



POINT FORT

Surmonter les crises

Après le coronavirus?

La crise du coronavirus a tout stoppé. L'occasion de repenser l'avenir? Oui, répond Jonathan Normand, directeur de B Lab Switzerland.

Les 4 facteurs de la gestion de crise

Les crises, c'est son métier: Michael Freudiger, directeur de KrisenKompetenz, présente les 4 facteurs essentiels pour bien gérer une crise.

SOMMAIRE

03 ÉDITORIAL

MERCI!

04 Message de la présidente d'INSOS, Marianne Streiff

DOSSIER CORONA

05 Tout sur le coronavirus

STRESS

06 Les effets de la crise du coronavirus sur nous

UNE CHANCE

08 Et si nous visions une économie plus inclusive?

FAIRE FACE

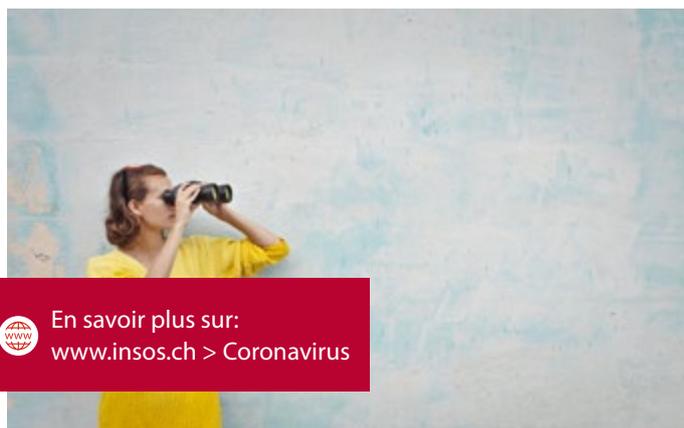
10 Züriwerk a dû surmonter une mort tragique

GÉRER UNE CRISE

14 Les 4 facteurs d'une gestion de crise efficace

ABSENCES

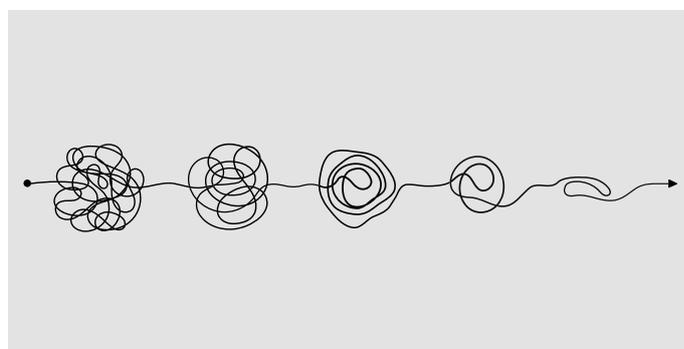
17 INSOS SECURIT: comment réduire l'absentéisme



APRÈS LA CRISE... La crise du coronavirus est aussi l'occasion de repenser notre société. Comme l'affirme en interview avec nous Jonathan Normand, spécialiste de la croissance inclusive. **Pages 8 – 9**



MORT TRAGIQUE Un résident de la Fondation Züriwerk est mort accidentellement. Un événement tragique dont la fondation a beaucoup appris. **Pages 10 – 13**



GESTION INTELLIGENTE Dans la gestion de crise, 4 facteurs sont essentiels. Nous les décortiquons pour vous. **Pages 14 – 17**

«Il s'agit aussi d'avoir la certitude que chaque crise offre l'opportunité d'un changement durable.»



Un peu de distance. Et plus de place pour réfléchir.

Personne ou presque ne savait où se trouve Wuhan lorsque nous avons commencé à préparer cette édition du magazine. Le hashtag #stayathome ne circulait pas encore. Et personne ne se préoccupait de la distance sociale à tenir entre ami-e-s. Mais la réalité nous a rattrapé-e-s et le thème de ce magazine alors choisi, «Surmonter les crises», revêt une actualité inattendue. J'ai réalisé à quel point il est plus facile d'écrire à propos des crises et de leur gestion avec la distance journalistique requise que d'être soi-même partie de la crise, émotionnellement affecté et mis à l'épreuve.

Au sein de l'équipe, nous nous sommes posé la question: voudriez-vous, chères lectrices et chers lecteurs, lire un magazine avec pour thème principal la gestion de crise alors que vous y êtes vous-mêmes plongé-e-s depuis des semaines? Franchement, nous n'en savions rien. Mais comme nous avons aussi en-

gagé toutes nos forces dans la communication de crise depuis la mi-mars, nous n'avions que deux options: publier ce que nous avons planifié ou renoncer à ce numéro. Comme vous le constatez, nous avons choisi la première option.

Avec cette édition, nous voudrions vous transmettre trois choses:

- Premièrement, la certitude que nous serons là, au mieux de nos capacités, pendant et après la crise du coronavirus, pour vous aider à gérer les problèmes engendrés.
- Deuxièmement, la conviction que chaque crise offre l'opportunité de changements durables et nous permet de prendre conscience de la solidarité dont l'être humain est capable et de ce qui compte vraiment.
- Et troisièmement, la distance nécessaire à la crise, la place pour la réflexion, et les idées pour y faire face.

Prenez soin de vous!

Barbara Lauber

Responsable de la communication d'INSOS Suisse





Chers membres

La crise du coronavirus a un impact profond sur nos institutions: des ateliers ont dû fermer ou baisser leur activité. Des prestations ont été stoppées net. Les résident-e-s ont dû «se confiner».

Je suis si reconnaissante de votre engagement et de la créativité dont vous avez fait preuve durant cette situation extraordinaire. En un temps record, les groupes d'habitat et les ateliers se sont réorganisés. De nouvelles activités et de nouveaux moyens pour cultiver le lien social ont été développés: radio, visioconférences, chaînes téléphoniques, Skype avec les proches, etc. Pour tout cela, je tiens à vous remercier du fond du cœur, vous, personnel accompagnant, administratif et logistique.

La crise n'est pas terminée. Le coronavirus entraîne des pertes et des coûts extraordinaires. Les prestataires de mesures de réadaptation de l'AI sont soumis à une forte pression. INSOS Suisse défend vos intérêts auprès de l'administration fédérale et des politiques.

Les métiers du «care» sont actuellement applaudis. Il s'agit maintenant d'agir au niveau politique pour rendre ces professions attrayantes pour les jeunes et les personnes qui veulent se réorienter dans le social. Nous nous engageons aussi pour cela. Car sans personnel motivé et bien formé, nous ne pouvons pas surmonter des crises, comme celle du Covid-19.

Je vous souhaite à toutes et tous beaucoup de force. Vous faites un travail extraordinaire!

*Cordialement
Marie-Cécile Steiff*



Trier et organiser

Des directives et des recommandations de l'OFSP, du SECO, de l'armée, du Conseil fédéral... Le flot d'informations sur la crise du coronavirus est incommensurable. Pour faire un peu d'ordre, nous avons réuni dans un dossier web toutes les informations pertinentes pour la branche.

Depuis le début de la crise du coronavirus, nous retenons du flot d'informations les actualités, les directives et les recommandations de la Confédération qui sont importantes pour notre branche. Nous les mettons à votre disposition dans notre dossier web ou dans notre newsletter spéciale coronavirus, dans nos posts sur Facebook et sur LinkedIn. Parallèlement, notre blog (blog.insos.ch) permet de creuser plus en profondeur certains sujets qui vous préoccupent (lire pages 6 et 7).

Pour les professionnel-le-s

Notre dossier web (www.insos.ch > Coronavirus) offre aux employeurs et aux accompagnant-e-s des informations sur les questions sanitaires, financières, sociales et managériales:

- **Recommandations générales:** les recommandations de l'OFSP, les infolines de la Confédération (OFSP, SECO, chômage partiel, armée).
- **Infos pour les employeurs:** toutes les informations importantes sur les concepts de protection, les relations avec le personnel (vulnérable), les apprenti-e-s et les personnes malades, le chômage partiel, les crédits transitoires, les mesures de réadaptation AI et l'évaluation des coûts supplémentaires ou pertes dûs au coronavirus.
- **Infos pour le quotidien:** les interdictions de visites et de sorties, les mesures de protection et les idées pour l'organisation du quotidien avec les personnes en situation de handicap.
- **Questions juridiques:** notre conseiller juridique, Hans-Ulrich Zürcher, répond aux questions fréquemment posées. Par exemple: le devoir de protection de l'employeur, les vacances durant la crise, le temps de trajet pour aller au travail.
- **Newsletter et blog:** vous trouvez aussi les liens pour vous inscrire à notre newsletter spéciale coronavirus (pour nos membres) et pour nos articles de blog.

Barbara Lauber

S'abonner à la newsletter spéciale:

info@insos.ch

Dossier web:

www.insos.ch > Coronavirus



La crise du coronav

Comment la crise nous affecte-t-elle? Quelles répercussions a-t-elle sur les institutions, le personnel accompagnant et les personnes en situation de handicap? Nous avons posé ces questions et quelques autres à différentes personnes. Et nous avons rassemblé réponses et réflexions sur notre blog. Extraits.



Les effets dans les institutions

Simone Rychard, psychologue et responsable du bureau Lieux de vie d'Insieme Suisse, explique avec profondeur les difficultés et chances de cette crise. Pour les personnes avec une déficience intellectuelle et pour le personnel accompagnant. Elle livre aussi quelques clés pour traverser cette situation exceptionnelle avec sérénité.

Les voici en version courte:

- **Travaillez en équipe.** Vous ne devez pas maîtriser seul cette situation. Entretenez la collégialité.
- **Exigez des instructions claires de la direction.** Il peut être bon de se décharger ponctuellement.
- **Parlez avec une personne de confiance de vos expériences et de vos pensées.** Si vous en parlez en privé, respectez le secret professionnel.

- **Prenez soin de vous.** Faites attention aux symptômes de stress. Faites chaque jour des choses qui vous font du bien et plaisir.
- **En cas de stress,** faites des exercices de relaxation, par exemple de respiration.
- **Soyez attentif·ve et parlez à vos collègues** si vous remarquez chez eux des signes de stress.

Et soyez pleinement conscient·e que vous faites chaque jour un travail incroyablement précieux.

Lire l'article «Comment la crise nous affecte?» (Visez le code-QR avec l'appareil photo de votre smartphone)



Tous nos articles blog sur:
www.blog-insos.ch/fr

irus au quotidien



Défis sur le terrain

Les défis posés par la crise du coronavirus sont nombreux. Dans les résidences, le personnel accompagnant a dû revoir les plannings, réorganiser les équipes et introduire de nouvelles règles d'hygiène et de comportement.

Avec Catherine Dufrêne de la Haute école du travail social de Genève, nous en avons abordé cinq de ces défis.

- Gérer le bouleversement des journées
- Gérer les peurs
- Gérer les contacts avec les proches
- Gérer la distance sociale

Pour chaque défi, Catherine Dufrêne esquisse des pistes de solution.

Lire l'article «5 défis à relever sur le terrain» (Visez le code-QR avec l'appareil photo de votre smartphone)



Témoignages directs

Ex&Co est l'atelier de formation et production vidéo de la Fondation Clair Bois à Genève. Avec la pandémie, les membres de la rédaction ont dû travailler depuis chez eux.

Certains membres de l'équipe ont bien voulu nous raconter – face caméra – comment ils et elles vivent la situation.

- Vidéo 1: «Moi, ça va, j'ai internet»
- Vidéo 2: «Le Covid-19 plombe ma santé mentale»
- Vidéo 3: «Le coronavirus, j'aime pas»
- Vidéo 4: «Le lien social me manque»
- Vidéo 5: «Je ne suis plus assez actif»

Vous voulez partager des témoignages de résident-e-s ou travailleur-euse-s?

Écrivez-nous: france.santi@insos.ch

Voir les vidéos (Visez le code-QR avec l'appareil photo de votre smartphone)



Les managers et la crise

Quelles conséquences a cette crise pour les responsables d'institution? Quel est leur rôle? Pour François Jung, spécialiste dans la gestion des groupes, c'est clair: ils et elles doivent «poser le cadre». Soit organiser le temps, offrir des lieux d'échange, valoriser le travail et communiquer clairement.

Lire l'article «Le rôle des managers en temps de crise» (Visez le code-QR avec l'appareil photo de votre smartphone)



Retrouvez tous ces articles sur le blog d'INSOS. Et plus encore sur nos pages Facebook et LinkedIn:

blog.insos.ch/fr

facebook.com/insos.ch

linkedin.com/company/insos-schweiz



Vers une économie solidaire

Aussi douloureuse soit-elle, la crise du Covid-19 est l'occasion de procéder à un changement en profondeur de notre société. Selon le spécialiste de l'économie inclusive Jonathan Normand, qui dirige B Lab Switzerland, les circuits courts d'approvisionnement doivent être valorisés. Une carte à jouer pour les entreprises sociales.

Le Covid-19 a entraîné un ralentissement généralisé. De nombreuses voix, dont la vôtre, appellent à opérer un changement en profondeur dans notre société. Pourquoi?

Cette crise a provoqué et provoque encore énormément de détresse. Mais



Jonathan Normand est directeur du B Lab Switzerland et spécialiste de l'économie inclusive.

l'arrêt généralisé de l'économie offre aussi une occasion unique de repenser à notre façon de vivre, notre relation à l'autre, notre mode de consommation. Plus largement il doit permettre de redéfinir les règles du jeu et la raison d'être de l'économie pour l'orienter autour des réels besoins des hommes et femmes ainsi que dans les limites écologiques de notre planète.

Quels pourraient être ces nouvelles règles du jeu?

L'économie doit devenir massivement contributive. Et viser les 17 objectifs du développement durable de l'Agenda 2030 des Nation-Unies.* Ce plan consiste à faire que la croissance devienne un outil pour soutenir les piliers inclusif, solidaire et durable de notre modèle de développement économique. Un modèle concret, qui fait un peu son chemin, est celui de l'économie du Donut, développé par l'économiste Kate Raworth, actuellement utilisé par Amsterdam pour refondre sa stratégie économique.**

Lorsqu'on évoque un possible changement, le scepticisme prend souvent le dessus. Sommes-nous vraiment capables de retenir les leçons du Covid-19?

Honnêtement, l'idée que nous ne profitons pas de cette crise pour changer me terrifie. Ne pas modifier nos habitudes relèverait du crime contre l'humanité! Mais je reste optimiste. Mon

optimisme ne sort pas de nulle part. Je tiens à rappeler qu'avant la crise du coronavirus, l'urgence sociétale et écologique commençait déjà à être comprise. Pensez à la « vague verte » lors des dernières élections fédérales en Suisse. Le Covid-19 a des conséquences graves, mais c'est aussi un des chocs systémiques qui donnent l'occasion de repenser la société de demain. Il lui fait passer son premier grand test.

Son premier grand test?

Avant cette crise sanitaire, on entendait souvent dire que le monde contemporain est un rouleau compresseur diabolique, qu'il n'est pas possible d'arrêter. Or, on a pu constater le contraire ces derniers mois. Certes, il s'agit d'un arrêt brutal, qui ne restera pas sans conséquences économiques et sociétales. Mais nous avons désormais la preuve que la production mondiale peut être stoppée sans que la terre ne s'arrête de tourner. Il en va de même pour les transports et l'utilisation des circuits courts. Auparavant, vous aviez beau

dire aux accros de l'avion que ce moyen de déplacement était mauvais pour la planète, ils pensaient ne pas pouvoir s'en passer. Eh bien si, ils peuvent! Mais ce n'est pas tout: le grand chamboulement provoqué par le coronavirus a permis de montrer que les États ont encore leur mot à dire en matière de gouvernance. En Espagne, on est même en bonne voie pour introduire le revenu universel.

À travers les époques, notre société a vécu d'autres crises et d'autres pandémies. Et pourtant, elle ne semble pas avoir appris. Pourquoi serait-ce différent cette fois-ci?

Par rapport aux précédentes crises - notamment celle de la Grippe espagnole -, celle du Covid-19 est inédite. En effet, l'ultra-connectivité et l'ultra-mobilité qui règnent dans notre société changent tout. L'accès à l'information engendre une réelle prise de conscience généralisée. Parallèlement, grâce aux nouvelles technologies de communication mais aussi aux transports facilités, on est davantage en contact avec ses proches et sa famille, même s'ils vivent à distance. Dès lors, on se sent davantage concerné, ce qui provoque un élan amplifié de solidarité.

Justement, peut-on espérer que notre société soit imprégnée de davantage de solidarité à l'avenir?

Le vrai acte solidaire s'exprime à travers l'action. Or auparavant, en Suisse, la

«Nous avons la preuve que la production mondiale peut être stoppée sans que la terre ne s'arrête de tourner.»

solidarité consistait souvent à faire un don à une œuvre caritative. En période de Covid-19, on a assisté à un élan solidaire qui s'est exprimé de façon unique.

Pensez à tous ces gens qui sont allés faire les courses pour leurs voisins âgés! Étant donné qu'il a été démontré que lorsqu'on réalise un acte solidaire, le sentiment de satisfaction est tellement important qu'on est poussé à recommencer, j'ai bon espoir que cet élan se maintienne sur la durée.

Est-ce qu'une société plus solidaire est une société plus inclusive?

Oui, définitivement. L'un des deux piliers de l'économie inclusive est la dimension participative et solidaire, qui valorise la prise en compte du plus grand nombre des populations qui la composent. La transition écologique et solidaire apporte plus de résilience aux régions et communautés. Ainsi que de la convivialité et du bien-être.

On le comprend bien: vous êtes convaincu que notre société va changer suite à la crise du coronavirus. Ou plutôt qu'elle ne peut pas ne pas changer. A votre avis, quelle forme prendront ces changements?

L'un des changements en profondeur concernera probablement la consommation. Comme l'a révélé la crise du Covid-19, notre système est beaucoup trop mondialisé, avec des flux tendus. Or, ces derniers mois, on s'est pour la première fois depuis très longtemps mis à valoriser les circuits courts, à travailler dans un périmètre restreint. J'anticipe notamment une augmentation de la tendance européenne à régionaliser l'approvisionnement. Dans le même temps, il serait bon de réfléchir à la notion de superflu, d'adopter une forme de sobriété dans notre façon de consommer. Tous ces objets produits à bas coûts (humains et écologiques) nous sont-ils vraiment indispensables? Le contexte actuel de ralentissement, durant lequel les gens ont moins «la tête dans le guidon», est une opportunité de se poser et de réfléchir.

Pensez-vous que l'émergence d'un modèle axé sur les circuits courts d'approvisionnement constitue une opportunité pour les entreprises sociales?

En effet, je pense qu'on verra augmenter les activités de l'économie solidaire et sociale. Et je nourris l'espoir qu'elle sera davantage soutenue par les autorités, via des mesures structurelles. Cela me réjouit: longtemps traitée comme la «cinquième roue du

«L'économie solidaire et sociale accède enfin au statut de modèle à suivre.»

carrosse», elle accède enfin au statut de modèle à suivre. Dans la foulée, le fonctionnement inclusif des entreprises sociales pourrait faire des émules.

Comment agir afin de faire figurer les objectifs de développement durable à l'agenda politique?

Cela doit devenir un sujet central et non partisan. La Suisse a deux ambassadeurs chargés de conduire son engagement pour l'Agenda 2030. Nous voyons aussi l'émergence des pétitions citoyennes. Cette dynamique soutenue par la digitalisation va garantir que ces questions soient adressées en continu. Avant la crise, de nombreuses initiatives privées ou publiques étaient sur la table pour aller dans ce sens; ajoutez à cela l'urgence climatique déclarée dans plusieurs cantons, je ne vois pas comment les États pourraient passer à côté des appels pour mettre le bien-être et l'écologie au centre des décisions.

Propos recueillis par Patricia Michaud

* www.eda.admin.ch > Agenda 2030

** «La théorie du donut», Kate Raworth, Editions Plon, 2018

Les enseignements d'une mort tragique

En 2017, un jeune résident des logements de la Fondation Züriwerk est décédé accidentellement. Un événement aussi tragique que traumatisant, qui n'est d'ailleurs pas totalement surmonté à ce jour. Mais aussi un événement dont la fondation a beaucoup appris, notamment sur l'importance de la communication de crise.

Ce samedi soir de l'été 2017, le jeune homme a pris un bain, glissé au fond de la baignoire et s'est noyé. Le décès de ce trentenaire qui logeait à la Fondation Züriwerk, une grande institution pour personnes en situation de handicap mental, a donné lieu à une plainte pour homicide par négligence à l'encontre de l'accompagnante professionnelle présente ce jour-là. Le ministère public lui reprochait un manquement à son devoir de surveillance. Après plus de deux ans de procédure, la femme a été condamnée en première instance à une amende et au paiement de dommages-intérêts. Le jugement n'est pas encore entré en force.

«Un tel événement sort de tous les schémas habituels.»

Reto Fausch, Züriwerk

La crise

Un tel événement tragique déclenche de vives émotions. Les proches sont

sous le choc et en larmes, les colocataires sont déstabilisés et bouleversés. Cette situation éprouve durement la direction et les équipes professionnelles sur place. Malgré le traumatisme, il faut cependant agir vite. L'organisation dans son ensemble est en crise.

Naturellement, à l'époque, Züriwerk disposait déjà de divers concepts pour les situations d'urgence, «mais un tel événement sort des schémas habituels», affirme Reto Fausch. Bien qu'arrivé à la direction de la fondation six mois après le tragique accident, il se souvient que «toutes les personnes directement impliquées étaient encore secouées». Même l'organisation s'est retrouvée confrontée à une situation particulièrement complexe et hautement émotionnelle.

Sous la forte pression des nombreuses décisions, pour la plupart dépendant les unes des autres, mais à prendre simultanément, il a fallu tenir compte des besoins parfois très divergents du

plus grand nombre possible de groupes de dialogue. Dans cette affaire, les parents figuraient parmi les personnes les plus importantes.

Evelyn von Känel, la mère, tentait non seulement de faire son deuil, mais posait sans cesse la même question: «Comment une telle chose a-t-elle pu se produire?» Une question restée sans réponse, tout comme le traitement de l'affaire, critiquable à ses yeux. «Une institution doit agir immédiatement, de manière transparente et claire pour moi.»

Les proches: un groupe essentiel

Avec le recul, Reto Fausch estime que la communication et l'accompagnement des proches dans la première phase «ne se sont pas déroulés comme ils l'attendaient». Ce qui a «considérablement compliqué» la gestion de l'événement. On peut donc comprendre que, outre la tristesse, les proches aient aussi manifesté par la suite de la colère et de la frustration.

Si Evelyn von Känel ne parle plus



aujourd'hui d'arrogance à propos de la fondation mais de «confiance», c'est, selon ses dires, grâce à un entretien qui a eu lieu au printemps 2019. À l'occasion de cette rencontre avec les membres de la direction et un professionnel de l'accompagnement, elle a pu faire part de son incompréhension face à tout ce qui s'était passé et s'est alors sentie entendue par les représentants de Züriwerk. «C'est à partir de là que la situation s'est retournée.» Reto Fausch a lui aussi beaucoup apprécié cet échange constructif qui a ouvert des perspectives.

«Une institution doit agir immédiatement, de manière transparente et claire.»

Evelyn von Känel,
mère de la victime

C'est un renversement de situation qui n'étonne guère le psychologue d'urgence Michael Freudiger. En effet, dans des situations de crise telles que

celle vécue par Züriwerk, le contact avec les proches se perd en général, par peur de mal faire ou parce que des excuses ou des aveux pourraient être interprétés comme une préfiguration de la question de la culpabilité. Pourtant, «quand cela se passe bien avec les proches, les aspects juridiques sont moins importants », remarque Michael Freudiger qui en a déjà fait l'expérience en tant que directeur de l'entreprise KrisenKompetenz à Winterthur (lire pages 14-17). Et cela se vérifie aussi dans ce cas, où la préoccupation première de la mère du résident décédé est que l'institution tire les enseignements de ce drame.

Différents points de vue

Les quelque 400 professionnel-le-s de la fondation constituent un autre groupe de dialogue essentiel. Par précaution et en raison de la procédure en cours, l'institution avait opté pour une communication restreinte, ce qui, vu rétrospectivement, a empêché une prise en charge rapide du cas. Selon

Reto Fausch, les professionnel-le-s ont appréhendé la situation selon des points de vue différents. De «j'en sais assez» à «je veux connaître le moindre détail», le besoin d'informations était également très inégal. Dans le même temps, la fondation devait respecter la procédure pénale en cours qui a duré deux ans. Communiquer dans ces conditions a été pesant et compliqué.

Le dilemme de l'employeur

Par ailleurs, la direction de la fondation ne doit pas oublier son rôle d'employeur. Cela conduit à un autre dilemme: en vertu de son devoir de diligence, l'employeur doit-il protéger au sein de l'entreprise la collaboratrice impliquée dans l'accident mortel et la changer de lieu de travail (ce qu'a fait Züriwerk)? Ou doit-il la suspendre de ses fonctions ou la licencier avec effet immédiat pour des raisons de sécurité – ce qu'une partie du personnel a exigé? Et puis que communique-t-on à qui, quand et avec quel degré de transparence? >



C'est, somme toute, «un vaste sujet», sur lequel les parents peuvent avoir une toute autre opinion que le personnel. Résister à une telle tension, et vivre avec la crainte que les médias s'emparent de l'affaire, «c'est difficile», avoue franchement Reto Fausch. Les médias, que le directeur de Züriwerk informerait aujourd'hui immédiatement dans une pareille situation, ont d'ailleurs rendu compte du procès en

aussi accompagner les clientes et clients concernés. Des entretiens individuels ont eu lieu, non seulement avec les colocataires de la victime mais également avec les autres clientes et clients du site concerné de l'institution. «Ces personnes ont été accueillies avec leurs incertitudes, leurs peurs et leur tristesse», affirme Nathalie Riedo, responsable du domaine socioprofessionnel de Züriwerk.

risques éventuels. L'accompagnement socioprofessionnel se situe toujours dans ce champ de tension entre autonomie et assistance.

Mesures pour petites urgences

Depuis le décès tragique, une prise de conscience s'est opérée au sein de Züriwerk, non seulement dans le domaine de la gestion des risques, mais également par rapport à la multitude de mesures mises en œuvre.

Ainsi, il existe désormais un plan général d'urgence et de crise, qui chaapeute divers processus et concepts partiels. «De plus, nous travaillons depuis peu avec une série de check-lists et d'outils.»

Chez Züriwerk, la gestion de crise fait également l'objet d'un atelier pratique annuel, «indispensable pour une bonne préparation à la crise, malgré les nombreux documents disponibles», estime Reto Fausch. En 2018, la fondation a mandaté l'entreprise Krisen-

«Quand cela se passe bien avec les proches, les aspects juridiques sont moins importants.»

Michael Freudiger, Krisenkompetenz

toute objectivité. Reto Fausch est vraiment convaincu que la transparence est payante dans de nombreux cas.

Répondre aux questions délicates
Naturellement, dans une crise, il faut

Le besoin de réfléchir

Par ailleurs, dans la période qui a suivi l'événement, la question de la gestion des risques dans l'accompagnement socioprofessionnel a été reprise et thématisée dans le cadre de la formation continue et dans le travail de conseil au quotidien. Les équipes ont exprimé le besoin de réfléchir à partir de situations d'accompagnement concrètes. Les professionnel-le-s souhaitent respecter l'autonomie des personnes, sans pour autant sous-estimer les

Kompetenz pour s'assurer un soutien externe, «absolument décisif» dans les situations exceptionnelles. C'est

KrisenKompetenz, Christian Freudiger. En effet, «dans la gestion de crise, la première phase est déterminante; on a qu'une seule chance, pas deux».

Fausch. Ainsi, il s'agit par exemple de partager ses expériences avec d'autres. Dans cette idée, il espère un échange systématique entre les institutions, pour le bien de tout le monde: les clientes et clients, les proches et les équipes professionnelles.

«Les clientes et clients ont été accueillis avec leurs incertitudes, leurs peurs et leur tristesse.»

Nathalie Riedo, Züriwerk

Inoubliable, mais surmontable

La crise qui s'est jouée à Züriwerk a poussé la fondation à ses dernières limites, reconnaissent les responsables. «Un tel événement bouleverse la vie des proches et des personnes dans l'institution concernée. Nous n'oublierons jamais, mais nous pouvons y donner un sens», affirme Reto

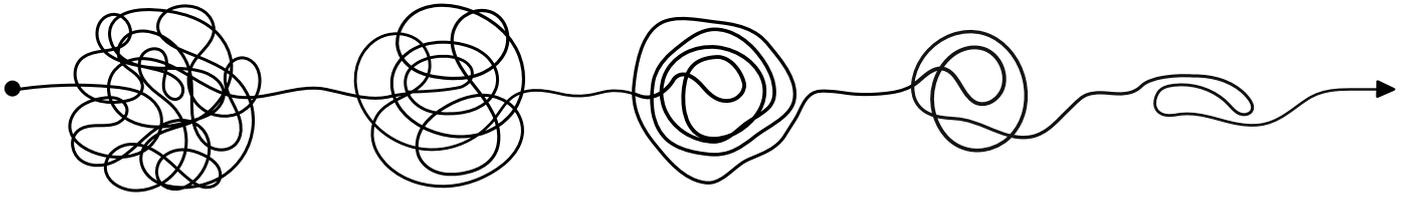
Ernst Hilfiker,
dok-kommunikation, Wetzikon ZH

d'ailleurs une aide qu'il faudrait solliciter assez tôt, insiste le responsable de

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Toutes les parties prenantes ont tiré des leçons de cet événement. La Fondation Züriwerk les résume ainsi:

- ✓ **Les crises ne sont pas le quotidien**, raison pour laquelle il faut solliciter rapidement un soutien professionnel extérieur.
- ✓ **Les premières mesures sont décisives** pour la poursuite de la gestion de crise.
- ✓ **Agir rapidement veut dire «immédiatement»**, ce qui signifie commencer par accompagner et communiquer.
- ✓ **Informez d'abord les groupes de dialogue internes**, dont les proches de la victime, puis les groupes externes. La conduite des entretiens avec les proches est essentielle et prioritaire.
- ✓ **Adaptez la communication selon les groupes de dialogue** – et témoignez de l'empathie.
- ✓ **Une institution doit assumer sa responsabilité**, prendre des décisions, faire preuve de transparence, indépendamment de la question de la culpabilité.
- ✓ **S'entraîner à la gestion de crise**, s'entraîner, encore et encore!



Les 4 facteurs d'une gestion de crise intelligente

Pandémie de coronavirus ou décès tragique: les crises appellent des décisions rapides et une communication claire, quand bien même la vision d'ensemble fait totalement défaut au début. Comment parvenir à maîtriser intelligemment les crises? Michael Freudiger, psychologue d'urgence et directeur de KrisenKompetenz, distingue les crises des problèmes résolubles. Et il explique les quatre facteurs clés d'une bonne gestion de crise.

«L'ampleur d'une crise dépend moins de l'événement lui-même que de la capacité d'une institution à gérer la crise dans la première phase», affirme Michael Freudiger, psychologue d'urgence et directeur de KrisenKompetenz*, à Winterthour.

Selon Michael Freudiger, 4 facteurs déterminent une «bonne gestion de crise», que nous vous présentons dans les pages suivantes:

- **Préparation à la crise**
- **Gestion de crise et conduite**
- **Communication**
- **Care (soutien des personnes concernées)**

Crises potentielles et éruptives

Les crises ont différents visages: elles peuvent être éruptives (soudaines), insidieuses ou périodiques. Il est également important d'identifier les crises potentielles, c'est-à-dire les thèmes

qui peuvent déboucher sur une crise. Michael Freudiger ne différencie pas les crises des crises potentielles. Pourquoi? «Les mesures à prendre sont les mêmes dans les deux cas», dit-il. «Car souvent nous n'avons aucune prise sur les facteurs qui déterminent si une crise potentielle se transforme en une crise aiguë.»

Crise ou problème résoluble?

Selon Michael Freudiger, quatre questions suffisent pour évaluer si on est en situation de crise ou simplement face à un problème qui peut être résolu:

- **Pression du temps:** l'événement s'est-il produit soudainement et êtes-vous sous pression pour décider et agir?
- **Surmenage:** est-ce que le personnel, une unité de vie ou l'institution tout entière éprouve une sensation d'épuisement?

- **Répercussions:** l'événement a-t-il des répercussions importantes sur le long terme?
- **Dynamique propre:** le personnel, les proches ou les médias sont-ils proactifs?

Si vous répondez non à toutes les questions, vous êtes face à un problème résoluble. Si vous avez répondu oui à au moins une question, vous vous situez dans la «zone rouge». Pour Michael Freudiger, «il s'agit alors de rester calme et de décider s'il faut prendre des mesures. Et si oui, lesquelles».

**KrisenKompetenz (Winterthour), propose un soutien professionnel aux écoles, aux institutions sociales et aux entreprises dans des situations de crise psychosociales. Le bureau a accompagné la Fondation Zürerwerk.*

www.krisenkompetenz.ch



Préparation à la crise

«Qu'est-ce qui nous manque pour être vraiment prête-s à affronter une crise?» Trop d'organisations ne se posent pas la question, estime Michael Freudiger. Le plus simple est de clarifier les principaux processus, mesures et check-lists dans un plan de crise global. Les institutions pour personnes en situation de handicap devraient reprendre au moins les points suivants dans leurs propres plans:

1. Conduite de la crise

En situation de crise, qui doit prendre le lead? Les directions des institutions? Ou les responsables des groupes ou services concernés? «Les crises ont besoin d'une conduite hiérarchique», insiste Michael Freudiger. Par ailleurs, «la conduite ne se partage pas, raison pour laquelle durant la crise une seule personne est aux commandes. Et l'ensemble du personnel doit en être informé».

À clarifier: *qui prend la direction durant la crise et qui assure la suppléance? Chaque personne doit pouvoir être remplacée.*

2. Devoir d'information

Il arrive souvent que la direction de l'institution ne soit pas informée d'une crise ou pas suffisamment tôt. Cela peut être fatal. L'outil «hiérarchie de crise» permet de clarifier la situation. Il liste de façon systématique les événements les plus probables et les plus sérieux pouvant générer une crise, les classe en fonction de leur degré d'aggravation et détermine, pour chaque événement, qui doit être informé. Les menaces qui pèsent sur le personnel sont, comme le dit Michael Freudiger, autant de menaces contre l'institution, raison pour laquelle la direction doit toujours être impliquée. Une clarification de la hiérarchie de crise peut aussi soulager le personnel; il sait ainsi qu'il n'est pas responsable pour tout.

À clarifier: *comment pouvez-vous déterminer quel niveau hiérarchique doit absolument être informé à propos de quel événement?*

3. Cellule de crise

Souvent, une cellule de crise est définie, mais pas réfléchie ou trop grande. Selon Michael Freudiger, les cellules de crise doivent être petites et efficaces et permettre une action rapide. Une cellule de crise supplémentaire élargie (par exemple avec la présidence de la fondation) est possible et peut être convoquée au besoin.

À clarifier: *qui fait partie de la cellule de crise? Qui fait partie de la cellule de crise élargie?*

4. Système d'alerte

Souvent, le système d'alerte n'est pas pensé jusqu'au bout. Par exemple, le fait que le mot de passe du carnet d'adresses ne soit connu que de la secrétaire qui reste injoignable constitue un véritable obstacle.

À clarifier: *comment fonctionne exactement le système d'alerte? Où le personnel peut-il trouver rapidement les principaux numéros d'urgence (outils possibles: une application sur le portable, une carte avec tous les numéros dans le portemonnaie)? Comment garantir l'accès à la base de données et donc la communication avec les différents groupes cibles?*

5. Formation

Le plus souvent, les formations relatives à la préparation de crise sont moins prioritaires que les autres formations – et sont par conséquent supprimées. Selon Michael Freudiger, il faut dans chaque institution une personne responsable qui décide des besoins de formation de l'équipe.

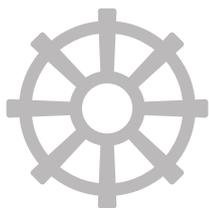
À clarifier: *quels sont les thèmes à traiter en formation et quand (planning annuel)? Comment formez-vous la cellule de crise et les équipes? Comme partager les exemples de bonnes pratiques au sein des équipes? Et comment formez-vous et sensibilisez-vous le personnel qui accompagne les camps, les vacances et les sorties?*

6. Tenue à jour du plan de crise

Généralement, les institutions disposent d'un plan de crise, mais ne l'actualisent pas. En conséquence, les check-lists, les numéros d'urgence, etc. peuvent être obsolètes, ce qui met en péril le bon déroulement de la gestion de crise.

À clarifier: *qui tient à jour le plan de crise? Et qui informe les nouveaux collaborateurs et collaboratrices de l'existence du concept de crise?*





Gestion de crise et conduite

En temps normal, la plupart des institutions sociales adoptent une direction participative. «En temps de crise cependant, une direction hiérarchique, telle qu'on la connaît chez les militaires ou les pompiers, est plus appropriée», affirme Michael Freudiger. Pour les directions des institutions, cela signifie de repenser leur modèle et de diriger top-down. «De nombreuses directions n'y sont pas habituées.» Dès lors, il s'agit d'analyser si la direction de l'institution a besoin d'un coaching.

Les TO DO's importants

- **Maîtriser la phase du chaos:** il y a toujours une phase de chaos. Sa durée dépend de la capacité à bien gérer la crise dès le début.
- **Agir:** l'objectif de la gestion de crise est de passer de la réaction à l'action et d'anticiper chaque étape à venir.
- **Développer un plan B:** il est toujours mieux de partir du pire cas de figure et de disposer d'un plan B.
- **Intervenir avec compétence:** plus la direction intervient avec compétence et communique clairement les étapes à venir, plus elle est prise au sérieux par les autres parties prenantes, comme la police. Si elle ne dirige pas, c'est la police qui dirigera.
- **Appliquer le principe des quatre yeux:** on est souvent seul à diriger. Il est donc important d'avoir un sparring-partner, qui pose les questions déroutantes et interroge l'action de la direction. C'est ensuite la direction qui doit décider seule, même si elle n'a pas encore toutes les cartes en mains!
- **Fixer des priorités et sérier:** en cas de crise, il faut savoir maîtriser sa propre hyperactivité et sans cesse se poser la question de ce qui doit être fait maintenant et ce qui peut attendre. Fixer des priorités et sérier les tâches permet un appel d'air.
- **S'assurer un soutien:** lorsque la direction se sent débordée, elle peut aller chercher un soutien professionnel. «Plus elle le fait tôt, moins elle aura besoin de soutien», affirme Michael Freudiger.



Communication

En matière de communication, il convient de définir les différentes étapes d'escalade (degré de gravité de la crise) et de décider des groupes de référence à informer à quel moment et dans quel ordre. «Les personnes concernées sont informées avant les non concernées et les internes avant les externes. En outre, il s'agit de communiquer de façon proactive, là où les rumeurs circulent», affirme Michael Freudiger.

Les TO DO's importants

- **Piloter la communication:** un accord est passé avec les client-e-s, selon lequel rien n'est posté à propos de l'événement. De plus, il doit être clair pour tout le monde que le personnel n'accorde aucune interview.
- **Communiquer activement:** ouvrir et utiliser activement les canaux de communication avec la police, les proches, etc. Important: vérifier l'information et ne pas répandre de rumeurs.
- **Identifier le besoin en communication:** il s'agit d'analyser qui a besoin de quelle information à quel moment. Michael Freudiger: «Celui qui crie le plus fort n'a pas nécessairement besoin d'être le premier informé.» Les groupes de référence doivent avoir la priorité. Attention à ne pas en oublier.
- **Associer les proches:** en clarifiant suffisamment tôt avec les personnes concernées et les proches la façon de communiquer, il est possible d'instaurer la confiance et d'éviter les contradictions.

- **Écouter les critiques:** idéalement, les proches et les client·e·s très critiques doivent être associés dès le début, pris au sérieux et écoutés. Vous éviterez ainsi qu'ils expriment leur colère dans les médias, par exemple.
- **Se préparer aux questions des médias:** dès qu'un événement retient l'intérêt des médias, une institution doit pouvoir réagir rapidement avec un communiqué de presse, même

si tous les faits ne sont pas encore clairs. «Se taire et ne pas communiquer est fatal», souligne Michael Freudiger. Pour bien anticiper les questions des médias, vous devez préparer un communiqué de presse et les réponses aux éventuelles questions désagréables («Questions & Answers») avant les premières demandes des médias.

Les trois points à considérer dans un communiqué de presse

Préoccupation personnelle

- **Attitudes:** des déclarations claires donnent confiance (par exemple «La sécurité de nos clientes et clients est notre priorité»; «Tolérance zéro pour les agressions ou la violence»).
- **Actions:** communiquer le plus concrètement possible sur les mesures déjà mises en œuvre et sur celles à venir; cela favorise la confiance et la transparence et fait barrage aux rumeurs. Votre message: nous ne nous contentons pas de parler, nous agissons (par exemple «Nous avons tout de suite fait appel à une équipe d'accompagnement et informé les autorités»).

Plus dans le guide INSOS sur la communication de crise. www.insos.ch > Prestations > Publications



Care

Ici, le care signifie un accompagnement psychosocial pendant et après une crise. Il a pour objectif de favoriser le retour à l'action des personnes concernées.

Les questions à se poser

- **Qui est particulièrement vulnérable?** Et qui peut aider ces personnes? Il faut accompagner, fixer des priorités et décider des groupes-cibles à soutenir. Et ne pas oublier que les collaborateur·trice·s peuvent aussi avoir besoin de soutien.
- **Quels sont les besoins des personnes de référence à l'interne?** Il faut leur donner les moyens d'accompagner elles-mêmes leurs clientes et clients (éventuellement en faisant appel à une aide professionnelle). Pourquoi? Parce que ces personnes de références sont perçues comme compétentes et présentes même une fois la crise passée.
- **Où trouver de l'aide supplémentaire?** Sur quel·le·s collaborateur·trice·s disponibles vous appuyer? Avez-vous besoin de ressources externes, comme une équipe d'accompagnement?
- **Comment parvenir malgré tout à gérer le quotidien,** vivre normalement et maintenir les structures et processus habituels rassurants? Vos client·e·s peuvent-ils s'entraider?
- **Comment aider vos client·e·s à faire face?** Faut-il des rituels d'adieu par exemple? Les personnes doivent faire seules ce qu'elles veulent et peuvent faire seules - trop de soutien peut être paralysant.
- **Comment clore une situation de crise en tant que professionnel·le?** Une crise psychologique doit trouver une fin, c'est également important pour les professionnel·le·s. Où dégager l'espace nécessaire afin d'échanger, répondre aux questions, donner un feedback et en tirer les leçons? Conclure, cela signifie prendre tout en compte, aussi les émotions. Selon Michael Freudiger, «ainsi libéré, on peut ensuite trouver un nouveau quotidien».

Barbara Lauber





Réduction systématique de l'absentéisme au travail

L'OFS relève une constante augmentation des arrêts maladie en Suisse ces dernières années. Avec 16,6 jours d'absence par poste à temps plein et par an, les institutions INSOS se situent très au-dessus de la moyenne générale de la branche qui est à 7,7. En temps normal, la gestion des absences permet aux entreprises de faire baisser ce taux de manière significative.

Comment réduire de manière durable les arrêts maladie au travail? En introduisant un système permettant de responsabiliser le personnel et en créant une culture d'entreprise laissant à chacune et chacun sa place, tout en encourageant l'implication de toutes et tous.

Le taux d'absentéisme est directement lié à la culture d'entreprise

Les entreprises qui favorisent appréciation, autonomie, fair-play et management axé sur les collaborateur-trice-s ont un taux d'absentéisme peu élevé (rapport sur l'absentéisme, AOK, 2016). Pour les institutions sociales, encoura-

ger une culture d'entreprise saine en instaurant une gestion de la santé au travail se justifie donc pleinement.

4 éléments clés de la gestion des absences

Quels autres moyens existent pour gérer l'absentéisme? Une gestion systématique des absences (GSA) s'appuie, notamment, sur ces quatre éléments:

- 1. Une saisie systématique des données** et un contrôle régulier du suivi des objectifs.
- 2. Une approche adaptée aux besoins** avec des rôles et des processus clairement définis.

- 3. Des entretiens de retour au travail** après une absence dans certains cas particuliers, destinés non à stigmatiser, mais à valoriser la personne, et à examiner avec elle comment améliorer la situation. Une formation spécifique du management est essentielle pour expliquer clairement les rôles et les processus de la GSA et gérer ces entretiens.

- 4. Une aide interne et externe** pour résoudre les situations compliquées (par exemple prendre un deuxième avis médical, avoir recours à la gestion de cas, chercher le soutien des RH).

Les entretiens de retour au travail après une absence ne doivent pas stigmatiser. Il s'agit au contraire de valoriser l'employé.e et de trouver des solutions communes.

Pour diminuer le taux d'absentéisme, assurer le bien-être du personnel et garantir ainsi le succès durable de l'entreprise, investissez dans la promotion de votre culture d'entreprise et de management, dans des rôles et des procédures clairement définis et un personnel motivé.

Questions de contrôle pour une GSA durable

- La direction soutient-elle l'introduction d'une gestion systématique des absences?
- Les objectifs de la GSA sont-ils définis?
- Les objectifs font-ils l'objet d'un suivi?
- La procédure de GSA correspond-elle aux besoins de l'entreprise?
- Existe-t-il un outil adapté pour la gestion des processus, le suivi des cas et le controlling?
- Les buts, procédures et responsabilités sont-ils communiqués de façon adéquate?
- Les personnes clés sont-elles à même d'assumer leur tâche, et le font-elles vraiment?
- Les entretiens permettent-ils de mettre en place des mesures contraignantes?
- Dans les situations complexes, l'encadrement et le personnel bénéficient-ils d'un soutien complémentaire?
- Y a-t-il un support (externe) en cas de (probable) absence de longue durée?
- Y a-t-il une plateforme pour échanger les expériences?

Luise Deiters, INSOS SECURIT / AEH



Gestion des absences: les offres d'INSOS SECURIT

Offres gratuites pour les membres d'INSOS SECURIT

- **Support documentaire individuel** pour la mise en place d'une gestion des absences (dont autocontrôle de la situation; concept de base GSA avec des suggestions pour les procédures, rôles et responsabilités; liste Excel pour la saisie et l'analyse manuelles des absences dans les petites entreprises; modèles de protocoles d'entretiens).
- **Argumentaire** en faveur d'une gestion des absences (de quoi il s'agit, les facteurs de réussite et le rôle du management).
- **Ateliers d'approfondissement** pour l'introduction d'une GSA pour la direction et les RH; demi-journée de cours (adapter les bases de la GSA à votre entreprise; en définir les prochaines étapes de mise en œuvre/optimisation).
- **Assistance téléphonique** pour les questions relatives à la mise en place ou pour les cas complexes.
- **Échanges d'expériences** et optimisation d'une GSA existante (cours d'une demi-journée).

Offres complémentaires (pour entreprises individuelles)

- **Formation du management** à la gestion des absences; cours d'une journée (qu'est-ce que la GSA; déceler et prévenir les absences; management et prévention; rôles, responsabilités et procédures; entretiens et communication).
- **Atelier de gestion du stress**; cours d'une journée.
- **Atelier pour une saine gestion** pour prévenir l'absentéisme dû au stress; cours d'une journée.
- **Mesures de la VFC** des collaborateurs à risque/stressés avec un coaching personnalisé.
- **Gestion de la santé dans l'entreprise**: conseils et accompagnement pour la mise en œuvre.

Pour en savoir plus:

insos-securit@ae.ch ou

www.insossecurit.ae.ch

Crédits photographiques

Page 1: jacoblund/iStock

Pages 3, 4: Matthias Luggen

Page 5: Martin Barraud/iStock

Page 6: pxel66/iStock

Page 7: RyanJLane/iStock, INSOS Suisse, illionaire/iStock

Page 8: Marisa9/iStock

Pages 11, 12: zonadearte/iStock

Page 14: Nathaliashein /iStock

Page 17: fizkes/iStock

Impressum

Éditeur

INSOS Suisse
Association nationale de
branche des institutions pour
personnes avec handicap

Zieglerstrasse 53
3000 Berne 14
031 385 33 00
info@insos.ch
www.insos.ch

Rédaction

Barbara Lauber
(responsable)
France Santi

Traduction

Anne-Marie Nicole

Prix

Abonnement CHF 20.–
(compris dans la cotisation)
Au numéro CHF 15.–

Mise en page

Sandra Schwab
www.s-at.ch

Maquette et impression

Jordi AG
www.jordibelp.ch

Tirage

1900 expl. en allemand
600 expl. en français
Paraît 2 fois par an

