
GUIDE PRATIQUE

Gérer une communication de crise

Réagir vite, parler juste et préserver la crédibilité collective

Finalité du guide	Donner aux sections et aux DS une méthode opérationnelle pour qualifier une crise, organiser la réponse, sécuriser les messages et maintenir la confiance des salariés.
-------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, RSS, élus CSE, membres du Bureau et relais communication	Événement sensible, polémique, information incomplète, mise en cause publique, conflit interne ou rumeur	Réponse rapide et factuelle, parole unifiée, risques maîtrisés et crédibilité préservée

CFE-CGC Mutualité | Réactivité, cohérence et confiance

Sommaire

Introduction - Une crise se prépare avant de survenir

1. Qualifier la situation et le niveau de crise
2. Activer une cellule de communication courte
3. Construire les messages et éléments de langage
4. Choisir les canaux et maîtriser le tempo
5. Protéger les personnes, les faits et la réputation
6. Organiser la sortie de crise
7. Mesurer et capitaliser
8. Outils, modèles et checklists

Introduction

Une crise se prépare avant de survenir

Une communication de crise ne consiste ni à répondre dans la précipitation ni à attendre que la situation se résorbe seule. Elle repose sur une chaîne de décision courte, des faits vérifiés, un porte-parole identifié et une capacité à dire ce qui est connu, ce qui ne l'est pas encore et ce qui sera fait ensuite.

Changement de posture recherché	Passer d'une réaction dispersée à un dispositif maîtrisé : qualifier, vérifier, décider, communiquer, suivre et corriger. La rapidité ne doit jamais se faire au détriment de l'exactitude.
---------------------------------	---

Les cinq réflexes structurants

- Nommer immédiatement un pilote de crise.
- Distinguer les faits établis, les hypothèses et les rumeurs.
- Préparer un message d'attente avant la prise de parole complète.
- Utiliser un canal externe unique et des relais internes coordonnés.
- Prévoir dès le départ la sortie de crise et le retour d'expérience.

1. Qualifier la situation et le niveau de crise

Évaluer avant de communiquer

Niveau	Situation type	Réponse attendue
1 - Sensible	Question locale, incompréhension ou rumeur limitée	Vérification rapide, réponse locale et suivi
2 - Critique	Mise en cause publique, conflit élargi ou forte circulation interne	Cellule de crise, message validé et coordination nationale
3 - Majeur	Atteinte potentielle aux personnes, à la réputation ou au fonctionnement	Pilotage national, appui juridique et communication multi-publics

Point de méthode

Le cas Rossin & Guilbert de 2025 est cité comme retour d'expérience interne. La présente fiche n'en reprend aucun détail non documenté : la section doit s'appuyer sur les faits validés et les enseignements formalisés par la CFE-CGC Mutualité.

2. Activer une cellule de communication courte

Décider vite avec peu d'intervenants

Rôle	Responsabilité	Livrable
Pilote de crise	Arbitre les priorités et coordonne les actions	Journal de crise et décisions
Référent faits	Collecte, vérifie et horodate les informations	Fiche faits établis / à confirmer
Référent juridique	Contrôle les risques de droit, confidentialité et diffamation	Avis ou points de vigilance
Référent communication	Rédige, met en forme et organise la diffusion	Message d'attente et communiqué
Porte-parole	Prend la parole au nom de l'organisation	Déclaration cohérente et maîtrisée

Règle de gouvernance

- Un seul pilote et un seul valideur final.
- Une boucle de validation courte, avec heure limite de décision.
- Aucun commentaire externe individuel non validé.
- Un journal daté des faits, décisions, messages et destinataires.

3. Construire les messages et éléments de langage

La structure en cinq blocs

Bloc	Question traitée	Exemple de formulation
1. Reconnaissance	Que savons-nous de la situation ?	Nous avons identifié la situation et engagé les vérifications nécessaires.
2. Faits	Quels éléments sont établis ?	À cette heure, les faits confirmés sont les suivants...
3. Position	Quelle est notre ligne ?	La CFE-CGC Mutualité agit selon ses principes de transparence, de protection et de responsabilité.
4. Action	Que faisons-nous maintenant ?	Une coordination est en cours avec les parties concernées.
5. Prochaine étape	Quand communiquerons-nous à nouveau ?	Un point actualisé sera diffusé à telle échéance.
À éviter	Le déni, les hypothèses présentées comme des faits, les attaques personnelles, les promesses impossibles à tenir et les formulations juridiques non validées.	

4. Choisir les canaux et maîtriser le tempo

Répondre avant la rumeur sans alimenter la crise

Moment	Objectif	Support recommandé
0 à 2 heures	Accuser réception et lancer la vérification	Message interne très court au réseau concerné
2 à 6 heures	Donner un cadre et éviter le vide	Message d'attente validé
6 à 24 heures	Présenter les faits, la position et les actions	Communiqué, mail ciblé ou prise de parole
Après 24 heures	Actualiser, corriger et répondre aux questions	FAQ, point de situation ou réunion
Sortie de crise	Clore, expliquer les mesures et capitaliser	Bilan et plan d'action

Canaux prioritaires

Public	Canal principal	Point de vigilance
Adhérents et DS	Mail ciblé, espace documentaire, webinaire	Donner des consignes claires aux relais
Salariés	Tract, newsletter ou réunion locale	Adapter le niveau de détail au besoin
Médias / externe	Porte-parole et canal officiel unique	Aucune réponse improvisée ou contradictoire
Partenaires	Contact direct et message dédié	Préserver la relation et la confidentialité
Réseaux sociaux	Publication courte et modérée	Surveiller les commentaires et éviter le débat à chaud

Principe de proportionnalité

Toutes les situations sensibles ne nécessitent pas une communication publique. Le choix du canal dépend de l'audience déjà exposée, du risque d'amplification et de la nécessité réelle d'informer.

5. Protéger les personnes, les faits et la réputation

Risque	Mesure de maîtrise
Identification d'une personne	Anonymiser, limiter la diffusion et recueillir les validations nécessaires
Information non vérifiée	Qualifier explicitement le niveau de certitude
Atteinte à la réputation	Rester factuel, éviter les jugements et faire relire les messages sensibles
Diffusion interne incontrôlée	Utiliser des listes à jour et rappeler les règles de confidentialité
Capture ou fuite de message	Rédiger chaque contenu comme s'il pouvait être rendu public

6. Organiser la sortie de crise

Passer de la réaction à la reconstruction de la confiance

Étape	Action	Preuve attendue
Stabiliser	Confirmer la fin de l'urgence et les responsabilités de suivi	Décision ou point de situation
Expliquer	Partager les faits consolidés et les enseignements utiles	Bilan synthétique
Réparer	Mettre en œuvre les actions correctives ou d'accompagnement	Plan d'action daté
Rassurer	Montrer comment le risque de répétition est réduit	Mesures de prévention
Capitaliser	Mettre à jour les procédures, modèles et formations	REX et kit actualisé

Communication de clôture

- Rappeler brièvement la situation sans la dramatiser.
- Dire ce qui a été fait et ce qui change.
- Remercier les personnes mobilisées sans exposer les acteurs.
- Indiquer le canal de contact pour les questions résiduelles.
- Éviter de relancer inutilement la polémique.

7. Mesurer et capitaliser

Indicateurs de pilotage

Indicateur	Définition	Cible indicative
Délai de première réaction	Temps entre détection et message d'attente	Défini selon le niveau de crise
Délai de validation	Temps nécessaire pour valider le message complet	Boucle courte et tracée
Cohérence des messages	Nombre de contradictions ou rectifications	Zéro contradiction majeure
Portée maîtrisée	Public effectivement touché vs public cible	Diffusion proportionnée
Questions non résolues	Demandes restant sans réponse après le point de situation	Réduction continue
Actions correctives réalisées	Mesures closes / mesures décidées	100 % à l'échéance

Rituel de retour d'expérience

- REX à chaud sous 72 heures sur les faits et la coordination.
- REX à froid sous un mois sur les causes, impacts et mesures durables.
- Mise à jour annuelle des contacts, modèles et circuits de validation.
- Exercice de simulation au moins une fois par an pour les équipes concernées.

8. Outils, modèles et checklists

Fiche 1 - Message d'attente

Élément	Contenu à préparer
Objet	Situation en cours - point d'information
Fait établi	Ce qui est confirmé à cet instant
Action engagée	Vérification, coordination ou accompagnement lancé
Consigne	Ne pas relayer d'informations non vérifiées ; utiliser le canal désigné
Prochaine information	Heure ou date du prochain point

Fiche 2 - Checklist avant diffusion

Question	Oui / Non	Action corrective
Les faits sont-ils vérifiés et datés ?		Retirer ou qualifier les éléments incertains
Le public cible est-il précisément défini ?		Limiter la diffusion au besoin réel
Le message contient-il une position commune ?		Faire valider par le pilote
Les personnes sont-elles protégées ?		Anonymiser et contrôler les données
Le risque juridique a-t-il été évalué ?		Solliciter ALINEA ou le référent juridique
Une prochaine étape est-elle annoncée ?		Ajouter une échéance réaliste
Le canal de questions est-il identifié ?		Nommer un contact ou une adresse dédiée

Fiche 3 - Journal de crise

Heure	Fait / signal	Source	Décision	Message diffusé	Responsable

Synthèse exécutive

- Une crise se traite par une gouvernance courte, un pilotage identifié et des faits vérifiés.
- La première réponse doit éviter le silence sans anticiper les conclusions.
- La transparence consiste à dire ce qui est connu, ce qui reste à confirmer et quand une nouvelle information sera donnée.
- L'unité de parole repose sur des éléments de langage communs et un canal externe unique.
- Toute communication doit protéger les personnes, la confidentialité et la crédibilité de l'organisation.
- La sortie de crise doit inclure des actions correctives, un bilan et une mise à jour des outils.

Plan d'action en 24 heures

Jalon	Action prioritaire	Responsable
H+1	Qualifier la crise et nommer le pilote	Bureau / responsable désigné
H+2	Établir les faits et risques principaux	Référents faits et juridique
H+4	Valider un message d'attente	Pilote et communication
H+8	Diffuser le message complet si les faits le permettent	Porte-parole
H+24	Actualiser, répondre aux questions et préparer la suite	Cellule de crise

Outils CFE-CGC Mutualité

- Éléments de langage préparés et validés par le Bureau.
- Canal officiel unique pour la communication externe.
- Appui juridique ALINEA pour les messages sensibles.
- Formation des DS à la communication sensible et aux simulations de crise.
- Bibliothèque de modèles : message d'attente, communiqué, FAQ, journal de crise et REX.

À retenir	Une crise bien gérée repose sur quatre principes : rapidité, transparence, unité et projection. Maîtrisée avec méthode, elle peut préserver et même renforcer la crédibilité de la CFE-CGC Mutualité.
-----------	---