Zeitschrift: Curaviva : revue spécialisée

Herausgeber: Curaviva - Association des homes et institutions sociales suisses

Band: 6 (2014)

Heft: 3: La gestion des EMS : des services et des tâches multiples et complexes

Artikel: Interne, externe, associative... La communication est un défi permanent pour les EMS : l'art d'être bien compris

Autor: Weidmann, Andreas / Calefi Dias, Carolin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813740

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: 03.07.2025

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

Interne, externe, associative … La communication est un défi permanent pour les EMS

L'art d'être bien compris

«Qu'est-ce que vous dites ?!» Communiquer n'est pas chose aisée. Répéter ou hausser le ton ne suffit pas toujours à se faire comprendre: les raisons des malentendus peuvent être multiples. La communication entre les EMS et leurs publics est un défi permanent.

Andreas Weidmann* et Carolin Calefi Dias**

Les établissements médico-sociaux font partie de la société. Pour eux, la communication est un véritable défi, dans la mesure où ils s'adressent à des publics très différents: des jeunes qu'il faut convaincre de se former aux métiers de la santé, des personnes âgées en perte d'autonomie physique et psychique, des enfants d'âge déjà mûr dont les parents sont en situation de dépendance. S'ajoutent d'autres parties prenantes comme les représentants des milieux politiques et économiques. Les collaborateurs constituent également un public de choix. L'EMS vit donc au cœur d'un réseau aux multiples ramifications. Qui doit communiquer quoi à qui, quand et comment? Avec quel effet attendu? Et avec quelle réponse en retour?

Naturellement, on pourrait très bien arrêter de communiquer. Mais comme le disait justement le théoricien de la communication Paul Watzlawik: «On ne peut pas ne pas communiquer!» Quoiqu'on fasse ou qu'on ne fasse pas, on est toujours perçu par les autres, d'une façon ou d'une autre.

Régulièrement, les médias parlent des EMS, que ce soit pour en analyser les aspects politiques et financiers ou pour rendre compte des conditions de travail ou du quotidien des résidents. La perception des EMS au sein de l'opinion publique souffre de préjugés – bien que leur image se modifie peu à peu: les personnes âgées considèrent l'EMS comme le «terminus» et les proches ne veulent pas «expédier» leurs parents dans un home. De nombreuses personnes en situation de dépendance préfèrent rester le longtemps possible à la maison, même quand la qualité des soins et de l'accompagnement n'est plus garantie et que les contacts sociaux se font rares.

Qui doit communiquer quoi à qui, quand et comment?

Il importe donc de corriger cette perception négative en adoptant un positionnement clair, non seulement pour se profiler auprès de la population, des principaux décideurs politiques et des médias, mais également pour se démarquer de la concurrence. Le positionnement vise à promouvoir les caractéristiques de l'offre et à donner aux publics cibles une image sinon séduisante, du moins attractive. Il doit être orienté vers l'avenir

* **Andreas Weidmann** est le fondateur et directeur de l'agence de communication zurichoise WeidmannPartner. Il œuvre depuis plus de 10 ans dans le domaine de la communication et dispose d'une longue expérience professionnelle dans le domaine de la santé ainsi que dans la gestion des associations.

** **Carolin Calefi Dias** est consultante depuis plus de trois ans auprès de WeidmannPartner. Auparavant, elle a travaillé chez Synthes, une entreprise américano-suisse active dans les techniques médicales.

Une bonne communication verticale et transversale est essentielle au succès de l'entreprise.

Photo: Curaviva Obwald

et défini sur le long terme. Le positionnement suppose des objectifs stratégiques et tactiques ainsi que des mesures de communication. Le travail de communication peut alors commencer et apporter des réponses à la question «qu'est-ce que vous dites?!».

De l'interne à l'externe

Une bonne communication interne est une condition essentielle à une communication externe réussie. La réalisation des objectifs de communication interne contribue au succès de l'entreprise à long terme. Il n'est pas ici uniquement question de succès économique. Les critères «psychographiques» en particulier, comme l'attachement à l'entreprise et la satisfaction au travail, sont des facteurs essentiels pour l'EMS s'il veut rester un employeur attractif et continuer d'assurer aux résidents la qualité des soins et de l'accompagnement. Les processus de communication interne ne se limitent pas aux flux verticaux entre direction et collaborateurs et inversement. Ils doivent également faciliter les échanges horizontaux entre les services, d'une part pour permettre aux collaborateurs de s'informer des derniers développements et événements qui font la vie de l'entreprise, d'autre part pour promouvoir activement la motivation, la satisfaction au travail et la prédisposition à coopérer. La communication interne dispose de divers moyens personnalisés et adaptés à l'institution. Il s'agit ici de créer un équilibre entre l'organisation, l'homme et la technique. Chaque collaboratrice et collaborateur doit recevoir la bonne information au bon moment au bon endroit sous une forme appropriée et doit, à son tour, pouvoir retourner des informations. L'échange d'information peut emprunter divers canaux, comme le journal d'entreprise, la newsletter, le portail intranet ou des réunions de collaborateurs. Seuls des processus de communication ouverts et transparents, grâce auxquels les dirigeants et les collaborateurs disposent d'informations concrètes, complètes et compréhensibles, facilitent ensuite une transmission efficace des informations vers l'extérieur.

Chaque collaborateur est un vecteur potentiel d'informations.

Favoriser l'empowerment des collaborateurs

Il n'y a pas que les hautes instances de l'entreprise qui communiquent avec le monde extérieur. Chaque collaborateur est un vecteur potentiel d'informations. Les informations diffusées vers l'extérieur peuvent l'avoir été indirectement et inconsciem- >>

ment, ou au contraire avoir fait l'objet d'une action délibérée et ciblée. Quelle que soit la manière, on ne peut, aujourd'hui, ni empêcher ni interdire la diffusion d'informations – à l'exception de celles qui relèvent du droit du travail ou de la législation pénale. Les nombreux moyens technologiques actuels, comme la plateforme Facebook par exemple, accélèrent en effet la circulation de l'information.

Dès lors, une bonne communication interne implique également l'empowerment des collaborateurs, c'est-à-dire leur pouvoir d'agir. La notion d'empowerment est généralement utilisée pour décrire les mesures initiées par le management dans le but d'étendre la marge de manœuvre des collaborateurs dans le cadre de leur poste de travail. Concrètement, l'empowerment peut se traduire par une large autonomie dans l'organisation du travail, dans l'accès à l'information et dans la communication avec les collègues et les supérieurs. L'empowerment peut aussi avoir pour objectif d'apprendre aux collaborateurs à gérer en toute sécurité les informations et les médias, par exemple les médias sociaux, afin qu'ils les utilisent ensuite dans leur ommunication avec les publics externes, notamment les proches. A cet effet, l'institution peut proposer au personnel des ateliers de communication ou des recommandations dans le domaine des médias sociaux. C'est d'autant plus important quand on sait que le sentiment d'impuissance peut être néfaste tant pour le collaborateur que pour l'institution, voir pour l'ensemble de la branche.

Le concept de communication permet d'assurer la cohérence des mesures prises.

Anticiper les thèmes sensibles

En raison de l'évolution démographique, la question des soins et de l'accompagnement des personnes âgées gagne en importance au sein de la société et fait débat jusque dans les médias. Les interventions politiques se multiplient, notamment à propos du financement des prestations de soins de longue durée. La plupart des EMS sont affiliés à des associations, cantonales ou nationales, dont ils attendent un soutien et la défense de leurs intérêts à différents niveaux. Il s'agit le plus souvent de questions d'ordre politique ou sociétal, qui ne peuvent être traitées efficacement qu'au sein d'une association apte à centraliser la communication.

Cependant, la défense des intérêts ne doit pas commencer seulement au moment où les médias et les milieux politiques s'emparent d'une thématique. Les associations ou institutions ont tout intérêt à mettre en place un issue management, c'est-à-dire une gestion des risques et des opportunités, pour travailler en amont les sujets sensibles. L'objectif de l'issue management est de détecter suffisamment tôt les thèmes importants pour l'organisation, qui intéressent les médias et commencent à apparaître dans certains débats, pour y réagir avec des mesures adéquates.

L'identification précoce des thèmes sensibles requiert une veille systématique de l'environnement politique et des médias électroniques et imprimés, ainsi qu'un échange personnel régulier d'informations. Le but est d'arriver à capter l'attention des publics concernés par des mesures ciblées, sélectives et pertinentes, et à les informer. Dans cette optique, créer la confiance, se faire comprendre et jouer la transparence font partie des principales tâches à exécuter. Les mesures d'anticipation consistent, par exemple, à prendre l'influence sur des thèmes spécifiques au travers des médias, mais peuvent aussi se traduire par des moyens de communication externe comme les campagnes. Il est important de ne pas apparaître uniquement comme un émetteur d'informations, mais de donner à ses publics des voies de retour possibles pour permettre le dialogue.

Assurer sa propre communication

Si tout roule à l'interne et que l'association prend soin de l'ensemble du secteur, chaque EMS doit cependant encore assurer sa propre communication externe. Pour de nombreuses institutions il n'est de loin pas évident de se vendre, de promouvoir son offre, de présenter ses prestations à l'externe en toute transparence ou encore de se démarquer de la concurrence. Souvent, le temps et les ressources font défaut pour bien s'en occuper. Une autre difficulté réside dans la thématique même des soins et de l'accompagnement des personnes âgées. La communication autour des prestations de santé doit être simple et accessible pour les personnes âgées et leurs proches, tout en restant pointue et professionnelle.

De plus, les techniques de communication évoluent continuellement. L'évolution du monde des médias déploie ici aussi ses effets. Le nombre des mesures et moyens de communication augmente. Il s'agit donc de faire un choix dans cette diversité des possibilités.

Le concept de communication constitue le point de départ. Il comprend une analyse de la situation, l'élaboration d'une stratégie (objectifs, publics cibles et positionnement) ainsi que la planification, l'organisation, l'exécution et le contrôle de toute la communication interne et externe de l'institution. En même temps, le concept permet de s'assurer que toutes les mesures de communication sont cohérentes, coordonnées entre elles et ciblées. Parmi ces mesures, on peut imaginer la conception et la réalisation d'un site internet ou la production d'une publication, ainsi que la publicité et les relations publiques. Les activités de communication peuvent être confiées à un prestataire externe, à titre ponctuel ou permanent. Ce spécialiste peut assumer ces tâches ou aider les collaborateurs à développer un savoir-faire dans ce domaine.

Être bien compris

Pour les EMS, la communication constitue un défi à tous les niveaux: communication interne d'abord, communication externe ensuite, puis communication associative. Une démarche de communication implique d'intégrer sur un pied d'égalité les différents publics concernés, internes et externes. C'est un art, non seulement d'exprimer et mettre en action ce que l'on veut dire, mais aussi d'être compris. Une bonne communication s'apprend. Une bonne communication permet de passer du «Qu'est-ce que vous dites?» à «Oui, j'ai compris!» ●

Texte traduit de l'allemand