

CSTS | Département de Psychiatrie | Uniformed Services University | 4301 Jones Bridge Road, Bethesda, MD
20814-4799 | www.CSTSONline.org

COMMUNIQUER EN TANT QUE *LEADER* : *Anticiper et réagir aux événements stressants*

« Lorsque les gens sont stressés et bouleversés, ils veulent savoir que vous vous souciez d'eux avant de se soucier de ce que vous savez »
— Will Rogers

Contexte

La façon **pour les leaders** de se comporter et de communiquer **dans** des situations stressantes, par exemple à travers leur réponse à une catastrophe naturelle, peut avoir une différence significative dans la manière de réagir les membres d'une équipe. Cela peut également influencer le fonctionnement ou l'échec de la gestion d'équipe.

Cette communication peut prendre de nombreuses formes, y compris celle de messages écrits, de discussions formelles et informelles, ainsi que celle d'un développement et d'une participation rituels.

Le leader

De bons *leaders* connaissent et se soucient des membres de leur équipe. La bienveillance se démontre au cours d'activités et d'interactions quotidiennes et peut être particulièrement puissante en des moments-clés. Idéalement, les *leaders* connaissent également le caractère des membres de leur équipe : ce qu'ils ont vécu, la nature du travail qu'ils font et comment ils répondent au mieux à leurs efforts. Les *leaders* efficaces tirent profit de cette compassion lors d'événements où leurs membres peuvent être particulièrement vulnérables ou avoir besoin de soutien et de réconfort.

La vulnérabilité

La vulnérabilité est fonction de nombreux facteurs internes et externes. Les bons *leaders* sont continuellement vigilants afin d'identifier les facteurs **pouvant** affecter négativement leur équipe (comme les lieux ou événements qui rappellent une perte ou un traumatisme). Ils sont également conscients des facteurs qui peuvent réduire la vulnérabilité (comme l'état de santé, le soutien et la gestion de leurs pairs ainsi qu'une culture organisationnelle saine).

Développer son message

De nombreux facteurs doivent être pris en compte pour optimiser la communication en période de stress accru. Bon nombre de ces principes, comme ceux ci-présentés, découlent du domaine de la communication en situation de risques et de crises.

La façon qu'ont les *leaders* de se comporter et de communiquer lors de situations stressantes, par exemple à travers leur réponse à une catastrophe naturelle, peut avoir une différence significative dans la manière qu'auront de réagir les membres d'une équipe.

De plus, la façon dont vous transmettez votre message aura souvent un impact bien plus fort que ce que vous dites ou faites réellement.

- Réfléchissez et rédigez des messages à l'avance. L'avantage revient à ceux qui se préparent.
- Dans des situations de stress accru, l'information est traitée différemment (p. ex. : inattention, distraction) ; les messages doivent être courts, simples et répétés.

- En situation de stress, les gens se concentrent davantage sur les aspects négatifs que sur les positifs, de sorte que les messages positifs **soient** plus nombreux que les messages négatifs ; suivant idéalement un ratio de 3/1.
- N'ayez pas peur de dire « Je ne sais pas ». Assurez-vous de vous engager à trouver la réponse et à la faire suivre.
- S'ensuit un modèle utile et précieux : Compassion, Conviction, Optimisme (CCO) : compassion (démontrez /compatissez avec l'audience-cible) ; conviction (démontrez votre engagement à aider, soutenir et résoudre) ; optimisme (indiquez une vision positive de l'avenir).
- Les gens sont plus susceptibles de se souvenir des choses entendues dans un ordre spécifique, **basées** sur la primauté et la récence : premier, dernier, milieu. Vos messages les plus importants passent respectivement en première et en dernière position. Priorisez les messages de cette façon afin d'en améliorer la compréhension.

Autres ressources [en anglais]

Administration des services de toxicomanie et de santé mentale, "Communicating in a Crisis: Risk Communications Guidance for Public Officials", Département de santé et de services à la personne. Site web : <https://store.samhsa.gov/product/communicating-crisis-risk-communication-guidelines-public-officials/pep19-01-01-05>. Publié en 2019.

Covello V. T., "Best practices in public health risk and crisis communication", *J Health Commun*, 2003 ; 8(Suppl. 1), p. 5–8.

Vineburgh N., Ursano R., Hamaoka D., Fullerton C., "Public health communication for disaster planning and response", *Int J Public Pol.*, 2008 ; 3(5/6), p. 292–301.