

RD CONGO : LA GESTION DE LA COMMUNICATION FACE À LA CRISE SANITAIRE D'EBOLA. AUTO-FLAGELLATION D'UN ETAT QUI VIT LA MAIN TENDUE ?

Introduction

SISI KAYAN.,
Professeur
Ordinaire
Université
Pédagogique
Nationale (UPN),
Université De
Mazenod et
Université
Catholique du
Grand Bandundu.
Directeur du
service des
communications
des
Diocèses de
Palestrina et de
Tivoli en Italie.

Notre texte est une réflexion sur la gestion de la communication institutionnelle face à l'épidémie dans le contexte de la crise sanitaire due au virus Ebola (dans sa version de mai 2026) qui sévit dans certaines zones des provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri en République démocratique du Congo

Toute crise sanitaire met au premier plan le rôle de la communication et de l'information, surtout en cette période assez caractéristique que d'aucuns définissent comme « modernité liquide » avec, au centre, la révolution numérique. On parle d'ailleurs d'infodémie (information et épidémie), une sorte de flux désordonné de nouvelles exactes et inexactes sur l'épidémie en cours, leur propagation rapide et massive.¹ Nous nous donnons l'objectif d'observer les conséquences de la stratégie communicationnelle adoptée au niveau institutionnel, dans son orientation extérieure. On est bel et bien dans un schéma de communication (en temps) de crise, qui requiert rigueur professionnelle et procédures précises afin de préserver la confiance de différents publics cibles et de protéger la réputation ou l'image de l'institution. Notons que notre but n'est pas de décrire le scénario de la gestion de toute la situation d'Ebola sur le terrain, la prise en charge des malades ou le travail des humanitaires.

Dans un tel contexte complexe et difficile marqué par un « bombardement » médiatique

1. Voir Philippe Viallon, Cécile Dolbeau-Bandin, Jérémy Picot, « L'infodémie entre information et désinformation », in Les Cahier du numérique, (2021/3), n°17, pp. 9-15.

multidirectionnel, surtout avec la panoplie des réseaux sociaux et la variété des Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication, seule la mise en branle d’une communication responsable aura le mérite d’endiguer le marasme qui découle de sa gestion spontanée et non planifiée. La communication responsable², comme on peut bien l’entrevoir, met l’accent sur le sens éthique et sur le bien de la personne, tout en sauvegardant l’image de l’organisation. C’est une communication qui table sur la vérité, la transparence dans les processus, la garantie du bien-être des parties prenantes et la réputation de l’institution. Elle se décline aussi comme bon sens, modération, prudence, prévoyance, perspicacité, équilibre. Une telle communication rassure et démontre que la situation est sous contrôle.

Le titre de cet article traduit le dilemme du processus de communication institutionnelle (surtout) dans le cadre de cette crise sanitaire. Comment concilier le fait de préserver la réputation du pays et la dramatisation de la situation ? Une communication qui souligne la gravité de la situation, orientée vers l’intérieur, aura l’avantage d’appeler les populations à une prise en considération du danger auquel elles sont exposées, voire en provoquant la peur de tomber malade et de mourir. Vers l’extérieur, par contre, un tel alarmisme est en fait un appel au secours, face au déficit de l’autonomie financière d’un Etat qui vit la main tendue. La marginalisation et la stigmatisation du Congo et des Congolais s’en suivent tout naturellement. C’est à ce niveau que se joue le sens de responsabilité dans la gestion de la communication.

Comment se sentirait tout fils du pays de Lumumba en lisant sur un Quotidien français : « Ebola : un vol Air France refusé par les États-Unis et dérouter au Canada à cause d’un passager congolais » ? Ceci n’est qu’un cas parmi tant d’autres mesures de restriction adoptées par des différents gouvernements du monde. Sur le terrain par contre, dans les zones où sévit le virus, les publications des réseaux sociaux (largement relayées par la presse internationale) montrent des images qui pourraient induire à faire penser que la situation échappe au contrôle. Une vraie gestion de communication devra faire face aux défis liés à la superstition, au christianisme épidermique des églises de réveil, au manque de confiance aux institutions, à l’ignorance des populations, à la résistance de tout bord.

En termes de diagnostic (bien rapide et non approfondi) de cette situation, il s’avère que la gestion de la communication institutionnelle accuse plusieurs lacunes. C’est alors que nous venons avec une recette à même de désamorcer le choc qui découle de l’atteinte à la réputation ou à l’image du pays. Doublement axée, la communication responsable s’attèle, à l’intérieur, à informer, à conscientiser, à éduquer, à mobiliser les populations afin que chacun collabore à endiguer cette maladie si

2. La communication responsable est née au début des années 2020 comme nouveau domaine de communication des entreprises, en rapport avec la notion de RSE (Responsabilité sociale des entreprises).

dangereuse ; à l'extérieur, elle informe de manière responsable en insistant sur la gestion responsable, efficace et maîtrisable de la situation, bien que difficile.

La première partie de notre réflexion observe les effets négatifs du processus communicationnel enclenché (dans l'optique de la communication externe). La deuxième partie se veut prépositive avec des idées concrètes sur une manière efficace, stratégique et responsable de gérer la communication en pareille circonstance.

1. Communication et auto-flagellation

Comme dans toutes les crises, la communication a entre autres rôles de rassurer que la situation est sous contrôle et que l'institution ou l'organisation touchée qui fait face à la crise a les moyens de protéger les cibles et de garantir le bien de toutes les parties. La communication autour d'Ebola en RDC semble dominée par des discours alarmistes relayés par les médias internationaux, les organisations non gouvernementales et les autorités sanitaires. Bien que la gravité de l'épidémie exige une mobilisation tous azimuts, la communication y relative donne l'image d'un pays qui n'est pas à la hauteur d'une gestion responsable de ses crises sanitaires. Une telle communication contribue à renforcer une perception négative sur la RDC, surtout à l'extérieur.

L'expression « auto-flagellation » renvoie ici à l'idée qu'un peuple finit par intérioriser les discours dévalorisants sur lui-même. À force de voir la RDC présentée comme un espace permanent de guerre, de maladie et de dépendance, certains Congolais peuvent développer un sentiment d'impuissance collective ou de résignation. La communication institutionnelle, lorsqu'elle insiste uniquement sur les faiblesses, sans valoriser les capacités locales, peut involontairement entretenir cette image. À ce niveau, il convient d'évoquer la théorie de Goffman sur la face et la dignité du pauvre dans le processus d'aide. Ce psychosociologue américain parle de stigmates comme résultat d'une perception négative sur une personne ou un groupe. Les stigmates portent à la discrimination. En effet, dans la personne stigmatisée, tout devient faux et laid. En plus, Il arrive que le stigmatisé, une fois ce processus installé, se définisse lui-même en fonction de la manière dont l'extérieur le perçoit. S'essouffant face à cette image qui lui est renvoyée, il s'installe dans ce stigmate et se conforme au rôle dans lequel l'extérieur l'a enfermé.³ Le sentiment qui prévaut le plus ici est la gêne (honte).

C'est de l'extérieur du pays que l'on se rend compte du drame, alors que les Congolais surplace, même à quelques kilomètres de l'épicentre, ne s'agitent pas outre mesure. Comme pour des cas précédents, l'annonce est

3. Voir Erving GOFFMAN, *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1993, p. 39.

fracassante au niveau international et la gravité est tout de suite soulignée. Dans les pays occidentaux, la perception est nettement différente. On a bien l'impression, par exemple, que l'épidémie couvre l'entièreté du territoire national, alors qu'il ne s'agit que d'une infime portion du grand Congo. Le mécanisme de stigmatisation qui s'en suit est presque automatique, surtout qu'il s'agit d'un pays africain, prédisposé et exposé aux maux de tout genre. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer la situation sanitaire qui avait prévalu dans le territoire de Popokabaka en 2025. « Epidémie très dangereuse » déclarée, et sans surprise, une agitation s'en est suivie jusqu'au niveau international, avant que la vérité n'éclate au grand jour : il ne s'agissait que d'une grippe amplifiée par la sous-alimentation. Une communication responsable (comme nous l'expliquerons plus loin) aurait eu le mérite de contenir une telle dramatisation et ses effets négatifs.

Les Responsables politiques et locaux sont soupçonnés d'amplifier et d'exagérer les données statistiques et les nouvelles relatives à l'épidémie en vue d'obtenir des financements extérieurs. Un journaliste qui travaillait pour le compte du ministère de la santé dans le cadre du reportage sur le virus Ebola des années précédentes nous a révélé que le Gouverneur d'une Province l'aurait contacté pour déclarer que sa zone était touchée par la maladie, alors qu'il n'en était pas ainsi. Le but de cette démarche était juste d'obtenir des subventions de l'Etat et des partenaires internationaux. Ces soupçons traduisent en fait la méfiance vis-à-vis des Dirigeants politiques et locaux. C'est une telle attitude qui explique le fait que certaines personnes ne croient carrément pas à l'existence de cette maladie. « Ezali ba jeux na bango » (trad : Ce sont leurs mises en scène), entend-on dire souvent. L'action d'une communication institutionnelle responsable doit avant toute chose travailler dans le but de reconquérir la confiance du peuple vis-à-vis de ses dirigeants.

Les bienfaiteurs et les différentes structures internationales arrivent avec leur aide dont la contrepartie est le lourd tribut en termes de dignité et de réputation. Dans une précédente publication, nous avons dénoncé les dérives de l'aide internationale et surtout le mal qu'elle fait à l'Afrique. Nous y avons démontré combien l'aide que les Occidentaux, à travers toutes les organisations financières, donnent aux pays africains, est en réalité une manière de les maintenir dans une position de dépendance perpétuelle et d'assurer leur contrôle. Ndambisa Moyo n'a pas eu tort de parler en fait de l'aide fatale.⁴

La formule « un Etat qui vit la main tendue » se réfère à la dépendance à l'aide internationale. Pendant les crises liées aux épidémies en général, la réponse sanitaire a largement reposé sur les financements étrangers, les

4. Voir SISI KAYAN, *L'Afrique n'a pas besoin d'aide. La communication au service d'une Afrique debout*, Paris, L'Harmattan, 2023 ; DAMBISA MOYO, *L'aide fatale. Les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*, JCLattès, Paris 2009.

organisations humanitaires et les experts internationaux. Cette situation pose la question de la souveraineté sanitaire. Il saute aux yeux que dans ce contexte de dépendance, construire une politique de santé efficace devient une chimère, lorsqu'on dépend continuellement des partenaires extérieurs. Dans une interview à la radio Top Congo, le professeur Muyembe avait déclaré que le fonctionnement de l'INRB (Institut National de Recherche Biomédicale), la structure qu'il dirige, dépendait entièrement des aides des Etats Unis d'Amérique. Pour beaucoup d'observateurs, les propos du Dr Muyembe révèlent la fragilité du système sanitaire congolais, la forte dépendance aux financements étrangers et le manque d'investissement national dans la recherche scientifique. Une telle dépendance ouvre la voie à ce qu'il convient d'appeler auto-flagellation, conséquence d'une communication axée sur la dramatisation en vue d'obtenir de l'aide.

En effet, il existe un grand lien entre l'aide et la dignité de la personne aidée (pauvre).⁵ La gestion de l'image du pauvre dans le contexte de l'aide dépend de toutes les parties engagées dans l'interaction. Puisque l'aide est un processus interactif, tout dépend de comment le bienfaiteur et le bénéficiaire se comportent. Il est facile de culpabiliser le bienfaiteur en appuyant sur l'adage que nous avons évoqué, c'est-à-dire « la main qui donne est au-dessus de celle qui reçoit ». Mais parfois c'est le bénéficiaire qui s'humilie, se ridiculise, perd sa face et sa dignité, quand il vit la main tendue (pour demander), la tête baissée (pour la gêne) et le dos courbé (en perpétuel remerciement de son bienfaiteur). La théorie que nous avons développée sur la pauvreté et l'aide (dans le livre cité plus haut) a démontré à suffisance leur caractère humiliant.

Maintenant que la République démocratique du Congo a crié fort pour attirer l'attention piteuse des bienfaiteurs sur sa crise sanitaire, le monde entier la stigmatise et l'isole automatiquement. Gérer cette crise de manière responsable, de l'intérieur, sans en appeler au secours, n'aurait probablement pas exposé la République démocratique du Congo à un tel dénigrement et à cette sorte d'opprobre.

Cependant, un fait positif mérite d'être souligné : la lutte contre Ebola en RDC a montré des capacités locales importantes : médecins congolais, chercheurs, équipes communautaires et personnels de santé ont joué un rôle décisif dans la riposte. Un nom mérite toute notre attention et nos hommages : Le professeur Muyembe Tamfum.⁶ Il demeure une fierté de notre pays pour ses recherches et découvertes dans le cadre de cette

5. Daniela GREGORI, « Social vulnerability and contrast actions: Basic Guaranteed Income as a social promotion tool », *Pensée Pluriel*, (2007), n° 16, p. 74.

6. Voir Egide Hubert BULA MILUNG ONION, *L'émergence de la recherche biomédicale en Afrique. Hommage au professeur Jean-Jacques Muyembe Tamfum*, Paris, L'Harmattan, 2025, pp. 9-12. L'auteur dresse ici une longue liste de prix, reconnaissances et distinctions obtenues par le professeur Muyembe.

maladie. La communication ne devrait donc pas seulement exposer les difficultés, mais aussi valoriser les compétences nationales, la résilience des populations et les succès obtenus.

La communication et l'information au niveau international est si dramatisante que certains « complotistes », comme dans le cas de Coronavirus, y voient la main noire des Géants pharmaceutiques et de leurs complices dans des structures internationales, qui veulent sauter sur l'occasion pour un gain économique.

La communication est sans nul doute un phénomène inhérent à la nature de l'homme. Cependant, au niveau institutionnel, ce processus ne peut être laissé à la spontanéité ou à l'improvisation. Dans un contexte de crise surtout, elle ne peut qu'être stratégique, c'est-à-dire planifiée, organisée, mise en marche selon des objectifs précis et avec des résultats attendus, formulée dans des messages clairs, précis, concis et bien structurés, selon les différents publics cibles, à travers des canaux bien choisis et suivant une stratégie bien définie.

Qu'elle soit institutionnelle ou spontanée, la communication est un processus qui véhicule l'image de marque de tout un peuple. Elle est si déterminante que l'opinion qu'elle alimente et nourrit en dépend grandement.

2. Des stigmates et des préjugés de trop

La gestion de la communication dans le contexte du virus Ebola reporte à la lumière des questions essentielles des rapports interculturels entre l'Occident et l'Afrique. Perception, Préjugés, stéréotypes, ethnocentrisme, racisme, stigmates... font partie de ce qu'on appelle « concepts de la communication interculturelle »⁷. La perception stéréotypée de l'Occident imbue de préjugés tend toujours à stigmatiser tout ce qui est de l'Afrique. A sa tare naturelle qui est la couleur de la peau, l'Africain Congolais ajoute un élément de mépris en plus. Il est très probable que, dans ce cadre de rapports inégaux entre cultures, la dangerosité de la maladie soit « perçue » différemment selon qu'elle colle à une peau noire ou à une peau blanche.

L'annonce de l'apparition de la nouvelle forme de la fièvre hémorragique du virus Ebola a résonné comme un cri d'alarme mondial, dans un contexte où l'humanité entière a encore vifs dans sa mémoire les souvenirs d'un temps angoissant causé par la pandémie du coronavirus. La peur de la contagion et du risque de propagation rapide a tout de suite déclenché, à travers le monde, des mesures protectrices, parmi lesquelles la restriction de l'accès des Congolais sur le sol de certains pays occidentaux. De fait, une sorte de marginalisation stigmatisante s'en est suivie et du coup l'image du pays en a payé le plus gros prix.

7. Voir Chiara GIACCARDI, *La comunicazione interculturale*, Il Mulino, Bologna 2005, pp. 199-202.

Comme il serait beaux d'entendre parler du grand Congo pour les nombreuses richesses qu'il contient et les opportunités qu'il offre ! Mais hélas, triste réalité, à une longue liste de stéréotypes faits de corruption, impunité, pauvreté, insalubrité, maladies, s'ajoute la réputation d'être générateur des virus dangereux à l'humanité. Ainsi s'exclamait un ami Belge : « Pauvre Congo, comme si tous les maux qu'il endure déjà ne lui suffisaient pas, il lui fallait encore endosser la culpabilité d'offrir au monde un virus aussi létal que dangereux ! ». Une communication irresponsable et hâtive sur un tel virus ne pourra que servir d'aubaine pour renforcer les restrictions dans les démarches de voyage. Ainsi, tout ce qui viendrait du Congo serait assimilé à la lèpre et tout Congolais serait vu comme un lépreux à tenir à distance.

Comment ne pas penser à une triste expérience du temps de Covid ? Alors que l'Italie était la zone mondiale la plus touchée avec le plus grand nombre de victimes, et qu'en RDC on n'avait pas encore détecté un seul cas, la presse italienne alertait sur l'arrivée massive des immigrants par la mer, avec le risque de contaminer les populations italiennes avec un variant du virus que seule l'Afrique connaissait (selon ce cliché).

Au mois de février 2020, alors que l'épidémie était encore une exclusivité chinoise, en Italie, par exemple, le pont était vite établi entre la Chine et l'Afrique en tant que nouvelle terre de conquête chinoise. Le sort des Africains commençait curieusement à préoccuper les occidentaux quant aux conséquences désastreuses qu'aurait apporté le coronavirus dans ce contexte d'extrême pauvreté, sans infrastructures ni systèmes sanitaires adéquats. C'était sans compter avec l'extra liberté du virus qui prend le chemin qu'il veut avant d'atteindre l'Afrique que tous voyaient déjà comme la cible la plus fatale de la bombe larguée depuis le pays de Mao Tse Tung (Mao Zedong). De la Chine où il est resté cloîtré dans une seule région, le virus a pris le chemin de deux Corées avant de faire ses premiers grands ravages en Italie, puis en France et dans toute l'Europe, pour se répandre comme une poudre aux Etats-Unis. Sa visite en Afrique aura suivi le mouvement de vols internationaux. L'Egypte et l'Afrique du Sud, étant donné leur lien direct avec la Chine et l'Occident, ont été les premiers à connaître des cas de coronavirus. Les premiers cas en Afrique subsaharienne remontent à la seconde moitié de février 2020 où le Nigéria déclare son premier cas importé : un citoyen italien venu de Milan.

Dès lors, on commence à compter lentement, mais sûrement l'expansion de ce fléau sur le sol africain où la RD Congo déclare son premier cas (toujours importé) le 10 mars. En attendant, il sied d'interroger toute l'attention que les journaux et les médias occidentaux ont eu pour l'Afrique face à ce marasme. Cela avait tout de même l'air d'une compassion et d'une attention magnanime. Comment concilier cet élan de cœur avec un tel titre

de journal : « Coronavirus en Afrique, danger pour l'Italie avec les arrivées des barques »⁸. Le titre était italien, à un moment où l'Italie elle-même faisait la une des médias avec le record des cas positifs et des décès, et qu'en Afrique, après un mois depuis les premiers cas, la vitesse de la propagation du virus était d'une lenteur qui surprenait heureusement et contredisait les pronostics pessimistes de toutes les voies qui, à les scruter de plus près, cachaient un sadisme inavoué. Vers mi-mars, l'Occident et tous les autres pays décident de fermer leurs frontières. Chose que l'Afrique noire aurait pu faire par exemple dès le début du mois de février pour se mettre à l'abri de l'ennemi déclaré de l'humanité en cette année 2020.

Alors que le comportement du virus semble moins virulent par rapport au contexte chinois et occidental, l'Europe annonce ses couleurs à la prochaine réouverture des frontières (projetée pour septembre) : un test de coronavirus et un vaccin obligatoire avec l'octroi du visa. Assez curieux comme disposition quand on sait que le contexte visé par cette mesure (entendez l'Afrique surtout) est le moins touché par le virus.

Toujours indexée, l'Afrique est pointée dans l'entre-temps comme champs d'expérimentation d'un vaccin aux contours flous, soupçonné de répondre à un agenda des « décideurs du monde », déterminés à s'assurer d'un contrôle démographique du monde et de l'Afrique en particulier. Ceci fait partie évidemment de toutes les théories « complotistes » apparues pendant cette période. Les professeurs français Jean-Paul Mira et Camille Locht⁹ ont eu le malheur de déclarer tout haut au cours d'une émission télévisée ce que des milliers d'Occidentaux pensent tout bas. Une diatribe qui a repris au cœur de l'actualité l'éternelle question de la supériorité ou de l'infériorité de races, au point d'engendrer plusieurs prises de position des Africains surtout dans la diaspora, à la grande indifférence de leurs leaders politiques. Les appels au rejet en bloc de toute idée de vaccination contre le virus se sont alors multipliés. Quelques cas de cynisme ont été signalés çà et là chez certaines personnes qui ouvertement souhaitaient que si la pandémie devait faire des victimes, il était mieux qu'un tel ravage se fasse en Afrique.

Pour clore cette série de cas d'indexation négative de l'Afrique, il nous

-
8. Voir Cristiani MANGANI, "Migranti, riprendono gli arrivi. Coronavirus in Africa, l'Oms: «Preparatevi al peggio»", *Il Messaggero* (19 mars 2020), in [https://www.ilmessaggero.it/italia/migranti_coronavirus_sbarchi_africa_oms_oggi-5120567.html], consulté le 10 avril 2020; Mauro INDELICATO, "Migranti, riprendono gli sbarchi. E il coronavirus ora avanza in Africa", *Il Giornale* (19 mars 2020), in [<https://www.ilgiornale.it/news/cronache/coronavirus-avanza-anche-africa-mentre-riprendono-sbarchi-1843148.html>], consulté le 11 avril 2020.
 9. Cfr. Dominique SOPO, « [Tribune] Traitements contre le coronavirus testés en Afrique : LCI et les provocateurs », *Jeune Afrique* (8 avril 2020), in [<https://www.jeuneafrique.com/923429/societe/tribune-traitements-contre-le-coronavirus-testes-en-afrique-lci-et-les-provocateurs/>], consulté le 15 avril 2020.

vient de citer les agressions des Africains en Chine où ils ont été accusés de propager le coronavirus¹⁰. Comme dans les précédents cas, l'Africain se retrouve brusquement d'être la cause et donc le vecteur du virus.

Une bonne communication responsable aurait eu le mérite d'épargner le pays de cette série de flèches négatives. Ceci démontre la nécessité de confier ce service aux personnes bien outillées et préparées, notamment dans la communication institutionnelle, plus spécialement dans sa branche de communication de crise. Il était donc nécessaire de conjuguer ensemble communication stratégique et communication de crise dans la moule de la communication responsable, pour faire face au problème à résoudre et préserver au même moment l'image de marque du pays. Dans les lignes qui suivent, nous proposons le modèle de gestion communicationnelle d'une telle situation.

3. Gestion stratégique et responsable de la communication en temps de crise

Dans sa définition originelle, la communication responsable est une communication qui tient compte des aspects environnementaux, sociaux et sociétaux des messages qu'elle diffuse, mais aussi des modes de transmission qu'elle utilise. Ainsi, la communication responsable englobe deux aspects : d'une part il s'agit de communiquer de manière responsable, y compris en tenant compte des récepteurs de la communication ; d'autre part il s'agit de communiquer sur des thèmes responsables. Elle vise à être socialement et écologiquement respectueuse, honnête et vérifiable.

Nous voulons appliquer cette notion au domaine de la communication institutionnelle et publique pour en reprendre certains éléments fondamentaux dont le sens de la responsabilité-même qui sous-entend le bon sens, la modération, l'anticipation, la prudence... A ceci il faut ajouter l'aspect des contenus et des thèmes à exploiter dans des messages distillés. Tout cela se résume sur deux axes : La réputation de l'organisation et le plus grand bien de bénéficiaires (publics cibles).

Dans le cadre de la communication des organisations, et plus spécialement dans le domaine du marketing et de la publicité, la communication responsable se base sur les piliers suivants :

- La réputation de l'entreprise ou de l'institution : Les nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise induisent un risque qui doit être pris en compte : celui d'être considérée comme une entreprise « irresponsable ». Une telle image positive constitue un investissement durable, utile en temps de crise, qui participe à la longévité de l'entreprise ou de l'institution. Dans

10. Dénys VINCENT, « Coronavirus : «certains Africains, confrontés à la discrimination, se cachent» en Chine », *BCC* (17 avril 2020), in [<https://www.bbc.com/afrique/monde-52326584>], consulté le 1 mai 2020.

une logique concurrentielle forte, la communication de l’entreprise sur des engagements responsables constitue un vecteur de différenciation indéniable.

- Une meilleure efficacité : La communication responsable permet une meilleure efficacité des campagnes, grâce à un ciblage affiné, des messages plus cohérents, des moyens plus adaptés. Elle stimule l’innovation et suscite une plus grande fidélisation, grâce à une meilleure confiance des consommateurs qui peuvent adhérer aux valeurs de l’entreprise.

- La mobilisation des équipes : Il faut également souligner l’aspect positif que peut avoir la mise en place d’une stratégie de communication responsable au sein même de l’entreprise ou de l’institution : cela permet de motiver et d’impliquer les équipes, en leur donnant une finalité positive tout en permettant la réunion de leurs compétences de travail et de leurs valeurs.

- La prévention des risques (juridiques) : Enfin, les actions de publicité et de communication font régulièrement l’objet de critiques, parfois sur le terrain judiciaire. Cela nuit évidemment à la réputation de l’entreprise concernée, sans parler du coût de retrait d’une campagne publicitaire ou des éventuels dommages et intérêts versés lors d’un procès. Pratiquer une communication responsable réduit bien entendu ce type de risques.

Afin d’éviter tout écueil, la communication responsable repose sur les sept principes suivants :

1. ne pas choquer, ne pas tromper, ne pas nuire ;
2. informer sur les conditions de fabrication du produit/service et sur son usage (vérité et transparence);
3. favoriser la promotion de comportements qui ont un impact positif sur l’environnement et/ou la société ;
4. n’utiliser les arguments écologiques ou citoyens que lorsqu’il existe un véritable avantage objectif ;
5. estimer les attentes de la société civile, en ouvrant le dialogue avec les parties prenantes ;
6. estimer les conséquences environnementales, sociales et sociétales des messages et des supports utilisés ;
7. privilégier les moyens éco-conçus.¹¹

Appiquée à la communication institutionnelle et publique, la communication responsable se base sur les principes suivants :

11. Voir Séverine LECOMBE et Assaël ADARY, « Développer une communication responsable », in Dominique CANDELLIER & Cie, *Communication responsable des entreprises : pour une relation de confiance avec les consommateurs*, Paris, EDEM-UDA, 2011, pp. 117-136. Voir aussi Voir Mathieu JAHNICH, Valérie MARTIN, Thierry LIBAERT, *Le guide de la communication responsable*, Luxembourg, ADEME, 2022.

+ Les messages responsables : Tout aussi bien dans le contenu que dans la forme, les messages doivent avoir le sens de la mesure, percutants et calibrés selon chaque circonstance ;

+ La vérité, toujours la vérité : Ce principe est fondamental pour maintenir ou augmenter le degré de confiance entre l'institution ou l'entité publique et son audience. C'est ici qu'il nous convient de parler du mythe de la transparence. Le mythe de la transparence est l'idée selon laquelle, il serait nécessaire d'être totalement ouvert, honnête et transparent en toutes circonstances, sans aucune retenue ni filtrage. Cette notion est largement véhiculée par les discours modernes sur la communication et la psychologie relationnelle. Cependant, elle peut être source de malentendus, voire de tensions. En communication institutionnelle et aussi dans le domaine de la communication publique, le principe de la vérité voudrait que le responsable ne mente absolument pas. Il doit dire toujours la vérité. Peut-être pas toute la vérité, ni même toute vérité. Chaque institution ayant toujours sa partie intime à cacher. L'on comprend dès lors qu'il y a une grande différence entre le silence et le mensonge. Si un porte-parole se tait pour ne pas dire la vérité, cela ne veut pas dire qu'il a menti.

+ La transparence des processus : Si dans le cas de la publicité et du marketing, la communication responsable exige de faire connaître les détails de la composition des produits et de leur fabrication, la communication institutionnelle prendra le soin d'expliquer en détails les différentes procédures ou étapes qui impliquent les populations et rendra compte de manière claire de tous les résultats. C'est par exemple le cas des élections.

+ l'éco-socio-conception des actions : Il est important d'évaluer toujours les conséquences environnementales, sociétales et sociales de la communication.

+ le dialogue avec les parties prenantes : Le processus de communication responsable interroge et pose les bonnes questions, écoute les parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, riverains, ONG...), pour adopter enfin une posture de co-construction sincère.

+ l'efficacité et l'éthique des procédures : La vie et la dignité humaines doivent passer devant tout autre objectif. Il faut rechercher l'efficacité maximale afin d'optimiser l'usage des ressources. De surcroît, cette performance doit être atteinte dans le respect des personnes et de leur dignité.

La communication responsable se donne donc l'objectif de mieux communiquer et de placer l'intérêt supérieur de l'homme au centre de ce processus. Une communication responsable n'est efficace que si elle est bien pensée, bien planifiée, bien organisée et bien gérée.

La conjugaison entre communication stratégique et communication de

crise¹² dans le contexte de la crise sanitaire du virus Ebola en République démocratique du Congo constitue un enjeu majeur de gouvernance sanitaire, de gestion des risques et de maintien de la confiance publique.

La communication stratégique est une démarche planifiée visant à influencer les comportements, renforcer la confiance et atteindre des objectifs institutionnels à long terme. Dans une crise sanitaire, elle sert à sensibiliser durablement les populations ; promouvoir des comportements préventifs ; coordonner les acteurs institutionnels ; protéger l’image et la crédibilité des autorités sanitaires. La communication de crise intervient dans une situation d’urgence caractérisée par l’incertitude, la peur et la pression médiatique. Elle vise principalement à : informer rapidement ; réduire la panique ; limiter la désinformation ; orienter les comportements immédiats ; préserver la stabilité sociale.

Dans le cas d’Ebola, ces deux formes de communication doivent fonctionner simultanément. La communication stratégique doit préparer le terrain en créant une relation durable avec les communautés : implication des leaders religieux et communautaires ; campagnes d’éducation sanitaire ; diffusion d’informations dans les langues locales ; transparence institutionnelle. Lorsque la crise éclate, cette confiance facilite l’acceptation des messages d’urgence issus de la communication de crise. A titre d’exemple, les populations acceptent plus facilement la vaccination ou l’isolement lorsqu’elles ont déjà confiance dans les autorités sanitaires.

Une telle combinaison (de la communication stratégique et de la communication de crise) assure la cohérence des messages. Soit dit en passant, la cohérence est l’un des 7 C de la communication, ensemble avec la Crédibilité, le Contexte, le Contenu, la Clarté, la Continuité, le Canal, la Capacité de perceptibilité du public.¹³ En effet, la communication stratégique définit une ligne directrice globale tandis que la communication de crise adapte le message à l’urgence. Les messages doivent être simples ; cohérents ; crédibles ; culturellement adaptés. Si la communication stratégique promeut durablement les gestes de prévention, la communication de crise, elle, informe immédiatement sur les nouveaux cas, les zones touchées et les mesures d’urgence.

Une telle gestion stratégique en situation de crise devra attentivement lutter contre la propagation des rumeurs et de la désinformation. Une action ciblée contre les messages très répandus du genre “Ebola n’existe pas” ; « les centres de traitement propagent la maladie » ; “la vaccination est dangereuse”... La communication de crise répond rapidement à ces

12. Voir Santiago de LA CIERVA, *Scenari di crisi nella Chiesa. Esercizi per la prevenzione, la pianificazione e il training di comunicatori ecclesiali*, Aracne, 2014; Coombs, W. TIMOTHY, *La communication de crise*, De Boeck Supérieur, 2015; Karine FAURE, et Caroline OLLIVIER-YANIV, (Dir.), *Communication, organisation et crises*, Paris, L’Harmattan, 2016.

13. Voir Scott M. CUTLIP, Allen H. CENTER, *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*, Milano, Francoangeli, 2007.

rumeurs, tandis que la communication stratégique développe une culture d'information scientifique à long terme. De la même manière, comme dans le cas de la communication responsable, envoyer vers l'extérieur des signaux clairs d'une situation sous contrôle des responsables et de la maîtrise des mesures efficaces de riposte. Les médias communautaires, radios locales et réseaux sociaux jouent ici un rôle central. La communication stratégique doit s'adapter aux réalités socioculturelles. Les approches purement scientifiques ne suffisent pas.

La gestion d'Ebola en RDC a montré que les approches purement techniques sont insuffisantes. Encore faudra-t-il l'adapter aux réalités socioculturelles en écoutant les communautés, en analysant les perceptions et les sensations, en intégrant les traditions locales. La communication de crise utilise ensuite ces connaissances pour diffuser des consignes acceptables socialement. Par exemple, savoir dialoguer pour adapter les rites funéraires sécurisés en concertation avec les familles, de manière à permettre une meilleure adhésion des populations.

Enfin, il est important que la gestion de la communication intègre la donne de coordination de toutes les parties prenantes, de sorte que le message soit unique et univoque, que les contradictions soient évitées et que la direction soit commune. Une telle gestion doit impliquer plusieurs acteurs : le gouvernement ; les ONG ; les organisations internationales ; les médias ; les autorités locales. La communication stratégique organise la coordination globale et le partage des responsabilités. La communication de crise garantit ensuite la rapidité de circulation des informations pendant l'urgence.

Conclusion et recommandations

Du point de vue de la communication, la gestion d'une crise constitue un test pour la réputation de l'organisation, et dans ce cas pour la réputation de l'Etat congolais. Les crises sont inévitables, mais la manière dont une institution ou une organisation les gère peut avoir un impact durable sur son image. La communication de crise est un domaine où les institutions doivent exceller pour minimiser de tels dommages.

Notre texte avait pour but d'observer la gestion de la communication institutionnelle dans le cadre de la crise sanitaire liée au virus Ebola dans sa variante de mai 2026. Il va sans dire que celle-ci a montré ses limites. Il faut reconnaître que la donne communicationnelle est déjà assez complexe avec l'explosion des médias sociaux et de toutes les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, créant ainsi un flux désordonné et incontrôlé d'informations variées. Vacillant entre vérité et mensonge, entre modération et exagération, entre transparence et mystification... les nouvelles relatives au virus Ebola courent d'un bout à l'autre de la planète

en un clin d'œil. Et le monde est en alerte maximale. La communication alarmiste et dramatisante, basée sur les appels d'aide, s'est démontrée être une auto-flagellation dans la mesure où la Nation entière en a payé de son image et de sa réputation. Les soupçons d'une technique « récidiviste » de la main tendue afin d'avoir des financements supplémentaires qui pourront finir dans des poches individuelles, ont fait route ensemble avec l'incrédulité de la population sur l'existence effective de ce virus, étant donné le manque de confiance qui la caractérise vis-à-vis des institutions et de ceux qui les dirigent.

Face à un tel tableau, notre article propose une approche professionnelle triplement axée : premièrement la communication responsable, ensuite la communication stratégique des organisations ou des institutions et enfin la communication de crise. En plus de la combinaison stratégique de ces trois branches précitées, il est nécessaire de renforcer la communication communautaire c'est-à-dire former les porte-parole de crise, développer des systèmes de veille contre la désinformation, utiliser davantage les langues locales, associer les populations aux décisions sanitaires, maintenir une communication transparente et régulière, intégrer les médias locaux dans les dispositifs de réponse. Anticiper les crises potentielles et préparer un plan de communication peut également faire la différence. Une institution qui est prête à gérer une crise de manière proactive est perçue comme responsable et professionnelle. La manière dont une entreprise communique peut faire ou défaire sa réputation.■

