

Fiche pratique sur la communication de crise

(Modèle neutre)

Version: juillet 2026

Création: Équipe Médias de Swiss Olympic

1 Introduction

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.**

Plus une situation de crise est anticipée ou détectée tôt, plus la communication de crise permet d'éviter ou de limiter de manière ciblée d'éventuels dommages à la réputation. C'est pourquoi tous les collaborateurs et collaboratrices ont un rôle potentiellement important à jouer: toute personne constatant des signes d'une situation de crise (scénarios possibles au point 2) doit le signaler immédiatement en interne à son supérieur hiérarchique ou à la direction. Elle ne doit en revanche en aucun cas le communiquer elle-même à l'extérieur, y compris sur les réseaux sociaux.

2 Prévention

La crise la plus simple est celle qui est évitée. Il vaut donc la peine de mettre l'accent sur la prévention et la préparation aux crises.

Dans le cadre de la **prévention des crises**, une organisation ou un service examine ses enjeux, son potentiel de crise et ses différents groupes d'intérêt. La sensibilisation de l'équipe de direction fait également partie de la prévention. Dans le cadre de la gestion des risques, la direction actualise chaque année son évaluation des risques potentiels à l'aide d'une matrice des dommages et définit les mesures appropriées.

La **préparation aux crises** d'une organisation comprend notamment la désignation de la cellule de crise ainsi que l'élaboration de guides et de fiches pratiques, comme la présente, afin de garantir, en cas de crise, une communication coordonnée et homogène à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.

Scénarios possibles de crise au sein des fédérations/organisations:

- 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»)

3 Gestion

Une crise se compose généralement des phases suivantes: **apparition, propagation, gestion et suivi**. L'état actuel de la crise doit être réévalué en permanence par la cellule de crise. L'enjeu est de garder la maîtrise du discours autour de la crise.

3.1 Cellule de crise

La cellule de crise est composée de personnes capables d'apporter une contribution substantielle à la gestion de la crise. En cas de crise, c'est le directeur ou la directrice de l'organisation qui décide de la convocation de la cellule de crise. Une fois convoquée, la cellule de crise procède à une analyse ad hoc de la situation, définit les mesures d'urgence ainsi que la stratégie de communication.

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 - Attribution des tâches aux autres membres de la cellule de crise	Toutes les compétences nécessaires à la gestion de la 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

3.2 Objectifs et principes

Dès le début de la crise, il convient de **préparer quelques messages clés précis**, pouvant être diffusés rapidement et clairement – toujours selon le principe «**l’interne avant l’externe**», car les collaborateur·rice·s de l’entreprise constituent souvent le groupe cible le plus important.

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.

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. Les principes mentionnés ci-dessus s’y appliquent. Il est particulièrement important ici aussi que tous les collaborateurs et collaboratrices respectent le principe de «voix unique»: sur les réseaux sociaux également, seules les personnes ou les profils désignés par la cellule de crise communiquent; la responsabilité de la mise en œuvre incombe au responsable «Web / Réseaux sociaux / Création de contenu». Il convient 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.

L’équipe Médias de Swiss Olympic se tient à votre disposition pour toute question relative à la communication de crise.