

**Zeitschrift:** Magazine aide et soins à domicile : revue spécialisée de l'Association suisse des services d'aide et de soins à domicile

**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz

**Band:** - (2020)

**Heft:** 4

**Rubrik:** Dossier "L'ASD et la communication"

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.05.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

L'ASD communique de plus en plus en réseau par voie numérique.  
Illustration: Patrick Oberholzer

# L'influence positive d'une bonne communication

«Vous ne pouvez pas ne pas communiquer», a dit un jour le théoricien de la communication Paul Watzlawick. Par exemple, si les cadres de l'ASD ne communiquent pas avec leurs collaborateurs, cela peut être considéré comme une expression d'indifférence. Si l'ASD ne commente pas les accusations portées à son encontre, cela peut être perçu comme un aveu de culpabilité. Mais comment l'ASD communique-t-elle de manière à faire passer son message? Les articles suivants traitent d'exemples relatifs à la communication moderne de l'ASD, à la communication de crise de l'ASD – et à la communication positive utilisée en public par l'ASD pour soigner son image.



Le Baromètre de la cybersanté 2020 montre que la mise en réseau numérique est en constante augmentation dans l'Aide et soins à domicile (ASD). L'ASD se sert donc de moyens de communication modernes pour communiquer avec les employés, les clients, les proches et l'ensemble du réseau de soins. Mais à quoi ressemble exactement cette

communication numérique, quels sont ses avantages et les défis qu'elle pose? Ces questions seront examinées à l'aide de quatre exemples de communication moderne utilisés par l'ASD.

Textes: Flora Guéry et Kathrin Morf



## La communication moderne en réseau

Une bonne communication est indispensable pour un réseau de prise en charge médicale. L'ASD s'efforce donc de moderniser sa communication et ses efforts de coordination à l'aide de l'application «Clever.Care Coordinator».

Dans le réseau de soins de l'Aide et soins à domicile (ASD), la maîtrise sûre et efficace de la coordination et de la communication n'est pas une mince affaire. C'est la raison pour laquelle la firme Clever.Care AG a développé le «Clever.Care Coordinator» (voir Magazine ASD 3/2019). Actuellement, cette application permet avant tout la communication via Messenger entre une organisation d'ASD, ses clients et leurs proches. Alfred Ruppert, responsable du développement commercial au sein de la firme bâloise, précise: «Nous travaillons également sur le fait de pouvoir intégrer un jour l'entier du réseau qui se crée autour d'un patient.» L'application a été testée et développée en 2019 par trois organisations d'ASD dans le cadre d'un projet pilote.

## «La numérisation constitue l'avenir du système de santé.»

Nikola Stevanovic, ASD de la région de Biel-Bienne

rendez-vous auprès de l'ASD, les annuler ou les déplacer. L'application est particulièrement utile pour des clients ayant des problèmes cognitifs: elle leur rappelle les rendez-vous au bon moment. Nikola Stevanovic loue également les critères élevés de sécurité. Il admet par contre que l'ASD peine à convaincre ses clients d'utiliser l'application. «Les clients très âgés n'arrivent pas à se familiariser avec les outils numériques», dit-il. «Nous avons eu plus de succès en contactant leurs proches.» Malgré ses efforts, l'ASD biennoise n'a pu créer que deux douzaines de réseaux Clever.

Care depuis le printemps

2019. «Un bilan intermédiaire à l'automne 2019 a montré que tous nos utilisateurs apprécient beaucoup cette application. Mais il a été plus difficile que prévu de convaincre les clients âgés», confirme Alfred Ruppert. «Notre application a été développée en collaboration avec des seniors. Nous sommes convaincus qu'avec un nombre croissant de seniors actifs sur le plan numérique, le besoin de participation et d'interaction numérique avec l'ASD va augmenter.»

### «L'avenir appartiendra au numérique»

Les organisations d'ASD peuvent désormais s'abonner au Clever.Care Coordinator et intégrer gratuitement les clients et leurs proches dans le système. Grâce aux résultats obtenus durant la phase pilote, l'application – disponible en français et en allemand – a été optimisée. Le système peut maintenant être utilisé pour la communication interne. «Ces outils numériques deviendront opérationnels à large échelle au sein de l'ASD quand une première génération d'ainés maîtrisera l'utilisation des smartphones», résume Nikola Stevanovic. Il insiste néanmoins pour que l'ASD se prépare à la numérisation de ses processus de communication. «La numérisation simplifie la collaboration dans l'ensemble du réseau et constitue l'avenir du système de santé. Et l'ASD doit prendre le train en marche à temps si elle veut rester compétitive.»

### Adieu les trajets inutiles

«Jusqu'à présent, les clients de l'ASD et leurs proches communiquaient à travers différents canaux, ce qui n'était pas très efficace», commente Nikola Stevanovic, responsable d'antenne au sein de l'organisation d'ASD de la région de Biel-Bienne et du projet Clever.Care. «Il n'était pas rare qu'un client ne respecte pas un rendez-vous et n'arrive pas à nous avertir à temps. Alors une collaboratrice se rendait chez lui, en vain.» L'ASD biennoise souhaite impliquer étroitement les proches dans les processus de prise en charge. «Ce n'est pas facile à réaliser en l'absence d'un bon système.» Le Clever.Care Coordinator a été introduit à titre d'essai: «Les clients et leurs proches ne communiquent plus que par un seul canal avec nous, ce qui est efficace et clair», se réjouit Nikola Stevanovic. Les clients et leurs proches peuvent maintenant consulter, à tout moment et partout, tous leurs

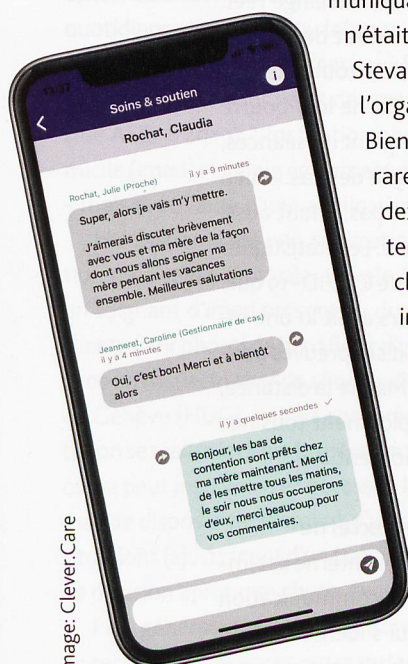


Image: Clever.Care

## La communication interne moderne

**Efficacité et fiabilité: c'est le grand défi auquel l'ASD fait face en matière de communication interne. L'organisation d'aide et soins à domicile de l'Oberland zurichois, Spitex Bachtel, relève ce défi à l'aide d'une application.**

Le point sensible de toute communication institutionnelle est probablement la communication interne. Jens Weber, directeur de Spitex Bachtel AG, le sait: «Transmettre des informations rapidement et à tous les collaborateurs est un vrai défi, particulièrement au sein d'une organisation d'aide et de soins à domicile. En effet, nombreux sont ceux qui ont un taux d'activité faible, sont souvent sur la route, en travail posté ou travaillent pour différentes antennes.» En fonction depuis juillet 2019, Jens Weber s'est rapidement rendu compte que son organisation possède, avec «Perigon», un bon système pour communiquer les données des patients. Mais pour la communication interne, il souhaitait un moyen un peu plus adapté au quotidien. «La communication passait par des canaux comme les courriels, les séances, les notes prises dans toutes les antennes», raconte le directeur. Il a donc rapidement introduit l'application «Beekeeper», élaborée par la firme zurichoise homonyme. Et il s'en réjouit: «Nos échanges sont maintenant efficaces, fiables et rapides.» Le directeur se sert du streaming et des chats de Beekeeper pour annoncer des cours de formation; les nouveaux employés s'y présentent et différentes équipes y organisent leurs réunions. Le groupe de discussion «Livre blanc» sert à transmettre des informations importantes à l'ensemble du personnel. «Cet automne, nous serons opérationnels 24 heures sur 24. Il devient alors encore plus important que notre personnel ait accès à tout instant à ces informations.»

### Un système concluant pendant la pandémie

L'application peut être utilisée sur des téléphones mobiles et des tablettes, privés et professionnels, tout en facilitant la communication entre deux personnes. Elle convainc Jens Weber: «Tous les employés échangent équitablement sur la même plateforme. Cela renforce le sentiment d'appartenance.» Ce qui a une importance particulière, puisque Spitex Bachtel a été créée en 2016 par la fusion de quatre associations d'aide et de soins à domicile. «La plateforme accélère le processus exigeant consistant à ce que tous les em-



La communication interne est capitale pour l'ASD. Image: Beekeeper

**«Notre communication interne est désormais efficace, fiable et rapide.»**

Jens Weber, Spitex Bachtel AG

ployés s'identifient à la nouvelle organisation. En utilisant l'application, un collaborateur fera par exemple connaissance de tous ses collègues et apprendra ce qu'il se passe dans les autres antennes.»

Indépendamment du passage au numérique, le contact personnel restera la clé de voûte chez Spitex Bachtel. Jens Weber est un «nomade-en-chef»: il signe le contact avec tous les collaborateurs; rares sont les semaines où on le trouve deux jours de suite dans la même antenne. La plateforme numérique augmente également la qualité de l'échange réel: «Avant le début de chaque

séance, les collaborateurs peuvent consulter toutes les informations nécessaires sur l'application. On ne leur bourre donc plus la tête avec des informations pendant les séances, mais on a le temps de discuter, et on analyse des cas.» Bien sûr, transmettre les informations ne suffit pas, il faut aussi les lire. Cela ne pose que rarement problème. Les statistiques d'accès ont démontré lors de la pandémie de COVID-19 que, souvent, l'ensemble des 180 collaborateurs avait lu une information donnée. «Cette application a fait ses preuves pendant la pandémie», affirme Jens Weber. «Malgré la distance, notre équipe d'urgence a pu informer rapidement tous nos employés et dialoguer avec eux à tout moment.»

### La communication interne influence l'externe

Pour Jens Weber, une bonne communication interne est importante, car elle influence positivement la communication externe. «Un personnel bien informé, qui s'identifie à son employeur, représente de façon optimale l'organisation à



l'extérieur.» Pour assurer une communication efficace à l'externe, Spitex Bachtel organise des cours de formation sur des thèmes comme «Proximité et distance» et «Gérer les conflits». Pour le directeur, moderniser la communication interne se justifie également pour des raisons économiques. «Le passage au numérique permet d'éviter de nombreux doublons et de réduire le temps nécessaire aux réunions et aux procès-verbaux. Qui gagne du temps économise de l'argent.»

### Ni trop, ni trop peu

L'application «Beekeeper» convainc également grâce à son degré élevé de protection des données utilisateurs. Ce qui manque encore, c'est la possibilité de répondre de manière individuelle aux messages du chat, tel que c'est le cas dans WhatsApp. «Nous tentons de satisfaire tous les vœux de nos clients, mais cela prend parfois un peu de temps», explique Cristian Grossmann, CEO de Beekeeper. L'application est continuellement enrichie de nouvelles fonctions: la version «Beekeeper 2.0» permet, entre autres, l'intégration de la planification du travail en équipe.

Beekeeper a été fondé en 2012 par des diplômés de l'EPFZ. La société compte aujourd'hui des clients dans 130 pays, dont plusieurs organisations d'aide et de soins à domicile (ASD) à but non lucratif et hôpitaux suisses. «Le

groupe de cliniques Hirslanden a introduit l'application au début de la pandémie de COVID-19», indique Cristian Grossmann. Bien sûr, Beekeeper n'est pas la seule application de communication interne. Les organisations d'ASD utilisent aussi l'application bâloise «Clever Care» (voir page 7) ou l'application «Qnnect», de l'entreprise zurichoise Connect Solutions. Jens Weber approuve cette numérisation croissante: «La communication interne de l'ASD se doit d'être moderne, efficace et flexible pour maintenir le rythme des développements dans le secteur de la santé.» Mais pour déployer son potentiel, l'application doit être utilisée de manière appropriée. Il faut veiller à ce que la communication soit de qualité. Les utilisateurs doivent également apprendre à ne pas surcharger le système avec trop de nouvelles et de commentaires pour éviter qu'on ne se lasse. Et enfin, il faut éviter le contraire: nourrir le système trop rarement. Car si les informations se font de plus en plus rares ou ne sont pas actualisées, l'application perdra peu à peu ses utilisateurs.



[www.spitex-bachtel.ch](http://www.spitex-bachtel.ch); [www.beekeeper.io](http://www.beekeeper.io)

## Le diagnostic moderne à distance

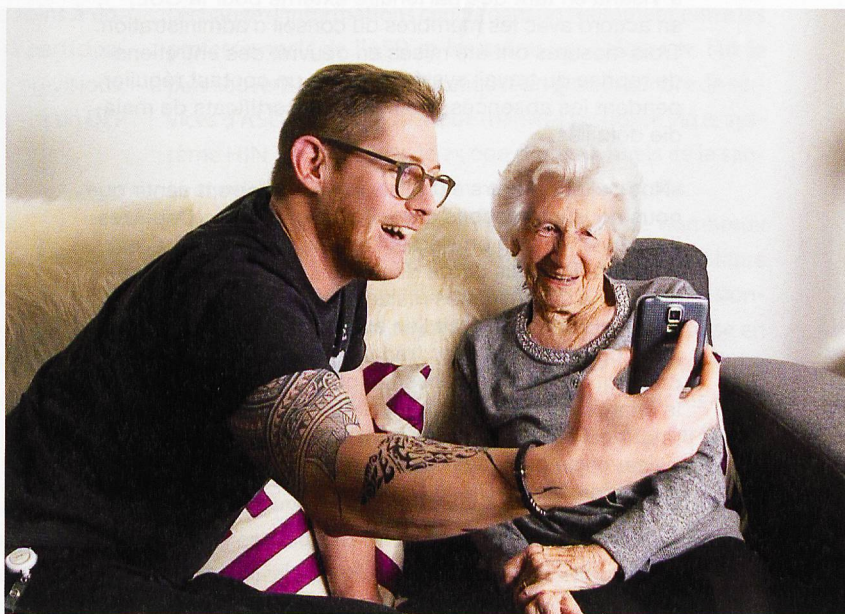
Les progrès technologiques permettent de plus en plus d'obtenir un diagnostic ou une consultation médicale à distance. A Genève, l'ASD utilise une application qui établit une liaison directe avec les Hôpitaux Universitaires.

La télémédecine – c'est-à-dire le diagnostic et la thérapie sur des distances spatiales ou temporelles – gagne en importance. Cela est notamment rendu possible grâce à des objets quotidiens «intelligents», tels que des balances, des montres ou des toilettes connectées, qui fournissent aux médecins des informations sur l'état de santé des patients (voir Magazine ASD 3/2019). L'institution genevoise de maintien à domicile (imad) s'appuie également sur le diagnostic à distance – mais avec l'aide d'une application.

HUG@home est une application mobile de téléconsultation médicale à domicile. Simple d'utilisation, elle permet à un soignant d'imad présent au domicile d'un client ou d'une cliente (voir photo) de bénéficier d'une consultation à distance avec un médecin chef de clinique des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), 7 jours sur 7, de 11h à 19h. Cette consultation se réalise lorsque le médecin traitant n'est pas joignable ou ne peut intervenir, et nécessite l'accord du client. Elle permet de disposer rapidement d'un avis médical pour diverses situations (ajustement d'un traitement médicamenteux, prise de décision après une chute, évolution d'une plaie, etc.).

Plus généralement, HUG@home vise à éviter le recours au service des urgences, en maintenant le patient à domicile

avec une prise en charge médicale coordonnée. Des échanges de documents en direct sont possibles, en toute sécurité et confidentialité des données.



Un soignant et une cliente en pleine téléconsultation. Image: Screenshot RTS

# «Promotion de la santé: privilégier l'estime au contrôle»

Pour que la gestion de la santé en entreprise (GSE) porte ses fruits, un employeur doit communiquer avec ses collaborateurs et collaboratrices en faisant preuve de franchise et de transparence. L'exemple de Puntreis, dans le magnifique canton des Grisons, montre la voie.



Diego Deplazes, gérant du centre de santé Puntreis, a introduit la GSE dans son entreprise, avec le soutien de Visana.

Pour le personnel soignant aussi, un environnement professionnel favorable à la santé est primordial. Diego Deplazes, gérant du centre de soins Puntreis situé à Disentis/ Mustér, dans les Grisons, en est convaincu. «La charge physique et psychique ne doit pas être sous-estimée», explique-t-il. Les absences représentent une charge supplémentaire pour les membres restants de l'équipe et le personnel qualifié est devenu une denrée rare dans le secteur de la santé. «C'est pourquoi nous souhaitons être un employeur attrayant.»

## Trois mesures pour atteindre l'objectif

Pour atteindre cet objectif, Diego Deplazes a eu recours à Visana en tant que partenaire externe pour la GSE, en accord avec les membres du conseil d'administration. Trois mesures ont été mises en oeuvre: des entretiens de reprise du travail systématiques, un contact régulier pendant les absences ainsi que des certificats de maladie détaillés.

«Nos collaborateurs et collaboratrices doivent sentir que nous nous intéressons à eux», souligne Diego Deplazes. Il est judicieux de privilégier l'estime au contrôle. C'est pourquoi Puntreis garde désormais un contact permanent avec les collègues malades et évalue après leur retour si l'absence était liée au travail. De plus, il est toujours communiqué avec transparence quelles sont les conséquences d'une absence pour l'équipe et pourquoi la charge est déjà fortement réduite lorsque le collaborateur ou la collaboratrice concerné/e vient travailler ne serait-ce que deux heures. «Cela favorise l'esprit d'équipe», ajoute Diego Deplazes.

## Le certificat médical, un outil précieux

Globalement, Puntreis jouit d'une excellente image auprès du personnel. «Nous avons constamment des cas dans lesquels des collaborateurs et collaboratrices aimeraient travailler, mais ne peuvent pas, puisqu'ils sont en incapacité de travail à 100 %.» Grâce aux certificats médicaux détaillés facultatifs, c'est toutefois devenu possible, en accord avec le médecin.

L'exemple de Puntreis montre que la franchise et la transparence portent leurs fruits pour l'introduction d'une GSE. Manifester de l'intérêt et de la compréhension aide à lutter contre le stress professionnel et à accroître la motivation. Diego Deplazes envisage-t-il donc bientôt d'introduire des mesures de promotion de la santé supplémentaires? «Ce n'est pas prévu à l'heure actuelle. Mais si des collaborateurs ou collaboratrices souhaitent me faire part de leurs idées, je serais volontiers prêt à les écouter.» Car la promotion de la santé ne devrait pas être uniquement «prescrite» par l'entreprise.

## GSE – le succès, de manière systématique

La gestion de la santé en entreprise (GSE) est plus que de la prévention. C'est l'expression du véritable intérêt porté à la santé physique et psychique des collaboratrices et collaborateurs. Visana vous conseille pour une mise en oeuvre systématique, avec des présentations, des séminaires, de la prévention en matière d'accidents ou des outils de calcul. [visana.ch/gse](http://visana.ch/gse)

## Puntreis Center da sanadad SA

Le centre de soins Puntreis situé à Disentis/ Mustér, dans les Grisons, dispose de 55 places de soins, avec une unité pour les personnes atteintes de démence. Les patientes et patients y bénéficient d'un suivi et de soins adaptés à leurs besoins spécifiques. Puntreis emploie environ 90 collaborateurs et collaboratrices, dont onze apprentis/es et étudiants/es; le restaurant interne constitue un point de rendez-vous très apprécié des résidents/es et des visiteurs/euses.

**visana**

A votre service, tout simplement.



Au départ, cette prestation était proposée à certains clients de imad, selon des critères restrictifs, dans le cadre d'un projet pilote lancé en 2019. En raison de la lutte contre le COVID-19, l'utilisation de HUG@home s'est élargie. Son déploiement à tous les centres de maintien à domicile de imad est effectif depuis le premier semestre 2020.

Les premiers tests menés dans le cadre du projet pilote ont été très concluants avec un taux de satisfaction supérieur à 90% des utilisateurs (infirmières et médecins). Se-

lon imad, les clients sont également très satisfaits d'être pris en charge directement: leur problématique est réglée très rapidement et, dans 9 cas sur 10, un passage aux urgences est ainsi évité. De nombreux partenaires de l'institution ainsi que d'autres organisations d'aide et de soins à domicile ont manifesté leur fort intérêt pour l'intégration d'un tel dispositif dans leur pratique.

🌐 [www.imad-ge.ch/prestations/hug-home](http://www.imad-ge.ch/prestations/hug-home)

## L'échange moderne des données des patients

Le dossier électronique du patient (DEP) est un espace sécurisé où il est possible de réunir tous les documents électroniques relatifs à la santé d'une personne. En d'autres termes, il s'agit d'un dossier médical consultable partout et en tout temps via une connexion internet sûre. Pour les services d'ASD, le DEP a de nombreux atouts. L'un des objectifs du DEP est de simplifier la collaboration entre les professionnels de la santé.



Le dossier électronique du patient (DEP) contient des informations relatives à la santé d'une personne. On y retrouve ses radiographies, ses ordonnances médicales ou encore ses rapports de sortie d'hôpital. Le patient peut consulter ces documents partout et à tout moment, notamment depuis son smartphone. Il décide quels professionnels de la santé peuvent y avoir accès, et quand. Selon ses partisans, le DEP vise à optimiser les processus de traitement afin d'améliorer la qualité et la continuité des soins, mais aussi à simplifier la collaboration entre les professionnels de la santé. Les hôpitaux sont tenus de participer au dispositif conformément à la loi fédérale sur le dossier électronique du patient (LDEP), en vigueur depuis le 15 avril 2017. Cette obligation s'applique aussi aux établissements médico-sociaux à partir de 2022. Pour les autres acteurs de la santé tels que les médecins de famille et les services d'aide et de soins à domicile (ASD), de même que pour les citoyens, la participation est facultative. Selon les dernières prévisions, tous les habitants de Suisse pourront ouvrir un DEP d'ici au printemps 2021.

### Scepticisme à l'égard de la sécurité

Le canton de Genève mène depuis une dizaine d'années le projet «MonDossierMedical.ch» (Mdm) qui inclut de nombreux éléments du DEP. L'institution genevoise de maintien à domicile (imad) a été intégrée au projet dès sa phase pilote. Avec la prise en charge de plus de 17 000 clients par an, imad a été un acteur incontournable, d'une part avec l'utilisation des données de Mdm lors de la prise en charge de ses propres clients et, d'autre part, en partageant les informations de prise en soins avec les

partenaires (avec l'autorisation du client). Des enquêtes de satisfaction ont été menées auprès des clients. Selon imad, le bienfondé d'un tel outil a été compliqué à expliquer à une population relativement âgée. La méfiance vis-à-vis du «Cloud» et la crainte du partage d'informations ont été les principaux freins vis-à-vis d'une population peu accoutumée aux nouvelles technologies.

### L'association faitière a des attentes envers le DEP

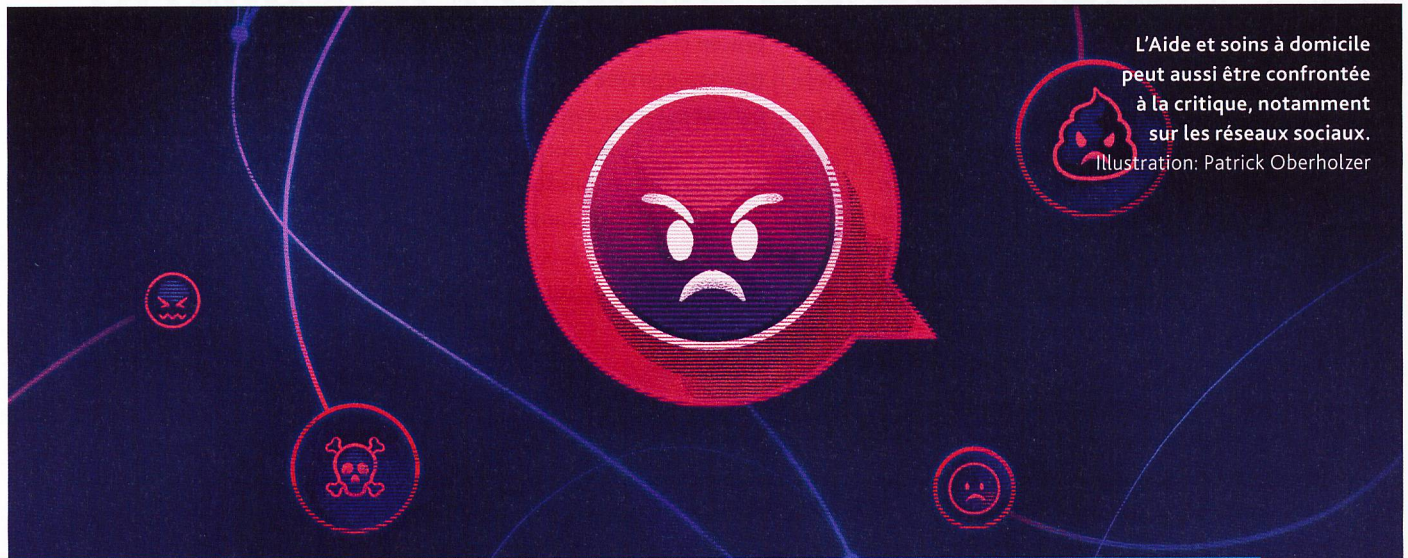
L'association faitière Aide et soins à domicile Suisse suit de près l'actualité autour du DEP. «Nous avons des attentes et nous plaçons de l'espoir dans le DEP. Nous espérons avant tout qu'il permettra un accès rapide aux documents utiles pour les soins», indique Cornelis Kooijman, directeur adjoint et responsable Bases et développement. Actuellement, l'échange d'informations concernant un traitement entre les professionnels de l'ASD et les autres spécialistes se fait le plus souvent par voie électronique. Un grand nombre de services d'ASD communiquent de manière sécurisée via le système HIN – auquel plus de 25 000 professionnels de la santé et quelque 1000 institutions sont déjà raccordés.

Pour les services d'ASD, le DEP promet de nombreux avantages. La complexification croissante des cas implique un besoin accru de travailler en réseau et en interprofessionnalité. Le DEP permet le partage d'informations de prise en charge en temps réel. Une majorité d'organisations d'ASD voient donc dans le DEP une valeur ajoutée pour les soins intégrés. C'est ce qui ressort de l'enquête réalisée par l'institut gfs.berne pour le Baromètre de la cybersanté 2020. Au total, 112 organisations d'ASD à but non lucratif y ont pris part. Les résultats détaillés de l'enquête se trouvent sur [www.e-healthforum.ch](http://www.e-healthforum.ch). Toutes les informations sur le DEP sont sur la plateforme mise en place par eHealth Suisse, la Confédération et les cantons [www.dossierpatient.ch](http://www.dossierpatient.ch).

Image: eHealth Suisse



«Promotion de la santé:  
privilégier l'estime au contrôle»



L'Aide et soins à domicile peut aussi être confrontée à la critique, notamment sur les réseaux sociaux.

Illustration: Patrick Oberholzer

## Un plaidoyer pour une bonne préparation à la communication dans les moments difficiles

Une bonne communication est d'une importance capitale pour maîtriser avec succès une crise qui menace la réputation, voire l'existence d'une organisation. Le Magazine ASD a interviewé deux experts sur le thème de la communication de crise: Liliane Keller Würmli, responsable de la communication et des relations publiques pour l'association argovienne d'aide et de soins à domicile et le Zurichois Steffen Lukesch, ancien journaliste désormais consultant en communication, notamment dans le secteur de la santé (voir «biographies express»). Tous deux parlent de la manière de gérer les crises, de la communication durant la pandémie de COVID-19 et de l'importance d'une bonne préparation.

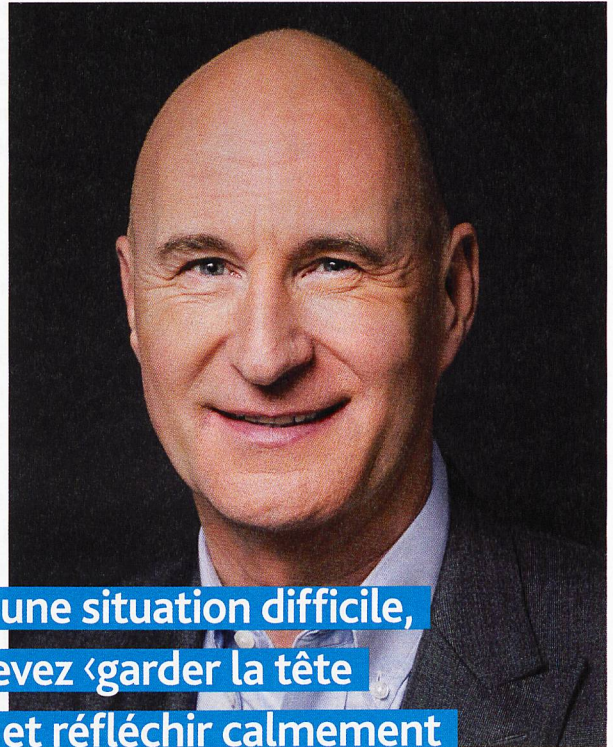
**Magazine ASD: Benjamin Franklin aurait dit un jour: «By failing to prepare, you are preparing to fail» («En ne vous préparant pas, vous vous préparez à échouer»). En conséquence, les experts soulignent que la communication doit être parfaitement au point en cas de crise. Diverses études montrent qu'une grande partie des entreprises ne sont néanmoins pas prêtes à affronter une telle situation. Comment l'Aide et soins à domicile (ASD) peut-elle se préparer à la communication de crise, afin de ne pas échouer à surmonter une crise?**

**Steffen Lukesch (SL):** Je suis entièrement d'accord avec Benjamin Franklin. Mais il m'importe de mentionner que l'ASD ne doit pas se charger elle-même de la préparation et de la conduite professionnelles de la communication de crise – ou du moins pas toute seule. Ces impressionnants professionnels de l'accompagnement global et des soins peuvent se concentrer sur leur mission principale s'ils font appel à un spécialiste de la communication. Cette personne peut préparer la communication de crise pour une organisation de l'ASD et s'occuper de la communication en cas de crise ou au moins soutenir l'ASD dans celle-ci. Les consultants ex-

ternes offrent aussi un regard extérieur précieux sur l'organisation et peuvent donc donner des conseils objectifs face à la frénésie d'une crise – et même déconseiller d'investir autant d'émotion et de temps dans une situation «simplement» difficile comme s'il s'agissait d'une crise à part entière. **Liliane Keller Würmli (LK):** En ce qui concerne sa mission principale, l'ASD est vraiment excellente, mais par rapport à la communication de crise, certaines organisations pourraient s'améliorer considérablement. En raison de la pression économique croissante sur le système de santé, l'ASD à but non lucratif est de plus en plus critiquée depuis quelques années. Un bon travail de relations publiques et surtout une bonne communication de crise gagnent en importance. Toutefois, je suis d'avis que l'ASD peut s'occuper elle-même de cette tâche. De nombreuses organisations d'ASD sont aujourd'hui modernes et ont l'esprit entrepreneurial et emploient également des professionnels de la communication permanents. Pour les petites organisations, en particulier, je suis cependant d'avis qu'il s'agit d'une bonne option de collaborer avec des consultants externes en communication. Je pense que toutes les organisations d'ASD, petites et grandes, sont conscientes qu'une bonne communication est essentielle pour surmonter une crise. Malheureusement, un peu partout, les responsables du financement de l'ASD ne veulent pas payer pour une bonne communication. Ils critiquent par exemple le fait que l'ASD se prépare à des crises qui en réalité n'arriveront jamais. Toutefois, si une crise frappe une organisation d'ASD sans qu'elle y soit préparée, cela peut avoir de graves conséquences pour l'entreprise en termes de finances ou de réputation.

**Cela nous amène à la question suivante: selon les experts, une entreprise doit d'abord définir ce que l'ensemble des employés comprennent sous la notion de crise. Pouvez-vous définir ce qu'est une crise de votre point de vue et ses conséquences pour l'ASD?**

**SL:** Une crise – comme par exemple le scandale du diesel dans l'industrie automobile – a généralement un retentissement public et déstabilise, dans une certaine mesure, l'organisation. Une crise nuit massivement aux finances et/ou à la réputation et met donc en danger l'existence même de l'organisation. Une crise nécessite une cellule de crise, car sa gestion est une tâche à 100%. Par conséquent, l'ASD parle souvent de crise alors qu'elle ne s'occupe en fait que d'une situation difficile. Une telle situation peut ressembler à une crise, surtout pour les employés directement concernés; d'un point de vue objectif, elle ne met pas en danger l'ensemble de l'organisation. Je voudrais donc vous recommander, dans une situation difficile, de commencer par «garder la tête froide» et de réfléchir calmement à la situation, plutôt que de la considérer immédiatement comme une crise qui menace votre existence.



**«Dans une situation difficile, vous devez <garder la tête froide> et réfléchir calmement à la situation.»**

Steffen Lukesch

**LK:** Un vocabulaire homogène autour du thème de la gestion des crises manque malheureusement encore à l'ASD. Mais si l'on définit une crise par le fait que la réputation ou l'existence d'une organisation en est affectée, je n'ai alors pas encore vécu de véritable crise au sein de l'ASD. Au lieu de cela, j'ai souvent été confrontée à des «situations extraordinaires avec un potentiel de crise», comme Aide et soins à domicile Suisse le formule de manière appropriée dans son concept de communication. Dans la pratique, cependant, une situation difficile est perçue comme une crise lorsque les employés ne savent plus comment agir. Et cela se passe beaucoup plus rarement lorsqu'une organisation ayant un bon concept de communication s'est préparée dans les moments difficiles.

**La pandémie de COVID-19 est pour beaucoup d'entreprises une crise qui menace leur existence. Mais selon votre définition, est-ce aussi une crise pour l'ASD – ou quand pourrait-elle le devenir?**

**SL:** Je n'ai pas un aperçu précis des effets de la pandémie sur la réputation et les finances de chaque organisation d'ASD. Globalement, je n'ai pas vécu la pandémie comme étant une crise pour l'ASD. L'ASD a beaucoup contribué à surmonter une crise touchant l'ensemble du système de santé et a plutôt renforcé sa bonne réputation; par conséquent, sa propre existence ne semble pas avoir été mise en danger. Cela aurait été différent si l'ASD était elle-même devenue un foyer



**«Nous devons faire comprendre à nos financiers l'importance primordiale de la communication pour l'avenir de l'ASD.»**

Liliane Keller Würmli

de COVID-19. Les dommages causés à sa réputation auraient alors été immenses et l'ASD aurait perdu d'innombrables mandats. L'ASD aurait été prise dans une spirale négative jusqu'à ce qu'elle ne soit plus en mesure de remplir son mandat de prestations. Restaurer sa bonne réputation après une telle crise aurait été un énorme défi.

LK: Bien sûr, la communication de l'ASD pendant la pandémie comportait certainement des éléments de communication de crise: tout à coup, il n'y avait plus qu'un seul sujet à traiter et tout devait être fait très rapidement. Mais selon la définition évoquée, le COVID-19 n'était pas une véritable crise pour les organisations d'ASD. L'ASD a plutôt été confrontée à la situation difficile de continuer à remplir sa tâche lors d'une crise sanitaire nationale. Et à ma connaissance, elle l'a fait de manière excellente. Cependant, la pandémie aurait pu se transformer en une crise qui aurait menacé l'existence de l'ASD si les employés de l'ASD avaient infecté leurs clients et s'ils étaient morts. Ou si nos employés étaient tombés eux-mêmes malades en série. Au final, la pandémie pourrait devenir une crise pour certaines organisations d'ASD si les surcoûts engendrés par la situation ne sont pas couverts par leurs responsables financiers.

**Il s'agissait néanmoins d'une crise potentielle quand, au début de la pandémie de COVID-19, un certain**

**nombre de clientes et de clients ont commencé à considérer l'ASD comme représentant un risque pour leur santé que certains d'entre eux ont annulé son intervention. Comment la communication a-t-elle aidé à surmonter cette situation difficile?**

LK: L'une de nos organisations d'ASD a écrit une lettre à l'ensemble de ses clientes et clients et a signalé les mesures supplémentaires mises en place pendant la pandémie pour compléter ses mesures d'hygiène déjà strictes propres à l'ASD. L'association argovienne d'ASD a pu mettre ce courrier explicatif à la disposition de tous ses membres afin qu'ils puissent adopter cette «Best Practice». Cette communication directe avec les clients a grandement contribué à apaiser la situation. L'association a en outre suggéré que les organisations informent tous les employés sur ce qu'ils devaient répondre aux questions anxieuses des clients. Et elle a souligné le travail extrêmement fiable de l'ASD dans un communiqué adressé à tous les médias.

SL: A mon avis, il s'agit de bonnes mesures. Mais en tant qu'organisation d'ASD, je n'attendrais pas que des incertitudes surgissent en cas de pandémie. A la place, je mènerais une campagne dès le début pour communiquer à l'ensemble de la société que l'ASD est consciente du danger et sait comment protéger toutes les personnes concernées avec professionnalisme. Deuxièmement, une organisation d'ASD doit veiller à ce que tous les employés soient bien informés dès le départ et sachent exactement ce qu'ils peuvent répondre aux questions les plus fréquentes concernant le COVID-19. Ce travail de communication au niveau de la base étouffe dans l'œuf de nombreuses préoccupations.

**D'autres exemples de situations difficiles ainsi que vos recommandations d'action sont énumérés séparément [voir pages 18 et 19]. Revenons à la théorie: les experts distinguent trois phases dans la communication de crise: la prévention, la gestion précoce et le dépassement effectif de la crise. Examinons d'abord la prévention: selon les experts, une bonne communication empêche souvent l'apparition d'une crise. En quoi consiste une «bonne communication»?**

SL: Quand j'étais journaliste, j'ai toujours apprécié qu'une organisation veuille apprendre à me connaître en tant que journaliste – et nous avons par exemple découvert autour d'une tasse de café les compétences et les devoirs des uns et des autres et comment chacun travaillait sous la pression du temps. En soignant cette relation, on rend accessible une bonne communication mutuelle empreinte de bienveillance, y compris dans les moments difficiles. Quand l'ASD parvient à compléter son réseau dans la région par le biais de tous les médias importants, elle a accompli une grande partie de la préparation à la communication de crise. Une bonne communication pour la prévention des crises signifie également qu'une organisation d'ASD doit maintenir une communica-

tion ouverte avec tous les employés et bien les tenir informés. Des employés satisfaits et formés au contact avec l'extérieur, par exemple en ce qui concerne les messages clés de l'ASD, sont beaucoup plus utiles pour prévenir les crises que n'importe quel consultant en communication.

LK: L'importance d'une bonne relation de travail avec les médias n'est pas seulement mise en évidence dans la littérature spécialisée, dans le canton d'Argovie, elle se prouve aussi dans la pratique: en temps normal, l'ASD peut faire entendre ses préoccupations grâce à un bon réseau de contacts et à l'apport continu d'informations aux médias. Et en temps de crise, les journalistes connaissent déjà l'organisation, sont plus positifs à son égard et peuvent rapidement vulgariser des circonstances compliquées en des termes généraux compréhensibles. L'association argovienne d'ASD considère aussi qu'il est important de former tous les employés en matière de communication et a créé un groupe de spécialistes à cet effet. Toutefois, nos membres nous ont fait savoir que leurs employés ne peuvent pas s'impliquer trop souvent dans des projets non rémunérés, même s'ils le souhaitent. Il est donc d'autant plus essentiel que nous puissions faire comprendre à nos responsables financiers l'importance primordiale de la communication pour l'avenir de l'ASD.

**La deuxième phase de la communication de crise est la gestion précoce, c'est-à-dire la communication dès les premiers signes d'une crise imminente, afin de prévenir celle-ci. Des responsables d'organisations d'ASD ont toutefois signalé au Magazine ASD qu'ils appréhendent souvent ces signes tardivement, voire pas du tout. Comment peuvent-ils changer cela?**

SL: Au total, 90% de toutes les crises possibles à l'ASD relèvent des cinq catégories – bien documentées – que sont la violence, le harcèlement sexuel, l'abus de confiance, la faute professionnelle et les questions relatives au droit du travail. Dans une large mesure, le déroulement de toutes ces crises est prévisible. Une organisation doit donc élaborer des scénarios qui fixent le développement complet d'une crise, dès les premiers signes, en passant par les déroulements possibles, jusqu'aux conséquences. Ces scénarios doivent ensuite être connus de tous les employés afin que les signes des différentes crises puissent être identifiés immédiatement.

LK: Il faut donc que l'ASD dispose d'un bon système d'alarme: si un employé est confronté à un indice de crise – par exemple à une critique de la part d'un client – il doit savoir à qui la signaler immédiatement. Enfin, l'ASD doit établir une culture de l'erreur positive pour le fonctionnement du système. Il doit être clair pour chaque employé que les erreurs peuvent être ouvertement admises parce que les cadres les traitent de manière constructive et protègent leurs employés.

**Passons à la troisième phase de la communication de crise et donc à la manière dont une situation difficile**

**ou une crise est gérée via la communication.**

**Dans la «check-list communication de crise» de Curaviva Suisse, disponible en ligne, il est par exemple mentionné que l'ASD doit préparer des instruments à cet effet. D'après vous, quels sont les outils essentiels?**

SL: Une check-list destinée à la communication dans tous les scénarios de crise mentionnés est d'une importance capitale. Une telle liste devrait également inclure un glossaire de la crise, c'est-à-dire la définition de ses termes principaux afin que tous les acteurs concernés parlent de la même chose. La liste de contrôle contient également un document de référence sur la manière de procéder précisément lors de chaque crise et sur qui est responsable de chaque tâche avec quelles compétences. Le principe de parler d'une seule voix a ainsi fait ses preuves: une seule personne représente l'ensemble de l'organisation en cas de crise par le biais d'une communication ouverte, continue et rigoureuse. Il est impossible de contourner une telle ligne directrice, car elle apporte beaucoup de sécurité et de structure lors d'une situation agitée et permet ainsi de réagir rapidement, ce qui est important dans de nombreuses crises.



## Biographies express

**Liliane Keller Würmli** est responsable de la communication et des relations publiques de l'association cantonale argovienne d'Aide et soins à domicile (ASD) depuis 2017. A 42 ans, elle a étudié la musicologie et l'histoire de l'art à l'Université de Berne et la gestion culturelle au Centre international d'études économiques de Fribourg-en-Brisgau (ALL). Elle a également suivi une formation de spécialiste en relations publiques et est titulaire d'un CAS en Relations médias et en Communication visuelle ainsi que d'un MAS en Communication d'entreprise. Avant de rejoindre l'ASD, elle a travaillé comme rédactrice en communication d'entreprise et comme gestionnaire culturelle indépendante.

**Steffen Lukesch** est propriétaire depuis 2013 de la société Lukesch Kommunikation à Schöfflisdorf (ZH), qui propose entre autres des formations aux médias et des conseils en communication. Ce consultant, animateur et conférencier âgé de 60 ans, a étudié l'histoire, la germanistique ainsi que l'histoire sociale et économique à l'Université de Zurich et a ensuite obtenu un MAS en Gestion de la communication et Leadership. Il a travaillé comme reporter pour le «Sonntagsblick» et comme rédacteur en chef et animateur pour la télévision suisse, notamment pour le «Tagesschau» et le magazine de santé «PULS». En tant qu'expert en communication, il est spécialisé dans les sujets liés au secteur de la santé. Sur demande, Steffen Lukesch met son manuel «Rhétorique, médias, présentation» à disposition des organisations d'ASD intéressées: [steffen.lukesch@icloud.com](mailto:steffen.lukesch@icloud.com); [www.steffenlukesch.ch](http://www.steffenlukesch.ch).

LK: Au sein de l'association argovienne, nous développons actuellement un argumentaire destiné à tous les collaborateurs. Nous y consignons les questions critiques fréquemment posées ou qui pourraient l'être en cas de crise – par les clients, les autorités voire les journalistes – et la manière dont tous les employés peuvent y répondre. Lors de la création de tous les outils de communication de crise mentionnés ci-dessus, il est souvent possible de se rabattre sur les outils existants. Par exemple, dans le nouveau concept de communication, Aide et soins à domicile Suisse stipule que l'association faitière nationale prend le lead face à des demandes

de renseignements des médias d'importance nationale et l'association cantonale face à des sujets d'importance cantonale. Ce système convient aux organisations de base et est facilement transmissible à leurs associations cantonales respectives.

**Une fois qu'une organisation d'ASD a préparé tous ces instruments, les experts disent que ceux-ci doivent être testés. Monsieur Lukesch, dans le cadre de votre formation en communication, vous proposez à cet effet des jeux de rôle incluant des acteurs. Votre credo est d'être «aussi réaliste que possible». Mais comment peut-on simuler une situation de crise complexe au sein de l'ASD de manière réaliste?**

SL: On peut certainement simuler certains aspects d'une crise. Nous pouvons par exemple former la direction en matière de planification de sa communication à l'aide d'un guide pendant une crise. Avec les employés de l'ASD, je me suis par exemple déjà exercé à la manière dont une employée fixe des limites claires en cas d'agression sexuelle et en informe son supérieur. Lors d'une telle simulation, les réactions correctes à adopter sont stockées sur le «disque dur» de la personne, ce qui les rend facilement récupérables en cas d'urgence. Enfin, la simulation enseigne également les bases de la communication. Environ la moitié des cadres se rendent notamment compte qu'ils communiquent de manière moins compréhensible qu'imaginée. L'ASD doit parfois s'écarter de son langage technique pour que ses messages soient compris. J'explique aussi ces éléments importants pour une apparition publique réussie dans un document que je transmets volontiers aux organisations intéressées.

LK: Les experts en communication doivent faire comprendre l'importance d'une telle formation aux cadres et aux responsables financiers de l'ASD. Ce qui peut s'avérer encore plus difficile que de les convaincre de l'importance de la

communication de crise. Un compromis serait peut-être de ne payer «que» l'expert en communication et de remplacer les acteurs par nos propres employés, parce que ceux-ci savent faire preuve d'empathie dans diverses situations difficiles.

**Jusqu'à présent, nous avons surtout parlé de la communication de crise externe. Cependant, selon les experts, la communication de crise au sein de l'organisation est également importante. Est-il facile d'oublier d'informer les employés face à des menaces extérieures?**

LK: C'est exact. Il existe dans la communication d'entreprise une devise importante: «l'interne avant l'externe». En aucun cas, les employés ne doivent apprendre par les médias quelle crise a frappé leur organisation – et comment la direction prend position face à celle-ci. SL: Le fait que la communication soit interne avant d'être externe est lié à l'estime et au respect des employés. Une bonne communication interne signifie également que les cadres peuvent faire comprendre à leurs employés que toute l'équipe sera mobilisée pendant la crise et doit rester soudée. Les informations sont plus susceptibles de quitter l'organisation si les employés se sentent délaissés.

**Examinons maintenant la communication via les médias modernes: les réseaux sociaux jouissent d'une énorme popularité. Cependant, une enquête de l'agence Havas montre que les organisations d'ASD y sont très réticentes. Comment l'ASD communique-t-elle lorsque des commentaires critiques – voire un déferlement de commentaires haineux («shitstorm») – surgissent sur les réseaux sociaux?**

SL: Une organisation d'ASD peut réagir aux commentaires critiques individuels sur les réseaux sociaux. Elle ne doit pas les supprimer, mais elle peut corriger les erreurs factuelles et assurer qu'elle prend le problème décrit au sérieux, et peut-être même chercher le dialogue avec la personne à la base des critiques. Cependant, les experts s'accordent à dire qu'on ne peut pas contrôler un «shitstorm». Plus une organisation prend position face à des allégations subjectives, plus la surface d'attaque devient grande pour la culture de l'indignation, laquelle nourrit le shitstorm. En outre, la plupart des gens savent que les commentaires sur les réseaux sociaux font montre de frustration et d'exagération. Pour toutes ces raisons, il est important qu'une organisation laisse un shitstorm s'affaiblir de lui-même. Une autre possibilité consiste à ce que l'ASD n'exploite que des plateformes en ligne où elle peut examiner les commentaires avant de les publier. Mais même dans ce cas, un shitstorm est possible

**«L'ASD doit s'écarter de son langage technique pour que ses messages soient compris.»**

Steffen Lukesch



via d'autres plateformes, peut-être même à cause de la «censure des commentaires» effectuée par l'ASD.

LK: Ce n'est pas parce que la possibilité d'un commentaire critique existe sur les réseaux sociaux que l'ASD doit redouter les médias sociaux. Car les opportunités offertes par ces nouveaux médias l'emportent sur les risques. L'ASD doit simplement investir des ressources pour devenir plus à l'aise dans le traitement des réseaux sociaux. L'association argovienne d'ASD, par exemple, a récemment proposé une formation sur le sujet. Dans le cadre de la campagne «Rejoins-nous!», huit de nos membres testent désormais des canaux tels que LinkedIn, Instagram et Facebook. Nous avons constaté que ceux-ci peuvent rapidement atteindre de nombreux jeunes via ces canaux modernes et les enthousiasmer vis-à-vis du travail attrayant que propose l'ASD.

**Sur internet, il existe des portails, tels que [www.kununu.com](http://www.kununu.com), sur lesquels les employés peuvent évaluer un employeur. On y trouve des organisations d'ASD notées cinq étoiles sur cinq ainsi que d'autres notées une étoile. Comment l'ASD gère-t-elle cela?**

SL: Mon conseil est de prendre au sérieux les reproches évoqués sur ces portails d'évaluation et de les considérer comme une occasion de se confronter réellement aux griefs émis au sein de l'organisation. Cependant, il faut aussi relativiser l'importance de ces évaluations. De plus en plus de plateformes travaillent avec des méthodes douteuses et, à long terme, se décrédibilisent. Les internautes savent que les commentaires virulents ne représentent souvent pas l'opinion de la majorité.

LK: J'utilise de telles plateformes, parce que les critiques sans concession qui s'y trouvent peuvent mettre en évidence les faiblesses réelles d'une organisation. Les critiques sur Kununu laissent un sentiment différent au lecteur si l'organisation critiquée utilise la possibilité d'une prise de position individuelle. Sur ces plateformes, l'ASD peut donc confronter les critiques à ses propres points de vue. Ces plateformes ne doivent pas être sous-estimées car elles peuvent influencer de manière significative l'opinion d'un demandeur d'emploi à l'égard d'une organisation d'ASD.

**Les experts en communication soulignent par ailleurs que chaque situation difficile, voire chaque crise, est aussi une opportunité – si on tire les leçons des expériences vécues. En termes de communication de crise, que pouvons-nous apprendre d'une situation difficile telle que la pandémie de COVID-19?**

LK: Une organisation peut tirer les leçons d'une situation difficile si elle expose ses points faibles au grand jour. Cela aug-

mente les chances que les ressources nécessaires pour remédier à ces faiblesses soient accordées. Pendant la pandémie de COVID-19, l'ASD a jusqu'ici bien communiqué à tous les niveaux. Toutefois, la pandémie a également révélé des faiblesses de communication dans beaucoup d'endroits, et j'espère que les organisations concernées s'efforceront de les améliorer. Au sein de l'association argovienne, nous avons remarqué que notre communication interne s'est révélée jusqu'à présent très informelle. Lorsque nous n'avons plus été autorisés à nous réunir régulièrement en raison de la pandémie, l'échange informel d'informations a cessé, ce qui signifie que la communication interne ne fonctionnait plus correctement. J'espère que cette expérience ouvrira la voie à une systématisation de la communication interne. De plus, l'association cantonale a l'intention d'établir une checklist pour la communication de crise afin d'être globalement mieux préparée à la prochaine situation difficile. Cette liste contient toutes les procédures importantes à suivre ainsi que les contacts des personnes responsables et de leurs adjoints.

SL: De manière générale, je dois souligner que l'ASD a prouvé pendant la pandémie qu'elle peut résister à une situation critique grâce à son professionnalisme et à la stabilité de ses structures. Néanmoins, j'espère que certaines organisations ont réalisé sur quels points leur communication interne ou externe doit être améliorée en prévision de la prochaine situation difficile. Pour que cela fonctionne, un concept est essentiel: le leadership! Les cadres doivent maintenant veiller à ce que le compte rendu de leur communication de crise soit effectué de manière systématique dans leur organisation. Et que des mesures concrètes soient ensuite prises pour en pallier les faiblesses.



**«L'ASD doit avoir la main-  
mise sur ce que la société  
pense d'elle.»**

Liliane Keller Würmli

**Pour finir, regardons vers l'avenir: le numérique imprègne de plus en plus la vie des gens et les possibilités d'interaction**

**dans les médias augmentent. En outre, les médias en ligne sont en compétition pour la divulgation à la hâte d'histoires. Pour toutes ces raisons, les experts supposent qu'à l'avenir les crises deviendront plus fréquentes et toujours plus rapides pour les entreprises – mais aussi plus éphémères. Comment l'ASD peut-elle se préparer à la communication de crise du futur?**

LK: Compte tenu de la fréquence et du développement de plus en plus rapide des crises, l'ASD peut encore moins se permettre, à l'avenir, d'être mal préparée. Quel que soit le professionnalisme dont fait preuve une organisation d'ASD dans son travail quotidien, si elle ne répond pas aux reproches rapidement et de manière professionnelle lors d'une



situation difficile, cette situation influence fortement la perception que la population a de l'ASD. L'ASD doit devenir une pro de la communication afin d'avoir la mainmise sur ce que la société pense d'elle, en temps normal comme dans les moments difficiles.

SL: La culture de l'indignation et la dramatisation des événements dans les médias sont susceptibles de devenir de plus en plus intenses et de se répandre de plus en plus rapidement à l'avenir. En même temps, cependant, le besoin d'informations avérées va augmenter. La population recherche de plus en plus des sources sérieuses afin de pouvoir distinguer les faits d'innombrables informations peu

fiables. Grâce à sa bonne réputation, l'ASD peut être une source sûre et faire ainsi bouger les choses, surtout dans des situations difficiles comme une pandémie – pour l'ensemble de la population, mais aussi pour les intérêts des clientes et des clients ainsi que des employés de l'ASD eux-mêmes. Mais elle ne peut y parvenir que si elle communique de manière professionnelle. Cela nous ramène au premier sujet de cette interview: si vous ne vous préparez pas à la communication de crise, vous vous préparez à l'échec. Pour conclure, mon message lors de cette interview se résume à une chose: un plaidoyer pour une bonne préparation à la communication dans les moments difficiles.

Interview: Kathrin Morf

## Exemples de communication de crise

**Des exemples de situations difficiles vécues au sein de l'Aide et soins à domicile (ASD) sont présentés ci-après – des cas particulièrement fréquents tout comme des cas rares anonymisés issus de la pratique. Nos deux interviewés expliquent chacun brièvement ce qu'il ou elle conseillerait à l'organisation d'ASD concernée par rapport à sa communication de crise.**

**Un client et ses proches estiment qu'un employé de l'ASD s'est comporté de façon grossière. Ils menacent de faire appel aux médias.**

Liliane Keller Würmli (LK): Si de tels reproches parviennent aux oreilles de l'association cantonale, nous nous rabattons sur les «5 règles d'or» de la communication de crise que nous appliquons à de telles situations: «Accepter la critique. Prendre la critique au sérieux. Annoncer une clarification. Consulter immédiatement les organisations concernées. Trancher qui maintiendra le contact avec la personne à l'origine de la critique.» Il est essentiel d'avoir une discussion factuelle avec les proches le plus rapidement possible, car cela permet de désamorcer très tôt de nombreuses situations difficiles.

Steffen Lukesch (SL): De tels cas resteront fréquents dans les médias, car beaucoup de gens se considèrent comme des «lecteurs reporters». A mon avis, une organisation doit laisser certaines de ces attaques publiques se tarir. Car trop de communication, c'est aussi de la mauvaise communication. Bien entendu, à un moment donné, la direction peut déclarer avoir entendu parler de ce cas et entamé des clarifications internes. Elle peut en outre rectifier des erreurs factuelles manifestes. De cette façon, l'ASD signale qu'elle prend le sujet au sérieux mais ne veut pas résoudre le conflit sur la place publique. L'ASD doit être consciente qu'avec chaque justification supplémentaire, elle jette de l'huile sur le feu, ce qui peut amener une attention croissante sur un cas individuel jusqu'à ce que celui-ci se transforme en une crise globale.

**Les proches d'un employé de l'ASD accusent un employé d'être responsable d'un décès causé par l'administration d'un mauvais médicament. Ils menacent également de porter l'affaire en public.**

SL: Dans ce cas de grande envergure, l'ASD devrait faire appel à un avocat en plus d'un expert en communication. Elle pourra alors suivre calmement la check-list qu'elle a, espérons-le, préparé pour le scénario de crise «faute professionnelle». Tout d'abord, le dialogue avec les proches doit assurément être recherché. Toutefois, l'organisation ne doit commenter le cas de manière concrète que lorsque des conclusions claires sont disponibles. Jusque-là, elle se réfère à l'enquête en cours du médecin légiste. Il est aussi important que l'ASD se prépare à d'éventuels développements de l'affaire et garde ainsi le contrôle. Par exemple, elle peut préparer des déclarations à l'attention des médias – car les proches peuvent effectivement impliquer les médias. Bien sûr, il est aussi essentiel que l'ASD aide à clarifier de tels incidents. Si les accusations sont justifiées, elle doit en tirer les leçons et communiquer – en reconnaissant sa culpabilité – partout où l'affaire a fait du bruit.

LK: Dans le cas présent, je consulterais un avocat et je chercherais à avoir une conversation empathique avec les proches, je les prendrais au sérieux. Si les allégations devenaient publiques, je consulterais aussi un consultant externe en communication capable d'évaluer cette situation extrêmement émotionnelle d'une manière plus objective que moi. Avant qu'une quelconque information ne quitte l'entreprise, il est également essentiel

d'informer tous les employés sur la situation et d'assurer du soutien et une protection à la personne incriminée.

**Une organisation de base refuse un contrat malgré l'obligation de prise en charge, à la suite de quoi le client refusé critique l'ASD dans les médias.**

LK: Notre association cantonale a été confrontée à de telles questions. L'organisation d'ASD concernée a toujours été en mesure de justifier clairement les raisons pour lesquelles elle avait rejeté un cas en évoquant ses conditions générales. Par exemple, cela s'est produit parce que le comportement d'un client était inacceptable envers les employés et qu'il fallait les protéger. Dans un tel cas, une organisation peut donc assurer qu'elle prend au sérieux son obligation de prise en charge mais que ses conditions générales stipulent aussi clairement que dans de rares cas, il arrive qu'un client ne puisse pas être pris en charge.

SL: Je n'ai rien à ajouter à cela.

**L'ASD est attaquée dans les médias parce qu'elle coûte trop cher – ou du moins plus cher que les organisations privées d'ASD de la région.**

SL: En ce qui concerne les chiffres, je suis pour la plus grande transparence possible et pour une offensive de communication. Je présenterais des études de cas concrets dans les médias et comparerais ouvertement mon organisation, ses coûts et ses charges, avec ceux d'autres prestataires. Parce que l'ASD fonctionne efficacement et n'a rien à cacher.

LK: D'une certaine manière, c'est devenu un reproche classique. Dans un tel cas, nous pouvons expliquer tout ce que nous devons accomplir et la manière précise dont cela est financé. Nous pouvons exposer ce que nous faisons pour travailler de manière économique. Et nous pouvons assurer que l'ASD à but non lucratif ne veut pas s'enrichir. Je souhaiterais que l'ASD dispose d'une meilleure base nationale de données afin que nous soyons en mesure de communiquer tous ses coûts et ses charges de manière transparente.

**Dans divers médias, il a été rapporté que des escrocs se font passer pour des employés de l'ASD afin de harceler sexuellement ou de voler des clients.**

LK: Ici, je ne me contenterais pas de mener une campagne d'information pour mettre en garde la population contre ces escrocs. Face à la menace pesant sur nos clientes et clients, j'introduirais aussi de nouvelles mesures de sécurité et j'aborderais cette problématique en public. Par exemple, nous pourrions informer chaque client du nom de l'employé de l'ASD qui lui rendra visite et de l'heure exacte de son passage.

SL: En plus de ces mesures, une campagne pourrait être lancée pour faire connaître les visages qui se cachent derrière l'ASD et renforcer sa bonne réputation. Par une série de portraits dans les médias, on pourrait par exemple montrer que les employés de l'ASD sont tous des professionnels honnêtes et engagés, lesquels font figure de confiance et de fiabilité.

**Un grand journal écrit dans un article que l'ASD parvient difficilement à trouver suffisamment de personnel qualifié pour prendre en charge la population de manière adéquate.**

LK: Ce titre ne reflète aucune crise. Le fait que la pénurie de personnel qualifié soit une question d'intérêt public fait même le jeu de l'ASD. Nous n'avons pas à nous cacher lorsqu'il s'agit de notre contribution à la résolution du problème: nous formons beaucoup de personnel. Ces articles nous donnent également l'occasion de nous présenter comme un employeur attractif – et d'appeler les politiciens à faire quelque chose pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

SL: Face au reproche de manque de personnel, il existe en outre deux arguments de poids: la conscience du problème et la gestion de la qualité. Ainsi, l'ASD montre avec beaucoup d'assurance qu'elle est consciente de ses faiblesses en termes de ressources humaines. Toutefois, elle a mis en place un bon système de gestion de la qualité – qui doit bien sûr concorder aux attentes – et cela montre clairement que tous les clients sont bien pris en charge.

**Les médias régionaux rapportent que des dizaines de signataires d'une pétition exigent qu'une organisation d'ASD améliore ses conditions de travail.**

SL: Ce n'est pas une crise pour l'organisation, mais pour la direction. D'une part, les cadres doivent envoyer un signal très clair, tant à l'interne qu'à l'externe, pour montrer qu'ils prennent ces accusations au sérieux et qu'ils sont là pour les employés. S'il y a vraiment des problèmes au niveau des conditions de travail, ils doivent prendre des mesures pour y remédier et communiquer à nouveau, d'abord à l'interne, puis à l'externe. LK: Une bonne communication aurait probablement pu empêcher ce cas: il est important que la direction communique toujours ouvertement à l'ensemble des employés sur la manière dont l'ASD travaille et dans quelles conditions – et comment elle se compare aux autres employeurs du secteur. Cela vaut notamment pour les salaires et les horaires de travail. En outre, une culture de discussion ouverte doit être établie au sein de l'organisation afin que les insatisfactions puissent être clarifiées à l'interne à un stade précoce.



L'ASD communique sur elle-même de manière positive à travers tout le pays. Illustration: Patrick Oberholzer

## Dans tout le pays, on façonne l'image positive de l'ASD

L'Aide et soins à domicile (ASD) fait tout pour être perçue comme une organisation – et un employeur – professionnelle et moderne. Dans ce qui suit, une organisation de base, deux associations cantonales et Aide et soins à domicile Suisse racontent comment elles parlent positivement de l'ASD par le biais de campagnes d'image, sur les réseaux sociaux ou lors de journées d'action. Textes: Kathrin Morf, Francesca Heiniger

### Comment l'ASD biennoise communique positivement sur elle-même

L'organisation d'ASD de la région de Biel-Bienne est très active sur les réseaux sociaux, notamment pour le recrutement de personnel. Mais elle se sert aussi d'autres canaux pour cultiver l'image positive de l'ASD.



«Une communication correcte est la carte de visite d'une entreprise»: l'inscription figure en gros caractères sur un document que l'organisation d'ASD de la région de Biel-Bienne, Spitex Biel-Bienne Regio, distribue à ses apprentis lors d'un après-midi consacré au thème de la communication. Renate Schlup, responsable gestion, marketing et communication, est convaincue de ce slogan: «La culture de l'image me tient à cœur, surtout en ces temps de pénurie de personnel qualifié et de pression économique sur le système de santé», explique-t-elle. «L'image de l'ASD est encore un peu poussiéreuse. C'est

pourquoi il importe que nous présentions souvent et de manière positive sa marque en public. Une bonne communication est particulièrement importante car nous n'offrons pas de marchandises qui pourraient nous aider à attirer l'attention des gens avec des rabais réguliers et des échantillons gratuits.»

#### Les réseaux sociaux au cœur du recrutement

L'ASD biennoise véhicule une image positive et professionnelle d'elle-même sur les réseaux sociaux, et ce, plus activement que la plupart des autres organisations d'ASD. «La

raison principale de notre décision de parier sur les réseaux sociaux était le marketing RH, lequel constitue un défi», indique Renate Schlup. «Nous voulons atteindre les professionnels de la santé et les candidats potentiels par le biais des canaux qu'ils utilisent de manière intensive.»

Les publications sont rédigées par Renate Schlup et Kadi Ganaj, le responsable des réseaux sociaux. Leur exactitude est toujours soigneusement vérifiée, tant sur le plan professionnel que politique. L'objectif est de présenter l'ASD comme un employeur moderne: «Etant donné que les réactions sont très bonnes, nous avons étendu nos activités au cours de ces derniers mois», relève Renate Schlup. Par exemple, l'organisation présente désormais ses nouveaux employés sur Instagram et Facebook, rend compte du quotidien varié vécu au sein de l'ASD, signale les postes vacants – et il lui arrive même de féliciter une heureuse cliente à l'occasion de son 100<sup>e</sup> anniversaire.

A chaque apparition publique, Spitex Biel-Bienne Regio se conforme à l'un de ses cinq principes directeurs en termes de communication: «Nous cultivons une communication respectueuse et ouverte et fournissons des informations complètes, régulières et directes.» De nombreux autres canaux sont utilisés pour transmettre cette information complète: une courte vidéo a ainsi été créée pour le site internet de l'organisation, publiée sur YouTube, dans laquelle différentes personnes envoient aux 200 employés de l'ASD biennoise «un grand merci» pour leur dévouement. Par ailleurs, Spitex Biel-Bienne Regio diffuse également la campagne marketing de l'association d'ASD du canton de Berne (voir p. 22) et place ses propres annonces dans les médias régionaux.

### Communiquer avec et par le biais des employés

La ligne directrice de Spitex Biel-Bienne Regio ne s'applique pas seulement à la communication externe: elle vise également à garantir – au moyen d'une communication interne caractérisée par le respect et l'ouverture – que l'entreprise dispose de collaborateurs heureux et bien informés qui véhiculent égale-

ment une bonne image de l'ASD à l'extérieur. «Une bonne communication ne peut pas reposer uniquement sur des personnes individuelles – elle a besoin de tous les employés de l'ASD», affirme Renate Schlup. Afin que le personnel soit outillé pour cette tâche, l'organisation introduit des moyens de communication modernes (voir p. 22) et organise régulièrement des cours de formation continue, ainsi que des après-midi à l'attention des apprentis, sur des thèmes tels que «La communication orientée vers le patient». «Et quand il y a des évolutions pertinentes dans le secteur de la santé, nous formons nos employés afin qu'ils

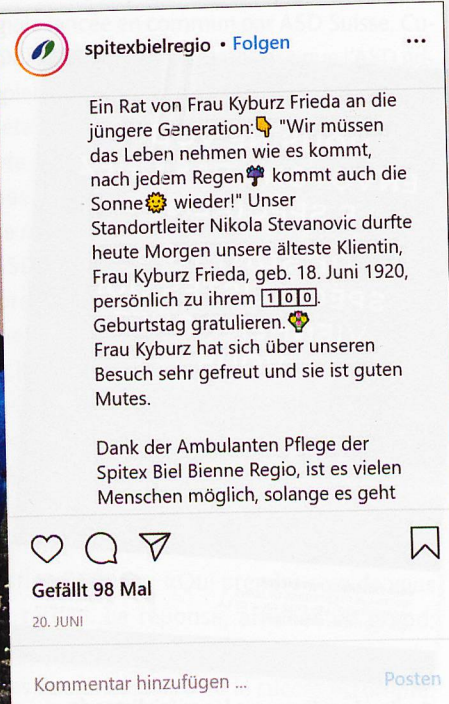
soient bien équipés pour répondre aux questions de nos clientes et clients. Ce fut le cas avec le COVID-19, par exemple.»

Pour finir, en ce qui concerne la culture de l'image de l'ASD, le contact

direct avec la population ne doit pas être négligé. A l'occasion de la Journée nationale de l'ASD en septembre, Spitex Biel-Bienne Regio présentera, pendant quatre jours à la Coop située près de la gare de Bienne, ce qu'elle a à offrir. Pour Renate Schlup, aucune crainte que ce travail de relations publiques étendu sur quatre jours n'intéresse personne: «L'année dernière, nous avons passé trois jours sur place et le stand a rencontré un immense succès.»

## «Nous voulons atteindre les professionnels de la santé par les canaux qu'ils utilisent.»

Renate Schlup, ASD de la région de Biel-Bienne



L'organisation d'ASD de la région de Biel-Bienne félicite une centenaire et obtient près de 100 likes sur sa publication Instagram. Image: Screenshot Instagram Spitex Biel-Bienne Regio



## L'ASD bernoise et sa vaste campagne marketing

Dans le canton de Berne, l'association cantonale d'Aide et de soins à domicile (ASD) s'occupe pour tous ses membres de campagnes de marketing émouvantes en faveur de l'ASD.

Le vaste travail de dépoussiérage de l'image de l'Aide et de soins à domicile (ASD) à but non lucratif a commencé, dans le canton de Berne, en 2013. «Nous avons de plus en plus pris conscience que la population avait une image poussiéreuse de l'ASD», explique Roger Guggisberg, directeur de l'association d'ASD du canton de Berne. «L'ASD ne s'apparente plus à de l'aide au voisinage. Elle est devenue depuis longtemps une organisation hautement professionnelle qui a du cœur et qui traite aussi les cas les plus complexes des soins ambulatoires.» Les 46 organisations bernoises d'ASD à but non lucratif ont donc décidé de passer à l'offensive afin d'améliorer leur image. Elles ont ainsi uni leurs forces en chargeant leur association cantonale de compléter chaque année la culture de l'image promue par Aide et soins à domicile Suisse à l'échelle nationale par des campagnes cantonales.

Ces mesures visent à bien positionner l'ASD à but non lucratif sur le marché, compte tenu de la forte concurrence privée qui règne dans le canton. L'association a donc entrepris de polir progressivement son image poussiéreuse: en 2013, elle a d'abord orienté sa campagne vers le grand public afin de positionner l'ASD grâce à l'étiquette «L'original».

**«Notre base doit être fière de ce qu'elle fait au sein de l'ASD.»**

Roger Guggisberg, ASD du canton de Berne

Une campagne interne a ensuite été lancée en 2014. «Si presque tout le pays a une fausse image du travail fourni au sein de l'ASD, cette image est malheureusement aussi répandue parmi nos employés. Nous voulions nous assurer que notre base est fière de ce qu'elle fait au sein de l'ASD», explique Roger Guggisberg. Une campagne orientée vers les futurs employés potentiels a suivi en 2015 pour contrer la pénurie de personnel qualifié. En 2016 et 2017, une grande mission a été abordée: mettre en valeur l'image de l'ASD. Et la campagne 2018 a une nouvelle fois été conçue pour attirer de nombreuses personnes à travailler et à se former auprès de l'ASD.

Au fil des ans, des manifestations ciblées ont également été soutenues dans le cadre de la campagne. Il y a eu notamment un engagement en faveur de la Course féminine de Berne et la participation de l'ASD au Salon bernois de la formation ainsi qu'au Salon de la formation du Jura bernois, qui ont été soutenus financièrement.

### Des messages intelligibles et émotionnels

Après tous ces projets ciblés, l'association cantonale a lancé en 2019 un projet pour continuer de soigner l'image de l'ASD à but non lucratif. «L'objectif principal de notre dernière campagne est de faire en sorte que l'ASD à but non lucratif soit considérée comme un prestataire de services moderne, professionnel et extrêmement important à tous les niveaux et dans tous les domaines de la société», explique Roger Guggisberg.

«Le message central est que l'ASD à but non lucratif se distingue car elle peut tout faire. Nous pouvons communiquer cela au public avec calme et vigueur.» Après tout, l'ASD à but non lucratif est un prestataire de services complet qui prend en charge chaque mission et privilégie le bien-être de ses clientes et de ses clients plutôt que la réussite financière.

Pour cette campagne de deux ans, l'association collabore avec l'agence Republica et a choisi le slogan «Nous faisons la différence». En accord avec ce slogan, les sept visuels de la campagne montrent à quel point l'ASD fait une différence dans la vie des gens, avec des images simples et des citations émotionnelles. Par exemple, devant l'image d'une salle de bain, il y a les mots: «Mexique, Chine, Australie, il a déjà voyagé. Son prochain objectif est désormais de se déplacer lui-même à la salle de bain.» Puis en dessous, à côté du logo de l'ASD à but non lucratif: «Nous faisons la différence. Après un accident, nous vous accompagnons sur le chemin du retour au quotidien.» Mais la campagne porte également sur les prestations de soins spécialisées tels que les soins psychiatriques: «Si cela ne va plus au travail, démissionnez. Que faire, quand c'est le quotidien qui ne va plus?» Elle fait l'éloge de l'ASD en tant qu'employeur attractif: «Rejoignez une équipe, dans laquelle on veille les uns sur les autres. Après tout, c'est notre métier.» Et souligne que l'ASD soulage aussi les proches: «Pour qu'Anna ne soit pas seulement une soignante pour son père. Mais simplement Anna de temps en temps.»



Ce visuel souligne que les spécialistes de l'ASD effectuent leur travail directement au domicile des clientes et des clients.

Image: ASD du canton de Berne/Republica

Tous ces visuels sont largement diffusés: on les retrouve dans les signatures e-mails, sur des sites internet ainsi que sur des affiches. Ils sont visibles dans les journaux, à la télévision et sur les réseaux sociaux, mais aussi sur les écrans des bureaux de poste, des gares et des stations-service. Une campagne «AdWords» a également permis de garantir à l'ASD à but non lucratif de plus grandes chances qu'auparavant d'apparaître dans n'importe quelle recherche effectuée sur Google.

### Continuer à planifier après les vacances d'été

La campagne «Nous faisons la différence» s'est vite révélée être un succès: les réactions de la population ont été très bonnes et la fréquentation du site internet associé [www.spitexbe.ch](http://www.spitexbe.ch) a augmenté après chaque publication. «Je suis particulièrement heureux que nos membres puissent également s'identifier à la campagne», ajoute Roger Guggisberg. En raison des échos positifs, les responsables ont décidé de poursuivre la campagne 2020 presque sans changement. Lors des vagues de publications du printemps et de l'automne, il a cependant fallu utiliser encore plus de canaux, notamment des annonces dans les journaux régionaux et sur

des supports ciblés, à l'instar des panneaux servant à la prévention des accidents dans les stations de ski.

La pandémie de COVID-19 a cependant retardé des parties de la première phase de la campagne: l'affichage dans l'espace public et les affichettes dans les transports publics ont été reportés à l'été. En outre, un nouveau visuel pour les signatures e-mails a été créé, qui appelle les gens à rester chez eux pendant la pandémie. Après les vacances d'été, les responsables vont maintenant réévaluer l'impact de la campagne et analyser comment les prochaines mesures de marketing doivent être développées. Au cours de l'année, ils décideront également de la manière de procéder en 2021. «Ce n'est pas seulement le succès de la campagne actuelle qui importe», explique Roger Guggisberg. «Nous allons aussi analyser dans quel domaine une campagne a actuellement le plus grand potentiel pour contribuer au développement du marché de l'ASD.» Il se pourrait donc qu'une autre campagne soit lancée pour viser un groupe cible spécifique. «Mais il est également possible que nous étendions la campagne actuelle et continuions ainsi à cultiver de manière exhaustive l'image de l'ASD à but non lucratif.»



## L'ASD grisonne et l'amour de travailler aux soins à domicile

Dans le canton des Grisons, l'association d'Aide et de soins à domicile à but non lucratif n'a pas lancé seule la campagne d'image cantonale «I love my job», mais en collaboration avec les établissements médico-sociaux.

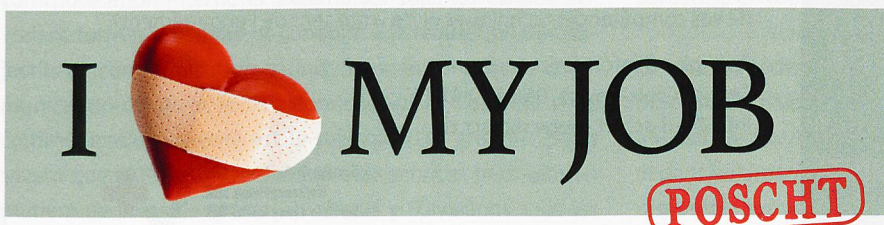
«Les organisations d'Aide et soins à domicile (ASD) du canton des Grisons ont réuni leurs efforts pour se faire connaître et se présenter comme un employeur intéressant et une entreprise formatrice attractive», annonce d'emblée Monika Schnoz, co-directrice de l'association grisonne d'ASD, qui en soigne l'image de marque, au nom des membres. Par exemple, elle a mis en place le site internet [www.spitexundich.ch](http://www.spitexundich.ch) afin de présenter les offres de formation et de stages de son organisation. La publiciste a aussi lancé une campagne avec des personnes exprimant leur enthousiasme pour l'ASD et leur travail – en allemand, italien et romanche.

### Ensemble plutôt que seuls

La dernière «grande offensive» a commencé en 2019 avec «Le métier le plus important en Suisse» pour mettre en avant

l'attractivité des métiers dans les soins de longue durée, une campagne nationale lancée en commun par ASD Suisse, Curaviva Suisse et OdASanté. C'est sur cette base que l'ASD grisonne a mis sur pied sa propre campagne. L'association des hôpitaux et des établissements médico-sociaux (EMS) cantonaux s'est jointe à cet effort. «Nous avons tous reconnu qu'ensemble, nous défendrons mieux l'image des soins de longue durée», se réjouit Monika Schnoz.

Les EMS et l'ASD cantonale ont poursuivi dès lors un travail médiatique proactif en organisant, par exemple, une semaine thématique à la radio traitant des soins de longue durée. En août 2019, ils ont aussi lancé une action spectaculaire: lors d'un «Znüni» (la pause de neuf heures), les 120 membres du parlement cantonal ont reçu des patients nécessitant des soins de longue durée et leurs soignants – au total 200 personnes – pour faire part de leurs expériences. Ils ont amené avec eux des affiches posant des questions comme: «Qui prendra soin de vous plus tard?». La réponse, affichée en grand: «Moi!» Cet appel adressé aux milieux politiques et aux médias a eu le succès escompté: il faut financer davantage les soins de longue durée pour qu'on puisse, aujourd'hui et demain, prendre soin de toute la population.



Le titre du journal «I love my Job»-Poscht.

Image: L'ASD et les EMS des Grisons.



Les membres du parlement grison ont été sensibilisés en été 2019 à l'importance des soins de longue durée. Photo: L'ASD et les EMS des Grisons.

### «I love my job»

L'ADS et les EMS ont ensuite lancé leur campagne de trois ans «I love my job» sur le site internet [www.langzeitpflege-gr.ch](http://www.langzeitpflege-gr.ch), et sur Facebook, avec des vidéos de soignants et de soignantes expliquant pourquoi ils adorent leur métier. «Notre but est de communiquer d'une manière nouvelle, exceptionnelle et parfois aussi un peu audacieuse, sans en faire trop. Avec un langage trop formel, nous ne touchons pas les jeunes», précise Monika Schnoz. Et la tactique se poursuit avec la publication interne trimestrielle «I Love My Job-Poscht»: depuis février 2020, celle-ci s'adresse au personnel des soins de longue durée du canton, à travers des portraits, des agendas de manifestations ou, actuelle-

**«Avec un langage trop formel, nous ne touchons pas les jeunes.»**

Monika Schnoz, ASD du canton des Grisons

ment, des articles sur les soins en temps de pandémie. La pandémie n'a pas entravé la campagne d'information; seule une semaine de stage dans les EMS a dû être reportée. Monika Schnoz souligne que le slogan «I love my job» est aujourd'hui plus approprié que jamais. «La pandémie a montré au personnel soignant la grande reconnaissance accordée à leur profession au moment où la population prend conscience de son importance.»

«I love my job» s'adresse d'abord au personnel: «Pour parler publiquement des soins de longue durée de manière positive, les soignants doivent d'abord acquérir eux-mêmes une image positive», explique la co-directrice. Cette image positive doit ensuite être communiquée dans le sens de «Fais du bon travail et fais-le savoir»: «A cet effet, nous organisons des cours de formation continue pour transmettre les bases de la communication institutionnelle, du marketing RH et de la manière de gérer les réseaux sociaux. Car ceux qui font leur travail calmement et discrètement se noient dans un monde saturé d'informations. Notre but est de sensibiliser tous nos collaborateurs et collaboratrices, faire d'eux des ambassadeurs et ambassadrices de marque des soins de longue durée.» Et Monika Schnoz d'ajouter: «Il faut reconnaître qu'il importe non seulement de parler de notre profession, mais également de comment on l'exerce.»



Annonce



## Engagement, motivation, compétence Voilà ce qui définit le Service Croix-Rouge.

Vous aussi, vous souhaitez faire bénéficier le Service Croix-Rouge de vos compétences techniques et de votre sens de l'engagement?

Pour plus d'informations:  
Service Croix-Rouge, 058 400 41 70  
[info@rkd-scr.ch](mailto:info@rkd-scr.ch), [www.rkd-scr.ch](http://www.rkd-scr.ch)

Service Croix-Rouge CRS  
Rotkreuzdienst SRK  
Servizio Croce Rossa CRS



## Aide et soins à domicile Suisse et la culture de l'image au niveau national

Qu'est-ce qui fait une bonne communication au niveau national et pourquoi importe-t-il à l'Aide et soins à domicile d'avoir une image ayant une valeur de reconnaissance? Francesca Heiniger, responsable communication et marketing d'Aide et soins à domicile Suisse, sur la culture de l'image.

Par bonheur, «l'Aide et soins à domicile» (ASD) jouit d'un très haut niveau de notoriété et d'une excellente image dans toute la Suisse, comme le prouve la position de tête répétée dans l'Atlas du bien commun ([www.gemeinwohl.ch](http://www.gemeinwohl.ch)), établi chaque deux ans par l'Université de St-Gall. Néanmoins, il est encore possible d'améliorer son image. En effet, la perception de l'aide et des soins à domicile dépend du fait que quelqu'un – ou son entourage – a déjà bénéficié ou non des services de l'ASD. Les personnes n'ayant pas eu cette expérience décrivent parfois l'ASD comme peu dynamique, peu innovante et un peu poussièreuse et l'associent aux soins de base pour les personnes âgées. Il s'agit de montrer à ces clients potentiels/futurs que l'ASD offre beaucoup plus, et que les organisations d'ASD sont des entreprises modernes et gérées de manière économique qui offrent des conditions de travail attrayantes et qui, sur le plan de la formation, contribuent à garantir la disponibilité d'un nombre suffisant de personnes qualifiées à l'avenir.

Dans le but de sensibiliser le grand public et de renforcer l'image de l'ASD, Aide et soins à domicile Suisse lance une nouvelle campagne de publicité et d'image environ tous les cinq ans. La campagne, qui se déroule maintenant depuis 2018, se concentre sur les points forts et la diversité des services fournis par les organisations d'ASD à but non lucratif. Les associations cantonales et les organisations de base peuvent télécharger des modèles pour ces outils de communication dans le domaine réservé aux membres du site [aide-soins-domicile.ch](http://aide-soins-domicile.ch), les adapter à leurs besoins et les utiliser pour leur propre communication. Ils doivent être clairement identifiables avec l'ASD à but non lucratif et avoir une valeur de reconnaissance dans toute la Suisse, soutenue par le logo et l'étiquette «l'original».

### Communication intégrée

Grâce à la communication intégrée, toutes les mesures de communication interne et externe sur tous les canaux devraient former une unité et conduire à la réalisation des objectifs de communication définis. Selon le concept de communication d'Aide et soins à domicile Suisse, l'objectif de la communication externe est le suivant: «Les groupes cibles savent que l'ASD est un prestataire de services pertinent en matière de soins de santé (...).» Nous y travaillons tous les jours: atteindre un haut niveau de visibilité dans toute la Suisse grâce à une stratégie de marque forte et à des messages clairs,



Le visuel de la campagne pour la Journée nationale de l'ASD.

Image: ASD Suisse / Pomcanys

avec également un travail médiatique actif et un soutien communicatif dans le domaine de la politique.

Une autre mesure est la Journée nationale de l'Aide et soins à domicile qui se déroule chaque année dans de nombreuses organisations de base sous une devise différente. Le 5 septembre 2020, la devise sera «Merci!» afin de souligner que l'estime des clients de l'ASD est un facteur important pour la satisfaction professionnelle des employés de l'ASD.

Pour finir, il va de soi que le Magazine ASD est LE porte-voix de l'ASD en Suisse et donc LE produit de culture de l'image utilisé par l'ASD à but non lucratif au niveau national. Le Magazine ASD est le résultat d'un mandat du comité d'Aide et soins à domicile Suisse visant à remplacer le magazine «Schauplatz» (publié de 1995 à 2013 par les associations cantonales de Suisse orientale) et à le transformer en un magazine national en trois langues – le résultat actuel de cette mesure mise en œuvre depuis 2014 étant entre vos mains.

*La base des activités de communication est le concept de communication d'Aide et soins à domicile Suisse (avec ses annexes «Social Media» et «Procédure en cas de demandes des médias et dans les situations extraordinaires avec potentiel de crise»), disponible sur [www.aide-soins-domicile.ch](http://www.aide-soins-domicile.ch) dans le domaine réservé aux membres sous «documents spécifiques»/«Communication/RP».*