatives par les banquiers et les analystes). La règle opposée définit les liens négatifs.

gauche dans la Figure 2). Le deuxième employé travaille avec cinq collègues dans une division et cinq autres issus d'une deuxième division. Le deuxième banquier se trouverait au-dessus du "4" sur l'axe horizontal (illustré par le sociogramme en bas à droite de la Figure 2).

Même si ces deux employés font du bon travail, c'est du deuxième dont on se souviendra. La courbe en gras de la Figure 2 montre qu'un employé faisant du bon travail pour des collègues sans lien entre eux doit s'attendre à être oublié au cours de l'année. La corrélation exacte attendue entre la réputation de l'employé l'année n et l'année suivante est donnée par le niveau de la courbe en gras au-dessus du "0" de l'axe horizontal. Elle est virtuellement égale à zéro, impossible à distinguer du bruit aléatoire. Pour le deuxième employé, celui qui travaille avec deux groupes de collègues connectés les uns aux autres, la réputation affiche une corrélation attendue d'environ 0,5 au fil du temps, que cette réputation soit positive ou négative. Ce sont les bavardages des collègues qui forgent la réputation d'un employé. Coleman [COL 88:S107] avait tout à fait raison quand il déclarait : « Reputation cannot arise in an open structure ».

Des résultats empiriques contradictoires

Il y a un autre aspect à aborder, celui qui concerne les intérêts des gens qui s'adonnent aux commérages. Les réseaux représentés dans la Figure 3 distinguent les contacts communs positifs et négatifs. Les contacts communs positifs véhiculent des histoires qui tendent à améliorer l'opinion que le collègue se fait de l'employé. Dans la Figure 3A, le collègue a deux connections indirectes positives avec l'employé objet de l'évaluation : le collègue et l'employé entretiennent tous les deux une relation positive avec Marc, et une relation négative avec Émile. Marc véhicule des histoires positives à propos de l'employé et constitue un partenaire de discussion plus probable qu'Émile, peu apprécié. Si le collègue et Émile ont une conversation, les histoires négatives qu'Émile racontera au sujet de l'employé pourront servir à conforter l'opinion positive du collègue à propos de l'employé (l'ennemi de mon ennemi est mon ami).

Les contacts mutuels négatifs véhiculent des histoires qui tendent à renforcer l'opinion négative des collègues à propos d'un employé. Dans la Figure 3B, le collègue pense du bien de Catherine, laquelle entretient un rapport négatif avec l'employé. Catherine est une partenaire de discussion probable et aura des histoires qui viendront étayer son opinion négative de l'employé. Il est moins probable que le collègue bavarde avec Philippe, peu apprécié, mais si une conversation devait s'engager et que Philippe partage une histoire à propos de sa relation positive avec l'employé, cela pourrait servir à renforcer l'opinion négative du collègue à propos de l'employé (l'ami de mon ennemi est mon ennemi).

En gardant ces données en tête, considérons les résultats du Tableau 1. La variable expliquée est la stabilité de la réputation telle que mesurée sur l'axe vertical dans la Figure 2. Les banquiers et analystes aux réputations positives sont séparés sur la gauche de ceux qui affichent des réputations négatives à droite (points blancs par rapport aux points noirs respectivement dans la Figure 2). En ligne on distingue deux variables de réseau qui prédisent la stabilité de la réputation : le nombre de contacts communs positifs versus négatifs. Les coefficients standardisés sont présentés avec les tests habituels entre parenthèses (les résultats sont les mêmes avec des variables de contrôle, cf. Burt, 2007 : Tableau 2).

Deux modèles montrent les effets attendus des connexions positives et négatives. Le modèle (1) montre que les réputations positives se stabilisent quand un employé compte plusieurs connexions positives indirectes avec les collègues qui l'évaluent. Le modèle (5) montre que

les réputations négatives se stabilisent quand un employé compte plusieurs connexions négatives indirectes avec les collègues qui l'évaluent.

Les autres modèles dans le Tableau 1 contredisent les attentes. Les connexions négatives améliorent la stabilité des réputations positives (modèle 2). Les connexions positives augmentent la stabilité des réputations négatives (modèle 4). Quand on réalise une régression de la stabilité de la réputation simultanément sur les connexions positives et négatives (modèles 3 et 6), les deux améliorent la stabilité des réputations positives et négatives. En effet, la stabilité des réputations positives est davantage améliorée par les connexions indirectes positives, et vice versa pour les réputations négatives, mais l'effet croisé demeure significatif pour les connexions positives qui renforcent les réputations négatives et les connexions négatives qui renforcent les réputations positives.

————— Figure 3 et Tableau 1 à peu près ici —————

Les résultats contradictoires du Tableau 1 ne sont pas uniquement associés à la stabilité de la réputation. On peut retrouver cette tendance dans la fermeture du réseau qui prédit à la fois confiance et défiance [BUR 96 ; BUR 01 ; BUR 05, p. 182-187], dans le langage qui dénigre la personnalité d'un collègue (Burt, 2005:188-196) et dans les taux de détérioration d'un réseau [BUR 05, p. 196-208 ; BUR 07]. La schéma général est que les relations et les opinions ne sont pas équilibrées en termes de direction autant qu'elles le sont en termes d'intensité : quand deux personnes ont des connexions positives ou négatives fortes avec des contacts communs, celles-ci ont toutes les chances d'avoir des opinions positives ou négatives fortes l'une vis-à-vis de l'autre.

« Bande passante » versus « écho »

Il y a une logique aux résultats contradictoires du Tableau 1 et cette logique relève des comportements et des normes sociales. L'explication en terme de capital social de l'association entre fermeture du réseau et stabilité de la réputation correspond en réalité à un phénomène de « bande passante » au sens où des réseaux fermés sont supposés créer de nombreux canaux de communication redondants, ce qui augmente les risques de découverte des opinions et des comportements inopportuns. Sous cet angle, les réseaux sont assimilés à une installation de plomberie dans laquelle un lien fort entre deux personnes est un tuyau à travers lequel circulent les informations.

En général cependant, durant une conversation informelle, les gens ne peuvent partager que des bribes de ce qu'ils savent. Une personne sait de vous tout un ensemble de données dans laquelle elle pioche pour divulguer un élément durant une conversation spécifique. Higgins [HIG 92] décrit une expérience dans laquelle le sujet, un étudiant à l'université, se voit remettre une description écrite d'un étudiant hypothétique nommé Donald. Cette description écrite contient à la fois des éléments positifs et négatifs à propos de Donald, ainsi que des caractéristiques ambiguës le concernant. Le sujet est prié de décrire Donald à un deuxième étudiant qui entre dans le labo. Cette deuxième personne est en réalité un complice de l'expérimentateur, qui oriente la conversation en laissant apparaître sa prédisposition à l'égard de Donald (il « semble apprécier » ou « ne pas apprécier » Donald). Il en résulte que les sujets modifient leurs descriptions de Donald en fonction de la prédisposition exprimée par le complice. Une prédisposition positive provoque des termes positifs quant aux qualités ambiguës de Donald et fait omettre les points négatifs. Une prédisposition négative entraîne des termes négatifs à propos des qualités ambiguës de Donald et fait omettre les points positifs. Les sujets participant à l'expérience de Higgins avaient une fiche d'informations concernant Donald de laquelle ils extrayaient quelques données qu'ils partageaient avec le deuxième étudiant. Si cet échantillon avait été prélevé au hasard, les conversations

cumulées au fil du temps par les différentes personnes permettraient de broser un tableau non biaisé de Donald.

Mais évoquer des données racontées au hasard serait impoli, ou au mieux socialement inepte. Lors des conversations informelles, il est attendu que soient abordés des thèmes sur lesquels les interlocuteurs vont probablement s'entendre, et que soient évités ceux risquant de nuire au standing social d'autrui (comme n'embarrassant pas l'autre personne, ou ne lui faisant pas perdre la face, selon [BRO 87]). Le filtre des normes et conventions sociales définissant ce qu'il est poli d'évoquer signifie que les informations échangées ne sont pas sélectionnées pour effectivement représenter la population. Elles sont plutôt sélectionnées en vertu d'une coordination émotionnelle.

Le résultat de cela en est l'écho. Les interlocuteurs, ajustant leurs émotions entre eux, partagent des échantillons de données en accord avec leurs prédispositions. Nous partageons dans nos conversations des faits cohérents avec les prédispositions que nous percevons chez nos interlocuteurs, faits partagés dont nous avons le plus de chance de nous souvenir. Comme Fine [FIN 96, p. 1170] l'écrit si élégamment dans sa discussion à propos des personnes dont les propos fabriquent les réputations (« *reputational entrepreneurs* ») : « We remember our history, not through the details of events, but through labels that characterize and summarize these events. » De toutes les données positives et négatives partageables lors d'une conversation, celles qui le seront effectivement dépendent de la tonalité de la conversation. Et cette tonalité est décelable grâce à toute une série d'indices allant de la plus subtile nuance d'un haussement de sourcil ou d'une intonation de voix sceptique, à l'affirmation catégorique d'une opinion positive ou négative. Si, à l'occasion d'une conversation, les gens semblent positifs à votre égard, les collègues partagent des histoires où votre compagnie était appréciée. Il serait inopportun de rappeler une accusation de détournement datant de quelques années. Si les gens ont l'air d'être mal à l'aise à votre sujet, les collègues partageront des histoires où vous aviez le mauvais rôle. Il serait alors mal venu d'évoquer ce prix d'excellence que vous aviez reçu il y a deux ans. Ayant partagé une histoire soulignant certains de vos comportements, les gens sont ensuite plus enclins à penser à vous dans les termes des comportements mis en évidence. Dans un réseau fermé, les connexions directes et indirectes redondantes entre les personnes amplifient l'écho des histoires filtrées par des conventions sociales à l'intérieur du réseau, renforçant ainsi les prédispositions. Les conventions sociales n'affectent pas toutes les conversations de la même façon, et les gens ne sont pas toujours polis, mais permettent à ces conventions de prévaloir parfois. Plus une société respecte les conventions sociales, plus le phénomène d'écho est présent. Et plus un réseau est fermé, plus cet écho est puissant.

Pour en revenir à la Figure 3, je m'attends à ce que les quatre contacts communs relatent au collègue des propos au sujet de l'employé en accord avec leur idée de l'opinion du collègue. Plus le contact commun est poli, moins celui ou celle-ci risque de contredire l'opinion du collègue.

Étudions l'effet de ceci sur l'opinion du collègue. Le collègue parle de l'employé à Marc. Il en parle ensuite avec Émile, Catherine et Philippe. De chaque conversation, le collègue entend une histoire en accord avec sa prédisposition à l'égard de l'employé. La variance n'augmente pas avec le nombre d'histoires. Cette combinaison resserrera l'intervalle de confiance du collègue autour de son opinion. Il n'est pas mieux informé, mais il est plus convaincu. Il s'agit là du mécanisme par lequel l'opinion peut atteindre des extrêmes absurdes au sein de réseaux fermés. C'est la raison pour laquelle les premières impressions perdurent tellement (en particulier dans les réseaux fermés). C'est la raison pour laquelle votre réputation ne vous appartient pas. Les personnes auxquelles elle appartient sont ceux qui la construisent au fil de leurs conversations, lesquelles privilégient moins l'exactitude que le sentiment de proximité sociale entre les intervenants. Vous n'êtes rien de plus que du grain à moudre dans le "moulin à commérages" à travers lequel vos collègues renforcent

leurs relations mutuelles. Ces questions sont débattues plus en détail ailleurs [BUR 05, chap. 4]. Je terminerai donc ici sur la question de savoir pourquoi les gens ne passent pas outre les potins.

Motifs

Savoir que les réputations dépendent tellement des commérages peut s'avérer troublant. Pourquoi les gens ne les considèrent-ils pas comme des paroles sans valeur ? La raison en est tout à fait claire au regard des buts servis. Les potins ne sont pas des informations. Il ne s'agit pas de dépeindre fidèlement des personnes ou des événements. Il s'agit de relier au plan identitaire deux personnes qui partagent une histoire. Avec les potins, la coordination émotionnelle assure une fonction de construction de liens interpersonnels, similaire à celle du rituel de la toilette entre primates. Les primates montrent leur attachement et leur hiérarchie en s'épouillant les uns les autres. Nous le faisons en racontant des histoires à propos des gens et des événements qui nous entourent (voir [DUN 96] pour l'analogie). Merry [MER 84, p. 276-277] illustre ainsi la dimension « toilettage » : « Gossip is a form of private information that symbolizes intimacy. It is a social statement that the recipient of gossip is as socially close or closer to the speaker as is the subject of the gossip. To the audience, gossip is a confidence, a sign of trust and closeness. As gossip becomes more judgmental, it becomes a more powerful statement of social intimacy and trust. ». Etant donné la variété des intérêts des personnes qui nous entourent, la façon de construire nos relations interpersonnelles, pour des raisons d'ordre économique, social, politique ou diverses, a tendance à se concentrer sur ce que nous avons en commun. L'indice le plus évident des intérêts communs est le ton de la conversation.

Pour celui qui parle comme pour celui qui écoute, la construction de leur relation revêt un sens d'identité sociale. Le commérage concerne la création et le maintien des relations, en particulier entre des personnes socialement similaires, des personnes « de notre genre ». Au-delà de la conversation immédiate, les conventions sociales mettent en évidence une équivalence structurelle par rapport aux événements abordés et aux personnes ayant les mêmes intérêts. Lorsque vous et moi parlons de John, nous renforçons notre relation mutuelle et recentrons l'intervalle de confiance autour de notre avis partagé sur John. Les personnes et les événements que nous dédaignons tous les deux revêtent une importance particulière. Qui nous sommes est défini, dans une certaine mesure, par ce que nous ne sommes pas. Tel est le fondement de l'intuition de Durkheim à propos de la valeur sociale des criminels [DUR 33, p.102 ; ERI 66, p.4]. Lorsque nous nous forgeons des images des personnes et des événements qui nous entourent, nous construisons leur réputation autant que le sens de notre identité sociale, en revendiquant notre propre réputation.

Construire des relations et des réputations possède certes une valeur, mais il serait naïf de considérer que ces motifs entraînent ceux qui écoutent à croire aux histoires qu'ils entendent. Notre expérience personnelle nous apprend que ceux qui parlent sont polis. Sachant cela, nous devrions ne pas tenir compte du contenu informationnel des commérages concernant des collègues.

Mais peut-être qu'il n'existe pas d'estimation vraisemblable d'un collègue qui soit significative.. Dire que les gens mentent quand ils respectent le filtre des conventions sociales en sélectionnant les données à partager suppose qu'il existe une vérité qu'ils ne partagent pas. Mais qu'advient-il si il y a plus d'une vérité ? Nous pouvons tous être une compagnie exceptionnelle pour quelqu'un à certains moments. Mais nous avons tous eu nos mauvais jours. La plupart du temps, nous sommes un mélange de "bon" et de "mauvais". Une décision impliquant la loyauté d'une personne est une évaluation effectuée sans référent empirique incontestable, et il est largement démontré que ces évaluations sont façonnées par des discussions entre collègues. Coleman, Katz et Menzel [COL 66, p. 118-

119] ont décrit cela à propos des médecins prescrivant un nouveau médicament : « When a new drug appears, doctors who are in close interaction with their colleagues will similarly interpret for one another the new stimulus that has presented itself, and will arrive at some shared way of looking at it. » Des amis discutant de sujets ambigus se socialisent mutuellement dans une perception partagée. Ces discussions socialisantes constituent les bavardages responsables de l'écho. La socialisation réciproque ne se produit pas à propos des questions de fait. Pour reprendre un exemple classique à Festinger, Schachter et Back [FES 50], l'affirmation selon laquelle une route est une impasse peut être vérifiée empiriquement. Il suffit de suivre la route pour vérifier. Les commérages de bureau concernent en général des sujets ambigus, des sujets de discussion sur lesquels les collègues n'ont pas de certitude. Il n'y a pas de faits définitifs permettant de vérifier l'exactitude de l'affirmation selon laquelle nommer James à ce poste serait un non-sens. L'affirmation semble vraie parce que certains collègues l'approuvent. Si quelqu'un semble disposé à vous faire confiance, il se peut que cette personne compte parmi celles qui s'entendent bien avec vous, et il n'est pas surprenant que leurs amis relaient des histoires à votre sujet cohérentes avec cette prédisposition positive. Inversement, si cette personne ne semble pas disposée à vous faire confiance, cette personne compte peut-être parmi celles qui ne s'entendent pas bien avec vous, et il n'est donc pas surprenant que les amis de cette personne véhiculent sur vous des histoires cohérentes avec cette prédisposition négative. Les potins n'ont rien à voir avec la vérité, ils relèvent des processus de sociabilité. Savoir pourquoi ceux qui parlent mentent ou ceux qui écoutent sont naïfs ne permet pas d'expliquer le phénomène d'écho dans les réseaux fermés. L'explication réside dans le fait que les personnes qui parlent et écoutent œuvrent à mieux asseoir leur position dans leur relation mutuelle, et définissent ensemble une vérité au fil de leurs conversations. Ces discussions dans la chambre d'écho d'un réseau fermé génèrent comme sous-produit le fait que les prédispositions se renforcent, ce qui conforte ainsi les gens dans la certitude de leurs opinions formées sur de mauvaises bases. Certaines personnes sortent de ces commérages en héros, d'autres, marginales, sont considérées comme des traîtres, et des actions perçues comme stupides vues de l'extérieur peuvent apparaître de l'intérieur comme la seule façon saine de procéder.

Bibliographie

- [BRO 87] BROWN Penelope, LEVINSON Stephen C., *Politeness*, New York, Cambridge University Press, 1987.
- [BUR 01] BURT Ronald S., « Bandwidth and echo: trust, information, and gossip in social networks », *Networks and Markets*, James E. Rauch et Alessandra Casella (ed.), New York, Russell Sage Foundation, pp. 30-74, 2001.
- [BUR 05] BURT Ronald S., *Brokerage and Closure*, Londres, Oxford University Press, 2005.
- [BUR 07] BURT Ronald S., « Closure and stability: persistent reputation and enduring relations among bankers and analysts », *The Missing Links*, edited by James E. Rauch, New York, Russell Sage Foundation, pp. 100-143, 2007.
- [BUR 95] BURT R. S., KNEZ M., « Kinds of third-party effects on trust », *Rationality and Society*, 7: 255–292, 1995.
- [COL 88] COLEMAN James S., « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, 94: S95–S120, 1988.
- [COL 66] COLEMAN J. S., KATZ E., MENZEL H., *Medical Innovation*, New York, Bobbs-Merrill, 1966.
- [DUN 96] DUNBAR Robin, *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1996.
- [DUR 33] DURKHEIM Emile, *The Division of Labor in Society*, tr. George Simpson, New York, Free Press, 1933 [1893].
- [ERI 66] ERIKSON Kai T., *Wayward Puritans*, New York, John Wiley, 1966.

- [FES 50] FESTINGER L., SCHACHTER S., BACK K. W., *Social Pressures in Informal Groups*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1950.
- [FIN 96] FINE Gary Alan, « Reputational entrepreneurs and the memory of incompetence: melting supporters, partisan warriors, and images of President Harding », *American Journal of Sociology*, 101: 1159–1191, 1996.
- [GRA 85] GRANOVETTER Mark, « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91: 481–510, 1985.
- [GRE 89] GREIF Avner, « Reputation and coalitions in medieval trade: evidence on the Maghribi traders », *Journal of Economic History*, 49: 857–882, 1989.
- [HIG 92] HIGGINS E. Tory, « Achieving ‘shared reality’ in the communication game: a social action that creates meaning », *Journal of Language and Social Psychology*, 11: 107–131, 1992.
- [MER 84] MERRY Sally Engle, « Rethinking gossip and scandal », *Toward a General Theory of Social Control*, vol. 1, ed. by Donald Black, New York, Academic Press, pp. 271–302 1984.
- [PUT 93] PUTNAM Robert D., *Making Democracy Work*, Princeton NJ, Princeton University Press, 1993.

Figure 1.

**Malgré la
volatilité des
relations et la
transformation
rapide du
réseau, les
réputations
persistent d'une
année à l'autre**

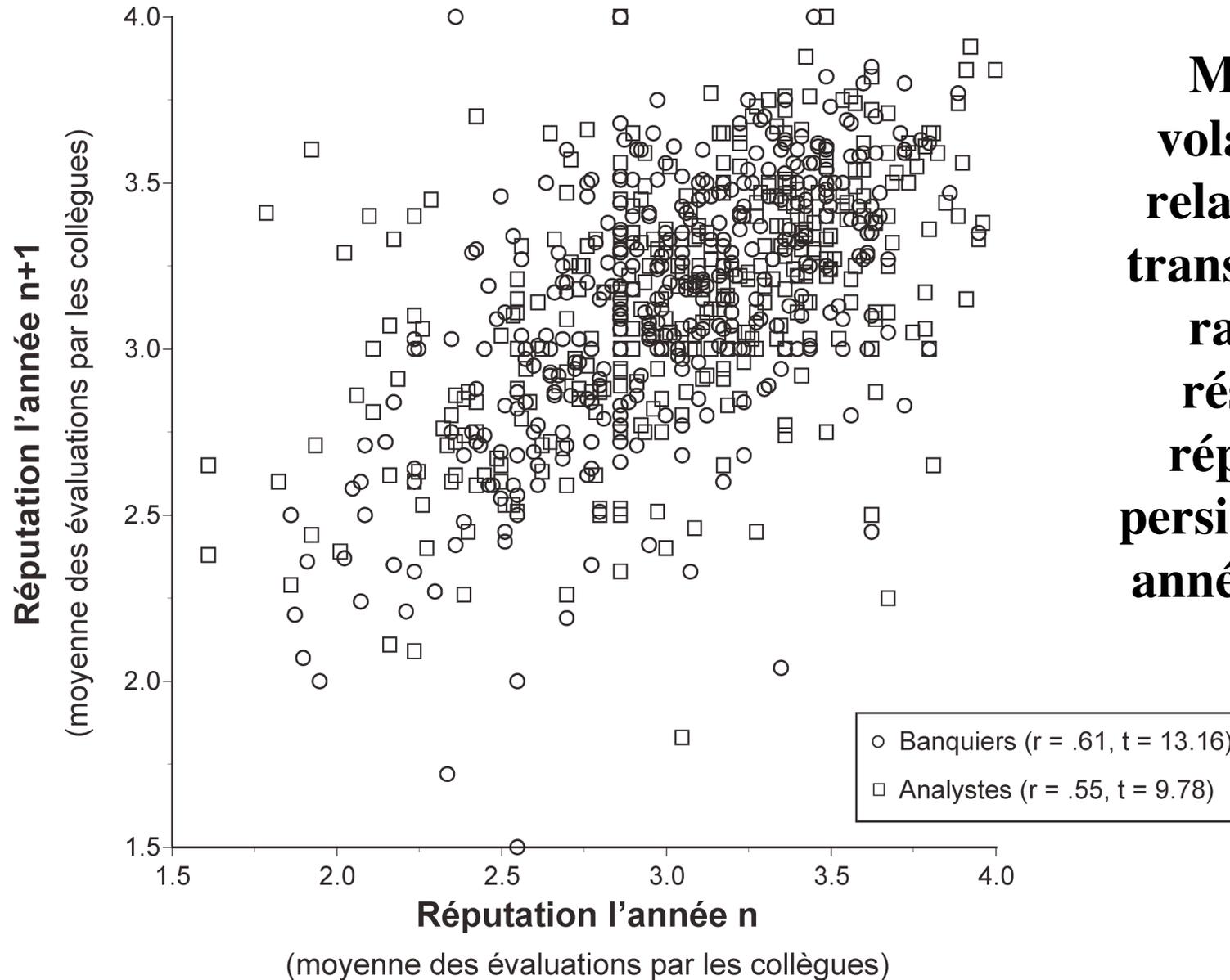


Figure 2.

Pour les banquiers d'affaires et analystes financiers, la stabilité des réputations dépend des réseaux fermés

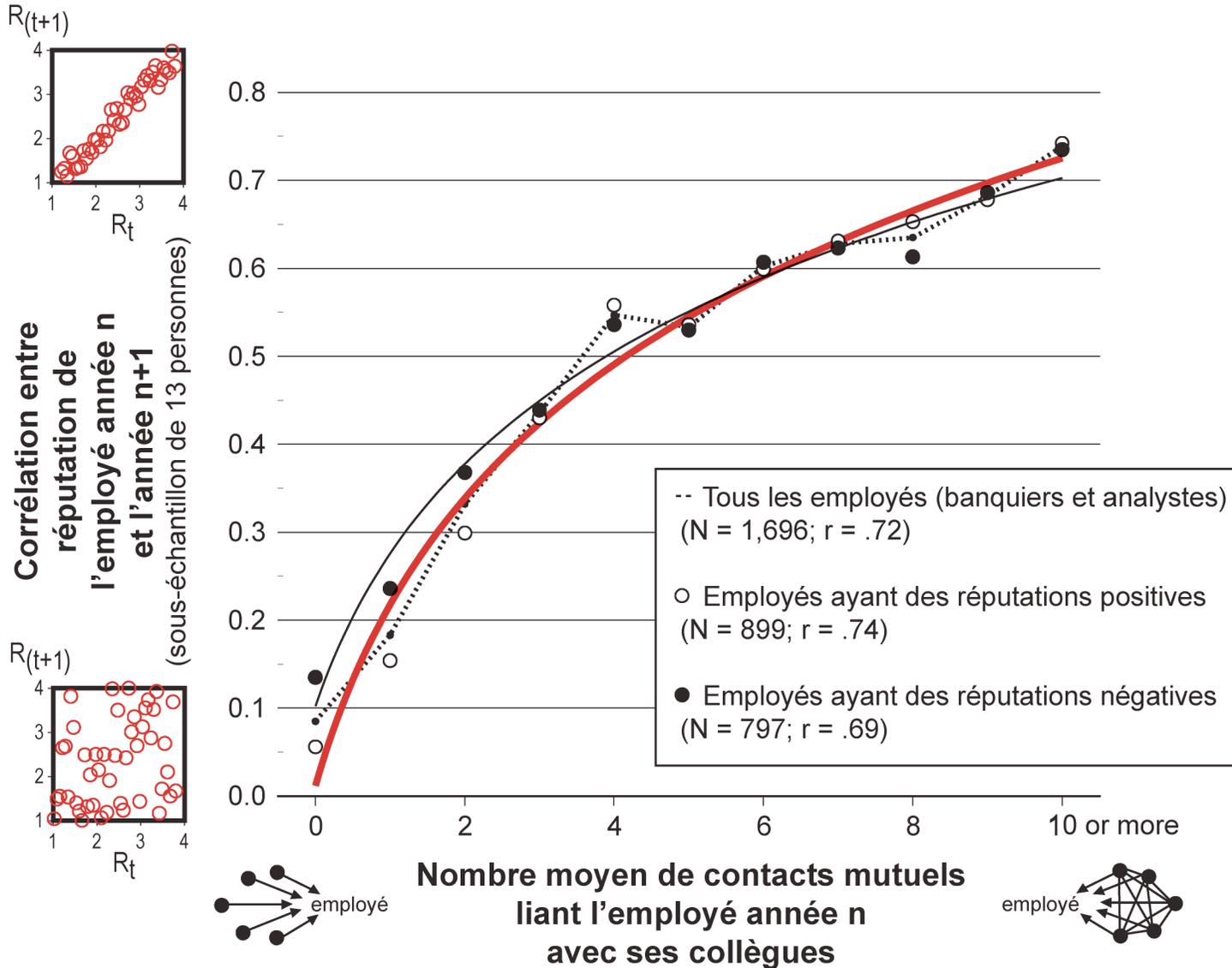
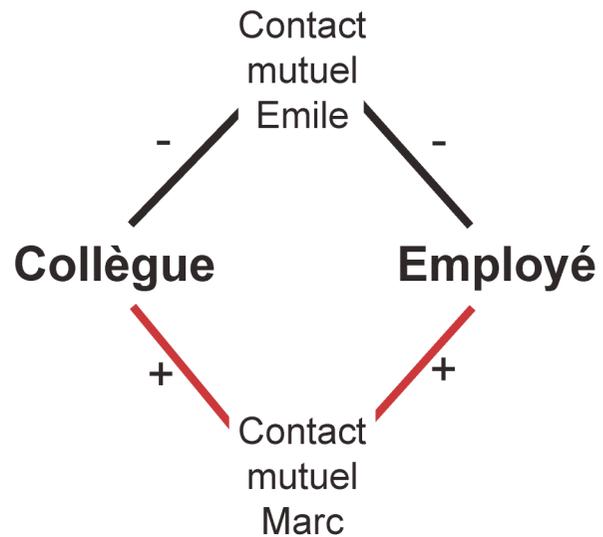


Figure 3.

Connexions indirectes positives versus négatives

A. Connexions indirectes positives



B. Connexions indirectes négatives

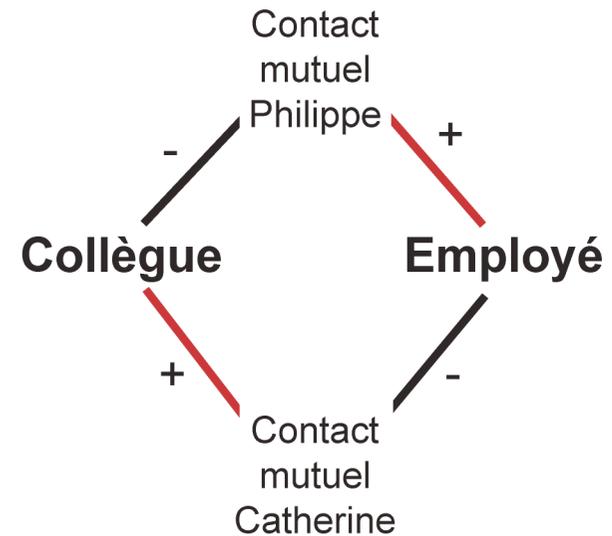


Tableau 1.

Fermeture de réseau et stabilité de la réputation

	Réputations Positives (N = 899)			Réputations Négatives (N = 797)		
	1	2	3	4	5	6
R ²	.59	.50	.59	.45	.50	.51
Nombre moyen de contacts mutuels liant l'employé cette année à ses collègues						
Nombre de contacts positifs	.77** (28.1)		.66** (11.7)	.67** (21.2)		.21** (3.6)
Nombre de contacts négatifs		.71** (23.7)	.12* (2.2)		.70** (23.3)	.52** (8.7)

Note: il s'agit de modèles de régression qui prédisent la stabilité de la réputation de cette année à la suivante en utilisant des variables de réseau mesurées cette année. La stabilité pour un employé est mesurée par la sous-corrélation entre la réputation d'une année à la suivante (axe vertical de la figure 2). Le nombre moyen de contacts mutuels (axe horizontal de la figure 2) est ici en log pour capturer l'association non linéaire, observée dans la figure 2. Les tests de Student entre parenthèses ont été corrigés de l'auto-corrélation entre observations répétées (en utilisant l'option 'cluster' dans STATA), mais ils ne sont qu'une heuristique puisque la routine d'inférence statistique n'est pas applicable à des corrélations entre sous-échantillons utilisées comme variable dépendante (note de bas de page n° 1). * P < .05 ** P < .001