

CRISE &

Pays de nos auteurs :



France, Canada, Luxembourg, Belgique, Maroc, Nouvelle-Zélande, Roumanie, Suisse

RÉSILIENCE

MAGAZINE

LE MAGAZINE QUI VOUS PRÉPARE À L'IMPRÉVISIBLE

DOSSIER CRISE SANS BRUIT

Le nouveau visage de la crise



ÉVÉNEMENT 2026 – JOURNÉES BLACKOUT

~~QUÉBEC - 27 FÉVRIER~~

~~MONTREAL - 25 MARS~~

PARIS - 24 JUIN

Billets en vente sur : www.academiecriseetresilience.com

Événement 2026

A ne surtout pas manquer...



BLACKOUT PARIS

ET SI TOUT S'ARRÊTAIT VRAIMENT ?

MATIN
3 CONFÉRENCES
Comprendre ce qui se passe quand tout s'effondre. Leadership, décisions, organisation, et cette capacité rare : **L'ANTIFRAGILITÉ.**

APRÈS-MIDI
3 ATELIERS IMMERSIFS
Mises en situation. Travail d'équipe. Décisions sous pression. Dont 1 atelier unique sur **la famille** : protéger ses proches, maintenir le lien, quand tout s'effondre.

**UNE PANNE TOTALE.
ÊTES-VOUS PRÊTS ?**

6 EXPÉRIENCES
CONFÉRENCES
ATELIERS
IMMERSIFS

POUR TOUS
ORGANISATIONS
ÉQUIPES
FAMILLES

RÉSILIENCE
ANTICIPER
RÉAGIR
REBONDIR

**LA RÉSILIENCE
COMMENCE
À LA MAISON**

24 JUIN 2026
SALON DES LUMIÈRES – PARIS

INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT
www.academiecriseetresilience.com/journee-blackout-paris-2026

AVEC LE SOUTIEN DE NOS PARTENAIRES

CYGNUS STRATÉGIES ACTION COACH Veille SPARKERS iFACI Ile France ANTIFRAGILE

QUAND LA LUMIÈRE S'ÉTEINT, LES RÉFLEXES FONT LA DIFFÉRENCE.

Billet en ventes sur :

www.academiecriseetresilience.com

Et si la prochaine crise ne ressemblait pas du tout à celles que nous avons apprises à reconnaître ?

Pendant longtemps, nous avons associé la crise à quelque chose de visible, de brutal, de spectaculaire — une panne majeure, une cyberattaque, une catastrophe naturelle. Un événement qui interrompt soudainement le cours normal des choses. Mais ce modèle mental, aussi rassurant soit-il, commence à montrer ses limites.

Car la crise d'aujourd'hui n'annonce plus toujours sa venue. Elle s'installe lentement, s'accumule en silence, use les équipes et fragilise les organisations avant même qu'on ait eu le temps de la nommer. C'est ce basculement — du spectaculaire vers l'insidieux — que Karine Maréchal explore dans le dossier : « Crises sans bruit : le nouveau visage de la crise ».

Ce numéro réunit des expertises qui apportent chacune un éclairage différent sur la manière de mieux comprendre, anticiper et traverser les crises d'aujourd'hui.

- Alexandre Fournier pose une question aussi simple qu'inconfortable : serions-nous vraiment prêts face à un blackout ?
- Alireza Asgari met en lumière les fragilités cachées des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires.
- Didier Heiderich révèle ce que les manuels taisent : en crise, décider, c'est transformer la situation et être transformé par elle.
- Jacqueline Salas décrit un monde désormais structuré par la poly crise.
- Olivier Destefanis puise dans les méthodes militaires pour mieux décider sous incertitude.
- Pierre Aubry rappelle que l'absence de préparation a un coût financier.
- R. De Vittoris, T. Misslin et B. Vraie révèlent la dimension politique de la simulation de crise.
- Tanguy Bornet explore les certifications ISO comme leviers de solidité organisationnelle.
- Et Thomas Misslin nous ramène à l'essentiel : avant de gérer une crise, il faut apprendre à se gérer soi-même.

Autant de perspectives qui convergent vers une même conviction : face à des crises qui ne se déclarent plus, c'est notre capacité à anticiper, à nous préparer et à traverser l'incertitude qui fait toute la différence.

À travers ces regards complémentaires, nous vous proposons bien plus qu'une lecture : une véritable boîte à outils intellectuelle et opérationnelle pour affronter l'incertitude, renforcer vos capacités de décision et cultiver une résilience durable.

Que vous soyez dirigeant, expert, communicant ou simplement curieux, Crise & Résilience Magazine reste votre boussole pour naviguer dans les turbulences.

Bonne lecture, et surtout... bonne résilience.

L'équipe éditoriale

**FORMATION
GRATUITE
DU MOIS**



www.academiecriseetresilience.com

Black-out : et si c'était demain, seriez-vous vraiment prêts ?	Alexandre Fournier	04
Crise au Moyen-Orient : réexaminer les leviers de résilience des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires	Alireza Asgari	10
Incomplétude, réflexivité et gestion de crise	Didier Heiderich	16
Polycrise 2026 le monde sous tension permanente	Jacqueline Sala	22
L'apport de la méthode de gestion de crise militaire	Olivier Destefanis	26
Pourquoi ne pas se préparer à la gestion de crise peut coûter très cher	Pierre Aubry	30
RECHERCHE SCIENTIFIQUE La simulation de crise est un acte politique : Arrêtons de la traiter comme un exercice pédagogique	Raphaël de Vittoris Benoît Vraie Thomas Misslin	36
Certifications ISO : un bouclier au service des organisations de crise	Tanguy Bornet	42
Et si la gestion de crise commençait par la gestion de soi	Thomas Misslin	48
DOSSIER Crises sans bruit : le nouveau visage de la crise	Karine Maréchal-Richard	56

NOTE : Les articles sont classés par ordre alphabétique des prénoms

Direction de la publication : K. Maréchal Richard - Création graphique : Alfo65 - Crédit photo : FreePix - Open AI
Édition : Crise&Résilience - Québec (Qc), Canada - Nous contacter : info@crise-resilience.com

ABONNEZ-VOUS Gratuitement

TRIMESTRIEL - JANVIER - AVRIL - JUILLET - OCTOBRE

www.criseetresilience-magazine.com

Journées
blackout

~~QUÉBEC - 27 FÉVRIER~~

~~MONTREAL - 25 MARS~~

PARIS - 24 JUIN

Billets en vente sur : www.academiecriseetresilience.com

Black-out : et si c'était demain, seriez-vous vraiment prêts ?

Plus d'électricité.
Plus de réseau.
Plus de téléphone.
Plus d'accès aux systèmes.

Un blackout ne plonge pas seulement une société dans le noir :

il désorganise tout ce qui permet de décider, de coordonner et d'agir, que vous soyez à la tête d'une organisation ou d'une famille.

Et quand les repères disparaissent, ce sont les réflexes qui prennent le relais.



Alexandre Fournier

Expert en gestion et simulation de crise

Consultant, formateur et conférencier dans les domaines de la continuité des affaires et de la gestion de crise depuis 30 ans.





Nous vivons dans des sociétés conçues pour fonctionner en continu. Électricité, numérique, transport, logistique, télécommunications : tout est lié. Le blackout survient lorsque cette continuité se brise. Ce n'est pas seulement une panne.

C'est un effet domino qui peut faire basculer, en quelques heures, une organisation, une ville ou un pays entier.

Et dans ce système, il y a deux réalités qui s'entremêlent, celles des :

- Organisations qui doivent maintenir leurs activités;
- Familles qui doivent tenir, protéger les leurs et faire face à l'incertitude.

Une rupture plus rapide qu'on ne l'imagine

Pendant longtemps, le blackout a été perçu comme un scénario rare, presque exceptionnel. Pourtant, les exemples récents montrent qu'il suffit parfois d'un incident limité pour provoquer une désorganisation massive.

Le Québec l'a connu lors du verglas de 1998. Plus récemment, une mise à jour logicielle a paralysé des milliers d'organisations à travers le monde. Puis, en 2025, une panne majeure en Espagne et au Portugal a rappelé à quel point une rupture énergétique peut rapidement affecter les transports, les communications, les services essentiels et l'économie.

Chaque fois, le même constat revient :

les infrastructures tombent vite,

mais la capacité à décider, à communiquer et à se coordonner — dans les organisations comme dans les foyers — se dégrade encore plus rapidement.

Ce qui manque vraiment lors d'un blackout

Quand on pense à un blackout, on pense d'abord à l'absence d'électricité. Pourtant, ce n'est souvent pas ce qui déstabilise le plus.

Ce qui manque très vite, ce sont les repères.

Les informations sont partielles, contradictoires ou indisponibles. Les outils habituels cessent de fonctionner.

Les équipes ne savent plus qui décide, quelles priorités maintenir ou comment communiquer.

Très rapidement, les organisations entrent dans une forme de brouillard. Chacun cherche à comprendre ce qui se passe pendant que les problèmes s'accumulent.

Pour une famille, c'est la même désorientation, mais dans un registre différent. Comment savoir où sont les proches ? Comment gérer un enfant, une personne âgée ou un proche vulnérable sans téléphone, sans information fiable, sans repères clairs sur la durée de la panne ?

La pression émotionnelle s'ajoute alors à la confusion logistique.

C'est dans ce contexte que certaines erreurs reviennent presque toujours.

- La première consiste à attendre trop longtemps avant d'agir. Beaucoup espèrent que la situation va se rétablir d'elle-même et retardent les décisions importantes. Un plan inutilisable sous pression, c'est comme ne pas en avoir.
- La deuxième erreur est de croire que les outils habituels resteront disponibles. Beaucoup d'organisations continuent de compter sur le téléphone, le courriel, les plateformes numériques ou les accès informatiques alors que ces moyens peuvent devenir inutilisables en quelques minutes. Sans solution alternative prévue d'avance, la coordination devient très difficile.
- Enfin, beaucoup sous-estiment les effets en cascade du blackout. On pense souvent d'abord à l'électricité, mais très vite ce sont aussi les communications, les transports, les paiements, l'approvisionnement, les accès aux bâtiments ou même l'eau qui peuvent être touchés. Se préparer uniquement pour une panne de courant, c'est ignorer la moitié du problème.

Quand les plans ne suffisent plus

Beaucoup d'organisations disposent de plans, de procédures ou de documents de continuité. Mais dans une situation de rupture, ces documents ne suffisent pas toujours. Un plan ne sert à rien si les personnes ne savent pas où il se trouve, qui doit l'activer ou comment l'appliquer sans outils numériques.



« La question n'est plus de savoir si un black-out majeur se produit, mais dans quel état vous y serez confrontés. »

Ce qui fait la différence, ce sont les réflexes. Savoir quelles activités doivent absolument continuer. Savoir qui prend les décisions. Savoir comment rejoindre les équipes, informer les partenaires, protéger les personnes vulnérables ou gérer les premières heures.

Il en va de même pour les familles. Ce n'est pas le moment d'une crise que l'on décide où se retrouver, ce que l'on a en réserve ou comment on prend soin des plus fragiles. Ces décisions se prennent avant, à froid, ensemble.

Les organisations et les familles qui résistent le mieux ne sont pas nécessairement celles qui ont le plus de procédures. Ce sont celles qui ont pris le temps de tester, d'exercer et de clarifier leur fonctionnement avant que la crise ne survienne.


Passer du risque théorique à la préparation concrète

Le blackout ne peut plus être considéré comme un scénario lointain ou exceptionnel. Il doit devenir un sujet de préparation concret — autant pour les organisations que pour les citoyens et leurs familles.

Comment fonctionner sans électricité ? Comment maintenir une coordination minimale ? Comment continuer à décider alors que les informations circulent mal ? Comment protéger les personnes les plus vulnérables, au bureau comme à la maison ?

C'est précisément pour répondre à ces deux réalités que Crise & Résilience organise une journée spéciale « Blackout » à Paris. Une journée conçue autant pour les professionnels que pour les citoyens : vivre un scénario réaliste, tester ses réactions, identifier ses vulnérabilités — en tant qu'organisation et en tant que famille — et repartir avec des actions concrètes à mettre en place.

Car lorsqu'un blackout survient, il est déjà trop tard pour commencer à réfléchir à ce qu'il aurait fallu prévoir.

 Alexandre Fournier

À voir sur notre chaîne youtube

Retour sur l'événement,
ce que l'on sait de causes
et des conséquences directes



Académie
Crise & Résilience
www.academicroisereilience.com

Les interviews
Crise & Résilience

Black-Out Espagne/Portugal

Avril 2025

📶 FORMATION EN LIGNE

CONSTRUIRE UN EXERCICE DE GESTION DE CRISE

De l'idée à l'action : construisez un exercice **efficace**, pas à pas.

VOUS ALLEZ **APPRENDRE À** :



CONCEVOIR
un scénario réaliste



ORGANISER ET ANIMER
un exercice de gestion de crise



TIRER LES LEÇONS
et capitaliser sur les retours
d'expérience



PARTICIPER
à une mise en situation express



**ON N'APPREND PAS
LA CRISE.
ON S'Y ENTRAÎNE.**



**DU 19 AU 22
MAI 2026**



100% EN LIGNE
INTERACTIF
& PRATIQUE



4 DEMI-JOURNÉES
8H À 12H (QUÉBEC)
16H (FRANCE)



**20 PARTICIPANTS
MAXIMUM**



**POUR CELLES ET CEUX QUI DOIVENT ÊTRE PRÊTS
LE JOUR OÙ ÇA BASCULE.**



En crise, ce ne sont pas les plans qui font la différence.
Ce sont les réflexes.

**CRISE &
RÉSILIENCE**
ANTICIPER | RÉAGIR | REBONDIR



INFOS ET INSCRIPTION :
www.academiecriseetresilience.com

LES JOURNÉES BLACKOUT — 2026 —

Au salon des lumières ...
on éteint tout

PARIS - 24 JUIN

Tarif spécial de lancement

www.academiecriseetresilience.com

L'académie Crise & Résilience

AVEC LE SOUTIEN DE NOS PARTENAIRES



Crise au Moyen-Orient : réexaminer les leviers de résilience des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires

Dans le secteur agroalimentaire, les crises géopolitiques ne s'arrêtent pas aux frontières du conflit : elles déstabilisent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et propagent leurs effets bien au-delà du territoire touché.

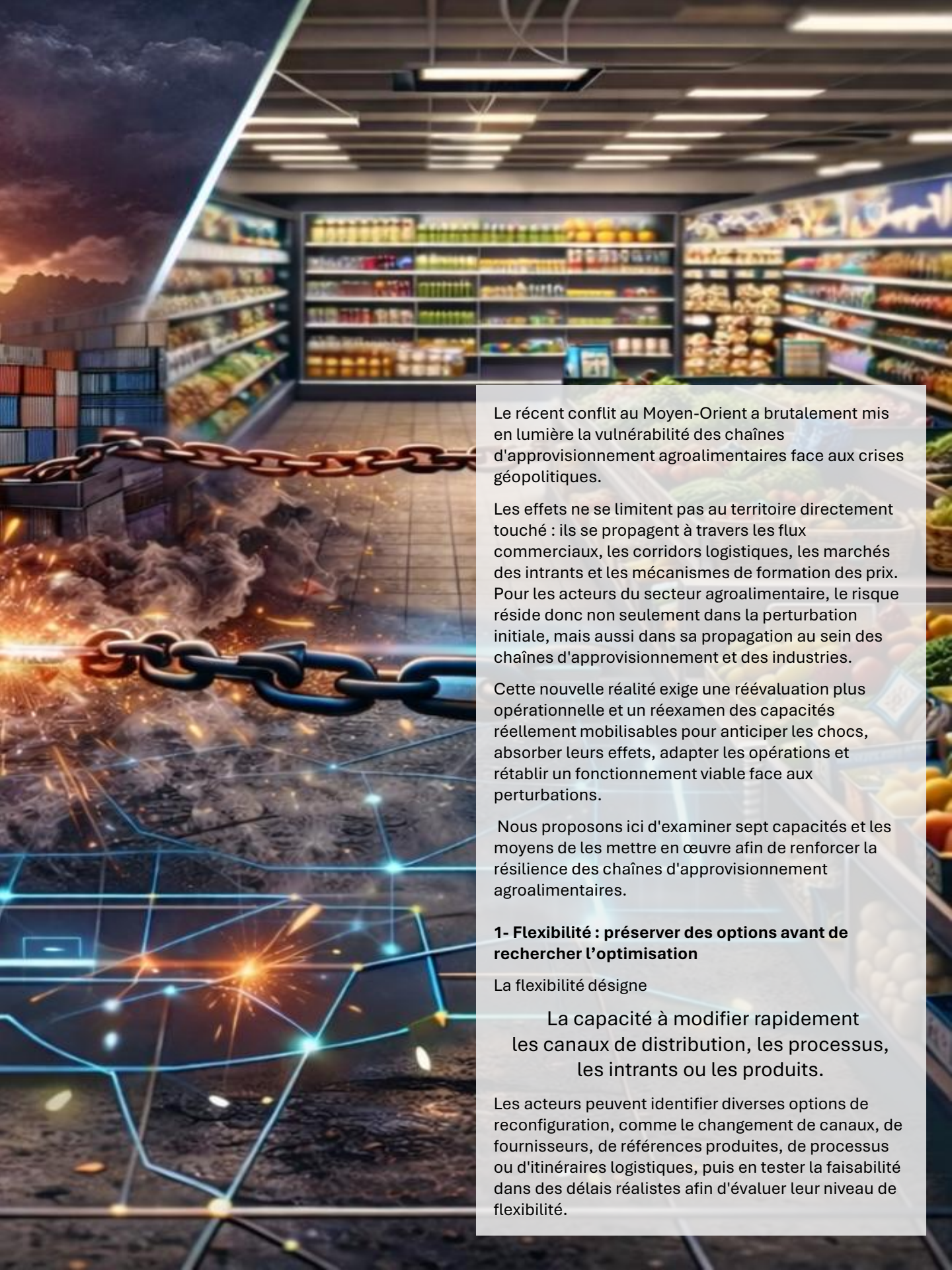
Cet article met en lumière sept capacités clés pour construire des chaînes plus résilientes face à des perturbations devenues structurelles.



Alireza Asgari



Docteur en Sciences de Gestion et assistant professor en supply chain et systèmes d'information à Clermont School of Business.



Le récent conflit au Moyen-Orient a brutalement mis en lumière la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires face aux crises géopolitiques.

Les effets ne se limitent pas au territoire directement touché : ils se propagent à travers les flux commerciaux, les corridors logistiques, les marchés des intrants et les mécanismes de formation des prix. Pour les acteurs du secteur agroalimentaire, le risque réside donc non seulement dans la perturbation initiale, mais aussi dans sa propagation au sein des chaînes d'approvisionnement et des industries.

Cette nouvelle réalité exige une réévaluation plus opérationnelle et un réexamen des capacités réellement mobilisables pour anticiper les chocs, absorber leurs effets, adapter les opérations et rétablir un fonctionnement viable face aux perturbations.

Nous proposons ici d'examiner sept capacités et les moyens de les mettre en œuvre afin de renforcer la résilience des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires.

1- Flexibilité : préserver des options avant de rechercher l'optimisation

La flexibilité désigne

La capacité à modifier rapidement les canaux de distribution, les processus, les intrants ou les produits.

Les acteurs peuvent identifier diverses options de reconfiguration, comme le changement de canaux, de fournisseurs, de références produites, de processus ou d'itinéraires logistiques, puis en tester la faisabilité dans des délais réalistes afin d'évaluer leur niveau de flexibilité.

Par exemple, ils peuvent changer de canal en optant pour la vente directe au consommateur en cas de perturbation des circuits de distribution traditionnels, ou adapter les produits ou les processus pour prolonger leur durée de conservation, par exemple en les congelant, en les cuisant, en les fumant ou en adaptant les équipements pour fabriquer des produits alternatifs.

2- Agilité : rapidité de décision et coordination en situation de choc

L'agilité renvoie à

La capacité de réponse rapide et coordonnée à l'échelle de la chaîne d'approvisionnement.

Il s'agit moins d'exploits individuels que de réactivité décisionnelle et de mécanismes de coordination efficaces. Les acteurs peuvent conduire des exercices de simulation afin d'évaluer la vitesse avec laquelle le réseau détecte une perturbation, élabore un plan d'action et le met en œuvre. La mesure des délais de décision et d'exécution permet alors de définir des indicateurs clés de performance. L'existence, en amont, de canaux de communication d'urgence préétablis entre partenaires permet d'accélérer encore cette capacité de réponse.

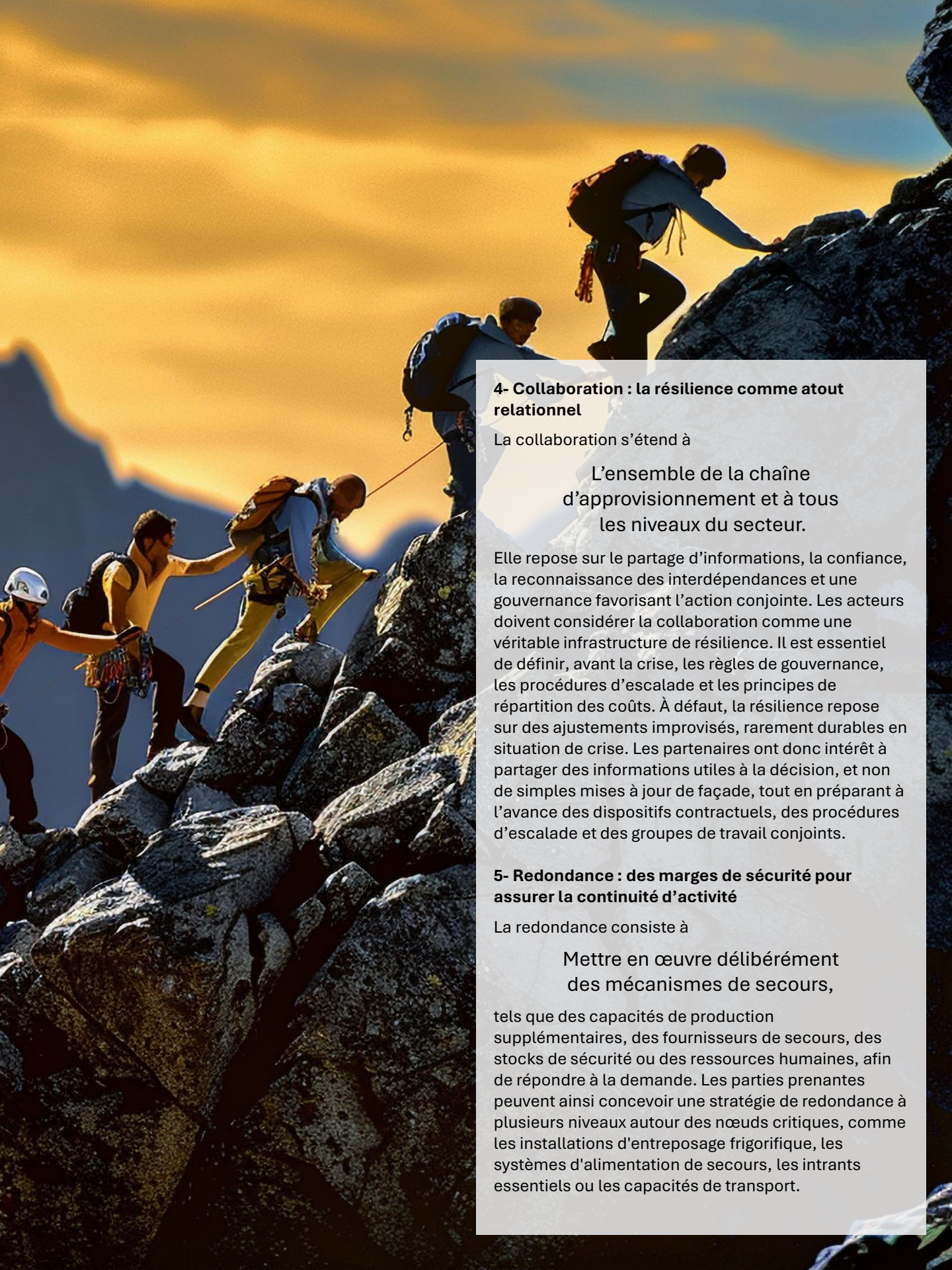
3- Visibilité : identifier le risque avant qu'il ne se transforme en perte

La visibilité est

La capacité d'accéder à des informations fiables et actualisées tout au long de la chaîne.

Elle est étroitement liée à la qualité de l'information et aux technologies utilisées. Les parties prenantes peuvent définir un niveau minimal de visibilité de bout en bout, c'est-à-dire l'ensemble minimal de données qui doivent rester fiables en cas de perturbation : niveaux de stock, intégrité de la chaîne du froid, disponibilité de la main-d'œuvre, contraintes de transport et disponibilité des intrants critiques. Une visibilité véritablement utile nécessite également de prendre en compte les fournisseurs de rang supérieur afin de minimiser les angles morts en amont concernant les intrants et en aval concernant les signaux de la demande.





4- Collaboration : la résilience comme atout relationnel

La collaboration s'étend à

L'ensemble de la chaîne
d'approvisionnement et à tous
les niveaux du secteur.


Elle repose sur le partage d'informations, la confiance, la reconnaissance des interdépendances et une gouvernance favorisant l'action conjointe. Les acteurs doivent considérer la collaboration comme une véritable infrastructure de résilience. Il est essentiel de définir, avant la crise, les règles de gouvernance, les procédures d'escalade et les principes de répartition des coûts. À défaut, la résilience repose sur des ajustements improvisés, rarement durables en situation de crise. Les partenaires ont donc intérêt à partager des informations utiles à la décision, et non de simples mises à jour de façade, tout en préparant à l'avance des dispositifs contractuels, des procédures d'escalade et des groupes de travail conjoints.

5- Redondance : des marges de sécurité pour assurer la continuité d'activité

La redondance consiste à

Mettre en œuvre délibérément
des mécanismes de secours,

tels que des capacités de production supplémentaires, des fournisseurs de secours, des stocks de sécurité ou des ressources humaines, afin de répondre à la demande. Les parties prenantes peuvent ainsi concevoir une stratégie de redondance à plusieurs niveaux autour des nœuds critiques, comme les installations d'entreposage frigorifique, les systèmes d'alimentation de secours, les intrants essentiels ou les capacités de transport.



6- Culture de la gestion des risques : la préparation plutôt que l'héroïsme

La culture de gestion des risques correspond à

L'habitude organisationnelle d'anticiper les perturbations et d'agir avant que les pertes ne s'aggravent.

Elle se traduit concrètement par la planification des mesures d'urgence, la veille, la préparation et une compréhension partagée des menaces. Les acteurs doivent tester non pas seulement l'existence d'un plan, mais sa pertinence opérationnelle. Les équipes connaissent-elles les déclencheurs, les seuils d'alerte et les dix premières actions à engager ? Si ce n'est pas le cas, le plan existant reste un document formel et non une véritable capacité d'action.

7- Gestion des connaissances : le multiplicateur cache

La gestion des connaissances constitue

L'infrastructure qui permet de capter, formaliser, transmettre et actualiser les savoirs d'expérience.

Elle renforce d'autres capacités, notamment la flexibilité et l'agilité. Les acteurs doivent mettre en place de véritables boucles de retour d'expérience et de validation des pratiques. Après un incident ou un quasi-incident, il est essentiel d'identifier ce qui a changé, de formaliser les enseignements, d'organiser des rappels de formation, puis de vérifier l'appropriation de ces acquis à travers des exercices. Des programmes réguliers de formation et d'apprentissage doivent être prévus, quelle que soit la taille de l'organisation. Dans le secteur agroalimentaire, les certifications de conformité et les procédures de sécurité sanitaire doivent être envisagées comme des systèmes évolutifs d'apprentissage et d'adaptation, et non comme de simples exigences d'audit.

4 étapes pour renforcer la résilience du secteur agroalimentaire


1- Cartographier le système selon une approche multiniveaux : identifier les parties prenantes, les dépendances critiques, les contraintes réglementaires et les flux clés (processus, produits, décisions). Cette cartographie ne doit pas être considérée comme un exercice ponctuel, mais plutôt comme un outil évolutif, mis à jour en fonction de l'évolution des parties prenantes, des politiques et des conditions du marché.

2- Évaluer les capacités de résilience sur une échelle de 0 à 5, en se basant sur des données probantes et leur importance pour les besoins : distinguer les pratiques réellement en place, celles qui n'existent que sur le papier et celles qui peuvent être déployées à court ou à long terme. De plus, l'utilisation de méthodes de prise de décision et la pondération de chaque capacité permettent de prioriser les actions selon leur importance pour l'entreprise et la chaîne d'approvisionnement.

3- Prioriser les actions selon les scénarios de crise : s'appuyer sur des scénarios concrets pénuries de main-d'œuvre, événements climatiques extrêmes, perturbations des intrants ou des transports — afin de constituer un ensemble d'interventions ciblées et de simulations, plutôt qu'une liste interminable de mesures rarement mises en œuvre. C'est là que la gestion des connaissances et la formation gagnent en précision, car vous connaissez l'objectif et le contexte de chaque formation pour les acteurs concernés.

4- Développer la collaboration, la communication et l'effort collectif car toute la chaîne d'approvisionnement reste dépendante de son maillon le plus faible. Comprendre les besoins de vos fournisseurs, puis mettre en place des mécanismes de partage des risques et des bénéfices pour améliorer la communication et la confiance entre les acteurs, permet d'atteindre deux objectifs simultanément.

Enfin, au regard des crises géopolitiques actuelles, la résilience des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires ne peut plus être pensée comme une simple capacité de retour à la normale. Elle doit être envisagée comme une aptitude à maintenir l'essentiel, à absorber les chocs, à se reconfigurer rapidement et à apprendre dans la durée. Les sept capacités présentées ici montrent que la résilience ne repose ni sur une mesure isolée ni sur une réaction improvisée, mais sur une combinaison de leviers opérationnels, organisationnels et relationnels. Pour les acteurs de l'agroalimentaire, l'enjeu n'est donc plus seulement de protéger leur activité contre la prochaine rupture, mais de construire dès maintenant des chaînes plus robustes, plus adaptatives et mieux préparées à faire face à des perturbations devenues structurelles.

 **Alireza Asgari**

Docteur en Sciences de Gestion et assistant professor en supply chain et systèmes d'information à Clermont School of Business. Ses travaux se situent à la croisée de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, de l'analytique big data et de la résilience, avec un intérêt particulier pour le secteur agroalimentaire.

Incomplétude, réflexivité et gestion de crise

Et si la gestion de crise révélait autre chose que l'incertitude ?

Une limite plus profonde apparaît :

l'incomplétude des systèmes de décision et la réflexivité.

Les décideurs ne pilotent pas un cadre extérieur, ils en font partie.

En crise, chaque décision transforme la situation elle-même.

Et ce n'est pas dans les manuels.



Didier Heiderich



Ingénieur, physicien-chimiste, président de l'Observatoire International des Crises, fondateur HEIDERICH Consultants



La gestion de crise repose souvent sur l'idée qu'il suffirait d'anticiper, structurer et contrôler pour maîtriser les situations. Pourtant, certaines limites échappent à ces approches. Les travaux de Kurt Gödel et Douglas Hofstadter nous invitent à déplacer ce regard.

DE L'INCOMPLÉTUDE À LA LIMITE STRUCTURELLE

Les travaux du mathématicien Kurt Gödel sur l'incomplétude mettent en lumière

qu'aucun système formel
ne peut être complet.

Il existera toujours des propositions vraies mais indémonstrables, même par leur négation — autrement dit indécidables — à l'intérieur du cadre choisi.

Cette idée dépasse le champ des mathématiques et questionne toute tentative de modélisation rationnelle du réel. Appliquée à la gestion de crise, elle implique qu'aucun plan, doctrine ou procédure ne peut prévoir l'ensemble des situations possibles, y compris au cœur de la crise.

L'incomplétude n'est donc pas un défaut des dispositifs existants, mais une limite structurelle qu'il convient d'intégrer dans la manière de penser et de piloter l'action.

Accepter cette limite constitue une première forme de maturité stratégique. Mais elle ne suffit pas.

Car un système décisionnel confronté à une crise ne se contente pas d'être incomplet. Il entre dans une dynamique plus complexe : le système de décision fait partie de la situation qu'il tente de gérer. Il se représente lui-même, anticipe ses propres réactions et ajuste en permanence ses décisions, transformant en retour la situation qu'il cherche à maîtriser.

Le système qui se regarde fonctionner

C'est cette dimension qu'explore Douglas Hofstadter dans son livre culte *Gödel, Escher, Bach : Les Brins d'une Guirlande Eternelle* (dit le **GEB**). En prolongeant la démonstration de Gödel, Hofstadter introduit la notion de « boucle étrange », ces configurations dans lesquelles un système contient sa propre description et se modifie à travers cette description.

Elle traduit une propriété des systèmes réflexifs : lorsque le système inclut son propre observateur, il entre dans une dynamique où la manière dont il se perçoit et se décrit influence directement son fonctionnement (même lorsque le chat de Schrödinger est caché, on peut cependant voir sa queue).

La crise comme système réflexif

Une organisation confrontée à un événement critique agit dans un environnement instable.

Mais cet environnement n'est pas seulement externe. Il est composé d'acteurs qui interprètent, commentent, anticipent et réagissent, dans un système récursif.

Chaque décision prise modifie la situation et elle modifie aussi la perception de la situation. Cette perception influence les réactions des parties prenantes.

Ces réactions redéfinissent le cadre dans lequel la décision suivante devra être prise :

l'action produit un effet, l'effet transforme le contexte, le contexte redéfinit l'action.

Nous ne sommes plus seulement dans l'incertitude informationnelle. Nous sommes dans une dynamique réflexive où la décision est à la fois réponse et cause.

Les décideurs ne pilotent pas un système extérieur à eux. Ils en constituent une composante. Leur intervention devient une variable interne du système qu'ils tentent de stabiliser. Et ceci contribue au brouillard théorisé par Patrick Lagadec.

COMMUNICATION DE CRISE : QUAND LE MESSAGE TRANSFORME LE SYSTÈME

Le message n'est pas un objet stable

C'est dans la communication que la dimension réflexive apparaît avec le plus de netteté. La conception linéaire — un émetteur transmet une information à un récepteur — devient insuffisante, on le sait depuis longtemps.

La réflexion d'Umberto Eco dans *Lector in fabula* en éclaire les limites :

le sens d'un texte ne réside pas uniquement dans son contenu, mais dans l'interaction entre le texte et son lecteur.

Le texte propose un parcours interprétatif sans jamais pouvoir en contraindre totalement la lecture. Le sens est une construction relationnelle.

En situation de crise, cette propriété devient centrale. Le message institutionnel ne s'inscrit jamais dans un espace neutre. Il intervient dans un environnement saturé d'émotions, d'incertitudes et de récits déjà constitués.





Il sera intégré dans ces récits, parfois contre l'intention de son auteur. Le message ne produit donc pas seulement du sens : il agit sur le système qui le reçoit et transforme en retour les conditions dans lesquelles la crise est gérée.

Ainsi, la question stratégique n'est pas seulement : « Le message est-il exact ? » Elle devient :

« Dans quel système de significations et d'interactions va-t-il s'inscrire, et comment en modifiera-t-il la dynamique ? »

Les effets de second ordre

Dans un système réflexif, toute prise de parole produit des effets directs et indirects. Elle clarifie peut-être un point factuel, mais elle suscite également des commentaires, des reformulations, des interprétations concurrentes. Ces effets deviennent à leur tour des éléments du système.

La gestion de la communication ne consiste donc pas seulement à produire un message pertinent. Elle consiste à anticiper les trajectoires possibles de son interprétation, à intégrer les réactions prévisibles, à décider en tenant compte des effets de second ordre.

La communication de crise cesse alors d'être un exercice rhétorique. Elle devient une opération stratégique sur les conditions mêmes de production du réel.

CHANGER DE NIVEAU

Face à cette complexité, la tentation est d'ajouter des règles, de renforcer les contrôles, de sécuriser davantage les validations. Pourtant, l'enseignement des systèmes formels demeure : l'accumulation de règles ne supprime ni l'incomplétude ni la réflexivité.

La maturité organisationnelle se manifeste lorsqu'une institution est capable de s'observer en train de fonctionner et d'ajuster ses propres règles en cours d'événement. Ce passage du premier niveau — appliquer le plan — au second niveau — interroger le plan — constitue un saut qualitatif.

Décider dans un système formel

Avec Kurt Gödel, nous savons qu'aucun système n'est complet. Avec Douglas Hofstadter, nous comprenons qu'il est réflexif.

La gestion de crise s'inscrit toujours dans un système formel — procédures, organisations, cadres juridiques — qui structure et rend possible la décision. Mais ce cadre n'est ni clos ni stable : il se transforme, génère lui-même des incertitudes et se reconfigure au fil des décisions.

La gestion de crise consiste alors à piloter sous contrainte formelle, en intégrant que chaque décision modifie les conditions dans lesquelles elle s'exerce.

Didier Heiderich

Didier est un expert en gestion des crises et enjeux sensibles.

Ingénieur CESI, il a fondé HEIDERICH il y a 25 ans, une entreprise pionnière en conseil et formation, intervenant en Europe, Afrique et au Brésil sur des situations de crise.

Président de l'Observatoire International des Crises, il a coinventé le concept de communication sensible et conduit des travaux sur la gestion des incertitudes, les enjeux sensibles, la désinformation et la prise de décision complexe.

Conférencier, Didier est également l'auteur de plusieurs ouvrages, dont "Plan de gestion de crise", publié chez Dunod.

www.enjeux-sensibles.com

À LIRE

DU MÊME AUTEUR...



Intégrer l'incomplétude et la réflexivité dans les plans de gestion de crise ne consiste pas à ajouter des procédures, mais à transformer leur logique. Un plan ne peut plus être conçu comme un dispositif exhaustif, capable de couvrir l'ensemble des situations, mais comme un cadre évolutif, destiné à être interrogé et ajusté en cours d'événement

Concrètement, cela implique d'abord de reconnaître explicitement les zones d'indécidabilité : certains choix ne pourront être tranchés sur la seule base des informations disponibles. Les plans doivent donc prévoir des mécanismes d'arbitrage rapide, fondés sur des principes plutôt que sur des scénarios figés.

Ensuite, la réflexivité impose d'intégrer des boucles de retour dans l'organisation de crise. Chaque décision importante doit faire l'objet d'une évaluation immédiate de ses effets, non seulement opérationnels, mais aussi perceptifs et relationnels. Il ne s'agit plus seulement de suivre des indicateurs de situation, mais d'observer comment la décision modifie le système dans lequel elle s'inscrit.

Cela concerne particulièrement la communication. Les plans doivent inclure des dispositifs d'anticipation des réactions : cartographie des interprétations possibles, identification des relais d'opinion, scénarios d'effets de second ordre. Le message n'est plus une simple diffusion d'information, mais une action stratégique qui reconfigure l'environnement décisionnel.

Enfin, la mise en pratique suppose de formaliser un second niveau de pilotage : au-delà de l'application du plan, une capacité à questionner le plan lui-même en temps réel. Cela peut prendre la forme de points réguliers dédiés non pas à "ce qu'il faut faire", mais à "comment nous décidons".

Ainsi, le plan de gestion de crise devient moins un outil de maîtrise qu'un dispositif d'adaptation, capable d'intégrer ses propres limites et d'évoluer au rythme de la crise.

BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



FORMATION
**CRÉEZ VOTRE EXERCICE
DE GESTION DE CRISE...**
...ÉTAPE PAR ÉTAPE!

Académie
Crise & Résilience



FORMATION
**CONSTRUIRE VOTRE
PLAN DE
GESTION DE CRISE**
AVEC NOTRE FEUILLE DE ROUTE

Académie
Crise & Résilience



FORMATION
**DÉVELOPPER VOTRE
LEADERSHIP EN
PÉRIODE DE CRISE**
DÉVELOPPEZ LE LEADER QUI SOMMEILLE EN VOUS

Académie
Crise & Résilience



FORMATION
**CONSTRUIRE VOTRE
PLAN DE CONTINUITÉ
DES ACTIVITÉS**
AVEC NOTRE FEUILLE DE ROUTE

Académie
Crise & Résilience

Ces formations sont garanties « **satisfait ou remboursé** ». Oui... vous avez bien lu!

Visitez-nous...

www.academiecriseetresilience.com

Polycrise 2026

le monde sous tension permanente

Au printemps 2026, la scène internationale se transforme en un système instable où les crises ne se succèdent plus mais s'entrelacent.

La technologie accélère la guerre, les institutions multilatérales s'effritent, la Chine verrouille les ressources critiques et l'espace informationnel se délite sous la pression de l'intelligence artificielle.

Dans ce paysage fragmenté, les puissances tentent de maintenir un semblant d'ordre, sans parvenir à enrayer la dynamique de rupture.



Jacqueline Sala



Créatrice du magazine Veille,
le magazine des professionnels
de l'information stratégique.

ARTICLE OFFERT PAR VEILLE MAG

<https://www.veillemag.com/>



Quand la guerre devient un produit technologique

L'opération Epic Fury en Iran a marqué un tournant décisif dans l'histoire militaire contemporaine.

Pour la première fois, une part significative de la puissance de feu américaine a été confiée à des systèmes privés capables d'identifier et de frapper des cibles à une vitesse qui dépasse les capacités humaines.

Le système Maven, développé par Palantir, a imposé un nouveau rythme opérationnel où la décision se réduit à un clic, abolissant le temps du doute et de la vérification.

Cette accélération transforme la guerre en un environnement algorithmique où la souveraineté se mesure en capacité de calcul.

Dans le même mouvement, la Silicon Valley s'impose comme un acteur stratégique à part entière.

Le « vibe patriotism » illustre cette influence croissante des entreprises technologiques sur la stratégie militaire américaine. Leur vision du monde, façonnée par la logique de l'optimisation et de la disruption, s'invite désormais au cœur des opérations.

La frontière entre puissance publique et intérêts privés devient floue, et la responsabilité politique se dissout dans les architectures logicielles.

Un multilatéralisme en état de choc

Au moment où la technologie redéfinit les rapports de force, l'ordre international traverse une crise profonde. Le retrait des États-Unis de soixante-six organisations internationales a agi comme un électrochoc, révélant la fragilité d'un système déjà miné par les blocages et les rivalités.

Les institutions multilatérales, conçues pour un monde plus lent, peinent à encadrer des acteurs et des technologies qui évoluent à un rythme exponentiel.

Face à cette déstabilisation, le G7 tente de maintenir un cadre minimal de coopération. Sous présidence française, il défend un

« multilatéralisme pragmatique »

centré sur la coordination industrielle, la sécurisation des chaînes de valeur et la réorientation des investissements vers les objectifs de développement durable. Ce n'est plus l'ambition de refonder l'ordre mondial, mais celle d'éviter son effondrement. Une diplomatie de la survie, en quelque sorte.

La géopolitique du manque

Derrière les tensions géopolitiques se cache un déséquilibre économique profond entre les trois pôles majeurs que sont :

- La Chine;
- L'Union européenne ;
- Les États-Unis.

Chacun affronte ses propres vulnérabilités, mais tous dépendent des mêmes ressources critiques. Or la Chine a consolidé une domination quasi totale sur la chaîne de valeur des métaux indispensables à la transition énergétique.

Elle contrôle l'essentiel de la production de graphite et de terres rares, ainsi que la majorité du raffinage mondial.

Cette hégémonie, fruit d'une stratégie patiente, place les économies occidentales dans une position de dépendance structurelle.

La transition énergétique, censée être un projet global, devient un terrain de compétition où l'accès aux minerais conditionne la puissance industrielle.





L'effondrement silencieux de l'information


À cette polycrise s'ajoute une dégradation rapide de l'espace informationnel.

En Europe, la désinformation est devenue structurelle sur les grandes plateformes. TikTok concentre le plus fort taux de contenus trompeurs, YouTube voit la mésinformation progresser rapidement et X diffuse désormais davantage de contenus problématiques que crédibles. L'intelligence artificielle amplifie cette dérive.

Une part croissante des contenus manipulés est générée automatiquement, sans signalement, et atteint des millions d'utilisateurs.

La vérité circule moins vite que les récits émotionnels, la vérification est submergée par le volume, et la confiance collective s'effrite.

Cette érosion agit comme un multiplicateur de crises, fragilisant les démocraties et compliquant la gestion des tensions internationales.

 **Jacqueline Sala**

Créatrice du magazine Veille, le magazine des professionnels de l'information stratégique.

Lire d'autres article sur



Veille www.veillemag.com
Le magazine des professionnels de l'information stratégique

ACCUEIL A PROPOS AGENIA CONTACTEZ-NOUS SOLUTIONS LIVRES BLANCS

VEILLE EVENTS REVUE ABONNÉS DOSSIERS STRATÉGIES VIDÉOS Recherche OK

Réagissons ! Protéger le Groenland dans l'intérêt supérieur de l'Humanité. Alexandre Marciel

11.01.2024

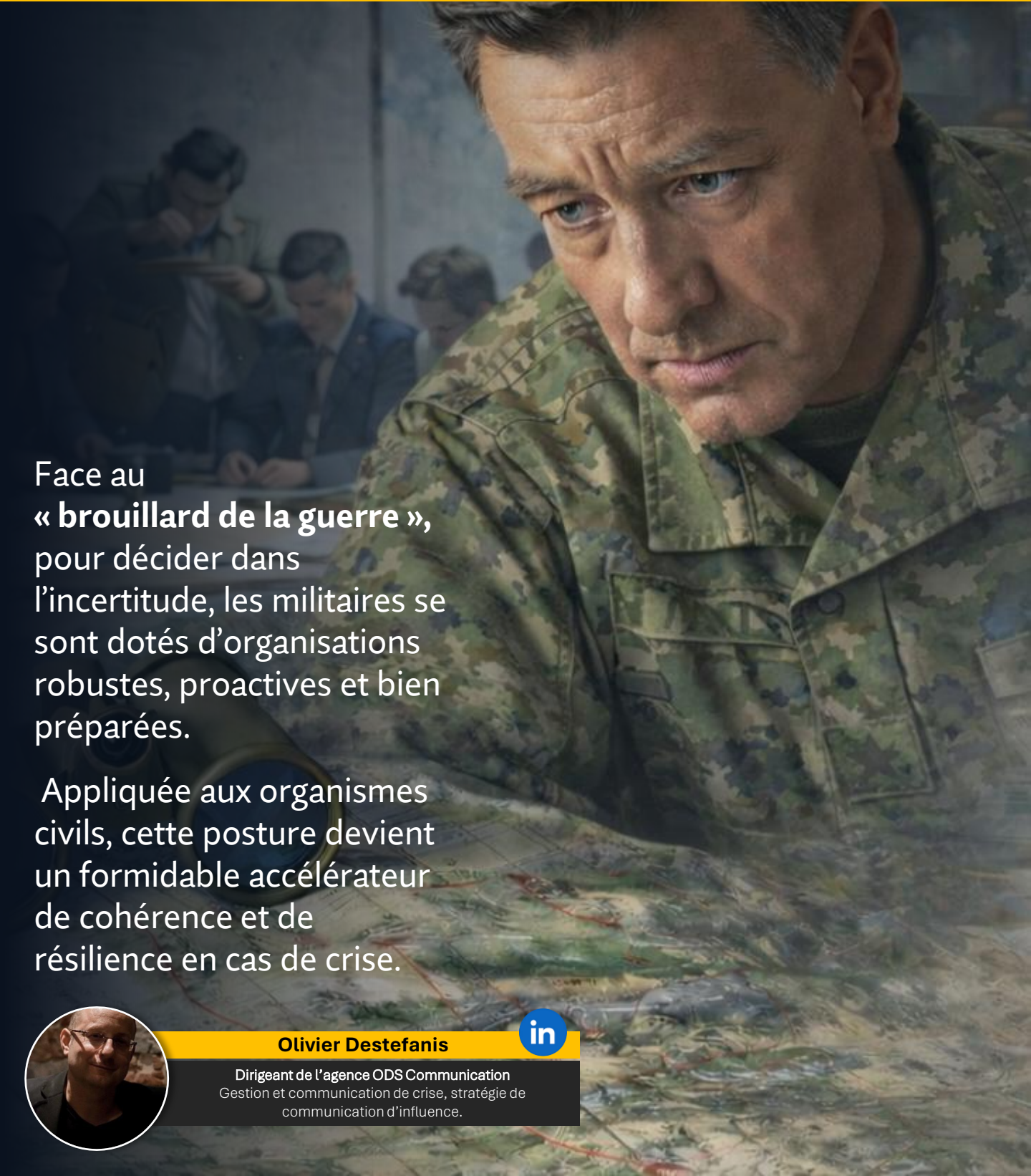
Après son coup de force au Venezuela, le Président américain a renoncé l'idée d'annexion de l'île arctique du Groenland, territoire autonome du Danemark. L'ancien élu toulousain et expert en métaux stratégiques, Alexandre Marciel, appelle en urgence à un statut particulier du Groenland. L'acquisition du Groenland est présentée comme une priorité pour la sécurité nationale américaine il avec notamment l'accès aux ressources naturelles du Groenland (terres rares) et aux routes maritimes de l'Arctique.

INSCRIPTION À LA NEWSLETTER
votre e-mail OK

PARTAGER CE SITE
Facebook Twitter

AU SOMMAIRE & Edito

L'apport de la méthode de gestion de crise militaire



Face au
« **brouillard de la guerre** »,
pour décider dans
l'incertitude, les militaires se
sont dotés d'organisations
robustes, proactives et bien
préparées.

Appliquée aux organismes
civils, cette posture devient
un formidable accélérateur
de cohérence et de
résilience en cas de crise.



Olivier Destefanis



Dirigeant de l'agence ODS Communication
Gestion et communication de crise, stratégie de
communication d'influence.



Cyberattaques, crise sanitaire, catastrophe naturelle, accident technologique, nombreux sont les événements qui vont imposer aux chefs d'entreprise ou autorités publiques de prendre rapidement des décisions stratégiques avec un niveau d'information dégradée.

Les militaires se plaisent à utiliser le terme de

« brouillard de la guerre »¹

pour illustrer cette difficulté dans la prise de décision du chef en situation de conflit armé. Il est alors légitime pour les décideurs civils de lorgner dans l'organisation militaire ce qui permet de répondre à ce brouillard et d'en extraire ce qui peut être transposable dans la gestion de crise civile.

Passer de la réaction à l'anticipation

Premier constat, les états-majors n'attendent pas le jour de déclenchement d'une opération pour commencer leur travail de planification. Bien en amont de tout déploiement de troupes, les postes de commandement concernés vont effectuer une veille pour identifier les signaux et ensuite évaluer si la situation peut être considérée comme un risque potentiel. Si tel est le cas, les planificateurs vont opérer une analyse systémique de la situation :

- Étude géographique,
- Démographique et sociale,
- Analyse des menaces,
- Détermination des forces et vulnérabilités des parties prenantes.

Rien n'est laissé au hasard. Cette préparation ne va pas permettre de maîtriser l'avenir, mais de débiter l'action avec un temps d'avance. Pour les organismes civils, le fait de passer d'une posture de réactivité à la proactivité va être salutaire lors du déclenchement de la crise.

Le premier pas est la mise en place d'un système de veille qui permet d'identifier les signaux annonciateurs d'une situation à risque.

Ensuite il est indispensable de se doter d'une capacité d'analyse qui permette d'évaluer finement la situation et d'élaborer des scénarios probables.

Être et durer

Deuxième constat, l'organisation des états-majors est pensée pour permettre de répondre aux challenges posés par la situation militaire et de le faire tout au long de la crise. Dans ces périodes, le flou organisationnel coûte souvent cher.

Chacun, dans un état-major, connaît son rôle et les procédures à appliquer. Le circuit de décision est aussi clairement établi. Enfin, la ressource humaine dédiée aux cellules de commandement est aussi calculée pour permettre de tenir dans le temps.

Pour une entreprise ou un organisme public, cela se traduit par la nécessité de prévoir une organisation spécifique de réponse à la crise.

Cette organisation doit être formalisée, les processus clairement décrits. Elle doit être connue de tous et être appliquée sur court préavis.

S'entraîner pour être prêt le jour J

Se préparer à affronter des situations complexes à risque est dans l'ADN des unités militaires et de surcroît au sein des postes de commandement. Les entraînements s'enchaînent et les capacités opérationnelles des PC sont régulièrement évaluées.

Certes une entreprise ou un organisme public ne peut pas consacrer la même proportion de temps dans la préparation aux situations de crise. Néanmoins, pour les structures civiles très exposées aux crises, il est primordial de sacrifier du temps à la préparation des équipes.

Trop souvent, la phase d'entraînement, temps où l'on acquiert les compétences et les bons réflexes, est remplacée par la phase d'exercice, temps où l'on évalue les acquis.

Cette méthode décourage les équipes qui faute de préparation sont évaluées négativement.

L'intention stratégique comme boussole

La base de la planification militaire repose sur l'intention stratégique du chef. L'effet majeur fixé par le commandant des opérations oriente tout le processus de réflexion stratégique et tactique.

Pour l'entreprise ou un organisme d'état, fixer un cap stratégique permet d'agir même en période d'incertitude, d'éviter la paralysie décisionnelle et de favoriser l'initiative tout en permettant son contrôle.

De plus, cela va renforcer le leadership des décideurs qui vont apparaître comme le capitaine qui dirige le navire y compris en cas de tempête.

Maîtriser sa communication de crise

Celle qui a été décrite comme « la grande muette » a effectué une mue vers une communication plus ouverte et transparente vers le monde civil. Néanmoins, cette évolution trouve légitimement des limites en cas de crise. Effectivement, la nécessité de préserver son autonomie d'action et sa réputation face à des actions de déstabilisation impose d'envisager la communication comme un outil opérationnel au service de la stratégie adoptée. Le personnel militaire devient une priorité communicationnelle pour maintenir la cohésion et l'esprit de combativité des soldats.



3 clefs pour bien s'entraîner à la gestion de crise

1- Ne pas confondre entraînement et exercice

Un entraînement doit permettre à vos équipes d'acquérir les bons réflexes pour gérer la crise. L'exercice valide les acquis par une mise en situation. Pour cette phase, un regard extérieur est indispensable pour éviter les biais de l'introspection. Vous devez garder à l'esprit que vos collaborateurs ne se perfectionnent que s'ils sont motivés, ressentent le besoin de se former et que la pratique est primordiale pour un bon apprentissage.

2- Un entraînement qualitatif

Pour bien entraîner vos équipes, il est indispensable de disposer d'une procédure qui va leur servir de guide. En premier lieu, vous devez fixer des objectifs d'andragogie à cet apprentissage et les partager avec vos apprenants. Ces objectifs doivent respecter une progressivité et s'adapter au niveau des équipes. Un retour d'expérience doit permettre d'identifier les acquis, les pistes d'améliorations de la procédure appliquée et les compétences qui doivent encore être travaillées. Ce Retex ne doit pas être une évaluation des participants.

3- Un exercice de gestion de crise

L'exercice clôture une phase d'entraînement. Il doit permettre d'évaluer la capacité de vos équipes à appliquer les procédures de gestion de crise que vous avez établies. Le scénario doit coller aux réalités du quotidien de votre organisme. Il existe deux types de scénarios : les situations emblématiques, basées sur des risques identifiés et connus, et les situations rares, construites sur des risques avec une probabilité faible. Les premiers doivent être privilégiés pour des équipes avec peu d'expérience dans la gestion de crises. Les deuxièmes, très peu utilisés, sont à réserver pour des équipes aguerris.

La communication vers les parties prenantes va être pensée à travers des effets à obtenir sur le terrain, comme tout autre outil militaire. Pour un organisme civil, cela reste valide. La communication de crise doit être utilisée comme un outil opérationnel et ne pas se contenter de rédiger un communiqué de presse ou de répondre aux sollicitations des médias. Pour cela, la cellule communication doit être pleinement intégrée au processus opérationnel de gestion de crise.

S'inspirer de la méthode militaire est trop souvent synonyme de rigidité pour le monde civil. C'est en fait l'inverse que permet cette démarche. En effet, la méthode militaire de gestion de crises, à travers ses modes d'organisation et de réflexion, autorise l'agilité et la prise de décision rapide en période d'incertitude. Elle va aussi permettre d'inculquer une culture de l'anticipation au sein de l'organisme, ainsi qu'un esprit de résilience qui vont être d'une grande valeur ajoutée pour l'organisation en phase de gestion de crise, comme en période de fonctionnement quotidien.



Olivier Destefanis

Dirigeant de l'agence ODS Communication, Olivier bénéficie d'une solide expérience dans la conception et la conduite de stratégie d'influence et de gestion de crise.

www.ods-communication.fr

Pourquoi ne pas se préparer à la gestion de crise peut coûter très cher

Une organisation traverse une crise à la hauteur de sa préparation.

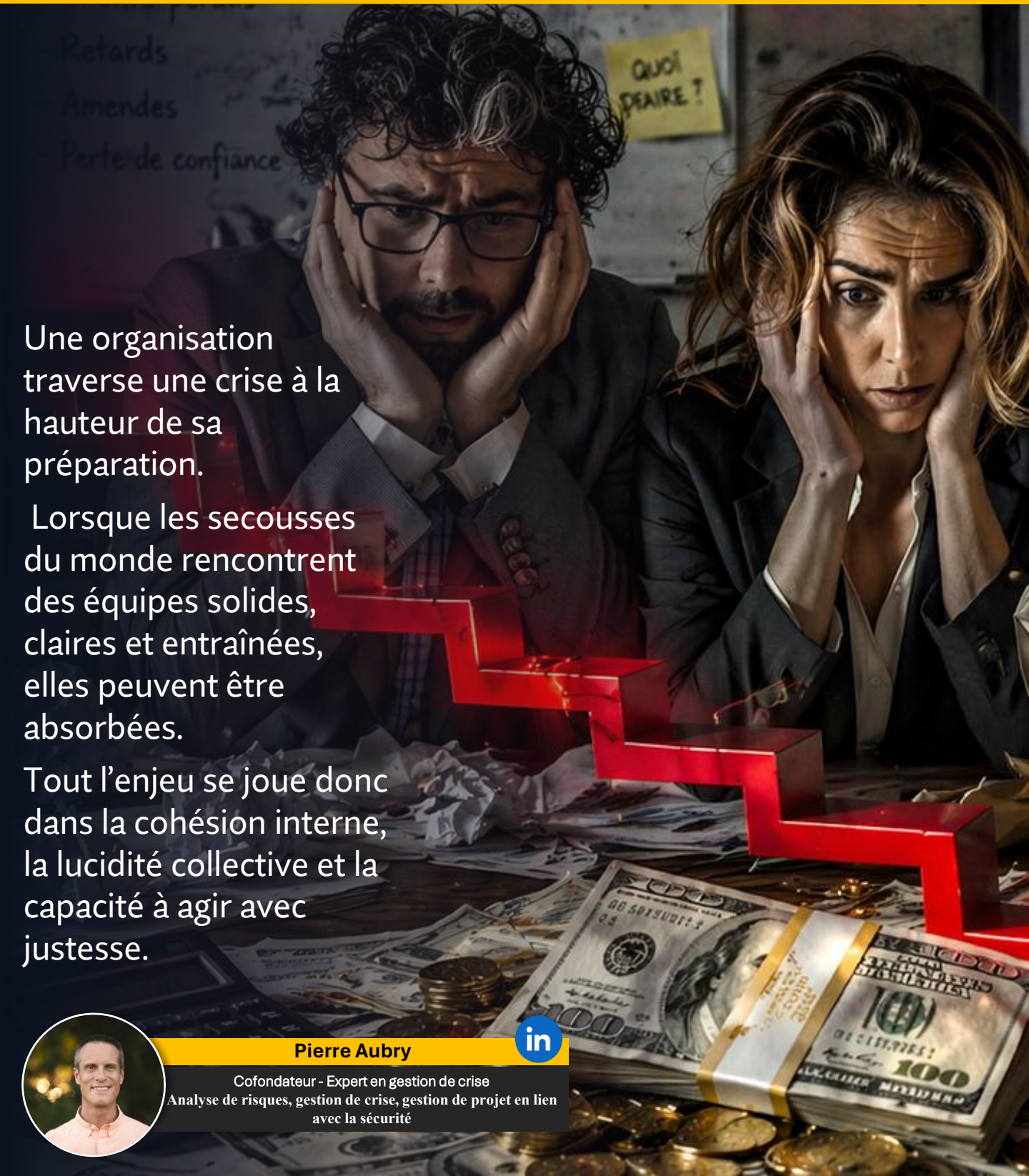
Lorsque les secousses du monde rencontrent des équipes solides, claires et entraînées, elles peuvent être absorbées.

Tout l'enjeu se joue donc dans la cohésion interne, la lucidité collective et la capacité à agir avec justesse.



Pierre Aubry

Cofondateur - Expert en gestion de crise
Analyse de risques, gestion de crise, gestion de projet en lien avec la sécurité





Il existe un sentiment tenace, presque universel :
tant que rien de grave n'est arrivé,
pourquoi s'en inquiéter?

Nombre d'organisations vivent encore avec cette idée rassurante que la crise est un événement exceptionnel, rare, presque théorique. Une anomalie qui ne pourrait frapper qu'ailleurs, dans un autre secteur, une autre ville, une autre époque.

Pourtant, la réalité contemporaine raconte une histoire bien différente.

Les crises sont devenues plus rapides, plus globales, plus intriquées. Elles se jouent des frontières comme des certitudes. Elles surgissent parfois en quelques minutes, sans prévenir, sous la forme d'une décision politique lointaine, d'une cyberattaque, d'un dérapage médiatique, d'un incident logistique ou d'un imprévu technique.

Mais l'essentiel n'est pas là. Ce qui détermine la violence d'une crise n'est pas tant l'événement qui la déclenche que l'état de l'organisation au moment où elle la traverse.

Le monde extérieur : un théâtre de secousses rapides et imprévisibles

Les récents changements géopolitiques rappellent à quel point l'économie mondiale repose sur des équilibres fragiles. Une mesure prise à Washington peut faire grimper le coût d'un matériau essentiel en Suisse. Un changement de réglementation en Asie peut désorganiser une chaîne d'approvisionnement entière. Un conflit localisé peut bouleverser les marchés internationaux.

L'entreprise ou l'institution la plus locale, la plus ancrée dans son territoire, se trouve ainsi exposée à des forces qui la dépassent. Les frontières ne protègent plus des secousses globales. Mais cette exposition accrue n'est pas ce qui coûte le plus cher.

Le coût réel naît de l'incapacité à y répondre, faute d'une préparation collective, d'une vision claire ou d'une cohésion suffisante.

Les fragilités internes : là où la crise prend racine

Il arrive qu'un incident mineur se transforme, presque sans prévenir, en crise majeure. Ce phénomène n'a rien d'une fatalité. Le plus souvent, il révèle simplement que l'organisation était déjà fragilisée de l'intérieur.

Les signes sont connus :

- Des équipes épuisées,
- Un climat relationnel tendu,
- Des responsabilités mal définies,
- Une communication étouffée,
- Une perte de sens insidieuse,
- Des décisions prises dans l'urgence permanente,
- Des processus que plus personne ne maîtrise vraiment.

Lorsqu'une équipe manque de sérénité ou de clarté, elle devient naturellement plus vulnérable. Le moindre imprévu prend alors des proportions inattendues.

Ce n'est pas l'ampleur de l'événement qui est en cause, mais

**l'amplificateur humain que
constituent la fatigue, la peur,
l'incertitude ou le manque de confiance.**

Une organisation fragilisée n'a pas besoin d'une grande crise pour s'effondrer. Il lui suffit d'une secousse ordinaire.





L'effet miroir : quand l'extérieur rencontre l'intérieur

La véritable crise naît presque toujours de la rencontre entre deux mouvements : un choc extérieur — inattendu, soudain, souvent inévitable — et un terrain intérieur — parfois négligé, souvent sous-estimé.

Une hausse imprévue des coûts, un retard d'approvisionnement, une cyberattaque ou un événement médiatique peuvent être absorbés si l'équipe est solide.

Mais ces mêmes chocs deviennent destructeurs lorsqu'ils frappent une organisation déjà épuisée, divisée ou inquiète.

Là se joue le coût réel d'une crise : dans les tensions qui se cristallisent, dans les erreurs qui se multiplient, dans la perte de confiance, dans le temps gaspillé, dans les décisions que l'on regrettera plus tard.

Les crises ne coûtent pas cher parce qu'elles surviennent. Elles coûtent cher parce que nous n'y étions pas prêts.

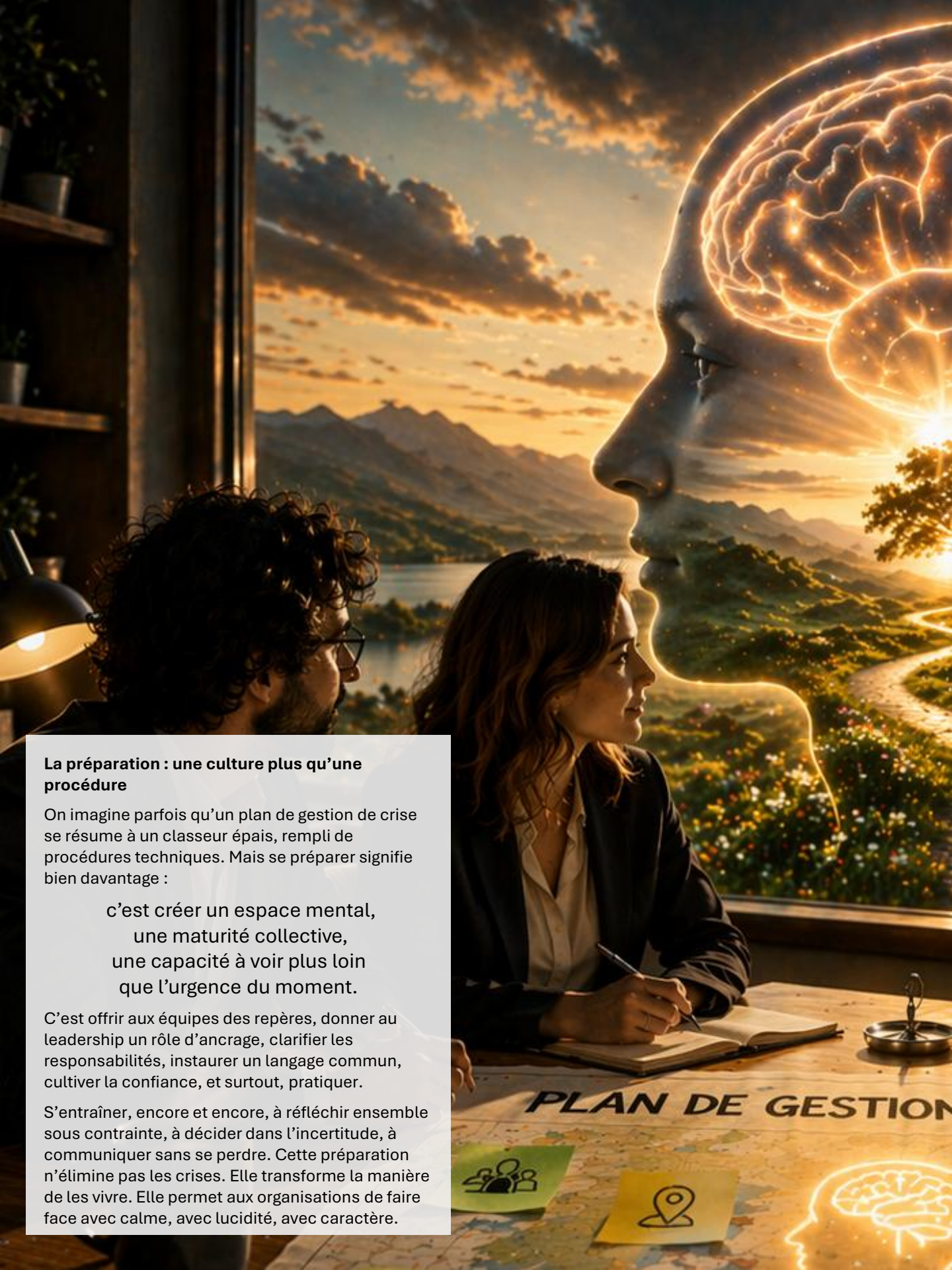
La préparation : une culture plus qu'une procédure

On imagine parfois qu'un plan de gestion de crise se résume à un classeur épais, rempli de procédures techniques. Mais se préparer signifie bien davantage :

c'est créer un espace mental,
une maturité collective,
une capacité à voir plus loin
que l'urgence du moment.

C'est offrir aux équipes des repères, donner au leadership un rôle d'ancrage, clarifier les responsabilités, instaurer un langage commun, cultiver la confiance, et surtout, pratiquer.

S'entraîner, encore et encore, à réfléchir ensemble sous contrainte, à décider dans l'incertitude, à communiquer sans se perdre. Cette préparation n'élimine pas les crises. Elle transforme la manière de les vivre. Elle permet aux organisations de faire face avec calme, avec lucidité, avec caractère.

A man and a woman are seated at a table in a meeting room, looking towards a large, glowing brain graphic that is superimposed over a sunset landscape. The brain is illuminated with a golden light, and the landscape below it shows a winding path through a valley with mountains in the background. The man is on the left, wearing glasses and a dark jacket, and the woman is on the right, wearing a dark blazer over a white shirt. They are both looking at the brain graphic. The table in front of them has a notebook, a pen, and a small metal object. The text 'PLAN DE GESTION' is visible on the table. There are also some sticky notes on the table, one with a group of people icon and another with a location pin icon. The overall atmosphere is one of deep thought and strategic planning.

La préparation : une culture plus qu'une procédure

On imagine parfois qu'un plan de gestion de crise se résume à un classeur épais, rempli de procédures techniques. Mais se préparer signifie bien davantage :

c'est créer un espace mental,
une maturité collective,
une capacité à voir plus loin
que l'urgence du moment.

C'est offrir aux équipes des repères, donner au leadership un rôle d'ancrage, clarifier les responsabilités, instaurer un langage commun, cultiver la confiance, et surtout, pratiquer.

S'entraîner, encore et encore, à réfléchir ensemble sous contrainte, à décider dans l'incertitude, à communiquer sans se perdre. Cette préparation n'élimine pas les crises. Elle transforme la manière de les vivre. Elle permet aux organisations de faire face avec calme, avec lucidité, avec caractère.

PLAN DE GESTION



Les organisations résilientes sont celles qui refusent d'affronter les crises les yeux fermés. Ne pas se préparer, c'est laisser le hasard gouverner les moments les plus décisifs. C'est accepter que la fatigue, la confusion ou la panique soient les véritables décideurs d'une situation critique. C'est laisser au monde extérieur plus de pouvoir qu'il n'en mérite.

Se préparer, à l'inverse, c'est choisir la responsabilité. C'est faire le pari de l'intelligence collective et de la force humaine. C'est reconnaître que, face au tumulte du monde, la cohérence interne est notre meilleure protection. Et qu'une équipe soudée, entraînée, confiante, peut transformer n'importe quelle secousse en un tremplin vers davantage de maturité.

Dans un contexte où les risques exogènes gagnent en intensité et où les fragilités humaines s'expriment plus fortement que jamais, la préparation n'est pas un acte technique. C'est un acte de sagesse. Un acte de lucidité. Et, peut-être, un acte de courage.



Pierre Aubry

IntuitSens est une entreprise qui gère de manière différente les situations complexes en les transformant en opportunités d'évolution. IntuitSens est destinée à une nouvelle ère de management, proactive basée sur une vision de l'avenir. Le passé était expérience, le présent est action, le futur est évolution. Les méthodes utilisées sont novatrices et sauront stimuler vos sens par le cognitif, l'émotionnel et l'intuitif afin d'optimiser votre prise de décision.

<https://www.intuitsens.ch>

LA SIMULATION DE CRISE EST UN ACTE POLITIQUE

Arrêtons de la traiter comme un exercice pédagogique

La simulation de crise n'est pas un exercice.

C'est une démonstration de force, ou de faiblesse.

Selon qui la commande, qui la conçoit, et surtout ce qu'on décide d'en faire.

Issu du chapitre d'ouvrage : De Vittoris R. (2023). L'approche Michelin de la simulation de crise : création d'expérience et "réalité adaptée". In T. Mezsaros (Dir), Crise et simulation (pp.153-172). Editions du Cerf.



Raphaël de Vittoris



professeur de stratégie et de gestion de crise à Clermont School Of Business / fondateur de Antifragile.fr



Benoit Vraie



Auteur, Conférencier, Consultant, Directeur Scientifique de l'AMRAE, Enseignant chercheur.



Thomas Misslin



Doctorant à Paris Dauphine-PSL, chef de projet-expert en executive education à emlyon business school

EXERCICE EN COURS

Tout se déroule comme prévu



PARTICIPATION
100%



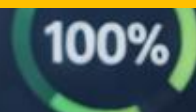
OBJECTIFS
ATTEINTS



COORDINATION
EFFICACE



EXERCICE SUR LA BONNE VOIE



Equipes mobilisées



ENSEMBLE

COORDINATION

Flux d'informations fluides

CELLULE
DE CRISE

DE GESTION DE CRISE EN COURS

ENDU

✓ OBJECTIFS ATTEINTS

✓ SCÉNARIO VALIDÉ

✓ ÉQUIPE MOBILISÉE

E, ON EST PLUS FORTS

**SCÉNARIO
DE CRISE**
Version validée
Exercice — difficulté modérée
✓ Objectif : exercice réussi
**ÉVITER TROP DE
STRESS**

L'illusion du consensus pédagogique

Voici ce que personne ne dit franchement lors d'une réunion de lancement d'exercice de crise : les participants savent déjà, au fond, que l'exercice va « bien se passer ».

Le scénario a été négocié. Les participants ont été sélectionnés. Les observateurs sont bienveillants. Le débrief sera constructif. Et si quelque chose déraile, on appellera ça un « axe d'amélioration ».

Cette fable confortable est le signe d'une simulation de crise morte avant d'avoir commencé. Elle produit des comptes-rendus satisfaisants, rassure les comités de direction, alimente les rapports d'audit, et ne prépare à rien.

La vérité inconfortable

une simulation de crise bien conçue devrait déranger.

Elle devrait exposer :

- Des fragilités que personne ne voulait voir;
- Forcer des décisions que personne ne voulait prendre;
- Et mettre en lumière des dynamiques que l'organigramme officiel s'efforce de dissimuler.

Ce que l'exercice classique rate systématiquement

La simulation de crise, telle qu'elle est le plus souvent pratiquée, est un outil de vérification déguisé en outil de préparation. On vérifie que :

- Les procédures existent.
 - Les boîtes mail fonctionnent.
 - Les gens savent lire un organigramme de crise.
- Bref : on audite, sous couvert de simuler.

Ce que ce type d'exercice ne peut pas reproduire, et ne cherche généralement pas à reproduire, c'est précisément ce qui fait la matière d'une crise réelle :

- L'incertitude radicale, où les informations disponibles sont à la fois insuffisantes, contradictoires et évolutives ;
- La pression temporelle couplée à la charge émotionnelle, qui déforme la perception et altère le jugement ;
- Les conflits de légitimité, lorsque plusieurs acteurs estiment avoir autorité pour décider ;
- Les coalitions d'intérêt, qui se forment en quelques minutes autour d'enjeux de pouvoir que la crise exacerbe.

Ces phénomènes ne sont pas des effets secondaires de la crise. Ils sont la crise. Et les ignorer dans la simulation, c'est s'entraîner à affronter une réalité qui n'existera jamais.

La dimension politique : ce qu'on ne dit pas

Une simulation de crise est un acte de gouvernance. Elle révèle — et redistribue — le pouvoir au sein de l'organisation.

Ce point reste systématiquement absent des manuels de gestion de crise. Pourtant, tout praticien expérimenté le sait : une simulation bien conduite est **une radiographie du pouvoir réel, pas du pouvoir affiché.**

Elle expose qui décide vraiment (et pas seulement qui en a le titre). Elle révèle quels acteurs captent l'information, qui oriente le récit, qui se tait au mauvais moment. Elle met en évidence les alliances informelles et les résistances silencieuses qui rendraient toute réponse coordonnée impossible en situation réelle.

Mais la dimension politique va plus loin encore.

La simulation est aussi un outil de conviction, voire de manipulation, des décideurs. Et c'est là que réside l'une de ses valeurs les plus sous-estimées.

Considérons un cas concret : un Risk Manager convaincu de la vulnérabilité de son entreprise face à une cyberattaque, mais qui se heurte à l'inertie ou au déni de sa direction générale. Les rapports sont lus poliment. Les budgets sont gelés. Le sujet est renvoyé à la prochaine revue stratégique.

Une simulation de crise soigneusement construite sur un scénario cyber réaliste, idéalement inspiré d'un cas documenté ayant frappé un concurrent direct, change radicalement la donne. Non parce qu'elle « explique » mieux. Mais parce qu'elle fait vivre l'expérience aux décideurs eux-mêmes.

Le déni devient intenable lorsque l'on a personnellement échoué à piloter la réponse. Aucun slide de présentation, aucun rapport d'audit, aucune recommandation de consultant n'a le même impact qu'une heure passée à constater, en temps réel, l'effondrement de sa propre capacité de réaction.

La simulation, dans cette logique, n'informe pas : elle convainc. Elle ne décrit pas le risque : elle le fait ressentir.

Le gestionnaire de crise devient ainsi un architecte de perception — un influenceur stratégique autant qu'un technicien de la préparation.





Ce qu'une simulation de qualité peut contribuer à construire

Au-delà du diagnostic et de l'influence, la simulation immersive (lorsqu'elle est correctement conçue ce qui implique un investissement fort des acteurs) peut produire des effets durables qu'aucune formation classique ne peut générer à équivalent de temps investi.

Elle construit, en quelques heures :

- **Référentiel commun.** Un débriefing à chaud mené dans un climat de sécurité psychologique contribue à aligner les modèles mentaux des forces en présence
- **Décision dans l'incertitude.** Apprivoiser l'inconnu s'apprend par la pratique réflexive qui seule nourrit progressivement une capacité à décider sans certitude (ni paralysie, ni imprudence), en maintenant la cohérence collective ;
- **Habituation au chaos.** Rompre les routines de façon répétée facilite l'habituation cognitive et émotionnelle à une forme de chaos et réduit la sidération et les biais de représentativité ou d'ancrage ;
- **Partenariats opérationnels.** La simulation met à jour le besoin de tisser des partenariats opérationnels avec les acteurs externes (autorités, partenaires, sous-traitants) en amont des crises avant que la pression réelle ne révèle, trop tard, les incompréhensions mutuelles jusqu'ici latentes ou implicites.

Ce dernier point est crucial et trop souvent négligé. La crise ne s'arrête pas aux frontières de l'organisation. Elle exige une coordination immédiate avec des acteurs qui n'ont pas les mêmes référentiels, les mêmes priorités, ni le même jargon. Embarquer ses partenaires stratégiques dans la simulation, c'est réduire avant l'heure les frictions qui, le jour J, peuvent transformer un incident maîtrisable en catastrophe systémique.

Conclusion : un outil de pouvoir, assumé comme tel

La simulation de crise est, au fond, un acte de lucidité organisationnelle. Elle suppose d'accepter de se voir tel qu'on est, et non tel qu'on se décrit dans les procédures.

Mais elle est aussi, explicitement, un outil d'influence. Influence sur les décideurs qui sous-estiment les risques. Influence sur les partenaires avec qui il faudra coordonner l'action. Influence sur la culture organisationnelle elle-même, en rendant le chaos plus familier pour qu'il ne soit pas fatal lorsqu'il survient.

Les organisations qui l'ont compris ne traitent plus la simulation comme un exercice périodique de conformité. Elles la traitent comme un instrument stratégique de gouvernance au même titre qu'un audit ou qu'un plan stratégique.

Ce qui distingue les organisations résilientes n'est pas qu'elles évitent les crises. C'est qu'elles ont cessé d'en avoir peur... parce qu'elles les ont déjà traversées. En simulation, certes. Mais en ayant accepté d'y être véritablement exposées.



Raphaël de Vittoris
Docteur en sciences de gestion, il est aussi professeur associé et fondateur d'Antifragile.fr. Auteur de plusieurs ouvrages, il explore la résilience et l'antifragilité des organisations. Il accompagne les entreprises dans la consolidation de leur pérennité. Son parcours mêle recherche, enseignement et action, au croisement du management, de la stratégie et de la gestion de crise.

<https://antifragile.fr/>

Benoit Vraie

Auteur, Conférencier, Consultant, Directeur Scientifique de l'AMRAE, Enseignant chercheur (PhD) et créateur de parcours pédagogiques (Panthéon Sorbonne). Spécialiste des facteurs Humains en gestion de crises et des PCA.

<https://www.amrae.fr/>

Thomas Misslin

Thomas Misslin est doctorant à Paris Dauphine-PSL, chef de projet-expert en executive education à emlyon business school. Il accompagne à ce titre, et depuis plus de 20 ans, le développement de capacités des managers et des leaders en France et à l'international. Titulaire d'un LL.M. (Exeter, UK), et d'un MBA (Seattle, U.S.), Thomas publie régulièrement dans *Harvard Business Review (France)*, *The Conversation (France)* et *Courrier Cadres*. Ses recherches portent sur l'apprentissage de l'erreur dans les organisations et ses publications abordent le leadership, les capacités collectives en situations extrêmes et le développement de la performance en équipe. Son dernier ouvrage s'intitule *Faire de l'expérience collective un atout (UGA, 2026)*.

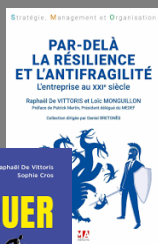
Mini-guide : concevoir une simulation qui dérange

Voici, à rebours des recettes habituelles, les principes qui distinguent une simulation transformante d'un exercice de conformité.

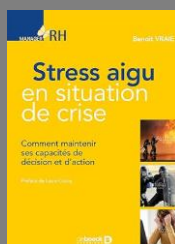
- **Refuser le scénario négocié.** Un scénario co-construit avec les participants est un scénario stérilisé. L'inconfort doit être réel, pas simulé au second degré.
- **Injecter de l'opacité, pas de la clarté.** Les informations doivent être contradictoires, incomplètes, parfois délibérément trompeuses — comme elles le sont en réalité.
- **Observer les dynamiques, pas uniquement les procédures.** Ce qui révèle la vérité de l'organisation, ce sont les silences, les coalitions imprévues, les captations d'autorité — pas la conformité aux check-lists.
- **Impliquer les décideurs, pas seulement les opérationnels.** La simulation sans les directions générales produit des constats sans suites. L'objectif est précisément de rendre le déni insoutenable pour ceux qui ont le pouvoir d'agir.
- **Débriefer sur les non-dits autant que sur les décisions.** Le débrief est le moment politique de la simulation. C'est là que se joue la conversion des constats en décisions — ou leur enterrement.
- **Inscrire la simulation dans une trajectoire.** Une simulation isolée produit une anecdote. Une séquence de simulations progressives produit une organisation plus fiable et résiliente dans la crise.

À LIRE PAR

RAPHAËL DE VITTORIS...



BENOIT VRAIE



THOMAS MISSLIN

Abonnez-vous pour recevoir les prochains articles scientifiques de Raphaël de Vittoris.

www.magazinecriseetresilience.com

BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



FORMATION
**CRÉEZ VOTRE EXERCICE
DE GESTION DE CRISE...**
...ÉTAPE PAR ÉTAPE!

L'académie
Crise & Résilience



FORMATION
**CONSTRUIRE VOTRE
PLAN DE
GESTION DE CRISE**
AVEC NOTRE FEUILLE DE ROUTE

L'académie
Crise & Résilience



FORMATION
**DÉVELOPPER VOTRE
LEADERSHIP EN
PÉRIODE DE CRISE**
DÉVELOPPEZ LE LEADER QUI SOMMEILLE EN VOUS

L'académie
Crise & Résilience



FORMATION
**CONSTRUIRE VOTRE
PLAN DE CONTINUITÉ
DES ACTIVITÉS**
AVEC NOTRE FEUILLE DE ROUTE

L'académie
Crise & Résilience

Ces formations sont - Garantie « satisfait ou remboursés » - Oui... vous avez bien lu!

Visitez-nous...

www.academiecriseetresilience.com

Certifications ISO : un bouclier au service des organisations de crise

Les crises ne préviennent pas. Les certifications ISO offrent un cadre structurant pour anticiper, décider et apprendre.

De la continuité d'activité à la gestion des risques, elles renforcent la préparation, sécurisent l'action et transforment l'expérience en amélioration continue, au service d'une résilience organisationnelle durable.



Tanguy BORNET

Responsable du maintien en condition opérationnelle
Expertise en gestion de crise et sécurité globale appliquée
Direction générale de la santé centre de crises sanitaires





Les crises révèlent la solidité réelle des organisations. Face à l'imprévisibilité, les certifications ISO proposent un cadre structurant pour anticiper, organiser et apprendre. Mais constituent-elles un véritable levier de résilience stratégique ou un simple dispositif de conformité ? Leur apport mérite une analyse critique et documentée.

Un cadre normatif fondé sur l'approche par système de management

L'apport majeur des normes ISO applicables aux organisations de crise ne réside pas uniquement dans leurs thématiques — continuité, cybersécurité, gestion d'urgence — mais dans leur architecture commune : l'approche par système de management.

Un système peut être défini comme un ensemble d'éléments organisés en fonction d'un but, évoluant dans un environnement dans lequel il est immergé.

Cette définition est essentielle pour comprendre la logique ISO :

il ne s'agit pas d'ajouter des procédures, mais d'organiser des composantes (processus, acteurs, ressources, informations) autour d'un objectif explicite.

Ici, la résilience — en interaction constante avec un environnement instable.

Les normes reposent sur la « High Level Structure » (HLS), trame commune qui organise les exigences selon des chapitres identiques :

- Analyse du contexte;
- Leadership;
- Planification;
- Support;
- Opérations;
- Évaluation des performances;
- Amélioration continue.

Cette homogénéité favorise l'intégration transversale et évite la juxtaposition de dispositifs cloisonnés.

Ainsi :

- ISO 22301 structure la continuité d'activité;
- ISO/IEC 27001 encadre la sécurité de l'information;
- Et ISO 31000 irrigue l'ensemble par une gouvernance explicite du risque.

L'intérêt n'est pas l'accumulation normative, mais la cohérence systémique qui permet à l'organisation d'éviter la dispersion des initiatives et d'orienter ses efforts vers une finalité partagée. Cette logique intégrée constitue un socle indispensable pour maintenir une vision globale lorsque les crises fragmentent la perception et amplifient les tensions internes.

Une contribution mesurable face aux dérives systémiques

La résilience organisationnelle vise d'abord à prévenir les dérives systémiques : accumulation de vulnérabilités latentes, biais collectifs, fragmentation décisionnelle.

Les travaux de **James Reason** démontrent que

les crises majeures résultent rarement d'une faute isolée ; elles émergent de l'alignement progressif de failles structurelles.

Les systèmes de management certifiables instaurent des barrières successives — audits internes, indicateurs, revues de direction, actions correctives — réduisant la probabilité de ces enchaînements.

Dans la même perspective, **Karl Weick et Kathleen Sutcliffe** montrent que la fiabilité des organisations à haut risque repose sur une vigilance institutionnalisée :

attention aux signaux faibles,
apprentissage permanent,
discipline collective.

La formalisation imposée par les référentiels ISO contribue à inscrire cette vigilance dans la durée en limitant les angles morts organisationnels et en structurant des habitudes de surveillance qui s'ancrent dans la culture professionnelle.





Elle aide également à maintenir une rigueur opérationnelle dans les périodes de routine, lorsque la tentation est grande de réduire les contrôles au profit d'une efficacité immédiate mais risquée.

Enfin, **Terje Aven** rappelle

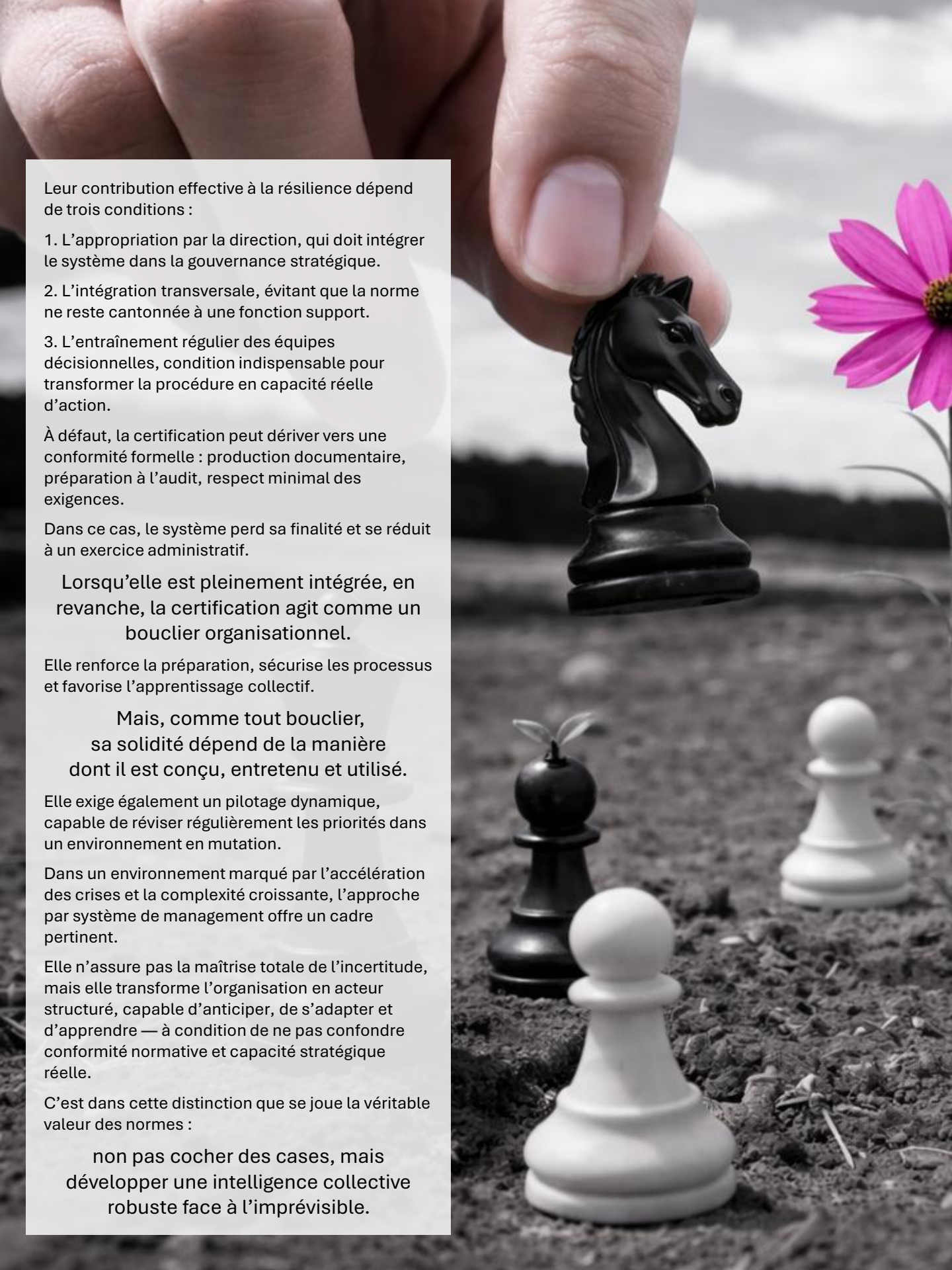
qu'un risque non formalisé devient un risque mal gouverné.

En exigeant l'identification, la hiérarchisation et la justification des choix, ISO 31000 contraint l'organisation à expliciter ses hypothèses et ses arbitrages, freinant ainsi les décisions implicites et les dérives silencieuses.

La certification ne supprime pas l'incertitude inhérente aux crises. Elle structure cependant la vigilance, rend les processus observables et permet une évaluation a posteriori. La résilience devient ainsi mesurable et perfectible grâce à des retours d'expérience systématisés et à une gouvernance clarifiée.

Une valeur conditionnelle

Les certifications ISO ne constituent ni un outil promotionnel ni une garantie d'infaillibilité. Elles représentent un instrument de structuration managériale.



Leur contribution effective à la résilience dépend de trois conditions :

1. L'appropriation par la direction, qui doit intégrer le système dans la gouvernance stratégique.
2. L'intégration transversale, évitant que la norme ne reste cantonnée à une fonction support.
3. L'entraînement régulier des équipes décisionnelles, condition indispensable pour transformer la procédure en capacité réelle d'action.

À défaut, la certification peut dériver vers une conformité formelle : production documentaire, préparation à l'audit, respect minimal des exigences.

Dans ce cas, le système perd sa finalité et se réduit à un exercice administratif.

Lorsqu'elle est pleinement intégrée, en revanche, la certification agit comme un bouclier organisationnel.

Elle renforce la préparation, sécurise les processus et favorise l'apprentissage collectif.

**Mais, comme tout bouclier,
sa solidité dépend de la manière
dont il est conçu, entretenu et utilisé.**

Elle exige également un pilotage dynamique, capable de réviser régulièrement les priorités dans un environnement en mutation.

Dans un environnement marqué par l'accélération des crises et la complexité croissante, l'approche par système de management offre un cadre pertinent.

Elle n'assure pas la maîtrise totale de l'incertitude, mais elle transforme l'organisation en acteur structuré, capable d'anticiper, de s'adapter et d'apprendre — à condition de ne pas confondre conformité normative et capacité stratégique réelle.

C'est dans cette distinction que se joue la véritable valeur des normes :

**non pas cocher des cases, mais
développer une intelligence collective
robuste face à l'imprévisible.**

10 clés pour renforcer la résilience stratégique de votre organisation

Pour dépasser la conformité et créer une réelle valeur ajoutée, voici un guide stratégique pour intégrer les principes ISO dans votre organisation.

- 1. Définir le système stratégique :** identifiez les objectifs critiques et l'ensemble des éléments interconnectés nécessaires à leur atteinte dans un environnement incertain.
- 2. Cartographier l'écosystème :** analysez parties prenantes, risques émergents et interdépendances internes/externes pour anticiper les impacts.
- 3. Clarifier la gouvernance et le leadership :** structurez les décisions, responsabilités et chaînes d'arbitrage pour assurer cohérence et rapidité en crise.
- 4. Prioriser les processus vitaux :** hiérarchisez activités et risques pour concentrer ressources et attention là où la valeur est la plus critique.
- 5. Formaliser et intégrer les procédures :** centralisez plans de continuité, cybersécurité, gestion de crise et retours d'expérience dans un système harmonisé et vivant.
- 6. Mesurer la performance stratégique :** définissez indicateurs clés pour évaluer la résilience, l'efficacité des décisions et la capacité d'adaptation.
- 7. Simuler et tester en conditions réalistes :** organisez exercices réguliers pour renforcer coordination, anticipation et réactivité collective.
- 8. Institutionnaliser l'apprentissage organisationnel :** analysez chaque incident pour corriger failles, ajuster arbitrages et capitaliser sur l'expérience.
- 9. Renforcer la vigilance collective :** formez et sensibilisez les équipes pour détecter signaux faibles et anticiper les enchaînements de crises.
- 10. Aligner la certification à la stratégie :** la norme ISO devient un levier stratégique lorsqu'elle est intégrée dans la gouvernance et soutenue par la direction, plutôt qu'un simple outil de conformité.

En appliquant ces dix clés, l'organisation transforme la certification en véritable système de management stratégique, capable d'anticiper, décider et apprendre dans un environnement complexe, renforçant sa résilience et sa capacité à créer de la valeur face aux crises.

Les certifications ISO apportent aux organisations de crise un cadre structuré fondé sur une logique systémique : clarifier le but, organiser les ressources et agir dans un environnement incertain.

En imposant méthode, traçabilité et amélioration continue, elles réduisent les dérives systémiques et renforcent la vigilance collective. Leur valeur ajoutée ne réside toutefois pas dans le label, mais dans l'appropriation managériale et l'intégration stratégique. Utilisées comme leviers d'apprentissage et d'entraînement décisionnel, elles deviennent un véritable instrument de résilience. Aux organisations désormais d'en faire un outil vivant, et non un simple référentiel de conformité.

Tanguy BORNET

Diplômé d'un cursus universitaire supérieur de droit et de management des crises, Tanguy BORNET a une expérience interministérielle sur les questions de gestion de crise par son parcours aux ministères de l'Intérieur, de la Justice et de la Santé.

Et si la gestion de crise commençait par la gestion de soi




Thomas Mlsslin



Doctorant à Paris Dauphine-PSL,
chef de projet-expert en executive
education à *emlyon business school*

En situation de crise, le cerveau humain est mis à rude épreuve. Lors d'une prise d'otages, d'un incendie criminel, ou d'un accident industriel, le stress, l'incertitude, la peur, la pression des enjeux ou les risques physiques créent un « fog of war cognitif » qu'il faut dépasser pour agir efficacement. Quel est l'apport des neurosciences ?



En période de trouble violent dans l'environnement, le cerveau réagit comme s'il était face à une menace potentielle pour sa survie ce qui enclenche des [réactions automatiques](#) largement étudiées en neurosciences affectives et [psychologie du stress](#).

Ces réactions influencent la perception, les émotions et la prise de décision.

Considérons les réactions cérébrales et émotionnelles qu'une crise active avant d'expliquer leurs principaux effets sur le manager ou dirigeant qui y font face.

Les réactions limbiques face à la crise

La crise active le système de menace piloté par l'amygdale, un noyau pair situé dans le système limbique du cerveau (inconscient cérébral).

C'est la structure clé dans la détection du danger. Son activation accroît la perception des menaces et le système de vigilance, permettant une réaction rapide qui court-circuite l'approche analytique et mène à :

- Des réactions impulsives;
- Des interprétations négatives de signaux;
- Ou des difficultés à mettre en perspective.

Une réaction physiologique de stress accompagne cette activation de l'amygdale en libérant de l'adrénaline et du cortisol, deux hormones qui facilitent la vitesse d'action mais dégradent la qualité de la prise de décision.

En situation de crise, l'activité du cortex préfrontal, siège des fonctions exécutives (raisonnement, langage, mémoire de travail) tend à diminuer, ce qui obère la capacité d'analyse et d'élaboration de scénarios alternatifs et favorise l'usage des heuristiques ou automatismes.

Le cerveau fonctionne alors davantage en mode « connu » ou « réflexe ».

Un peu comme pour une IA, la qualité de ce mode « intuitif » va dépendre de la pertinence de son entraînement.

Ces réactions sont largement hypo-conscientes, mais leurs effets peuvent être modérés en mettant en œuvre certaines techniques, respiratoires notamment, qui ont été développées dans cette optique (voir encadré « mise en pratique »).

En raison de l'incertitude et du danger ressentis en situation de crise, les émotions déplaisantes comme la peur, la colère, l'anxiété, ou encore la culpabilité, peuvent triompher des acteurs.

Face à une menace imminente à l'intégrité physique, ces émotions peuvent être utiles en facilitant une réponse rapide telle que *fight or flight*.

Elles font rarement bon ménage pour piloter rationnellement une crise, cependant, surtout si celle-ci se prolonge dans le temps.

La manière avec laquelle [l'équipe de direction de la Société Générale a géré la crise Kerviel](#) en janvier 2008 pendant près d'une semaine et en secret est ici éclairante :

Contrôle, sang-froid et équipe rapprochée commando.

Le besoin d'enrayer le facteur aggravant que représente le phénomène de [contagion émotionnelle](#) au sein d'une équipe sous tension a engendré la création d'une cellule de pilotage en base arrière dans les SNLE de la Marine française pour lui permettre de conduire, au calme, les analyses systémiques de rigueur.

Les risques cognitifs associés aux « réponses limbiques »

En contexte de crise notre appareil cérébral fonctionne en mode « dégradé » alors même que c'est précisément pour faire face à ce type de situations que nos facultés optimales devraient être mobilisées. La crise parasite l'efficacité cognitive. Connaître les excès de vitesse que la pensée commet sous tension permet d'identifier les signaux avant-coureurs et de les endiguer.





1. Le premier risque réside dans la recherche accrue de certitude.

Face à l'incertitude, le cerveau cherche spontanément à réduire l'ambiguïté ce qui conduit à des décisions souvent hâtives, à une simplification excessive des difficultés ou à une adoption de solutions familières.

Le stress provoque aussi une restriction du champ attentionnel, la *tunnel vision* observée dans le monde militaire ou encore dans l'aviation. Ce mécanisme engendre une focalisation excessive sur un problème, une perte de vision holistique et une inattention à des informations périphériques importantes.

2. Le second risque touche à la captation d'informations.

De manière générale, les individus sont soumis au biais de confirmation qui fait privilégier les informations qui confirment les hypothèses initiales et ignorer celles qui les contredisent. Le besoin de certitude et la concentration de l'attention se combinent en situation de crise exacerbant ce mécanisme et facilitant des diagnostics aléatoires de situations ou une sous-estimation de signaux d'alerte ne cadrant pas avec les modèles mentaux préexistants.

3. Le troisième risque porte sur la maîtrise illusoire que l'on croit avoir sur les variables en jeu en situation de forte incertitude.

Alors que la modestie épistémique devrait être de mise, accompagnée par une captation hyper-sensible d'informations, la génération fréquente d'hypothèse, et leur mise en test en boucle itérative, l'illusion de contrôle apporte une réponse « apaisante » mais friable car largement infondée. Enfin, le biais d'autorité, classique en présence de tout collectif, s'intensifie avec la tension que la crise attise.

Ce phénomène génère un appauvrissement de l'information remontante et des décisions insuffisamment questionnées, les équipes hésitant à contredire les autorités.

L'apport des neurosciences touche les deux faces d'une même pièce :

- Pile, il y a une mise en lumière d'un fonctionnement cérébral qui pour être parfois sous-optimal au quotidien devient un handicap majeur en situation de crise ;
- Face, des pistes concrètes existent pour contrer ces tendances naturelles, principalement par [la préparation et l'entraînement avant la crise](#) et par [l'apprentissage de l'expérience après la crise](#).

Les organisations dont la mission consiste à « vivre en crise » —dans le secourisme, le contre-terrorisme, ou au sein des blocs opératoires, par exemple—ont appris à leurs cerveaux à « apprivoiser » la crise pour être efficace quand elle survient. Et pour ces équipes elle survient toujours : être entraînés n'est pas une option pour elles. Pour les dirigeants d'aujourd'hui, ce n'est probablement plus une option non plus. L'humilité est à l'ordre du jour aussi bien dans les hélicoptères de secours en haute montagne qu'en haute altitude au faîte des tours de la City.

Thomas Misslin

Thomas Misslin est doctorant à Paris Dauphine-PSL, chef de projet-expert en executive education à emlyon business school.

Il accompagne à ce titre, et depuis plus de 20 ans, le développement de capacités des managers et des leaders en France et à l'international.

Titulaire d'un LL.M. (Exeter, UK), et d'un MBA (Seattle, U.S.), Thomas publie régulièrement dans Harvard Business Review (France), *The Conversation (France)* et *Courrier Cadres*.

Ses recherches portent sur l'apprentissage de l'erreur dans les organisations et ses publications abordent le leadership, les capacités collectives en situations extrêmes et le développement de la performance en équipe.

Son dernier ouvrage s'intitule *Faire de l'expérience collective un atout* (UGA, 2026).

Références

- Agresti, B. and Misslin, T. (2023) "Apprendre en équipe face à l'incertitude : les leçons du sauvetage en haute montagne," *Harvard Business Review France (online)*.
- Edmondson, A.C. (1999) "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383.
- De Villiers, P. (2017) *Servir*. Fayard.
- De Vittoris, R. (2021) *Surmonter les crises : idées reçues et vraies pistes pour les entreprises*. Dunod.
- Fradin, J. (2008) *L'intelligence du stress*. Eyrolles.
- Kahneman, D. (2013) *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kandell, E., R. (2007) *In search of memory: the emergence of a new science of mind*. Norton & Company.
- Le Bret, H. (2010) *La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial: journal intime d'un banquier*. Les Arènes.
- Misslin, T. (2026) *Faire de l'expérience collective un atout*. Grenoble: UGA Editions.
- Teboul, J. and Damier, P. (2017) *Neuroleadership, le cerveau face à la décision et au changement*. Odile Jacob.
- Picq, T. and Misslin, T. (2023) "Performance collective : les clés pour la réinventer," *Harvard Business Review France (online)*.
- Weick, K.E. and Sutcliffe, K. (2007) *Managing the unexpected : resilient performance in an age of uncertainty*. 2nd ed. Wiley.



Développer son sang-froid est possible

Les [organisations hautement fiables](#) ont développé avec le temps, et l'expérience accumulée, plusieurs méthodes pour flexibiliser leurs modèles mentaux, mécanisme à la source de leur fiabilité et de leur résilience dans les crises qu'elles traversent. Pour atténuer les effets physiologiques de la crise et réguler les « réponses limbiques » qu'elle suscite les pratiques suivantes sont recommandées.

Avant la crise, il faut développer la [sécurité psychologique](#) au sein des collectifs les plus à risque ; organiser régulièrement des simulations réalistes (*train as you fight*) en intégrant des [débriefings complets et acérés](#) ; identifier régulièrement un « contradicteur désigné » (*devil's advocate*) pour rendre usuelle la pratique ; pratiquer la méthodes scénarios alternatifs pour familiariser le collectif à la pratique et ses ramifications en termes de dynamique d'équipe.

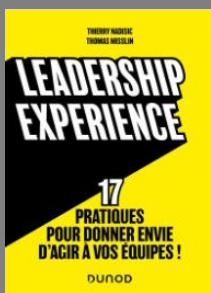
Pendant la crise, il s'agit de créer des temps de recul, même de quelques minutes pour permettre de réactiver le cortex préfrontal ; de structurer la prise de décision en suivant un protocole prescrit qui neutralise les biais ; d'utiliser des processus simples (clarification du problème, options possibles, risques associés) ; de partager la charge cognitive (décider collectivement réduit l'impact des biais individuels) ; de réguler les émotions avec les Techniques d'Optimisation du Potentiel (respiration contrôlée, imagerie mentale, reformulation de la situation, verbalisation des préoccupations) ; et de maintenir un cadre, les routines organisationnelles stabilisant le fonctionnement cognitif en situation d'incertitude.

Après la crise, ou après certaines étapes, procéder à un double retour d'expérience facilite la consolidation : le premier débriefing permet de déposer les émotions (les nommer les met à distance cognitive et atténue leurs effets), le second pour réellement [analyser le vécu, et en tirer des hypothèses concrètes pour avancer](#).

Le principal danger pour un manager en crise n'est pas seulement l'environnement externe, mais aussi les limites cognitives et organisationnelles de la prise de décision sous pression. La vigilance face aux biais, combinée à des dispositifs collectifs de décision, permet de renforcer la qualité du jugement et la résilience organisationnelle. Et rien ne remplace la mise en pratique car en définitive, « la théorie rentre aussi bien par les pieds » (Pierre de Villiers, 2017).

À LIRE DU MÊME AUTEUR ...

Dernier ouvrage



Événement 2026

A surtout pas manquer...



BLACKOUT PARIS

ET SI TOUT S'ARRÊTAIT
VRAIMENT ?



MATIN

3 CONFÉRENCES

Comprendre ce qui se passe quand tout s'effondre. Leadership, décisions, organisation, et cette capacité rare : **L'ANTIFRAGILITÉ.**



APRÈS-MIDI

3 ATELIERS IMMERSIFS

Mises en situation. Travail d'équipe. Décisions sous pression. Dont 1 atelier unique sur **la famille** : protéger ses proches, maintenir le lien, quand tout s'effondre.

UNE PANNE TOTALE.
ÊTES-VOUS PRÊTS ?



6 EXPÉRIENCES
CONFÉRENCES
ATELIERS
IMMERSIFS



POUR TOUS
ORGANISATIONS
ÉQUIPES
FAMILLES



RÉSILIENCE
ANTICIPER
RÉAGIR
REBONDIR



LA RÉSILIENCE
COMMENCE
À LA MAISON



24 JUIN 2026
SALON DES LUMIÈRES – PARIS

INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT
www.academiecriseetresilience.com/journee-blackout-paris-2026

AVEC LE SOUTIEN DE NOS PARTENAIRES



QUAND LA LUMIÈRE S'ÉTEINT, LES RÉFLEXES FONT LA DIFFÉRENCE.

Billet en ventes sur :

www.academiecriseetresilience.com

FORMATION EN LIGNE

CONSTRUIRE UN EXERCICE DE GESTION DE CRISE

De l'idée à l'action : construisez un exercice **efficace**, pas à pas.

VOUS ALLEZ **APPRENDRE À** :



CONCEVOIR
un scénario réaliste



ORGANISER ET ANIMER
un exercice de gestion de crise



TIRER LES LEÇONS
et capitaliser sur les retours
d'expérience



PARTICIPER
à une mise en situation express



**ON N'APPREND PAS
LA CRISE.
ON S'Y ENTRAÎNE.**



**DU 19 AU 22
MAI 2026**



100% EN LIGNE
INTERACTIF
& PRATIQUE



4 DEMI-JOURNÉES
8H À 12H (QUÉBEC)
16H (FRANCE)



**20 PARTICIPANTS
MAXIMUM**



**POUR CELLES ET CEUX QUI DOIVENT ÊTRE PRÊTS
LE JOUR OÙ ÇA BASCULE.**



En crise, ce ne sont pas les plans qui font la différence.
Ce sont les réflexes.

**CRISE &
RÉSILIENCE**
ANTICIPER | RÉAGIR | REBONDIR



INFOS ET INSCRIPTION :
www.academiecriseetresilience.com

Crises sans bruit, le nouveau visage de la crise

Rien n'a explosé. Aucune sirène, aucun accident, aucun communiqué d'urgence. Et pourtant, quelque chose s'est fissuré. La confiance vacille. Les décisions deviennent hésitantes. Les tensions s'installent sans que l'on sache vraiment quand elles ont commencé. Rien de spectaculaire. Rien de clairement identifiable. Juste un malaise diffus, qui s'étend.

Ce type de crise ne frappe pas. Elle s'installe. Elle ne détruit pas d'un coup : elle ronge, lentement. Elle avance sans faire de bruit, jusqu'au moment où l'on réalise qu'elle est déjà là. Silencieuse. Diffuse. Presque invisible.

Et si la crise la plus dangereuse était précisément celle que l'on ne voit pas venir ?



Karine Maréchal-Richard



Experte en continuité des affaires et en gestion de crise
Consultante, formatrice et conférencière dans les domaines
de la continuité des affaires et de la gestion de crise.





Pendant des décennies, la crise a été pensée comme un choc : un événement brutal, visible, spectaculaire. Une explosion industrielle, un scandale politique, un krach financier, une catastrophe naturelle. La crise surgissait, frappait fort, puis appelait une réponse rapide.

Ce modèle est aujourd'hui dépassé.

Les crises contemporaines ne commencent plus nécessairement par un événement identifiable. Elles émergent progressivement, à travers des signaux faibles, des tensions diffuses, des récits fragmentés, des doutes qui s'accumulent. Elles ne frappent pas : elles érodent.

L'actualité récente en est l'illustration permanente. Rumeurs virales, images manipulées, deepfakes, polémiques en chaîne, décisions contestées avant même d'être comprises. Rien de spectaculaire, mais une instabilité constante.

Les crises contemporaines ne frappent plus frontalement. Elles s'installent silencieusement, rongent la confiance, fragilisent la décision et transforment l'incertitude en état permanent.

LA MUTATION DES CRISES CONTEMPORAINES

La fin des crises spectaculaires

Le XXe siècle a façonné notre imaginaire de la crise autour d'un schéma simple : un avant, un pendant, un après. Une rupture nette. Un déclencheur visible. Un responsable clairement désigné. Explosion industrielle, accident ferroviaire, scandale politique, krach financier : la crise survenait, frappait, puis appelait une réponse.

Ce modèle reposait sur une logique linéaire : un fait → une crise → une résolution.

Ce cadre ne décrit plus fidèlement la réalité contemporaine. Les sociétés actuelles sont fortement interconnectées, dépendantes de chaînes économiques, numériques et informationnelles complexes, et plongées dans un flux continu de données.

Dans cet environnement, la crise n'est plus forcément un événement spectaculaire : elle devient diffuse, progressive et souvent silencieuse. Comme l'avait pressenti le sociologue Ulrich Beck avec la notion de « société du risque ¹ », les menaces modernes sont moins visibles, moins localisées, mais plus systémiques. Elles ne se manifestent pas toujours par un choc, mais par une perte graduelle de maîtrise.

1- <https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/7281>

Les exemples récents ne manquent pas. La crise de confiance envers les institutions démocratiques, dans de nombreux pays occidentaux, ne s'est pas déclenchée en un jour. Elle s'est construite lentement, nourrie par des controverses répétées, des polémiques médiatiques, des récits concurrents et une désinformation persistante. Aucun événement unique ne suffit à expliquer ce basculement : c'est une érosion continue.

Hier, la crise commençait par une explosion. Aujourd'hui, beaucoup de crises commencent par un glissement imperceptible.

La crise comme processus lent

Les crises sans bruit fonctionnent par accumulation.

Accumulation de doutes, de tensions latentes, de récits contradictoires, de décisions différées ou évitées.

Il n'y a pas de moment précis où l'on peut dire : « la crise commence maintenant ». Il y a, plutôt, une dégradation progressive.

La confiance s'effrite avant de s'effondrer. Le sens se brouille avant de disparaître. La décision se fragilise avant de se bloquer.

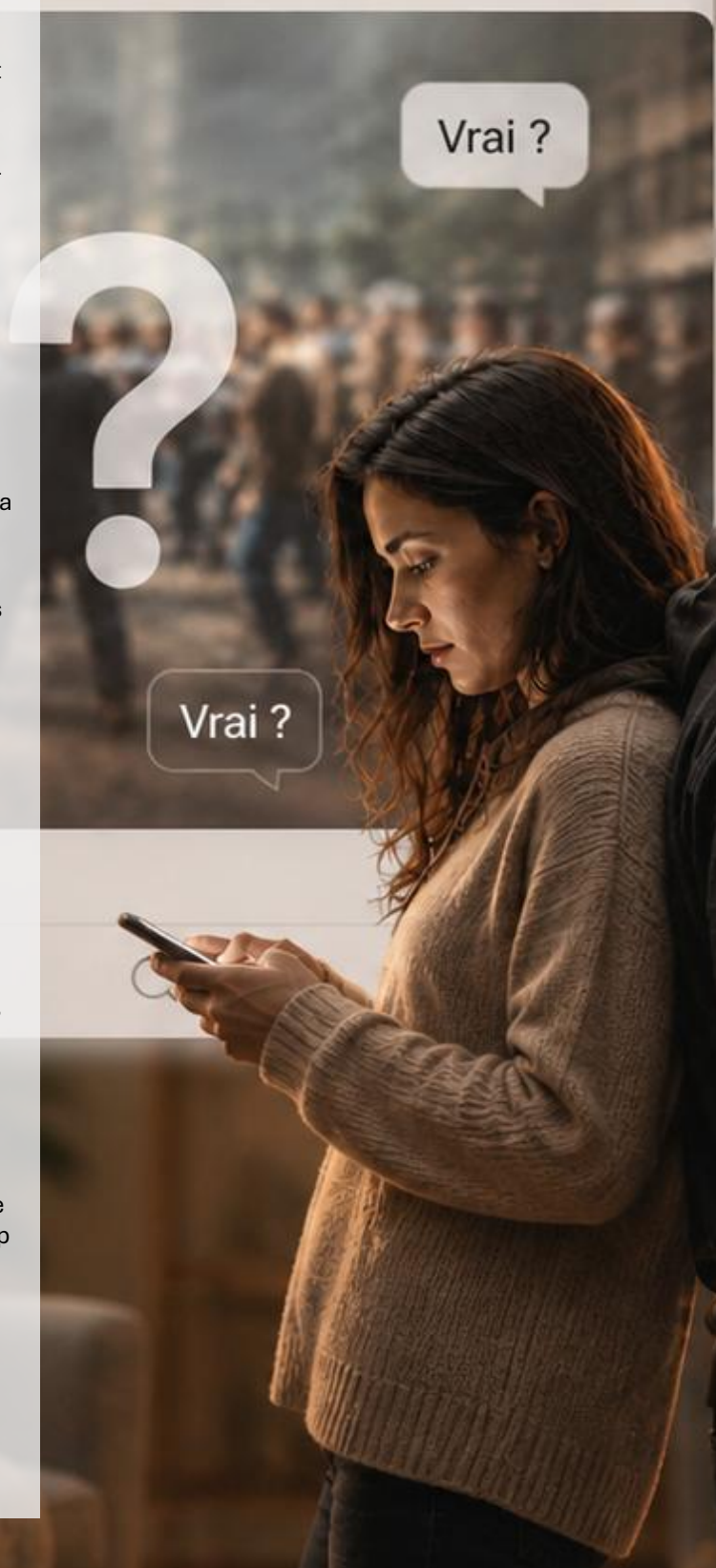
Ce phénomène est apparu avec une force particulière lors de la pandémie de COVID-19. Le virus a certes constitué un choc initial, mais de nombreuses crises associées, comme la crise de confiance, la fatigue collective et la contestation des mesures, se sont installées dans la durée, nourries par l'incertitude, les messages contradictoires et la surcharge informationnelle.

La crise sanitaire s'est progressivement muée en crise informationnelle, psychologique et politique, sans frontière nette entre ces dimensions.

Autre illustration : la gestion post-accident de Fukushima Daiichi. Si l'accident nucléaire de 2011 fut spectaculaire, la crise la plus durable fut celle de la confiance : confiance dans les autorités, dans l'expertise scientifique, dans la transparence de l'information. Cette crise secondaire, beaucoup plus silencieuse, a produit des effets profonds et persistants, bien au-delà de l'événement initial.

La crise devient alors un climat, plutôt qu'un événement.

Un état d'instabilité chronique, difficile à nommer, encore plus difficile à contenir.





Les organisations peinent à l'identifier, car elle ne correspond pas à leurs protocoles habituels; les décideurs hésitent, car aucun indicateur ne signale clairement l'urgence. Et pendant ce temps, la crise continue de se diffuser.

Dans ce nouveau paysage, le danger n'est plus seulement ce qui arrive, mais ce qui s'installe sans être reconnu comme une crise.

LES MENACES INVISIBLES : QUAND RIEN NE SEMBLE SE PASSER

Désinformation et deepfakes

Les deepfakes et, plus largement, la désinformation visuelle incarne parfaitement ces nouvelles menaces silencieuses.

Une image, une vidéo ou un extrait sonore peuvent aujourd'hui être fabriqués en quelques minutes, diffusés à grande vitesse et crus avant même qu'une vérification ne soit envisagée. Dans un environnement saturé d'informations, la rapidité précède la prudence, et l'émotion devance l'analyse.

Nous avons changé de paradigme. Il ne s'agit plus seulement de mentir après un événement pour en altérer la lecture, mais de fabriquer la crise avant qu'elle n'existe. La désinformation ne commente plus la réalité : elle la précède et, parfois, la provoque.

C'est dans ce contexte que l'on parle de crises artificielles ou de crises fantômes.

Aucun attentat, aucune décision officielle, aucun acte matériel n'a eu lieu et pourtant, les effets sont bien réels : panique, perte de confiance, décisions précipitées, tensions sociales ou diplomatiques.

L'exemple le plus emblématique reste la fausse vidéo du président ukrainien diffusée en 2022, l'appelant à la reddition. Rapidement démentie, elle a néanmoins circulé suffisamment longtemps pour semer le doute et illustrer une réalité nouvelle : une vidéo peut produire des effets stratégiques avant même d'être crue durablement.

Dans le champ économique, le mécanisme est identique. Des vidéos truquées annonçant de fausses faillites ou restructurations ont déjà provoqué des chutes boursières temporaires et des pertes de réputation majeures. Là encore, la crise ne vient pas de l'événement, il n'y en a pas, mais de la croyance collective qu'il a eu lieu. Une image suffit parfois à créer une instabilité politique, économique ou sociale.

La crise naît alors de la perception, et non de l'événement.

C'est précisément ce mécanisme qui rend ces menaces si difficiles à anticiper. Elles ne déclenchent pas d'alarme classique, ne laissent pas de trace matérielle immédiate et opèrent dans les interstices du doute.

Dans les crises sans bruit, l'espace décisif n'est plus le territoire, mais la perception. Et c'est souvent lorsque rien ne semble se passer que la crise est déjà en train de s'installer.

Rumeurs et micro-narratifs

Si les deepfakes frappent par leur puissance visuelle, les rumeurs agissent autrement. Elles ne cherchent pas le choc frontal, mais la diffusion lente, presque organique. Elles ne s'imposent pas comme une vérité, mais comme une possibilité inquiétante et c'est précisément ce qui les rend redoutables.

La rumeur contemporaine n'a plus grand-chose à voir avec le bouche-à-oreille d'hier.

Elle circule par fragments : messages courts, captures d'écran, extraits sortis de leur contexte. Elle se propage sur les réseaux sociaux, mais surtout dans les messageries privées, là où la confiance est forte et la vérification rare.

On parle aujourd'hui de micro-narratifs :
de petits récits incomplets,
émotionnels, souvent invérifiables.

Pris isolément, ils paraissent anodins. Additionnés, ils fabriquent une lecture du monde. C'est là que la crise commence.

Contrairement à une fausse information structurée,


la rumeur ne cherche pas à convaincre. Elle cherche à faire réagir.

Elle active des émotions primaires, peur, indignation, méfiance, et s'appuie sur des formules simples : « on nous cache quelque chose », « ce n'est pas normal », « regarde ce qu'ils ne disent pas ». Elle installe le soupçon sans jamais l'étayer complètement.

Cette dynamique a été particulièrement visible lors de la pandémie de COVID-19. Beaucoup de contenus n'étaient pas entièrement faux, mais incomplets ou décontextualisés. Leur force ne résidait pas dans leur exactitude, mais dans leur capacité à fragmenter la confiance collective.

La rumeur ne dit pas :
« voilà la vérité ». Elle suggère :
« quelque chose ne tourne pas rond ».





Face à elle, les institutions réagissent souvent trop tard. Le temps de vérifier et de communiquer, la rumeur a déjà produit ses effets. Pire encore, le démenti peut renforcer la suspicion : « s'ils démentent, c'est qu'il y a quelque chose à cacher ».

Les crises sans bruit naissent rarement dans les discours officiels. Elles prennent forme dans les marges : commentaires, groupes privés, canaux secondaires. Là où l'information circule sans filtre ni responsabilité claire. Aucune explosion. Aucune attaque frontale. Mais une érosion progressive de la légitimité.

Il serait pourtant réducteur de voir la rumeur uniquement comme une nuisance.

Dans les crises sans bruit, elle est aussi un signal faible. Elle révèle des peurs latentes, des fractures sociales, des zones de défiance non résolues. Lorsqu'une organisation réalise qu'elle fait face à une crise de rumeur, la dynamique est souvent déjà installée. Les crises sans bruit ne s'annoncent pas par des sirènes. Elles se racontent par fragments.

Les signaux faibles ignorés

Les crises sans bruit ne surgissent jamais sans avertissement.

**Elles s'annoncent discrètement,
par des indices fragmentés et ambigus :
les signaux faibles.**

Un signal faible n'est ni une preuve ni une alerte formelle.

C'est une anomalie répétée, une rumeur persistante, un malaise diffus, une émotion collective qui monte sans cause clairement identifiable.

Pris isolément, il paraît insignifiant. Mis ensemble, il dessine une trajectoire de crise.

Le problème n'est donc pas l'absence de signaux, mais notre incapacité à les reconnaître comme tels.

Dans les organisations, ces signaux existent : remontées terrain, commentaires en ligne, incohérences dans les discours.

Mais ils ne déclenchent aucune action, car ils ne correspondent pas aux critères traditionnels de la crise. Ils ne sont ni quantifiables, ni urgents, ni spectaculaires. Ils n'entrent pas dans les tableaux de bord.

À cette difficulté s'ajoute la fatigue informationnelle. Dans un environnement saturé d'alertes, tout semble critique et plus rien ne l'est vraiment.

L'attention se dilue, l'alerte se banalise, le signal faible se noie dans le bruit.

Face à cette surcharge, beaucoup adoptent une posture d'attente : attendre que la situation se clarifie, qu'un événement tangible survienne, que le doute devienne certitude.

Cette stratégie est compréhensible, mais dangereuse. Dans les crises sans bruit, le temps joue contre la lucidité.

Ignorer un signal faible, ce n'est pas rester neutre. C'est laisser la dynamique de crise se développer sans contrôle.

Les signaux faibles sont aussi des révélateurs. Une rumeur persistante indique une anxiété collective. Une vidéo ambiguë devient virale parce qu'elle résonne avec un doute déjà présent.

Un deepfake fonctionne parce qu'il s'inscrit dans une histoire que certains sont prêts à croire.

**Dans les crises contemporaines,
le véritable signal d'alerte
est souvent le silence.**

Le moment où « rien ne semble se passer » est précisément celui où la crise est en train de prendre forme.

LES CRISES HYBRIDES : QUAND LE NUMÉRIQUE, LE PSYCHOLOGIQUE ET LE RÉEL SE CONFONDENT

Les crises hybrides sont une forme particulière de crises sans bruit. Elles ne commencent pas par un choc spectaculaire, mais par une série de micro-déséquilibres qui circulent entre le numérique, le psychologique et le réel. Elles restent souvent en dessous des radars classiques de la gestion de crise, tout en produisant des effets très concrets sur la confiance, la cohésion et la décision. Autrement dit, les crises hybrides rendent visibles, dans le champ informationnel et cognitif, la logique d'érosion lente propre aux crises sans bruit.

Qu'est-ce qu'une crise hybride ?

Dans le champ militaire et stratégique, on parle de guerre hybride ou de menaces hybrides pour décrire des stratégies qui combinent moyens militaires, cyber, économiques, diplomatiques et informationnels, souvent sous le seuil de la guerre ouverte.

Ici, le terme crises hybrides ne renvoie pas à une logique d'affrontement armé, mais à des situations où le numérique, le psychologique et le réel s'entremêlent, rendant la crise difficile à nommer, à attribuer et à maîtriser.





Contrairement aux logiques de guerre hybride, il ne s'agit pas nécessairement de stratégies intentionnelles ou coordonnées. Les crises hybrides peuvent ainsi émerger sans agresseur identifié. Elles naissent parfois de dynamiques ordinaires : partage d'informations, interprétations divergentes, réactions émotionnelles, dont l'accumulation finit par produire des effets de déstabilisation bien réels.

Une crise hybride est ainsi une crise sans frontière claire, qui ne se laisse pas enfermer dans une seule catégorie : ni purement numérique, ni strictement psychologique, ni exclusivement matérielle. Elle naît précisément de l'enchevêtrement de ces dimensions.

Dans une crise hybride, il n'existe plus de chaîne causale simple. Il n'y a pas « un fait », puis « une réaction », puis « des conséquences ». Il y a une circulation permanente entre perception, émotion et action.

Une information vraie, fausse ou ambiguë façonne les perceptions. Ces perceptions nourrissent des émotions collectives. Ces émotions influencent les décisions. Et ces décisions produisent des effets bien réels.

Autrement dit, la crise ne repose pas sur un événement unique, mais sur une dynamique relationnelle entre contenus, émotions et actions. Ce qui la rend difficile à identifier n'est pas son intensité, mais son mode d'apparition : elle ne commence pas par un choc visible, mais par une série de micro-déséquilibres.

Autre caractéristique majeure : l'absence fréquente d'agresseur clairement identifiable. Il n'y a pas toujours de revendication, de responsable désigné ou de frontière géographique nette. La crise peut émerger de comportements ordinaires qui, cumulés, produisent un effet systémique.

La crise hybride est donc souvent diffuse, parfois involontaire, parfois orchestrée, mais presque toujours difficile à attribuer. Cette ambiguïté complique la reconnaissance du danger, retarde la réaction et constitue l'un des principaux facteurs de déstabilisation des crises contemporaines.

Le numérique comme amplificateur

Le numérique ne crée pas la crise hybride, mais il en est le principal accélérateur. Il augmente la vitesse de circulation des contenus, élargit leur portée et amplifie leur impact, en raison de l'interconnexion des réseaux et des sociétés.

Il transforme des signaux faibles en phénomènes massifs, et des perceptions locales en dynamiques globales.

Vitesse, viralité, instantanéité : ces trois caractéristiques modifient profondément la temporalité de la crise.

Là où l'analyse et la vérification demandent du temps, la diffusion, elle, est immédiate. Un contenu partagé hors contexte, une image ambiguë ou un message émotionnel peuvent circuler à grande échelle avant même d'être compris.

L'effet boule de neige informationnel est central : chaque partage renforce la crédibilité perçue du contenu, indépendamment de sa véracité.

Plus un message circule,
plus il semble réel.

La crise ne se propage pas par
la force, mais par la répétition.

Dans ce contexte, le numérique agit comme une caisse de résonance permanente. Il amplifie les tensions existantes, accélère les réactions émotionnelles et réduit les marges de manœuvre décisionnelles. Une fois le mouvement lancé, il devient difficile à stopper : même un démenti clair arrive souvent trop tard pour inverser la dynamique.

Le psychologique comme terrain principal

Si le numérique amplifie, le psychologique est le véritable terrain de la crise hybride. L'OTAN parle désormais explicitement de

« champ cognitif² »
et de « guerre cognitive »,

où l'objectif est d'influencer perceptions, attitudes et comportements des publics.

Ces crises ne se jouent pas d'abord dans les faits, mais dans les esprits. Peur, colère, inquiétude, méfiance : ces émotions deviennent des leviers puissants. Elles orientent l'attention, biaisent l'interprétation et raccourcissent le raisonnement. Sous tension émotionnelle, la nuance disparaît, la complexité est rejetée, et le sentiment d'urgence prend le dessus.

Dans une crise hybride, la perception devient le déclencheur central. Ce qui importe n'est plus seulement ce qui est objectivement vrai, mais ce qui est perçu comme crédible, menaçant ou choquant. La crise avance par adhésion émotionnelle plus que par démonstration rationnelle, ce que confirment les analyses sur l'impact des campagnes de désinformation et des deepfakes.

2- <https://www.act.nato.int/activities/cognitive-warfare/>



Contrôlable !



2,3 K partages

Ce basculement explique pourquoi certaines crises prennent de l'ampleur sans événement majeur, et pourquoi des informations incertaines peuvent produire des effets disproportionnés.

Le doute lui-même devient un facteur de crise : il fragilise la confiance, alimente la suspicion et suffit parfois à déclencher des réactions politiques, économiques ou sociales sans qu'aucun fait décisif ne soit établi.

Le réel comme victime finale

Si la crise hybride a une origine discrète, ses conséquences, elles, sont bien réelles. Elle se manifeste par des effets politiques, économiques et sécuritaires qui touchent la gouvernance, la cohésion sociale et la résilience démocratique.

Les décisions prises sous pression informationnelle et émotionnelle ont des effets tangibles : décisions politiques précipitées, choix économiques défensifs, gel ou retard d'actions stratégiques, paralysie organisationnelle, perte de crédibilité des institutions ou des dirigeants.

Le réel n'est pas attaqué frontalement, il est atteint par ricochet. Ce ne sont pas seulement les faits qui imposent la décision, mais la manière dont ils sont perçus, interprétés et ressentis. La crise devient alors auto-entretenue : les réponses apportées, parfois mal calibrées, génèrent à leur tour de nouvelles tensions.

Le chaos est discret à l'origine, mais ses effets s'inscrivent dans la durée. C'est ce qui rend les crises hybrides particulièrement corrosives : elles ne détruisent pas brutalement, elles fragilisent progressivement, en attaquant la confiance, la lisibilité du réel et la capacité à décider.

LA CRISE SILENCIEUSE DE LA DÉCISION

Décider sans urgence officielle

Dans les crises sans bruit, il n'existe pas de moment zéro. Pas d'alarme, pas d'événement déclencheur évident, pas de bascule nette entre un « avant » et un « après ».

La crise ne s'annonce pas : elle s'installe. Et c'est précisément ce qui rend la décision si difficile.

Les dirigeants se retrouvent dans une situation paradoxale : ils sentent que quelque chose se dégrade, sans pouvoir identifier clairement quoi, quand ni jusqu'où. Les signaux sont faibles, fragmentés, parfois contradictoires. Rien ne justifie formellement une réaction d'urgence, mais l'inaction inquiète tout autant.



ALERTE : Situation incontrôlable !

ALERTE : Situation incontrôlable !

ALERTE : Situation incontrôlable !

Décider dans ce contexte, c'est agir sans certitude, sans légitimation claire, souvent sans consensus. Chaque choix peut apparaître prématuré, disproportionné ou injustifié. Mais chaque absence de choix peut être interprétée comme un aveu de faiblesse, de retard ou de déni.

La décision devient alors un exercice d'équilibriste,

agir trop tôt expose au reproche
d'exagération, agir trop tard expose au
reproche d'aveuglement.

Dans les crises silencieuses, le décideur ne manque pas d'informations, il manque de repères. Et sans repère clair, toute décision semble discutable, voire risquée politiquement, économiquement ou symboliquement.

Fatigue décisionnelle et paralysie

À cette incertitude structurelle s'ajoute une pression cognitive continue. Les crises sans bruit ne saturent pas par leur intensité, mais par leur durée. Les flux d'informations ne s'arrêtent jamais. Les hypothèses s'accumulent. Les alertes se succèdent sans jamais déboucher sur une certitude stable.

Progressivement, la fatigue décisionnelle s'installe.

Le décideur est sollicité en permanence, sans possibilité de clôture ni de soulagement. Chaque décision appelle une réévaluation immédiate. Chaque position prise est remise en question presque instantanément par de nouveaux éléments, souvent incomplets ou ambigus.

Dans cet état, deux dérives apparaissent fréquemment : une prudence excessive, qui conduit à retarder toute action significative, un attentisme stratégique, présenté comme de la réflexion, mais qui masque en réalité un épuisement cognitif.

Ne pas décider devient alors une posture défensive.

Elle donne l'illusion du contrôle, de la maîtrise du risque, du recul.

Mais cette non-décision est elle-même une décision — aux conséquences souvent lourdes. Elle laisse la situation se détériorer, la rumeur s'installer, la défiance progresser.

Dans les crises silencieuses, l'absence de décision n'est jamais neutre. Elle peut amplifier le désordre, nourrir l'incertitude et fragiliser durablement la crédibilité de l'organisation ou du dirigeant.





Ainsi, la crise sans bruit n'épuise pas seulement les systèmes : elle épuise ceux qui doivent décider. Et cette fatigue, invisible elle aussi, devient l'un des risques majeurs de la gouvernance contemporaine.

POURQUOI LES CRISES SANS BRUIT SONT SI DÉSTABILISANTES

L'érosion de la confiance

Les crises silencieuses ne frappent pas les infrastructures : elles attaquent ce qui les soutient. Leur cible principale n'est ni un territoire ni un système technique, mais un capital invisible et fondamental : la confiance.

D'abord, confiance dans les institutions. Lorsque les signaux sont flous, que les décisions semblent hésitantes ou contradictoires, l'autorité perd en lisibilité. Même en l'absence d'erreur manifeste, le doute s'installe : savent-ils vraiment ce qu'ils font ? nous disent-ils tout ? Peu à peu, le soupçon remplace l'adhésion.

Ensuite, confiance dans les médias. Dans un environnement saturé de récits concurrents, de rumeurs et de contenus manipulés, l'information perd sa fonction de repère. Les rectifications arrivent tard, les versions se succèdent, les expertises se contredisent. À force, le public ne cherche plus à trancher entre le vrai et le faux : il se détourne. L'indifférence devient une forme de protection.

Enfin, confiance dans les dirigeants. Dans les crises sans bruit, l'attente est paradoxale : on reproche à la fois l'inaction et la prudence, le silence et la parole, l'excès et le manque.

Le leader se trouve pris dans une zone grise permanente, où chaque posture alimente la défiance. La légitimité se fragilise alors non par faute spectaculaire, mais par usure lente.

À terme, la confiance cesse d'être un acquis. Elle devient conditionnelle, fragile, réversible.

Le soupçon s'installe comme état normal du rapport au pouvoir, à l'information et à la décision.

Cette méfiance diffuse n'explose pas, elle ronge. Et c'est précisément ce qui la rend si dangereuse.

L'impossibilité de "clôturer" la crise

Les crises classiques avaient un avantage : elles se terminaient. Même douloureusement, il existait un après, une reconstruction, un retour d'expérience, une sortie symbolique de crise.

Les crises sans bruit ne se ferment pas : elles ne connaissent aucun point final, et aucun événement ne permet d'annoncer que « la crise est derrière nous ».

Le processus s'atténue parfois, se déplace souvent, mais laisse derrière lui des traces invisibles et persistantes. Ces traces sont multiples :

- Une fatigue collective, née de la vigilance permanente ;
- Une méfiance durable envers les discours officiels ;
- Une fragilisation des organisations, qui deviennent plus prudentes, plus lentes, parfois paralysées par la peur de mal faire.

Faute de clôture, la crise s'inscrit dans la durée. Elle se sédimente. Elle façonne les comportements, les décisions futures, les relations de confiance. Elle transforme la gestion de crise en gestion d'un état instable permanent.

Dans ce contexte, reconstruire devient plus complexe que réparer. Il ne s'agit plus de rebâtir ce qui a été détruit, mais de restaurer ce qui a été affaibli sans bruit : la crédibilité, la cohésion, le sens partagé. C'est pourquoi les crises silencieuses sont si profondément déstabilisantes. Elles ne laissent pas de ruines visibles, mais elles modifient durablement le terrain sur lequel les décisions futures devront être prises.

ANTICIPER L'INVISIBLE : REPENSER LA GESTION DE CRISE

Lire ce qui ne crie pas

Anticiper les crises sans bruit suppose avant tout un changement de regard. Nos organisations ont été formées à détecter l'exceptionnel : l'alerte, l'incident, la rupture. Or les crises contemporaines ne se signalent plus par des sirènes, mais par des frémissements. Elles s'annoncent à bas bruit, dans des signaux discrets, souvent jugés trop faibles pour justifier une action immédiate.





TENSIONS



DÉCISIONS
FRAGILISÉES

Lire ce qui ne crie pas, c'est apprendre à accorder de la valeur à l'inconfort diffus : une rumeur persistante, une perte de confiance inexplicquée, des décisions qui se retardent, des équipes qui doutent sans formuler de plainte claire. Ces signaux sont rarement spectaculaires, mais leur accumulation constitue un indicateur stratégique majeur.

Cette vigilance exige de sortir d'une culture de l'urgence visible pour entrer dans une culture de l'attention continue. Cela implique :

- De ne plus considérer l'absence d'alerte comme un signe de stabilité ;
- D'intégrer les signaux faibles dans les circuits décisionnels, même lorsqu'ils sont ambigus ou difficiles à objectiver ;
- D'accepter que l'incertitude fasse partie intégrante de l'analyse, plutôt que de la repousser au nom d'une rationalité rassurante.
- Anticiper l'invisible, ce n'est pas prédire l'avenir. C'est reconnaître que le silence peut être un symptôme, et que l'absence de crise apparente n'est plus une garantie de sécurité.

pour justifier une action immédiate.

Développer une résilience silencieuse

Face à des crises qui ne frappent pas mais qui érodent, la réponse ne peut être uniquement réactive. Elle doit être structurelle. La résilience devient alors un travail de fond, moins visible que les plans d'urgence, mais infiniment plus décisif sur le long terme.

PAS LE
BON MOMENT

MANQUE
D'INFO

TROP
INCERTAIN

Cette résilience silencieuse repose d'abord sur une veille informationnelle et cognitive renforcée. Il ne s'agit plus seulement de surveiller des indicateurs techniques ou médiatiques, mais d'observer les dynamiques de perception, de confiance et de sens. Comprendre comment une information est reçue, interprétée, transformée devient aussi important que le contenu lui-même.

Elle suppose ensuite un partage réel de la charge décisionnelle. Dans les crises hybrides, l'isolement du décideur accroît la vulnérabilité. Multiplier les regards, croiser les analyses, accepter la contradiction permet de limiter les biais cognitifs et la fatigue décisionnelle. La résilience ne se construit plus autour d'un leader héroïque, mais d'une intelligence collective capable d'absorber l'incertitude.

Enfin, cette résilience exige des protocoles adaptés aux crises sans bruit, non pas des procédures rigides, mais des cadres souples permettant :

- De qualifier rapidement une situation floue ;
- D'acter des décisions intermédiaires, réversibles ;
- De communiquer sans surjouer l'urgence ni nier l'existence d'un trouble.

À ce stade, la résilience cesse d'être uniquement technique. Elle devient mentale dans la capacité à tolérer l'ambiguïté. Organisationnelle dans la manière de structurer la décision. Culturelle dans la façon de concevoir le risque, la confiance et la responsabilité.

Dans un monde où les crises ne font plus de bruit, la véritable force n'est plus de réagir vite, mais de percevoir juste. Anticiper l'invisible, c'est accepter que la gestion de crise commence bien avant que la crise ne soit nommée et, souvent, se prolonge bien après le moment où elle semble terminée.





Les crises contemporaines ne préviennent plus. Elles ne frappent pas : elles s'installent, lentement, silencieusement, souvent sans que l'on sache exactement quand tout a commencé. Leur force n'est pas dans le choc, mais dans l'érosion. Leur danger n'est pas dans ce qui éclate, mais dans ce qui s'effrite.

La véritable rupture est culturelle. Nous continuons à penser la crise comme un événement, alors qu'elle est devenue une dynamique. Nous attendons l'alerte, alors que le silence est devenu le principal symptôme. Tant que nos organisations resteront formées à réagir à ce qui crie, elles resteront aveugles à ce qui ronge.

Face aux crises sans bruit, diriger exige une nouvelle posture : percevoir juste plutôt que réagir vite, maintenir la lisibilité plutôt que simplement rassurer, préserver la confiance plutôt que seulement protéger les systèmes. La lucidité — cette capacité à lire l'ambiguïté, à décider sans certitude totale, à nommer ce qui n'a pas encore de nom — n'est plus un luxe intellectuel. C'est une condition de survie organisationnelle.

Dans les crises d'aujourd'hui, ce qui détruit le plus n'est pas ce qui explose. C'est ce qui s'effrite, lentement, silencieusement, durablement.



Karine Maréchal Richard

BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre les formations suivantes



Visitez-nous...

www.academiecriseetresilience.com

NOS PARTENAIRES

Ils contribuent à renforcer la préparation
et la résilience des organisations

SERVICES CONSEILS

 **CRISE & RÉILIENCE**

Création de Plan de :

- Gestion de crise
- Reprise informatique
- Continuité d'activité

Réalisation de
Simulation de crise

<https://crise-resilience.com/>

 **CYGNUS**
STRATEGIES

Experts en gestion de
sécurité et mesures
d'urgence

<https://cygnusstrategies.com/>

 **YACK**

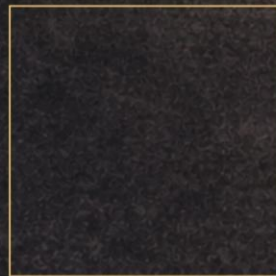
Experts en sécurité
offensive et tests
d'intrusion

<https://yack.one/>

 **SPARKERS**

Expert en
transformation
d'équipe et libérez
leur plein potentiel

<https://sparkers.fr/>



INFORMATIONS SPÉCIALISÉES

 **Veille**

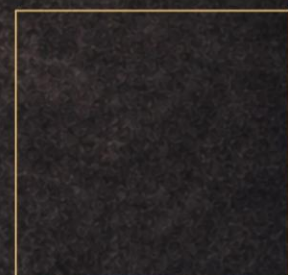
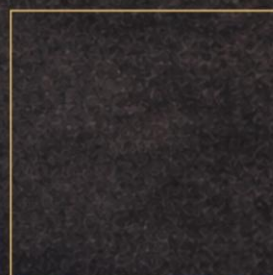
Magazine spécialisé
en veille stratégique
et intelligence
économique

<https://www.veillemag.com/>

 **POLYSECURE**

Le plus grand
podcast francophone
sur la cybersécurité

<https://polysecure.ca/>



ASSOCIATIONS

 **SēQCure**

Événement de
cybersécurité
au Québec

<https://seqcure.org/>

 **IHF**

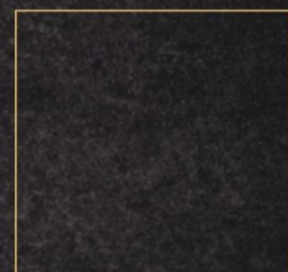
La plus grande
communauté de
sécurité au Canada

<https://hackfest.ca/>

 **IFACI**
IA France

Communauté des
auditeurs internes,
des contrôleurs
internes

<https://www.ifaci.com/>



BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



FORMATION
CRÉEZ VOTRE EXERCICE
DE GESTION DE CRISE...
...ÉTAPE PAR ÉTAPE!

Académie
Crise & Résilience

FORMATION
CONSTRUIRE VOTRE
PLAN DE
GESTION DE CRISE
AVEC NOTRE FEUILLE DE ROUTE

Académie
Crise & Résilience

FORMATION
DÉVELOPPER VOTRE
LEADERSHIP EN
PÉRIODE DE CRISE
DÉVELOPPEZ LE LEADER QUI SOMMEILLE EN VOUS

Académie
Crise & Résilience

FORMATION
CONSTRUIRE VOTRE
PLAN DE CONTINUITÉ
DES ACTIVITÉS
AVEC NOTRE FEUILLE DE ROUTE

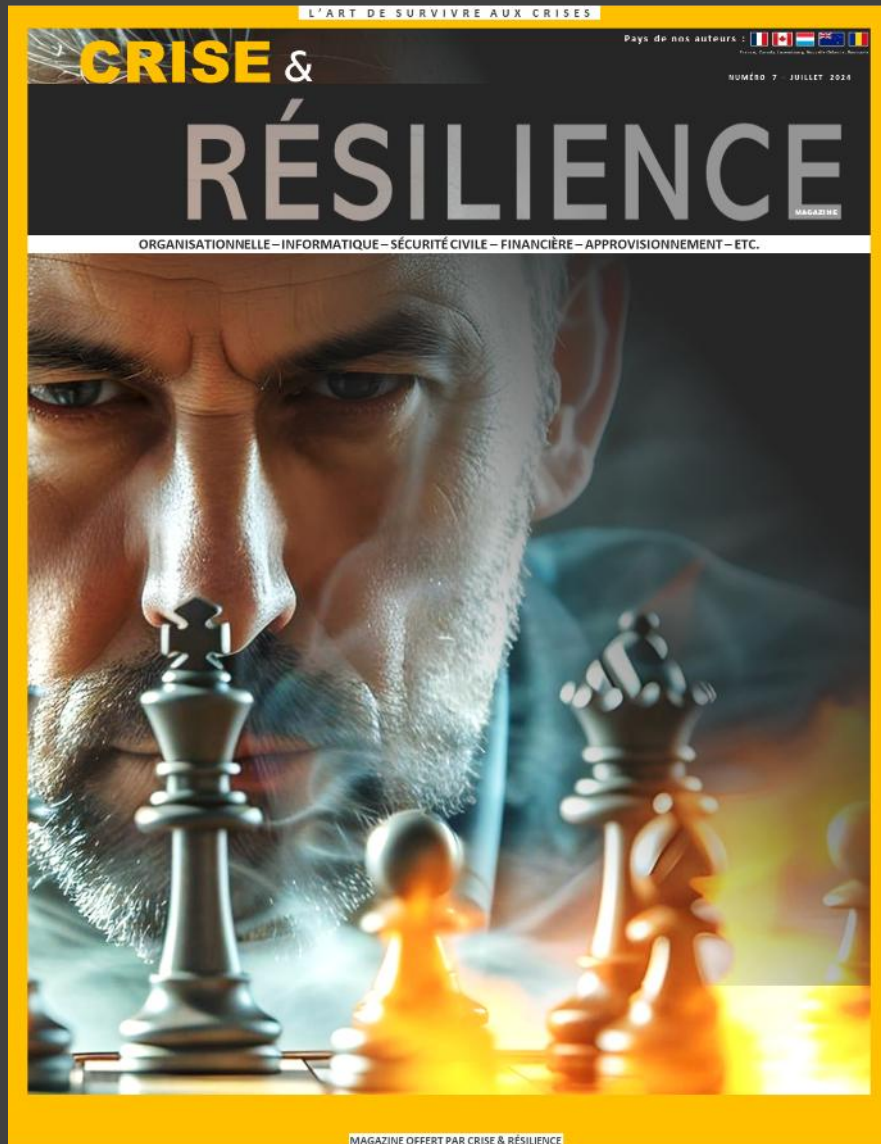
Académie
Crise & Résilience

Ces formations sont garanties « **satisfait ou remboursé** ». Oui... vous avez bien lu!

Visitez-nous...

www.academiecriseetresilience.com

RECEVEZ LE PROCHAIN MAGAZINE



Abonnez-vous
GRATUITEMENT

www.CriseEtResilience-Magazine.com