



HAL
open science

La communication de crise en secteur hospitalier : un art de faire (préface)

Bertrand Cabedoche

► **To cite this version:**

Bertrand Cabedoche. La communication de crise en secteur hospitalier : un art de faire (préface). Maurice Jumbo, L'hôpital camerounais en gestion d'urgence. Une mise en récit d'une communication confuse ; L'exemple des affaires Monique Koumateke et Vanessa Tchatchou, Paris, L'Harmattan, 2024. hal-04543734

HAL Id: hal-04543734

<https://hal.science/hal-04543734>

Submitted on 17 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Open licence - etalab

La communication de crise en secteur hospitalier : un art de faire

Bertrand Cabedoche
Professeur émérite
Gresec
Université Grenoble Alpes

Certains gestionnaires attendent encore un modèle de communication de crise, comme il y a vingt ans, des lectures trop empressées des seuls titres de travaux scientifiques¹ ou comme aujourd'hui encore, de nombreux manuels de consultants peuvent le laisser croire à partir de l'établissement de check-list de deux pages maximum à observer de manière absolue. Ceux-là ne peuvent qu'être déçus à la lecture de l'ouvrage de Maurice Jumbo : la communication de crise ne se laisse enfermer dans aucune loi, pas plus que sa gestion ne relève de recettes standardisées, applicables en tout temps, en tout lieu. Par exemple, quand, la crise à peine déclarée, les réflexes des cabinets de conseil s'emploient à justifier la nécessité d'une communication immédiate (et la légitimité de leurs honoraires), certains cas de gestion efficace relèvent d'abord d'une communication par le silence : par exemple, le groupe André a pu choisir cette suspension du discours comme tactique ponctuelle pour se donner un délai de réflexion avant de répondre à certaines accusations portées contre lui. Mais ce silence – à ne pas confondre avec le déni et la politique de l'autruche – a su être entouré des conditions de la confiance, en se présentant assorti d'un engagement responsable, précis et daté de reprise de la parole avertie et ce, auprès de médias rigoureusement choisis. Cette même suspension provisoire de la parole a su également s'inscrire dans une stratégie mûrement réfléchie : en 1998, le silence a été paradoxalement retenu comme l'une des conditions d'établissement du dialogue pour le mouvement néo-zapatiste du sous-commandant Marcos².

Preuve s'il en est que loin d'être une science exacte, la communication de crise relève d'abord d'un art de faire, pour reprendre la formulation de Michel de Certeau³. Déjà, selon l'époque, chaque cas peut ainsi se présenter différent : par exemple, la reprise des essais nucléaires par la France de François Mitterrand pouvait se présenter comme un « non-

¹ GABAY, Michèle (2001). *La nouvelle communication de crise, concepts et outils*. Issy-les-Moulineaux, éditions Stratégie.

² GOMEZ MONT, Carmen (1999). « Médias et néozapatisme dans la crise mexicaine », *Communication organisation : "Crise et communication"*, n° 16, 2^e semestre 1999, p. 174.

³ DE CERTEAU, Michel (1980). *L'invention du quotidien. Les arts de faire*, Paris, Union générale d'éditions.

événement », là où la même politique quelques années plus tard relevait d'une communication de crise sous Jacques Chirac⁴.

Pour autant, des principes d'action peuvent être avancés, à la formulation desquels Maurice Jumbo s'emploie à partir de deux cas : l'affaire Tchatchou et l'affaire Komateke, impliquant toutes deux le secteur hospitalier du Cameroun et l'ensemble des autorités de tutelle concernées.

Précisément, le milieu hospitalier doit d'abord être appréhendé avec une fine connaissance de ses enjeux et des attentes qu'il provoque, ainsi que de l'évolution de ceux-ci. Maurice Jumbo nous rappelle ainsi combien cette spécificité de l'hôpital s'est modifiée : d'une obligation de moyens à une obligation de résultat propulsée par l'idéologie du « risque zéro » ; d'une définition du service centrée sur le soin à celle d'une obligation supplémentaire, fondée cette fois sur le bien-être du malade ; d'une lecture où le service public de santé se limitait à la gestion du patient à la prise en compte additionnelle des règles du *new public management*⁵ et de la rentabilité, empruntées aux outils de gestion du privé⁶. Toute cette mutation abyssale de la « performance » se doit évidemment d'être opérée dans le plus profond respect des valeurs et autres codes déontologiques de tout service public, dans un contexte médiatique où le développement exponentiel des médias sociaux ajoute aux pressions journalistiques classiques, en termes d'expédition de l'instruction et de formulation passionnée du jugement de toute affaire propulsée à la visibilité des espaces publics.

Dans cette reconfiguration des attentes, quelques réflexions se dégagent, essentielles, des études de cas conduites par Maurice Jumbo. Toutes appellent à l'anticipation plutôt qu'à la communication seulement réactive, rapidement perçue comme acculée, donc perdante.

Tout d'abord, Maurice Jumbo montre combien la réponse, qu'elle se présente juridique ou simplement discursive, ne suffit pas : la communication de crise suppose penser la confiance et ne pas se contenter du discours rassurant, porté par la loi ou le communiqué officiel. La réflexion s'est déjà imposée en ce sens, par exemple quand le ressort de cette confiance se brise

⁴ DERVILLE, Grégory (1997). « Le combat singulier Greenpeace-Sirpa », *Revue française de science politique*, n° 5, p. 605.

⁵ BEZES, Philippe (2015). «Le New Public Management», dans Antonin Cohen, Bernard Lacroix, Philippe Riutort, *Nouveau manuel de science politique*, Paris, La Découverte, coll. « Grands repères », chapitre V, p. 301-360.

⁶ LEPINE, Valérie (2018). *Communications organisationnelles et managériales : dynamiques de professionnalisation et enjeux de la normalisation, valuation, évaluation*, mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication, p. 72-80.

avec des ficelles trop grosses pour ne pas être identifiées à de la propagande⁷ : l'efficacité du *logos* dépend d'abord de la confiance accordée au démonstrateur et non l'inverse.

Et cette confiance se construit avec l'ensemble des acteurs, comme l'établit Maurice Jumbo, fidèle en cela à son inscription dans la *Rethorical arena theorie* qui suppose prendre en compte « toutes les voix » concernées. Jürgen Habermas l'avait déjà relevé⁸ : après avoir tendu entre un modèle *technocratique* qui accordait toute la place à l'expert (par exemple, le médecin) et un modèle *décisionniste*, qui plaçait le politique au premier plan (par exemple, la direction de l'hôpital et ses autorités de tutelle), l'alternative s'ouvre avec un modèle *pragmatique*. Ce dernier configure aujourd'hui les recherches de nouveaux équilibres entre tous les partenaires, dont les expérimentations s'accompagnent de la remise en cause des formes traditionnelles de légitimation des discours, avec la réappropriation par tous les citoyens d'un certain niveau de connaissance⁹. Ainsi cohabitent, sans se dissoudre ni se confondre les unes les autres, les légitimités des experts, des politiques, des journalistes et des publics, *a fortiori* à l'ère des réseaux sociaux. Délaissant un modèle institué de *Public Understanding of Science* (PUS), axé autour de la compréhension des énoncés et de l'appropriation des innovations technoscientifiques, les expérimentations aspirent désormais à un *Public Engagement with Science* (PES), qui ne serait plus vertical, pour relever de la médiation. Il ne s'agit plus de faire rencontrer la science et la société, mais de « considérer la science dans la société »¹⁰.

Ainsi peut-on comprendre que tout silence disproportionné des autorités, hospitalières comme politiques, est vite considéré comme un déni de la souffrance. Tout empressement à dédouaner les autorités est aussitôt décliné en absence d'empathie et interprété comme une marque de mépris. Tout passage en force, qu'il s'exerce *manu militari* à l'encontre de ces mêmes victimes ou dans la répression de leurs sympathisants, est jugé comme un abus d'autorité et une perte de contrôle de la situation qu'aucun discours lénifiant ne peut plus compenser. *A fortiori* s'il se révèle incohérent dans la durée, ou inadapté quant au support de communication retenu s'agissant des médias « aux ordres ».

⁷ LE CARDINAL, Gilles, Jean-François GUYONNET et Bernard POUZOUILLIC (1999), « Construire la confiance, une vertu nouvelle pour sortir du désir mimétique et de la violence », *Communication et organisation*, n° 16, p. 215-226.

⁸ HABERMAS, Jürgen (1968). *La technique comme idéologie*, traduction et préface par Jean-René Ladmiral, Paris, Gallimard, coll. « NRF ».

⁹ GRANJOU, Céline (2003). « L'expertise scientifique à destination politique », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 1, n° 114, p. 175-183.

¹⁰ CABEDOCHÉ, Bertrand (2023). *Lire la communication-monde au XXIe siècle*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 316-319 et p. 388.

Les principes sont désormais établis par les chercheurs en communication.

Pour autant, les autorités camerounaises semblent n'en avoir tiré aucun enseignement. Faute d'intégrer le « nouveau contrat communicationnel » comme le désigne Maurice Jumbo, les acteurs gestionnaires de la crise à Yaoundé et à Douala ont laissé le terrain libre sur Internet à l'accélération de la rumeur et de la désinformation. Elles se sont exposées à la perte durable de la confiance dont les effets sont dévastateurs, particulièrement quand la crise se révèle d'ordre létal, sur fond de pénurie hospitalière dont on attendait déjà les mesures politiques palliatives nécessaires. Ignorant tout du paradigme de la médiation, ces autorités se sont enfermées dans une communication verticale, hypercentralisée et bureaucratique. Le risque de cette « gestion » hypothèque même l'avenir, selon les séquences identifiées par Bruno Ollivier¹¹ : la crise désigne en effet un triple processus, opérant *crescendo* : d'abord *de brouillage de l'image*, à la fois du produit et de l'organisation (ici, le soin et l'hôpital) ; puis *de décrédibilisation permanente des interlocuteurs* (avec le sentiment de tromperie systématique) ; enfin *de désagrégation de l'identité sociale* (quand le non-respect des valeurs – la sécurité comme un droit et non comme une faveur – bouscule les légitimités proclamées). La crise est alors à son paroxysme, quand elle réveille ainsi les enjeux autant matériels que symboliques.

C'est tout à l'honneur de Maurice Jumbo que de l'avoir rappelé avec son analyse pointue des « affaires » Tchatchou et Komateke.

Bertrand Cabedoche
Professeur émérite en sciences de l'information et de la communication
Chercheur au Gresec
Université Grenoble Alpes

¹¹ OLLIVIER, Bruno (1999). « (Re)problématiser la crise à la lumière de la communication des organisations », *Communication organisation ; Crise et communication*, n° 16, 2^e semestre 1999, p. 21.