

Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée
Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses
Band: 8 (2016)
Heft: 3: Communication : les EMS entrent dans l'ère 2.0

Artikel: Préparation aux situations de crise : "Situation catastrophique à la Résidence du Lac"
Autor: Huschke, Martin / Degen, Christoph
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-813795>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 03.05.2025

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

Préparation aux situations de crise

«Situation catastrophique à la Résidence du Lac»

Les institutions sociales sont régulièrement confrontées à des problèmes qui sont portés sur la place publique et qui peuvent rapidement dégénérer en véritable crise. Pour ne pas en arriver là, les responsables ont tout intérêt à s'y préparer.

Martin Huschke* et Christoph Degen**

Il y a de l'agitation au sein de l'EMS La Résidence du Lac. De nombreux collaborateurs se sentent débordés et se plaignent des mauvaises conditions de travail, quelques-uns sont absents pour cause de maladie. Un courrier anonyme a été envoyé au journal local et le directeur de l'EMS doit faire face



* **Martin Huschke**, conseiller RP, partenaire interne/externe de Communications SA, à Bâle. Il conseille des entreprises et des organismes sans but lucratif en matière d'issue management et de communication de crise.

** **Christoph Degen**, avocat, du cabinet Partner Dufour Advokatur Notariat, à Bâle. Il est le directeur de proFonds, l'association faîtière suisse des fondations et des associations d'utilité publique de Suisse. Il conseille, accompagne et coaché des fondations et associations (OSBL), surtout dans les situations de crise.

aux questions d'un journaliste. Il est totalement pris de court et fait des déclarations contradictoires. Le jour suivant, le journal titre «Situation catastrophique à la Résidence du Lac». Le directeur charge alors un avocat de déposer plainte contre le journal.

Le même jour, plusieurs familles de résidents, inquiets, appellent la résidence. Sur Facebook, un groupe de proches concernés dénoncent les conditions au sein de l'EMS. L'autorité de surveillance s'en mêle. Dépassé et sous pression, le directeur disparaît de la circulation. Trois jours plus tard, le journal local récidive: l'EMS répartirait les résidents dans des classes de soins trop élevées et encaisserait ainsi indûment des contributions des proches, des autorités sociales et des caisses maladie. L'article provoque l'intervention de l'AVS et des assureurs maladie. A la divulgation d'autres anomalies, le directeur démissionne. En quelques semaines, la réputation du home jusque-là irréprochable a pris un sacré coup. Avec des répercussions sur la charge de travail, la motivation du personnel et le recrutement de nouveaux collaborateurs.

Ainsi naissent les crises

Au cours de ces dernières années, des crises similaires se sont jouées dans plusieurs EMS de Suisse et dans des organisations pour personnes en situation de handicap. Elles ont toutes en commun:

- L'absence de procédure structurée dans l'institution pour prévenir les crises. De telles procédures permettent d'identifier rapidement les évolutions négatives et de prendre les mesures qui s'imposent.
- Quand rien n'est entrepris, des troubles ou des problèmes internes apparemment mineurs évoluent très vite et ont rapidement un impact négatif sur la dynamique interne.
- L'institution concernée est sous le feu des projecteurs, ce qui éveille l'attention d'autres groupes de parties prenantes.

- Une forte pression s'exerce sur l'organisation concernée. Le cas dégénère en crise qui peut menacer l'image, voire l'existence même de l'institution.

Les crises placent les organisations face à des exigences qui vont bien au-delà de la mesure normale du quotidien. Les déclencheurs peuvent être de natures très diverses, comme le manque de qualité dans les soins, les patients qui s'enfuient d'une unité fermée, des calomnies, un détournement, une escroquerie, des agressions physiques, une pandémie, des conflits du travail ou des pannes informatiques. Celui qui s'en remet à son talent d'improvisation pour gérer des crises agit à la légère et risque une atteinte durable à la réputation de l'établissement et une perte de confiance ainsi que des dommages économiques.

De nombreuses institutions disposent d'un système de gestion de la qualité qui comprend l'analyse des risques, les descriptifs de processus et des check-lists. Cependant, une crise arrive le plus souvent de manière inattendue et fortuite, entraînant des conséquences graves. En situation de crise, les modèles habituels de conduite, les stratégies et ressources existantes ne suffisent pas à la maîtriser.

Se préparer à la crise

Se préparer aux crises est une tâche essentielle d'une direction consciente de ses responsabilités. Le développement d'un issue management (gestion des problèmes) permet de prévenir les crises. Ce processus structuré contribue à identifier dès les premiers signes les thèmes sensibles (les issues) pour donner à l'organisation la possibilité d'intervenir assez tôt et d'écarter une crise possible par la mise en œuvre de mesures appropriées.

La préparation aux situations de crise comprend l'analyse des

Se préparer aux crises est une tâche essentielle de la direction.

risques potentiels du point de vue de leur degré d'impact et de leur probabilité de concrétisation, la mise en place d'une organisation de crise ainsi que l'élaboration d'un manuel de crise, qui règle notamment les compétences et les interventions et qui contient les principales instructions.

Seul l'exercice régulier avec des scénarios réalistes permet à l'organisation d'être prête à surmonter des situations de crise. Si les ressources internes manquent, il faut envisager le recours à un spécialiste externe, en particulier à une équipe de soutien, un juriste et un spécialiste en communication.

Lorsqu'une crise s'annonce, tout doit aller très vite. L'organisation de crise interne doit pouvoir se mettre en action sans délai, car il y a beaucoup de choses à faire simultanément. Il faut écarter le dommage qui menace, minimiser le dommage déjà causé. La gestion quotidienne doit être maintenue autant que possible, et l'information et la communication garanties à l'interne comme à l'externe. A ce stade, il s'agit de penser à tous

les interlocuteurs possibles: les résidents, les proches, le personnel, les autorités, les médias. Les aspects juridiques et les conséquences d'un incident doivent être pris en considération et clarifiés en priorité.

Planifier des ressources externes

Les ressources internes font souvent défaut, justement dans les domaines de la communication et du droit. Dans un tel cas, les spécialistes externes auxquels faire appel, comme un conseiller en communication, un juriste ou un psychologue d'urgence, doivent être préalablement désignés et intégrés dans l'organisation de crise, afin qu'ils puissent être sollicités immédiatement pour conseiller et coacher l'équipe de crise. Le conseiller en communication, en collaboration avec les instances internes, prépare la stratégie de communication, les déclarations (messages clés) et les mesures nécessaires pour les groupes d'interlocuteurs internes et externes.

La tâche du juriste est de conseiller l'organisation de crise interne pour toutes les questions juridiques et de préserver les intérêts de l'institution concernée. Le champ thématique peut être très large: droit des fondations, associations et sociétés, droit du travail, responsabilité civile et droit des assurances, droit des médias et droit pénal, sans oublier les normes spécifiques propres à un domaine d'activité en particulier. Le juriste a pour mission de garantir que les mesures nécessaires pour éviter ou pour gérer la crise répondent aux normes légales. Cela vaut également pour les mesures en matière de communication, dont il faut vérifier la conformité juridique et la pertinence. Et surtout, le juriste accompagne et défend les intérêts de l'organisation de crise face aux autorités compétentes et, le cas échéant, devant les tribunaux.

Il y a des enseignements à tirer des crises évitées ou surmontées. Il s'agit d'en analyser les causes et de définir et mettre en œuvre les mesures préventives appropriées pour empêcher que des incidents identiques ou similaires ne se produisent à l'avenir. L'organisation de crise interne ainsi que les spécialistes externes sollicités doivent aussi contribuer à ce travail de suivi. ●

D'autres informations sur: www.curaviva.ch/communicationdecrise

Votre organisation est-elle prête à affronter une crise?

- Connaissez-vous les risques, les thèmes sensibles (issues) qui concernent votre organisation?
- Connaissez-vous les principaux groupes de parties prenantes de votre organisation, leurs réticences, leurs positions et leurs critiques?
- Avez-vous développé des scénarios pour chaque thème avec les stratégies d'intervention correspondantes, les prises de position et les plans de mesures?
- Surveillez-vous l'évolution des thèmes et tendances, par exemple au moyen d'un monitoring des médias?
- Disposez-vous d'une équipe de gestion de crise rompue à l'exercice?
- Y a-t-il un manuel de crise qui règle les responsabilités, les interfaces et le déroulement des actions et qui contient des aides comme des check-lists?
- Disposez-vous à l'interne de suffisamment de ressources ou devez-vous recourir à des spécialistes externes (équipe de soutien, juriste, spécialiste en communication)?