

Swiss Olympic
Maison du Sport
Talgut-Zentrum 27
CH-3063 Ittigen près de Berne

Tél. +41 31 359 71 11
info@swissolympic.ch
www.swissolympic.ch

Guide de communication de crise

(Modèle pour les fédérations/organisations)

Version: juillet 2026

Création: Équipe Médias de Swiss Olympic

Contenu

1	Principes généraux	3
1.1	Objectifs et principes	3
1.2	Parties prenantes	4
1.3	Messages clés dans le cadre de la gestion de crise	4
2	Aspects organisationnels	5
2.1	Composition de la cellule de crise	5
2.2	Schéma d'alerte pour la convocation de la cellule de crise	8
3	Stratégie de communication en situation de crise	9
3.1	Travail médiatique	9
3.2	Le rôle des réseaux sociaux	9
4	Après la crise	10
4.1	Débriefing et enseignements tirés	10
4.2	Autres mesures	10
	Annexe	11

1 Principes généraux

Nous définissons une crise comme un processus imprévu et indésirable, d'une durée limitée, sur lequel il est possible d'agir et dont l'issue est incertaine. La communication de crise fait partie intégrante de la gestion de crise; elle consiste à formuler et à diffuser les mesures décidées par l'équipe de gestion de crise. L'objectif est de préserver ou d'instaurer la confiance. Ce guide se limite aux processus de communication en situation de crise et s'efforce de mettre en évidence différents points afin de servir de modèle aux fédérations / organisations.

Distinction entre gestion de crise et communication de crise:

En situation de crise...	
... la gestion de crise consiste à planifier et préparer de manière active les stratégies d'action adaptées à la crise. En bref: la gestion de crise consiste à agir	... la communication de crise permet, par le biais de mesures de communication, de contribuer à stabiliser, à rétablir et à renforcer la compréhension, la confiance, la crédibilité et la fidélité. En bref: la communication de crise consiste à communiquer
... un guide de gestion de crise, idéalement déjà en place au sein de la fédération ou de l'organisation, répertorie des informations complètes sur la gestion des crises – par exemple les responsabilités de la cellule de crise, les plans d'évacuation, les mesures d'intervention de la cellule de crise, etc.	... le guide de communication de crise fournit des informations sur la gestion de la communication autour de la crise – par exemple des listes de contacts des parties prenantes, des modèles de communiqués de presse prêts à l'emploi, des listes de contrôle pour les conférences de presse, etc.

1.1 Objectifs et principes

Objectifs de la communication de crise

- Limiter l'atteinte à l'image
- Préserver la confiance dans le management et l'organisation
- Lutter contre l'inquiétude de toutes les parties prenantes
- Prévenir les rumeurs
- Garder le contrôle de la communication

Principes de la communication de crise

1. **Priorité:** la communication de crise relève de la responsabilité des dirigeant·e·s!
2. **Rapidité:** informer immédiatement et régulièrement. Ne pas attendre de soi-même tout savoir. Informer les parties prenantes à temps.
3. **Disponibilité:** garantir d'être joignable pour toutes les parties prenantes, en particulier pour les médias. Si nécessaire, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.
4. **Uniformité:** communiquer de manière harmonisée sur le plan formel, temporel et du contenu. Respecter le **principe de la «voix unique»**: seuls les porte-parole désignés par la cellule de crise communiquent les mêmes messages, définis au sein de celle-ci.
5. **Clarté:** communiquer de manière simple et concise, illustrer les messages par des exemples concrets. Adapter le langage au public visé.
6. **Transparence et vérité:** prévenir les spéculations en divulguant les faits. Ne rien embellir, ne pas faire de fausses déclarations ni attribuer la responsabilité à qui que ce soit. Ne pas spéculer sur les causes (cela peut éventuellement revêtir une importance juridique).

7. **Personnalité:** l'identité de la personne qui transmet le message et la manière dont elle le fait sont importantes! La communication orale a plus d'impact que la communication écrite. Utiliser les intervenant-e-s de manière judicieuse sur le plan dramaturgique.
8. **Adéquation émotionnelle:** les crises suscitent des émotions. Il faut tenir compte des craintes des personnes concernées. Il est important de montrer sa propre émotion sincère, cela fait partie intégrante du message.

1.2 Parties prenantes

Groupes cibles internes

Ces groupes cibles dépendent directement de la fédération / de l'organisation et imposent donc des exigences élevées au système d'information:

Groupe cible	Rôles et organisations
Fédération / Organisation	- Président-e - Membres du comité - Membres de la direction - Collaborateur-ric-e-s
Clubs et organisations partenaires	- Président-e - Directeur-ric-e-s - Responsables de la communication
Partenaires institutionnels	
Partenaires commerciaux	

Externe

Public cible* à compléter selon les besoins	Noyau
Abonnés	Utilisateur-ric-e-s des réseaux sociaux
Médias	- SRG SSR - Rédactions sportives des médias nationaux et régionaux - Agences de presse et agences photographiques - Médias internationaux
Athlètes d'élite et entraîneur-e-s	
Réseau national	Par exemple: association / organisation à déterminer
Réseau international	Par exemple: fédération internationale
Autres parties prenantes?	À déterminer par la fédération / l'organisation

1.3 Messages clés dans le cadre de la gestion de crise

Phase de crise	Messages clés
Prévention des crises «Nous vivons la prévention au quotidien»	- La fédération / l'organisation défend avec engagement et cohérence les intérêts des parties prenantes internes et externes. - La fédération / l'organisation encourage un échange actif, ouvert et sincère.

	• La fédération / l'organisation considère la prévention et la gestion des crises comme faisant partie intégrante de la mission du management. • La fédération / l'organisation veille activement à ancrer la prise de conscience des risques dans la culture organisationnelle.
Gestion de crise** «Nous agissons de manière responsable»	• La fédération / l'organisation s'occupe de manière active des personnes concernées et de leurs proches. • La fédération / l'organisation agit de manière responsable et juste. • La fédération / l'organisation exige que les faits soient élucidés de manière exhaustive. • La fédération / l'organisation soutient toutes les activités visant à clarifier les faits. • La fédération / l'organisation garantit une communication régulière, ouverte et honnête sur les événements, l'état actuel de la situation et les étapes prévues.
Suivi post-crise: «Nous apprenons»	• La fédération / l'organisation s'engage à mener une analyse efficace des activités de prévention et de gestion de crise. • La fédération / l'organisation veille à l'évaluation régulière et à l'amélioration éventuelle des relations avec les différentes parties prenantes. • La fédération / l'organisation encourage les processus d'apprentissage organisationnels dans lesquels les collaborateurs, à tous les niveaux hiérarchiques, apportent leurs expériences et leurs connaissances avec motivation et engagement.

** Le schéma R-I-A fournit également des repères quant à l'ordre et au contenu des messages lors de la gestion d'une crise aiguë:

R comme Regret

Exprimer ses regrets

I comme Informer

Divulguer toutes les informations pertinentes et connues, et préciser également ce qui n'est pas (encore) connu

A comme Agir

Communiquer les mesures actuelles ou prévues – ainsi que ce qui est entrepris pour limiter les dégâts, résoudre la crise ou garantir qu'elle ne puisse pas se reproduire.

2 Aspects organisationnels

2.1 Composition de la cellule de crise

La cellule de crise est composée de personnes capables d'apporter une contribution substantielle à la gestion de la crise.

Conduite	Tâches	Compétences
Directeur·rice	• Diriger la fédération / l'organisation pendant la crise • Convocation de la cellule de crise • Visage de la fédération / de l'organisation • Porte-parole interne et externe	Toutes les compétences nécessaires à la gestion de la crise.

	• Attribution des tâches aux autres membres de la cellule de crise	
Membres	Tâches	Compétences
Président-e ou vice-président-e	• Porte-parole pour les situations d'escalade très graves • Tâches de consultation	Conformément aux instructions de la direction de la cellule de crise
Responsable(s) du ou des services concernés	• Responsable suppléant-e de la cellule de crise • Collecte d'informations sur les faits	Conformément aux instructions de la direction de la cellule de crise
Responsable Médias/Communication	• Organisation et coordination de la communication avec l'ensemble des parties prenantes • Coordination interne avec le/la responsable Communication/Web ou le service de permanence durant le week-end • Porte-parole auprès des médias, en collaboration avec le/la responsable de la cellule de crise	Conformément aux instructions de la direction de la cellule de crise
Responsable juridique	• Conseil et assistance juridiques	Conformément aux instructions de la direction de la cellule de crise
Assistant-e de direction	• Rédaction des procès-verbaux • Logistique	Conformément aux instructions de la direction de la cellule de crise

Service de permanence le week-end: équipe Communication et Marketing / responsable des canaux en ligne

En cas d'incident survenant le week-end, la personne responsable de la permanence doit être impliquée afin de mettre rapidement en œuvre les mesures de communication sur les canaux en ligne, y compris les réseaux sociaux. La coordination interne entre l'équipe Médias et l'équipe Communication peut par exemple s'effectuer via un groupe WhatsApp dédié à la gestion de l'actualité et des problèmes.

Composition de la cellule de crise élargie

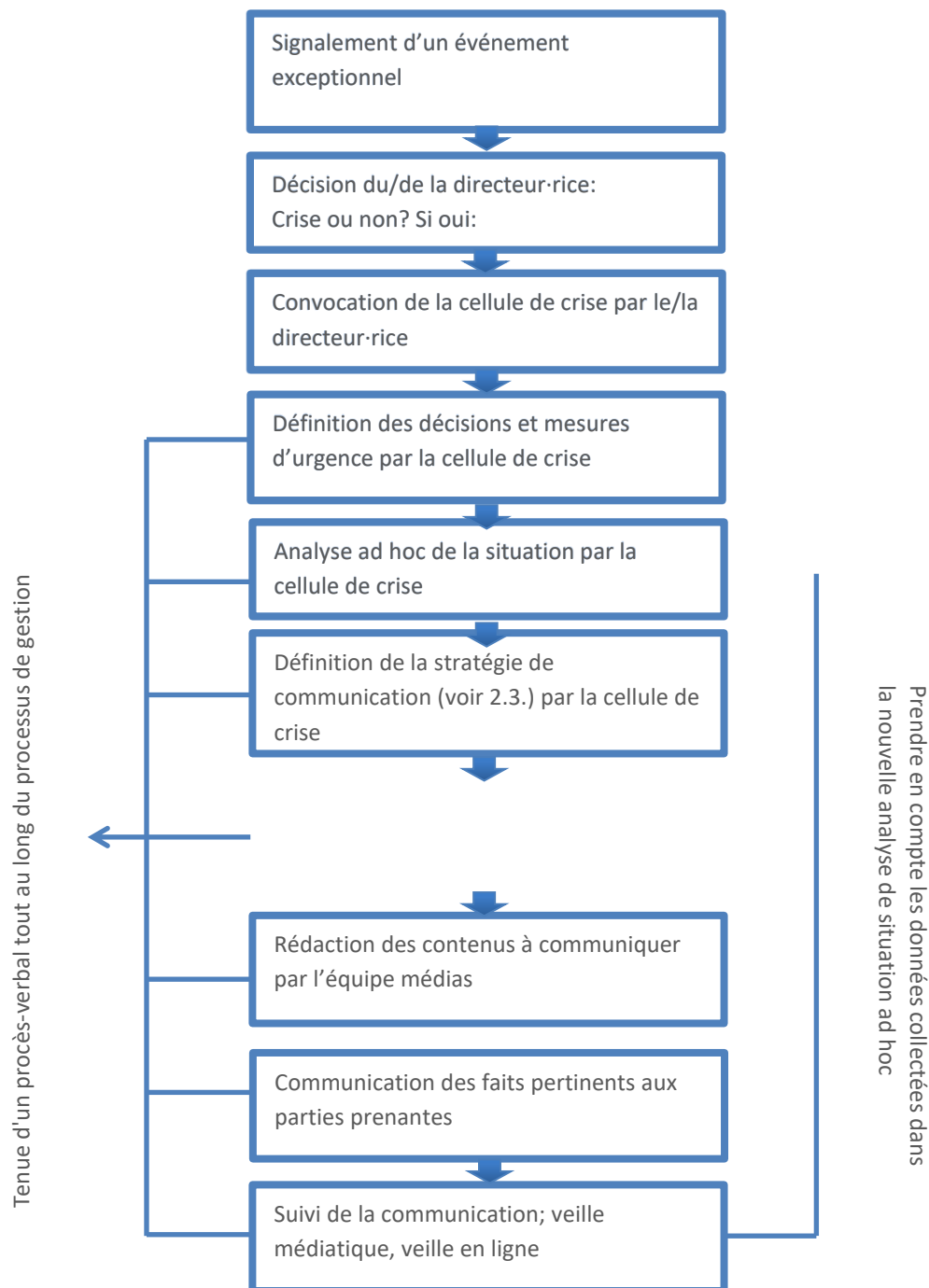
La cellule de crise élargie est composée d'expert-e-s dont les compétences peuvent être mises à profit en fonction de la situation.

Expert-e-s	Tâches
Juristes	Conseil juridique à la cellule de crise sur des questions telles que les mesures d'urgence, la protection de la vie privée, la responsabilité
Psychologues	Accompagnement psychologique des personnes concernées et de leur entourage
Conseil en relations publiques	Soutien aux activités de relations publiques
Autorités	• Pompiers • Police • Autorités de l'environnement

	• etc.
Services spécialisés de conseil et d'accompagnement	• Intervention de crise Suisse • Autorités de protection de l'enfant et de l'adulte • Limita (centre de compétence pour la prévention de l'exploitation sexuelle des enfants, des adolescents et des personnes en situation de handicap) • Protection de l'enfance Suisse • Beforemore (service spécialisé dans la prévention et le conseil en matière de pédophilie et d'abus sexuels sur mineurs) • Services cantonaux spécialisés (par exemple: Zürcher Kantonalverband für Sport, Point de contact éthique du Service de l'éducation et du sport, etc.)

2.2 Schéma d'alerte pour la convocation de la cellule de crise

Le schéma d'alerte garantit un fonctionnement rapide de la cellule de crise.



3 Stratégie de communication en situation de crise

La cellule de crise de la fédération / de l'organisation définit, en tenant compte des principes de communication (point 1.1.), la stratégie de communication et les mesures correspondantes sur la base des paramètres suivants:

- Contenus de communication (messages, ton)
- Priorisation des groupes cibles
- Outils et moyens de communication
- Communicateur·rice·s
- Établissement d'un calendrier
- Objectifs de communication
- Lignes directrices de communication, questions-réponses, questions délicates

Dans toute situation de crise, la règle est la suivante: dès le début de la crise, il est nécessaire de préparer quelques messages clés précis, qui pourront être diffusés rapidement et clairement. Il faut également rédiger un document contenant les réponses aux questions délicates auxquelles on peut s'attendre. L'information interne est également essentielle: les collaborateur·rice·s constituent un groupe de référence extrêmement important; par conséquent, dans la communication de crise, la priorité est donnée à l'interne avant l'externe.

3.1 Travail médiatique

La communication de crise est un cas particulier du travail médiatique. Plus la crise est importante, plus le besoin d'information des médias et du public est grand, et plus le risque pour la réputation de l'organisation est élevé. Des listes de contrôle, des modèles et des informations sur les outils et mesures de communication pour les relations avec les médias en général (qu'il y ait ou non une situation de crise) sont disponibles dans le [Guide pour les responsables médias dans le sport](#) (seulement en allemand).

3.2 Le rôle des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux attisent et accélèrent les crises. Mais ils constituent également des plateformes importantes pour la communication de crise. Cela implique d'engager ou de reprendre le dialogue sur les réseaux sociaux et d'y diffuser les messages clés. La mise en œuvre est assumée par le/la responsable Web / Réseaux sociaux / Création de contenu.

Les principes mentionnés ci-dessus s'appliquent également sur les réseaux sociaux. Il convient toutefois d'éviter les longues discussions sur les plateformes. En cas de situation critique («shitstorm»), il peut être judicieux, selon l'ampleur du phénomène, de faire appel à un soutien professionnel. Certes, ces tempêtes d'indignation s'apaisent souvent aussi vite qu'elles sont apparues, mais Internet n'oublie rien. C'est pourquoi un problème de réputation à long terme peut rapidement surgir.

4 Après la crise

4.1 Débriefing et enseignements tirés

Pour tirer les leçons de la crise, un débriefing d'équipe, sous forme de réunion de bilan structurée, est essentiel. Les informations et données analysées sont rassemblées sous forme d'enseignements tirés de l'expérience et servent à améliorer le processus de prévention et de gestion de crise de la fédération ou de l'organisation. Le débriefing repose sur l'évaluation, mais il permet et doit également aborder des aspects tels que la dynamique d'équipe, le leadership, etc. Il est important, d'une part, de revenir sur les réussites de la communication de crise, mais aussi sur les échecs, afin de pouvoir tirer les leçons du passé – car «après la crise est avant la crise». Les enseignements tirés de ce travail de suivi sont intégrés dans la révision du guide de communication de crise.

Succès de la communication de crise:	...
Échecs de la communication de crise:	...
Survenue d'événements imprévus:	...
Fonctionnement de l'équipe, collaboration entre la cellule de crise et le service communication	...
Fonctionnement de la direction:	...

4.2 Autres mesures

Révision du positionnement

La fédération / l'organisation analyse les répercussions de la crise sur son image afin de pouvoir, le cas échéant, adapter son positionnement.

Outils:

- *Sondages auprès des principales parties prenantes*
- *Veille médias*
- *Veille en ligne*

Évaluation des relations de communication

La fédération / l'organisation évalue la qualité des relations de communication avec les parties prenantes afin d'optimiser le flux d'informations.

Outil: sondage auprès des principales parties prenantes

Annexe

Scénarios possibles de crise au sein d'une fédération / d'une organisation

- Crises technico-écologiques
 - Incendie
 - Dégâts des eaux
 - Panne informatique / cyberattaque
- Accidents et décès de dirigeant·e-s, de collaborateur·rice-s ou d'athlètes
- Crises internes à l'entreprise
 - Crises financières
 - Licenciements collectifs, démissions massives, taux de rotation très élevé
 - Grève
 - Problèmes de gestion
 - Crises liées à des projets
- Infractions pénales et manquements à l'éthique
 - Fraude, vol
 - Corruption
 - Discrimination
 - Agressions sexuelles
 - Consommation de drogues/dopage
- Crises politiques
 - Désaccords avec des partenaires institutionnels / soutiens financiers
 - Décisions en matière de politique sportive qui concernent la fédération / l'organisation
- Crises de communication
 - Déclarations problématiques ou fausses déclarations (> «shitstorm»)

Dans le cadre de la gestion des risques, la direction actualise chaque année son évaluation des risques potentiels à l'aide d'une analyse SWOT et d'une matrice des risques (voir ci-dessous) et définit les mesures appropriées.

Analyse SWOT

Il est essentiel d'effectuer une analyse objective et transparente de son propre potentiel de crise pour préparer et prévenir les crises de manière exhaustive. La majeure partie de la littérature relative aux crises suggère l'utilisation d'une matrice des risques, certain·e-s expert·e-s conseillent une analyse SWOT complète dans le guide de communication de crise. C'est pourquoi elle a été incluse ici. Une analyse SWOT permet de juger une situation. SWOT signifie en anglais strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités) et threats (risques).

Forces (de l'organisation)	Faiblesses (de l'organisation)
...	...
...	...
Opportunités (de l'environnement)	Risques (de l'environnement)
...	...
...	...

Matrice des risques pour évaluer les risques/crises possibles

La matrice des risques permet d'évaluer les éventuelles crises. Un risque est classifié selon la probabilité de sa survenue et sa gravité potentielle. La matrice des risques complète offre un aperçu des potentiels «foyers d'incendie» et leur importance pour l'organisation. La matrice doit être adaptée en permanence: quand l'organisation modifie son activité ou son environnement, cela engendre par exemple de nouveaux risques.

6 P						
4						
3						C
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 G

6 P	«Scénario fréquent»: Les événements survenant souvent avec un potentiel de dommage réduit			«Scénario à haut risque»: Les événements survenant souvent avec un potentiel de dommage élevé		
5						
4						
3	«Scénario à faible risque»: Les événements survenant rarement avec un potentiel de dommage réduit			«Scénario à risque»: Les événements survenant rarement avec un potentiel de dommage élevé		
2						
1						
	1	2	3	4	5	6 G

P = Probabilité d'occurrence

G = Gravité potentielle (pour l'ensemble de l'entreprise)

P:	6 = extrêmement probable	1 = très peu probable
G:	6 = critique	1 = anodin