

► Type d'approche : communication avec le patient

► Méthodologie

L'importance qu'un établissement accorde à une communication de crise est, pour le public, le thermomètre de l'importance que la structure accorde à la crise et à l'évènement qui l'a suscitée.

Une crise est définie comme une situation de trouble profond dans laquelle se trouve une société ou un groupe social et laissant craindre ou espérer un changement profond dans une période limitée de temps. Cette période se caractérise par : le sentiment de mise en péril des objectifs et de la survie d'une organisation, la surprise, un temps de décision court, une menace, la perception d'une incapacité à agir. On retrouve un événement déclencheur difficilement prévisible dont la gravité peut être amplifiée par la présence de facteurs aggravants¹.

Principes et contexte

Il s'agit de tester, avec des parties prenantes potentielles, le fonctionnement de la cellule de crise à l'occasion d'une communication en situation de crise (par exemple décès d'un enfant suite à une erreur médicamenteuse). L'objectif est de mesurer les impératifs communicationnels qu'impose une crise, d'en cerner les différents périmètres, de mesurer l'influence de la communication sur la gestion même de la crise, de noter l'interpénétration des sujets (médicaux, logistiques, légaux, organisationnels) et donc l'influence du partage des données. Il s'agit également d'appréhender les grands principes liés à la communication de crise. Cette méthode peut être utilisée pour analyser une communication de crise a posteriori. Il est aussi possible de se servir d'une crise précédente pour construire le scénario.

Objectifs pédagogiques généraux

Circonscrire les effets collatéraux d'une crise médicale ou soignante, et limiter la propagation de la crise, limiter la pression médiatique susceptible de perturber l'activité de l'établissement, du service.

Contribuer à protéger les acteurs de l'évènement (protection des professionnels impliqués, du ou des patients, des familles, etc. même si ceux-ci sont à l'origine de la médiatisation).

Éviter que l'amplification médiatique de la crise majore les risques assurantiels et juridiques.

Éviter qu'à la situation de crise s'ajoute une crise de communication.

Participer à un règlement de la crise le plus rapide possible.

Objectifs pédagogiques spécifiques

Préparer des professionnels aux missions et métiers différents (médecins, soignants, logisticiens, administratifs, directeurs) à travailler de concert en période de crise ; une période limitée dans le temps mais intense.

Développer auprès d'eux la culture de la nécessaire transparence et de la confiance au bénéfice du patient, de l'institution et des équipes. Se préparer à la fréquente rugosité des traitements médiatiques et à leurs spécificités techniques.

Professionnels concernés

Tous les professionnels de santé susceptibles d'être parties prenantes ou impliqués dans une communication en situation de crise, qu'ils soient appelés ou non à être porte-parole, qu'ils aient ou non des responsabilités médicales, pharmaceutiques ou institutionnelles (médecins, soignants, logisticiens, administratifs, etc.).

1. M Pardini G. La gestion de crise. Paris: INHESJ; 2010. http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/securisation/medias/pardini_g_gestion-crise_diapo.pdf

► Utilisation en simulation : tempo de la méthode

En amont : les formateurs experts

Identifier, en interne ou en externe, un expert (privilégier l'expertise dans le domaine de la communication à l'expertise journalistique) susceptible de construire le scénario et de débriefer. Si l'expert est externe, il doit impérativement composer un duo avec un représentant de l'établissement connaissant la culture de ce dernier et les limites infranchissables en termes de partage d'information.

La présence d'un expert formateur en simulation est indispensable.

Avant la séance de simulation : pré-briefing

Transmettre aux apprenants une fiche de bonnes pratiques des usages en communication de crise en lien avec la politique et les pratiques de l'établissement.

Préciser aux apprenants leur rôle au sein de la cellule de crise (document écrit).

Transmettre aux apprenants un synopsis de la crise simulée dans le scénario avec les données suivantes :

- les données générales transmises à tous les apprenants (données sur la nature de l'évènement, sa conséquence immédiate, les parties prenantes de premier plan, voire le contexte général d'actualité si celui-ci peut résonner avec l'évènement de l'établissement). Le synopsis rédigé en amont de la session précise ainsi : la nature de l'EIG, les causes de l'évènement, les responsabilités, les mesures correctives mises en place, les professionnels mis en cause et leurs soutiens internes, les soutiens extérieurs et internes des victimes (avocats, justice, syndicats, représentants d'usagers, etc.), les victimes collatérales (ex.: conjoint, enfants, parents, etc.), l'actualité nationale ou locale faisant écho à l'évènement (ex. pour un EIG sur la PMA dans un contexte de débat sur la bioéthique, évènement autour d'un vaccin dans un contexte d'obligation des vaccins, etc.) ;
- les données spécifiques que seul le professionnel, incarné par l'apprenant, est censé détenir (ainsi le directeur n'aura pas la même information que le médecin et inversement).

Session de simulation

Les participants jouent leur propre rôle. Leurs actions peuvent être facilitées par un ou des facilitateurs.

Les conditions du scénario doivent être le plus proches possible de la réalité. Il peut être fait appel à des acteurs formés (famille de patients, journalistes, politiques, etc.). Dans certains cas, il peut être envisagé que les participants jouent un rôle différent du leur mais cela doit être soigneusement préparé et leur scénario parfaitement décrit. Préparer les éléments techniques (audio, vidéo) de la simulation dans une pièce représentant une salle de réunion traditionnelle dans laquelle est censée se tenir la cellule de crise ; transmission en direct de la captation vers une équipe experte.

Prévoir un éventuel facilitateur.

Briefing

S'assurer que chaque apprenant a bien compris le contexte et les données le concernant en propre.

Mettre à disposition (selon le scénario) d'un (ou plusieurs) apprenant(s) un téléphone portable sur lequel ils peuvent recevoir en direct un message (sms ou fac-similé de réseaux sociaux) susceptible de perturber la gestion de la crise (ex. sortie d'info sur l'évènement dans la presse). Connexion wifi adaptée.

Rappeler les principes qui régissent la formation sous forme de simulation et les règles de la présente simulation.

Répondre aux questions des participants.

Déroulement du scénario

Les formateurs experts peuvent se répartir entre la régie et la salle où se trouvent les apprenants.

En fonction de l'évolution du scénario, ils décident ou non de l'intervention du ou des facilitateurs et l'envoi des différents éléments d'information inhérents au scénario.

Débriefing

Le débriefing sera réalisé par un débriefeur expérimenté en simulation, accompagné de l'expert en communication (interne ou externe).

Les règles habituelles du débriefing sont appliquées et de type RAS (cf. fiche débriefing).

La synthèse doit tenir compte :

- des décisions prises durant cette cellule de crise (dont le choix du porte-parole média) ;
- de leurs conséquences potentielles et de leur adéquation avec la réalité médiatique.

Ce bilan est impérativement fait sous la coordination de l'expert qui connaît les potentialités de propagation d'une crise, leurs mécanismes et donc la bonne réponse stratégique aux mécanismes médiatiques.

Des actions d'amélioration sont systématiquement proposées.

Modalités d'évaluation

Un questionnaire de ressenti sera diffusé à tous les participants : à renseigner sur place à l'issue du dernier débriefing.

Un questionnaire de satisfaction sera soit renseigné sur place, soit à adresser par mail 2 jours après la simulation.

L'évaluation est basée sur l'appropriation des principes généraux d'une communication de crise. Elle peut être réalisée lors de la mise en place d'une cellule de crise face à un événement (comment a été réalisé le retour d'expérience face à cette crise ?), ou à l'occasion d'une gestion directe, par le professionnel formé, de relations presse de crise (en dehors de la constitution d'une cellule ad hoc).

► Intégration dans un programme de gestion des risques

La formation à la communication de crise est à prévoir systématiquement dans un programme de gestion des risques d'un établissement de santé dans la mesure où à tout instant un EIG peut être diffusé *via* la presse ou les patients et cela quel que soit le contexte clinique et relationnel avec ces derniers. Les médecins responsables d'activité aussi bien que les managers non médicaux et paramédicaux doivent pouvoir en bénéficier.

► Mise en œuvre

Réalisation : *in situ* (en salle de réunion dans l'établissement) ou en centre de simulation.

Type de structure à contacter : type 2 ou type 3.