

Communication de crise application à la gestion de cas

Pr Dominique Somme

Université de Rennes 1

CHU de Rennes – Service de Gériatrie

Coordinateur national DIU Gestionnaire de cas

Pourquoi se préparer à la crise?

- *« Si il y a deux ou plusieurs manières de faire quelque chose, et que l'une d'elles soit susceptible d'entraîner une catastrophe, alors quelqu'un la fera de cette manière là »* Loi de Murphy (“loi de l’emmerdement maximum”...)

De nombreuses définitions

- **Brutal/Subit/Rupture**
 - Accident subit survenant chez une personne en bonne santé apparente. **Larousse**
 - Changement brutal et soudain entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre. **Marie-Hélène Westphalen**
- **Indécision/Fragilité/Précarité**
 - Crise signifie indécision : c'est le moment où en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes. **Edgar Morin**
 - Un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens [...] dans l'attente d'une résolution prochaine **Bolzinger**
- **Transformation/Evolution (amélioration)**
 - Une crise est un processus de transformation induit par une rupture majeure qui force à la restructuration des systèmes sociaux, humains, technologiques et naturels. **Shrivastava**
 - On définit la crise comme un processus qui, sous l'effet d'un évènement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements. **Christophe Roux Dufort**
- **Communication**
 - La **crise** provient d'un manque de communication, provoquant une tension, et entraîne une aliénation passagère ou durable des non-communicants.
 - La **communication de crise** consiste en un ré-apprentissage de la communication. La confiance faisant alors défaut, elle passe parfois par l'acte. **Max Bézard**

Se préparer

- **La crise est un moment qui associe plus ou moins**
 - Déferlement/débordement
 - Dérèglement
 - Décrédibilisation
 - Divergences d'opinion
 - Déstabilisation
- **Soit le pire moment pour entreprendre une communication**
- **Il faut préparer la crise quand il n'y en a pas**

Se préparer

- **Comment se préparer à**
 - L'inconcevable
 - L'imprévisible
 - L'incertitude??

Se préparer

- **ANTICIPER**
- **REPETER/PRATIQUER**
- **CARTOGRAPHIER**
- **COMMUNIQUER**

Anticiper

- **Parler des crises**
- **Ne pas se croire à l'abri**
- **Connaitre les basiques de la communication de crise**

Répéter/pratiquer

- **Travail d'équipe++**
- **En tenant compte des expériences de chacun**
- **Nécessité de confiance (temps)**
- **Intérêt d'un superviseur/élément externe**
- **Etablir des listes d'attitudes/de termes etc à utiliser ou à éviter**

Cartographier

- **Connaitre dans les situations que l'on suit**
 - Sur qui on pourra compter
 - Sur qui on aura du mal à compter (éventuellement travailler à en faire des appuis)
 - Sur qui il faudra éviter d'avoir à recourir
 - Qui communique avec qui dans quel type de relation
- **La gestion d'une crise c'est au moins autant la gestion de la coordination**

Communiquer

- **Dire le Risque" car si le Risque dort, pour autant il ne se repose jamais...Bernard Sautet Office de Gestion du Risque**

Exemples de crises

- **La personne que vous accompagnez vous met personnellement en cause dans un évènement**
- **Un partenaire vous menace de poursuite judiciaire pour « non-assistance à personne en danger »**
- **Un « nouvel arrivant » sur la situation impose son point de vue en négligeant tout le travail réalisé avec la personne jusque là et en ne considérant pas son opinion**
- **La famille d'une personne que vous accompagnez se plaint à un partenaire de votre incompétence**
- **Les partenaires se plaignent en commun au pilote de votre ingérence dans leur propre organisation**
- **(...)**

Bases de la communication de crise

- **Attitudes :**
 - Volonté de communiquer
 - Exactitude
 - Réactivité
 - Respect de la parole de l'autre

(nécessite l'anticipation, la pratique, la cartographie et la communication)

Bases de la communication de crise

- **Aller vite**
- **Etre crédible**
- **Etre en phase**
- **Circonscrire**
- **Répondre/coordonner/informer**
- **Mobiliser/agir**

Bases de la communication de crise

- **Aller vite**
 - Reconnaître la situation
 - Reconnaître un rôle (une responsabilité)
 - Importance de l'anticipation

Bases de la communication de crise

▪ **Etre crédible**

- Eviter le jargon
- Clarifier le propos
- S'appuyer sur sa connaissance professionnelle
- Ne pas diminuer la connaissance du profane
- Importance de la cartographie (renforcement)++
- Importance de la pratique

Bases de la communication de crise

▪ Etre en phase

- La crise est souvent révélatrice d'un dysfonctionnement
- Comprendre le point de vue de l'autre
- Ecouter et décoder les propos au-delà de l'agressivité
- « J'entends bien... »
- Importance de la pratique

Bases de la communication de crise

■ Circonscrire la crise

- Essayer de clarifier ce qui pose (a posé) problèmes pour éviter « la contamination » et le rejet de tout même de ce qui ne pose pas problèmes
- Clarifier les rôles (importance de la cartographie et de la communication)

Bases de la communication de crise

- **Répondre/coordonner/informer**
 - Avoir de l'information
 - Savoir reconnaître un défaut d'information
 - Pas de mensonge/pas d'approximation
 - Coordonner la circulation de l'information++++
 - Enjeu de crédibilité majeur++
 - Importance de la cartographie++++++

Bases de la communication de crise

▪ Mobiliser/agir

- La meilleure façon de prouver qu'on a entendu la demande
- Ne pas faire n'importe quoi
- Ne rien faire seul

Types de traitement de conflit ([Hodgson, 1994](#))

Face à face

Contestation
Concurrencer
(gagne-perd)

Collaboration
Resoudre le problème
(gagne-gagne)

Non-coopératif

Compromis

Coopératif

Evitement
Se retirer
(pas d'engagement)

Acceptation
Céder
(perd-gagne)

Absence de
face à face

Bases de la résolution de conflits

- **1. Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne).**
- **2. Ecoutez l'autre partie.**
- **3. Posez des questions pour :**
 - (i) connaître les arguments de l'autre partie,
 - (ii) clarifier les problèmes, et
 - (iii) vérifier la compréhension.
- **4. Restez ouvert.**
- **5. Rapprochez vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser.**
- **6. Faites la distinction entre le problème et les personnes.**

Bases de la résolution de conflits

▪ En tant qu'intermédiaire

- Ne pas vouloir imposer « sa solution » mais laisser le temps à l'émergence d'une solution négociée entre les parties
- Il est de votre responsabilité que les parties s'écoutent. Il peut parfois être bon de leur demander de résumer ce que l'autre partie a dit.
- Laissez du temps pour les silences pendant les discussions. Ceci aidera les parties à s'écouter. Très souvent, on n'écoute pas parce qu'on est occupé à préparer ce que l'on va dire quand l'autre partie aura terminé.

Après la crise

- **Débriefer (témoigner, analyser, interroger) de façon systématique**
- **Différence entre débriefer**
 - à chaud (permet l'évacuation du trop plein émotionnel)
 - à froid (permet l'analyse et l'amélioration de la gestion des crises et du système)
- **Temps dédié en équipe**

Suite du cours

- **A présent c'est à vous...**
- **L'un d'entre vous doit commencer par raconter une crise qu'il a été dans l'impossibilité de gérer et on tentera ensemble de voir si cela relève d'un défaut:**
 - D'anticipation
 - De pratique
 - De connaissance du terrain (cartographie)
 - D'aptitude à la communication
- **L'un d'entre vous doit ensuite raconter une crise qui s'est apaisée sans qu'il ait eu l'impression de passer par toutes les étapes du processus, on tentera ensemble de dégager tout de même ce qui relève des « bases de la communication de crise » dans cette situation**