

**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

**Artikel:** Un plaidoyer pour une bonne préparation à la communication dans les moments difficiles

**Autor:** Morf, Kathrin / Keller Würmli, Liliane / Lukesch, Steffen

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-928287>

### **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](#)

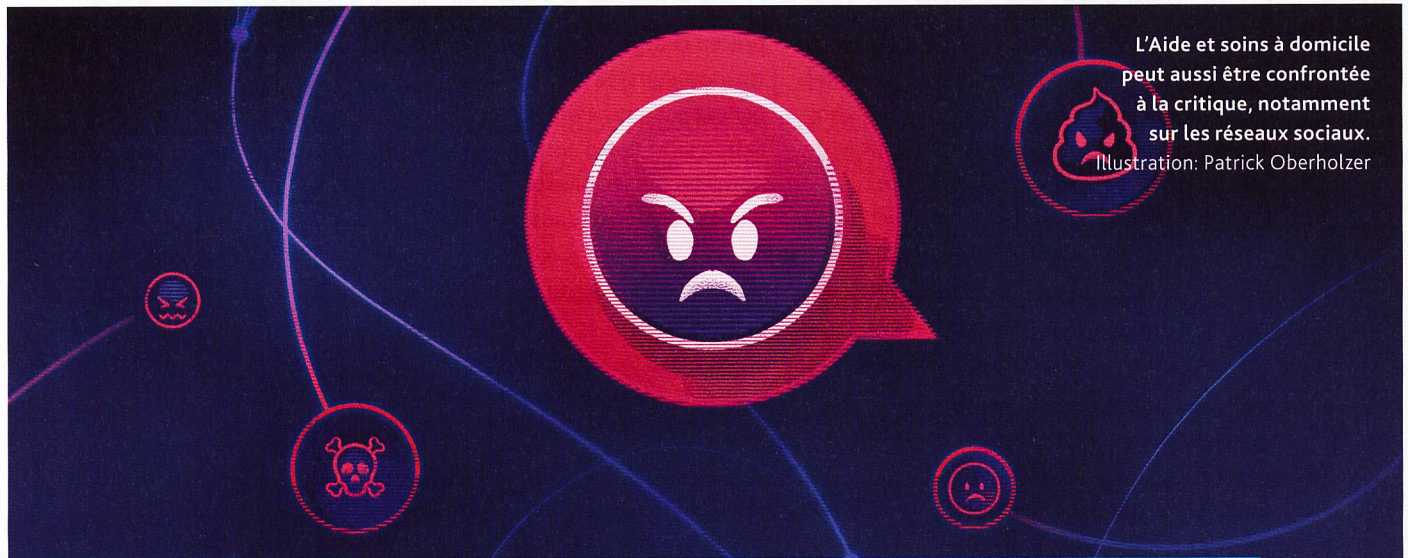
### **Terms of use**

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:** 03.05.2026

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

«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.

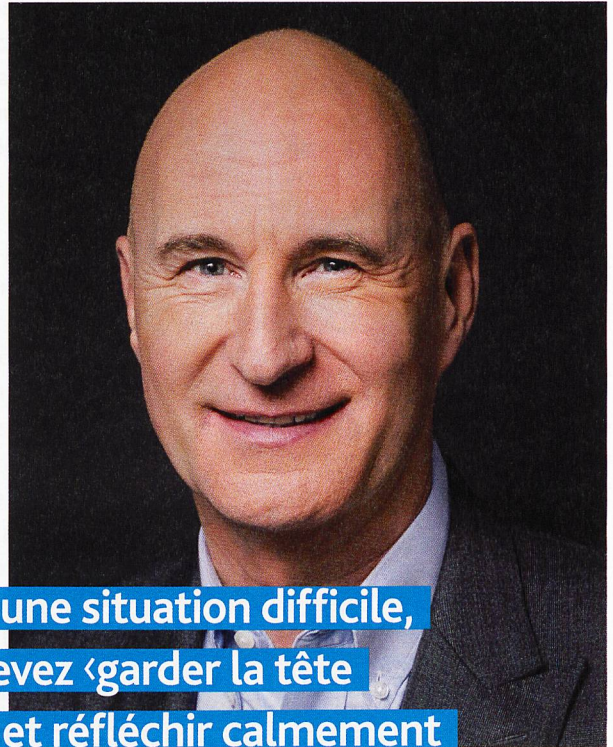
**Magazine ASD: Benjamin Franklin aurait dit un jour: «By failing to prepare, you are preparing to fail» («En ne vous préparant pas, vous vous préparez à échouer»). En conséquence, les experts soulignent que la communication doit être parfaitement au point en cas de crise. Diverses études montrent qu'une 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.