

CRISE &

NUMÉRO 12 - Octobre 2025

RÉSILIENCE

MAGAZINE

L'ART DE SURVIVRE AUX CRISES



DOSSIERS DU MOIS

Préparer les équipes au choc émotionnel

BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



FORMATION

Intégrez l'IA dans la Gestion de Crise

L'IA à vos côtés avant, pendant et après la crise!

12 et 13 novembre

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Élaborez un exercice de gestion de crise

De l'idée à l'action : créez votre exercice de gestion de crise, étape par étape !

8 au 11 décembre

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Mettre en place un Plan de gestion de crise cyber

Soyez prêt à gérer la prochaine cyberattaque!

Janvier 2025

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Mettre en place un Plan de continuité des activités

Maintenez vos activités essentielles pour survivre à la crise!

Février 2025

Garantie « satisfait ou remboursés »

Visitez-nous...

www.academiecriseetresilience.com

Crises sanitaires, tensions géopolitiques, instabilité économique... Notre monde vacille, et avec lui, les repères familiaux.

Pourtant, derrière chaque événement, au-delà des chiffres et des analyses stratégiques, il y a d'abord des visages : des femmes, des hommes, des regards porteurs d'émotions et de doutes.

On parle beaucoup de protocoles, de plans d'action, de procédures d'urgence.

Mais on oublie trop souvent ce qui fait tenir face à l'adversité : l'humain — son ressenti, sa psychologie, sa capacité à créer du lien et à raviver la solidarité.

La dimension humaine est souvent absente des gestions de crise.

Mais qui se demande ce que ressentent ceux qui doivent tenir ?

Qui prend le temps d'écouter la peur, d'accueillir la fatigue, de nourrir l'espoir collectif ?

Comment continuer à avancer quand tout semble flou et fragile ?

C'est là que se joue la vraie résilience — celle qui ne se mesure pas en chiffres, mais en humanité partagée.

Peut-on désamorcer l'angoisse d'un groupe d'un simple sourire, comme le suggère Karine Maréchal ? Et si l'humour, loin d'être futile, devenait un outil puissant pour défier la peur et cultiver la cohésion ?

Alexandre, lui, propose de revisiter nos émotions : peur, colère, tristesse, non comme des faiblesses mais comme les ressorts essentiels de notre résilience.

Camille Mc Innis nous plonge dans un autre univers — celui de la technologie au service de la gestion des urgences. IA, drones, plateformes collaboratives... ces innovations prolongent l'intelligence humaine, mais ne la remplacent jamais.

Jean-François Jund nous emmène sur le terrain, en Roumanie, où un exercice sismique grandeur nature met à l'épreuve la coopération, l'anticipation et la solidarité. Une démonstration éloquent : la préparation collective demeure notre meilleure défense.

Raphael De VITTORIS nous entraîne dans la fabrique silencieuse des décisions, au cœur des cellules de crise où l'instinct, l'analyse et la confiance s'entremêlent pour guider l'action. Une plongée fascinante dans les mécanismes psychologiques du leadership en temps d'incertitude.

Timothy Mirthil explore l'art de la parole juste. Parce qu'en pleine crise, chaque mot compte. Une communication maîtrisée, alignée et incarnée peut apaiser, mobiliser, et parfois même changer le cours des événements.

Avec ces perspectives inédites, nous vous offrons bien plus qu'une lecture : une boîte à outils pour affronter l'incertitude avec confiance et créativité.

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

Bonne lecture, et surtout... bonne résilience !

L'équipe éditoriale

**BESOIN
D'UNE
FORMATION**



www.academiecriseetresilience.com

Sommaire

La force cachée des émotions face aux épreuves	Alexandre Fournier	4
La technologie au service de la gestion des urgences	Camille Mc Innis	10
La Roumanie teste la résilience face au risque sismique majeur	Jean-François Jund	14
Humour et résilience : Rire pour survivre	Karine Maréchal-Richard	18
RECHERCHE SCIENTIFIQUE		
Sensemaking et qualité décisionnelle : décrypter le travail invisible des cellules de crise	Raphaël de Vittoris	22
PAROLE© Influencer grâce à une communication maîtrisée	Timothy Mirthil	28
DOSSIER DU MOIS		
La Psychologie de la crise : préparer les équipes au choc émotionnel	Karine Maréchal-Richard	34

NOTE : Les articles sont classés par ordre alphabétique des prénoms

Partagez votre expertise dans notre magazine !

Vous êtes expert en résilience et gestion de crise ? Rejoignez-nous pour inspirer nos lecteurs avec des articles innovantes sur des sujets en lien avec la résilience des entreprises et de la société en générale.

Envoyez votre résumé d'article à info@crise-resilience.com et partagez vos retours d'expérience et conseils pratiques pour renforcer la résilience des organisations.

Contribuez dès maintenant à développer une culture de résilience !

Prochaine formation

INTÉGREZ L'IA À LA GESTION DE CRISE

L'IA à vos côtés : avant, pendant et après la crise!

Dans un monde où l'intelligence artificielle (IA) bouleverse notre quotidien, il est temps de repenser la gestion de crise. L'IA révolutionne notre capacité à se préparer, à analyser et à réagir en temps réel face aux crises.

Grâce à des exercices pratiques et à des échanges avec des experts, découvrez comment l'IA peut transformer vos approches et assurer la pérennité de votre entreprise.

Ne vous laissez pas dépasser ! Maîtrisez l'IA dès maintenant.

ACCÉDEZ À CETTE FORMATION

LA FORMATION SERA PROCHAINEMENT DISPONIBLE EN ASYNCHRONE

ABONNEZ-VOUS **Gratuitement**

TRIMESTRIEL – JANVIER – AVRIL – JUILLET – OCTOBRE

www.criseetresilience-magazine.com

La force cachée des émotions

face aux épreuves

Dans chaque crise, les émotions surgissent avec force : peur, colère, incertitude, mais aussi courage et solidarité. Plutôt que de les combattre, il s'agit de les accueillir, car elles recèlent une énergie précieuse.

Véritables boussoles intérieures, elles orientent nos choix et, lorsqu'elles sont reconnues et apprivoisées, transforment la panique en résilience et l'épreuve en opportunité de croissance.



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.



La gestion de crise ne se limite pas à des plans et procédures. Elle repose aussi sur la maîtrise d'un facteur invisible mais décisif : les émotions. Ignorées, elles fragilisent, comprises, elles renforcent.

Les émotions, au cœur de la crise

Quand une crise survient — qu'il s'agisse d'un bouleversement personnel, d'un conflit au travail, d'une catastrophe naturelle ou d'un événement collectif — les émotions surgissent immédiatement.

Peur, colère, tristesse ou incompréhension nous traversent, parfois comme une vague incontrôlable.

Ces réactions ne sont pas des faiblesses : elles sont profondément humaines et enracinées dans notre cerveau.

Comme l'explique Boris Cyrulnik, elles sont essentielles à la survie et à la résilience.

**La peur alerte d'un danger,
la colère mobilise une énergie de défense,
la tristesse invite au soutien,
et l'espoir nous pousse à persévérer.**

Les émotions nous rappellent que nous sommes vivants, sensibles et capables de solidarité dans l'épreuve.

Les pièges émotionnels à éviter

En situation de crise, nos émotions peuvent toutefois nous piéger. La peur peut paralyser l'action et nourrir la panique. La colère, mal exprimée, peut rompre les liens au lieu de les renforcer. L'incertitude peut engendrer paralysie ou décisions précipitées.

Ces pièges sont d'autant plus dangereux qu'ils sont contagieux : dans un groupe, une émotion négative mal gérée se propage rapidement et affaiblit la cohésion.

Reconnaître ces mécanismes est une première étape pour reprendre le contrôle et éviter que les émotions ne dictent nos réactions.

L'intelligence émotionnelle comme boussole

Le psychologue Daniel Goleman a popularisé le concept d'intelligence émotionnelle, qu'il définit comme la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions, tout en tenant compte de celles des autres. Cette compétence repose sur quatre piliers essentiels : se connaître soi-même, se maîtriser, être empathique, et créer du lien.

Développer son intelligence émotionnelle, c'est apprendre à transformer ses émotions en ressources :

**la peur devient vigilance,
la colère se change en énergie créatrice et
la tristesse ouvre la voie au lien social.**

Elle constitue ainsi une véritable boussole pour avancer dans l'incertitude.

Face aux défis de la vie, l'intelligence émotionnelle se révèle être une ressource précieuse. Elle invite d'abord à prendre conscience de ses émotions, puis à les nommer et enfin à choisir consciemment la manière d'y répondre.

Au lieu de les subir, nous pouvons les réorienter pour nourrir l'attention, l'action constructive ou la solidarité.

En cultivant cette écoute de soi et des autres, l'intelligence émotionnelle permet de transformer chaque crise en opportunité : une occasion de mieux se comprendre et de renforcer les liens, aussi bien individuellement que collectivement.

Le rôle des leaders dans la tempête

Dans un contexte collectif — entreprise, organisation, communauté — la gestion des émotions ne concerne pas seulement chaque individu.

Les leaders jouent un rôle décisif.

Leur manière d'accueillir leurs propres émotions et de gérer celles de leur équipe influence directement la résilience du groupe.

Un dirigeant qui nie ou minimise les peurs de ses collaborateurs risque de perdre leur confiance. À l'inverse, un leader qui reconnaît ces émotions, tout en insufflant calme et espoir, crée un climat sécurisant.

En temps de crise, le leadership ne repose pas uniquement sur les stratégies ou les plans d'action, mais sur la capacité à incarner un équilibre émotionnel.

Des exemples concrets de résilience émotionnelle

L'histoire regorge d'exemples où la gestion des émotions a transformé une crise. Lors de catastrophes naturelles, des communautés entières ont su transformer leur peur en entraide et en solidarité, retrouvant dans l'union une force inattendue.

Pendant la pandémie de Covid-19, de nombreuses familles et équipes ont dû apprendre à gérer l'anxiété collective pour maintenir un lien social et professionnel.

Plus près de nous, chacun peut se souvenir d'une difficulté personnelle — une perte, un changement brutal, un conflit — où le fait d'avoir écouté ses émotions plutôt que de les fuir a ouvert une nouvelle perspective.

Ces expériences rappellent que, même dans le chaos, les émotions peuvent devenir un levier de reconstruction.



Transformer l'épreuve en opportunité

Reconnaître la place des émotions dans une crise ne signifie pas les laisser diriger nos vies, mais les considérer comme des guides.

Une crise est toujours synonyme de rupture et d'incertitude, mais elle porte aussi la promesse d'un renouveau.

En accueillant nos émotions, nous apprenons à mieux nous connaître, à renforcer nos liens et à développer notre résilience.

C'est dans cette alchimie — entre vulnérabilité et force, peur et courage — que réside la véritable puissance des émotions.



Tout repose sur un choix conscient : laisser nos émotions nous submerger... ou les accueillir comme des alliées pour grandir.

Les émotions ne sont pas des ennemies, mais des messagères. Elles révèlent nos fragilités, mais aussi nos forces insoupçonnées.

En apprenant à les reconnaître, à les nommer et à les transformer, nous développons une véritable résilience, à la fois personnelle et collective.

Qu'il s'agisse d'un défi intime ou d'une crise mondiale, l'intelligence émotionnelle agit comme une boussole : elle nous aide à garder le cap, à renforcer la cohésion et à transformer l'épreuve en tremplin.

 **Alexandre Fournier**

5 clés pour apprivoiser ses émotions en temps de crise

1. **Nommer ses ressentis** : Prendre le temps de mettre un mot sur ce que l'on ressent (« je me sens inquiet », « je suis frustré »). Nommer apaise déjà l'intensité émotionnelle.
2. **Respirer avant d'agir** : Un simple exercice de respiration profonde permet de calmer le système nerveux et de retrouver une lucidité immédiate.
3. **Tenir un journal émotionnel** : Écrire chaque jour ses ressentis aide à prendre du recul, repérer des schémas et transformer le chaos intérieur en clarté.
4. **Partager ses émotions dans un cadre de confiance** : Exprimer ce que l'on traverse à une personne de confiance, en famille, en équipe ou en communauté, favorise la solidarité et la cohésion.
5. **Transformer l'énergie émotionnelle en action constructive** : La peur peut nourrir la vigilance, la colère peut impulser un changement nécessaire, la tristesse peut ouvrir un espace de connexion aux autres.

Mettre en pratique ces clés ne supprime pas les crises, mais permet de les traverser avec plus de conscience et de force.

Ce sont de petits gestes simples, à répéter régulièrement, qui transforment peu à peu notre rapport aux épreuves et révèlent la richesse de nos émotions comme moteurs de résilience.

Abonnez-vous pour recevoir
les prochains magazines.



www.magazinecriseetresilience.com

Magazine Crise & Résilience

La résilience, un article à la fois



Nombre
d'auteurs

+ de 70

Experts de leurs
domaines

Nombre
d'articles et dossiers

+ de 130

Des centaines de
pages de
contenu utile

Nombre
d'impression totale
(sur LinkedIn)

**+ de
150k**

ABONNEZ-VOUS GRATUITEMENT

Le monde traverse une période de grande incertitude et de changement et il est plus important que jamais de se préparer à affronter ces défis. **Devenez résilient !**

www.criseetresilience-magazine.com

L'académie Crise & Résilience

L'unique Académie qui
Renforce votre Cyber Résilience,
une formation à la fois

FORMEZ-VOUS ICI



Code QR de
l'académie



www.academiecriseetresilience.com

La technologie au service de la gestion des urgences

Face à la hausse des incidents et des situations d'urgence, l'adoption des technologies s'impose.

De l'intelligence artificielle (IA) aux drones, en passant par les communications numériques, ces outils peuvent sauver des vies, optimiser les interventions et renforcer la résilience des organisations et des communautés.



Camille Mc Innis

Associée et cofondatrice Cygnus Stratégies
Gestion des urgences et gestion de crise





La gestion des urgences entre dans une nouvelle ère !

Grâce aux technologies modernes, il est désormais possible de prévoir plus précisément les risques, de mobiliser efficacement les secours et d'organiser le retour à la normale.

Ces innovations offrent une approche intégrée qui renforce la sécurité et la résilience collective.

Des outils prédictifs pour mieux anticiper

L'IA et l'analyse de données permettent désormais de prévoir les catastrophes naturelles avec une précision accrue.

Par exemple, les modèles météorologiques alimentés par l'IA peuvent anticiper les trajectoires d'ouragans ou les risques d'inondation, ce qui aide les autorités à déclencher plus rapidement les alertes et les évacuations.

Des communications plus fluides et sécurisées

Les plateformes numériques, qu'il s'agisse d'applications de messagerie d'urgence, de systèmes d'alerte ou de solutions collaboratives, renforcent la coordination entre les équipes de secours.

**En situation de crise,
rapidité et clarté
sont essentielles.**

L'automatisation des protocoles et les notifications en temps réel (SMS, applications mobiles) permettent d'informer efficacement la population et les intervenants, tout en guidant leurs actions de manière structurée.

Des interventions plus efficaces

Les nouvelles technologies réduisent considérablement les délais de réponse.

Drones, robots terrestres et systèmes automatisés jouent un rôle croissant dans la gestion d'urgence.

Les drones, par exemple, accèdent aux zones dangereuses ou inaccessibles, cartographient les lieux, repèrent les victimes et transportent du matériel médical.

Ces outils limitent les risques pour les intervenants et accélèrent les opérations.

Une gestion des ressources optimisée

Les logiciels de gestion des incidents et des urgences permettent de suivre en temps réel l'utilisation des ressources et d'optimiser la logistique.

Grâce à des tableaux de bord intelligents, les décideurs peuvent évaluer la performance, justifier les budgets et répartir les moyens là où ils sont le plus nécessaires.

Cette approche assure une utilisation plus stratégique des fonds et renforce la posture globale.

WILDFIRE ALERT //

SECTOR GAMMA

Augmentation de la résilience globale

Les technologies ne se limitent pas à la réponse aux urgences : elles soutiennent aussi la préparation et le rétablissement.

Les simulateurs, les formations en ligne et, pour ne nommer que cet exemple, les outils de cartographie participative renforcent la capacité des parties prenantes à mieux se préparer.

Après une catastrophe, les plateformes numériques facilitent la collecte de données, l'évaluation des dommages et la planification d'un retour plus rapide à la normale.

Des exemples concrets

Lors des feux de forêt en Colombie-Britannique, les drones ont permis de suivre l'évolution des foyers en temps réel.

En Haïti, après le séisme de 2021, des plateformes collaboratives ont facilité la cartographie des zones touchées et la coordination de l'aide humanitaire.

Ces initiatives mettent en lumière la valeur de la technologie dans les situations les plus critiques.

L'importance des données pour la sécurité et la gestion des risques

La collecte et l'analyse des données sont devenues essentielles pour une prise de décision stratégique optimale.

Le rapport Global Risk Manager Survey Report 2024 de FERMA et PwC(1) souligne que la transformation numérique de la gestion des risques est incontournable pour rester pertinent.

Il met en évidence l'essor des technologies de visualisation interactive et des systèmes de suivi en temps réel, qui offrent aux gestionnaires des informations dynamiques et exploitables pour renforcer leurs capacités décisionnelles.

(1) <https://www.pwc.fr/fr/publications/series/european-risk-manager.html>





L'intégration des technologies dans la gestion des urgences n'est plus une option, mais une nécessité.

Elles permettent de réagir plus rapidement et de protéger à la fois les communautés et les organisations avec une efficacité accrue.

Pour développer une posture de sécurité plus robuste, il est essentiel de miser sur l'innovation, d'adopter des outils intelligents et de former en continu les parties prenantes à leur utilisation.

Camille Mc Innis

Cygnus Stratégies est une firme québécoise spécialisée en sécurité, gestion des urgences et continuité des activités basée à Montréal. Elle combine expertise humaine et technologies innovantes pour aider organisations et collectivités à anticiper les risques, optimiser leurs interventions et renforcer leur résilience.



<https://cygnusstrategies.com/>

Mini-guide pour intégrer la technologie en gestion d'urgence

- **Ciblez les besoins** : identifiez les urgences les plus probables pour votre région et votre organisation, ainsi que les fonctions critiques à protéger.
- **Choisissez les bons outils** : passez en revue les solutions et retenez celles qui cadrent avec votre contexte, vos budgets et vos exigences juridiques.
- **Planifiez l'intégration** : définissez une feuille de route réaliste, établissez la gouvernance (rôles, interopérabilité, protection des données), offrez des formations et déployez des campagnes de sensibilisation ciblées.
- **Testez et améliorez** : organisez des exercices et scénarios pour valider l'usage des outils, mesurer les gains et corriger les écarts.
- **Appuyez-vous sur des experts** : collaborez avec des spécialistes (cybersécurité, IA, robotique, science des données) pour adapter et sécuriser les déploiements.
- **Engagez la communauté** : encouragez l'adoption des technologies et des bonnes pratiques en assurant l'accès à une information complète et inclusive.

Ecoutez le podcast de Camille.



www.youtube.com/@ColdWashPodcast

La Roumanie teste la résilience face au risque sismique majeur

Le 21 juin à 07H41 un séisme d'une magnitude 7.3 frappe la zone de VRANCEA !

L'épicentre est localisé sous la ville de NEHOIU à 174 kilomètres de BUCAREST !

Un scénario qui pourrait être réel mais qui n'est que le début d'un exercice de simulation de gestion de crise .

SÉISME VRANCEA
ÉPICENTRE : NEHOIU



Jean François JUND

Consultant ISO 27001 & 22301

Formation sensibilisation des cadres dirigeants dans la gestion de crise et la préparation à la résilience (sismique et cyber)





La Roumanie est le pays de l'Union Européenne le plus exposé à un tremblement de terre majeur.

L'histoire roumaine nous rappelle tristement les catastrophes de 1940, 1977 et 1986 où des séismes majeurs ont provoqué d'énormes dégâts immobiliers et de nombreuses victimes !

Les autorités roumaines Département des Services d'Urgences (DSU) via le secrétaire d'état et directeur Monsieur Raed Arafat (médecin urgentiste et créateur du réseau SMURD en Roumanie) travaillent depuis de nombreuses années sur le risque sismique et la protection civile.

En octobre 2018, un premier exercice national de simulation (SEISM 2018) d'une catastrophe d'un séisme majeur sur plusieurs jours avait été organisé.

Le but de la manœuvre est de tester le matériel, la chaîne de commandement et se préparer à la résilience dans une situation fortement dégradée et pousser les limites et les capacités techniques et humaines au maximum.

Un tremblement de terre n'est pas un événement cyclique et son déclenchement est imprévisible.

La préparation, les formations et les sensibilisations sur le risque sont les seuls moyens pour se préparer efficacement à traverser ce type de catastrophe naturelle.

Les services de secours roumains par les diverses coopérations étrangères ont acquis l'expérience et le professionnalisme pour intervenir et affronter ce type de mission.

Sur les dernières années, la Roumanie a développé son service d'intervention des secours avec des dotations d'équipements et véhicules modernes adaptés aux situations extrêmes.

Les autorités connaissent la situation du parc immobilier de Bucarest. Beaucoup d'immeubles expertisés ont déjà encaissé de puissants séismes 1940 (7.4) – 1977 (7.2) – 1986 (7.1) de nombreux bâtiments résidentiels sont logotés d'un point rouge sur la façade.

Point rouge qui signale l'instabilité de l'immeuble avec le risque d'un effondrement ou déformation importante si un nouveau séisme majeur venait à frapper la Roumanie.

Le secours aux victimes est une large préoccupation.

Plusieurs campagnes publiques de sensibilisation ont été lancées par le passé pour avertir des risques et des mesures à prendre en amont et lors d'un séisme.

La préparation d'un minimum vital (sac de survie) est largement recommandée.

A - MAGNITUDE
(174KM DE BUCACR

Les unités d'interventions roumaines services de secours sont dans leurs activités professionnelles quotidiennes en alerte à intervenir sur différents scénarios et le « jeu » d'une simulation de mise en situation d'une catastrophe naturelle comme un tremblement de terre majeur est nécessaire pour être prêt le jour 'J'.

L'exercice inopiné SEISM 25 ConvEX-3 organisé par le secrétaire d'état Raed Arafat a été préparé soigneusement.

Il a été articulé pour assurer l'organisation des secours aux victimes mais aussi de monter des centres de recueil secours pour accueillir les sinistrés en totale sécurité et assurer des soins médicaux le soutien psychologique, apporter une source d'alimentation et un toit.

Dès les premières heures de l'exercice, des sites d'accueil ont été installés par la DSU en périphéries de Bucarest sur le tarmac de l'aéroport Aurel Vlaicu avec dans les aérogares qui ont été transformées pour la situation en immense dortoir équipé de couchages et sets d'hygiène pour accueillir des familles sinistrées.

Comme pour SEISM 2018 des observateurs étrangers de la protection civile ont fait le déplacement pour suivre toutes les manipulations de secours et d'événements injectés au fur et à mesure du déroulement de l'exercice.

Cette année les autorités roumaines ont souhaité intégrer dans la simulation diverses situations, en mélangeant le risque naturel (tremblement de terre majeur) et industriel (nucléaire) Na-Tech.

La Roumanie dispose d'une centrale nucléaire qui se situe à Cernavoda à 161 kms à l'est proche du littoral de la mer Noire. En rappel la centrale est ancienne et de conception canadienne.

Une intervention spécifique sous le contrôle des observateurs et spécialistes sécurité sûreté nucléaire a été menée pour tester les capacités d'interventions des secours sur la zone proche de la centrale nucléaire et possibles fuites radioactives.



Les chiffres clés de l'ensemble de l'exercice SEISM 25 ConvEX-3 et des moyens alloués :

- Début de l'exercice national de simulation = 21 juin - durée = 5 jours / 4 nuits
- 26 zones géographiques à travers la Roumanie impactées par le séisme majeur
- 3 zones en situation dégradées = la capitale Bucarest, en province Ialomița et Calarasi
- 20 000 victimes fictives dont près de 4000 décès !
- 2500 personnes mobilisées (2100 personnels d'interventions 400 personnes civils)
- 325 moyens d'interventions
- 50 médecins urgentistes mobilisés
- 39 observateurs internationaux de la protection civile
- 6 équipes étrangères pour effectuer les recherches et sauvetages de victimes
- Implication de 23 ONG
- Implication des forces aériennes militaires pour les évacuations sanitaires – du ministère de la défense – du ministère de la santé.



L'exercice de simulation SEISM25 ConvEX-3 a donné l'occasion aux différents acteurs engagés une parfaite interopérabilité dans la préparation de la résilience.

La montée en puissance avec le mélange de la catastrophe naturelle mélangée au risque industriel a permis aux équipes d'interventions roumaines et internationales d'affronter des problématiques et de trouver les moyens adéquats de sécuriser les zones et protéger au maximum la population civile.

La coopération internationale et les mécanismes de secours ont permis de forger les équipes mixtes pour accélérer les interventions et sauver des victimes rapidement des décombres.

Jean François JUND

JFcontact SRL est une entreprise roumaine fondée en 2005. Son actionnaire unique JF Jund est un militaire français en position de réserve spécialiste dans le domaine de la gestion de crise et la veille OSINT

www.JFcontact.ro

Liens internet :

<https://www.mai.gov.ro/atentie-exercitiu-seism-2025/>

<https://igsu.ro/comunicate-de-presa/acesta-este-un-exercitiu-seism-2025-2874>

<https://convex3.nuclearpreparedness.net/>

La meilleure protection est la prévention !

Il est indispensable pour chacun d'entre vous de savoir à quoi s'attendre et comment réagir au mieux lorsqu'un tel événement se produit.

Les conseils :

- Pour le grand public, s'informer sur les sites spécialisés : <https://www.securite-civile.interieur.gouv.fr/reagir/comment-se-preparer-face-aux-risques>
- Préparer un sac de survie avec un minimum qui permet de tenir 72 heures (alimentation – eau – lanterne – radio FM - médicaments (traitement)...)
- Pour l'entreprise, évaluer les risques et établir un PCA Plan de Continuités des Activités.
- Effectuer des simulations de gestion de crise régulières pour entrainer vos équipes à la résilience et ainsi assurer au maximum la protection des personnels et de l'outil de production.

Humour et résilience : Rire pour survivre

Et si l'humour n'était pas un luxe en temps de crise, mais une véritable stratégie de survie ?

Blagues, sourires ou traits d'esprit deviennent des soupapes essentielles.

Loin d'être une distraction, l'humour devient une arme discrète pour traverser l'adversité, renforcer l'esprit d'équipe et cultiver une résilience collective durable.



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.





La résilience rime trop souvent avec rebond. Pourtant, un ingrédient inattendu change la donne : l'humour.

Un éclat de rire peut parfois valoir un plan d'urgence.

En pleine crise, il devient une soupape : il apaise, soude et redonne souffle.

Bien plus qu'un réflexe, l'humour s'impose comme un levier stratégique de résilience.

Quand l'humour surgit dans l'adversité

L'humour n'attend pas la fin de la tempête pour s'inviter. Il apparaît souvent au cœur même de la crise.

Les soldats de la Première Guerre mondiale parlaient d'« humour de tranchées » pour tenir face à l'horreur quotidienne.

Dans un environnement marqué par la boue, le froid, la peur et la mort omniprésente, le rire devenait une arme invisible, mais essentielle.

À travers des blagues, des chansons parodiques ou des journaux de tranchée satiriques comme The Wipers Times, ils détournait la réalité pour la rendre supportable.

Cet humour grinçant, souvent noir, n'effaçait pas la violence des combats, mais offrait un exutoire psychologique et renforçait la solidarité entre camarades. Rire ensemble, c'était affirmer une forme de résistance face à l'absurde et à l'insoutenable.

Plus près de nous, les soignants en pleine pandémie échangeaient des mèmes et des blagues dans leurs groupes internes.

Les gestionnaires de crise le savent : une boutade, une remarque ironique, un sourire collectif permettent parfois de relâcher la pression au moment le plus critique.

Cet humour, que certains jugeraient déplacé, joue en réalité un rôle psychologique crucial : il agit comme une soupape. Il permet de prendre de la distance, de voir la situation autrement, de réintroduire une part d'humanité quand la gravité tend à écraser.

Humour et résilience psychologique

La psychologie a depuis longtemps étudié le rôle du rire comme mécanisme d'adaptation face au stress.

Le rire déclenche une cascade de réactions physiologiques : il réduit la sécrétion de cortisol, l'hormone du stress, tout en stimulant la production d'endorphines et de dopamine, neurotransmetteurs associés au plaisir et à la motivation

Autrement dit, un éclat de rire agit comme une « réinitialisation » du système nerveux : il aide le cerveau à se calmer, restaure l'équilibre émotionnel et libère des ressources cognitives indispensables pour affronter l'adversité.

En situation de crise, où la lucidité est mise à rude épreuve par la peur, la fatigue ou la surcharge d'informations, ce mécanisme devient vital.

L'humour agit alors comme une forme de « réévaluation cognitive » : il offre une autre perspective sur la situation, la rendant plus gérable, parfois même moins menaçante.

Ce changement de cadre mental permet de desserrer l'étau émotionnel et d'éviter la paralysie décisionnelle.

Un manager qui glisse une remarque légère ou une pointe d'autodérision au milieu d'un débriefing sous tension ne cherche pas à nier la gravité des faits. Il crée une micro-pause psychologique, un moment de respiration qui apaise l'anxiété et redonne de la disponibilité mentale à son équipe.

Ces instants, brefs, mais stratégiques, peuvent faire la différence entre une équipe crispée et une équipe capable de retrouver sa concentration et sa créativité pour avancer.

L'humour comme ciment collectif

Au-delà de ses effets psychologiques individuels, l'humour remplit une fonction sociale essentielle : il rapproche.

Rire ensemble, c'est partager un moment d'humanité qui dépasse les hiérarchies et les statuts.

Dans une équipe confrontée à l'incertitude, l'humour agit comme un code implicite de solidarité : « nous sommes dans la même barque, et nous la ferons avancer ensemble ».

Rod A. Martin et ses collègues parlent d'« humour affilié » pour désigner un humour inclusif et bienveillant, qui soude et rassemble le groupe.

Ce style d'humour s'exprime dans les relations interpersonnelles à travers des propositions ou des gestes amusants, non hostiles, visant à amuser les autres, faciliter les relations et réduire les tensions.

L'humour permet de transformer l'adversité en expérience collective, en donnant aux membres du groupe le sentiment d'appartenir à une communauté capable de tenir face à l'épreuve.

Cet humour se distingue radicalement de l'humour cynique ou agressif, qui, au contraire, isole ou fracture une équipe déjà fragilisée par la tension, car il repose sur le sarcasme, la moquerie ou le dénigrement d'autrui.



Dans les cellules de crise, un trait d'esprit bien placé peut désamorcer une confrontation entre collègues, briser la glace dans une réunion tendue ou relancer une dynamique constructive.

Ce rire partagé libère la parole, dédramatise les erreurs et permet aux émotions de circuler sans débordement destructeur.

En somme, il devient un régulateur social qui maintient la cohésion là où la peur pourrait diviser.

Ainsi, l'humour ne se limite pas à détendre l'atmosphère : il devient un ciment collectif, une ressource qui renforce la confiance mutuelle et favorise une résilience partagée.

6 clés pour utiliser l'humour en situation de crise



Les risques d'un humour mal placé

Bien sûr, l'humour n'est pas toujours approprié. Mal dosé, il peut être perçu comme une insulte ou une minimisation des souffrances.

Rire des victimes ou nier la gravité d'une crise est destructeur pour la crédibilité d'un leader.

C'est pourquoi les gestionnaires doivent développer une sensibilité contextuelle. L'humour fonctionne s'il est bienveillant, s'il inclut plutôt qu'il n'exclut, s'il ne masque pas la responsabilité, mais au contraire permet de la porter plus sereinement.

Ces pratiques ne visent pas à "prendre les crises à la légère", mais à mieux y résister, ensemble.

La résilience n'est pas qu'affaire de courage ou de sérieux.

Elle se nourrit aussi de cette énergie subtile qu'est l'humour. Rire en temps de crise n'est ni un signe d'insouciance ni une faiblesse : c'est une stratégie de survie et un outil de cohésion.

Utilisé avec bienveillance et discernement, l'humour apaise, soude et redonne souffle à ceux qui affrontent la tempête.

Dans les crises les plus dures, un sourire partagé peut être la première étincelle du rebond. Et si le rire était, en fin de compte, l'expression la plus humaine de la résilience ?



Karine Maréchal-Richard

1. Intégrer l'humour dans les cellules de crise

Prévoyez des moments de respiration lors des réunions : une remarque légère, une anecdote ou un sourire partagé. Ces instants relâchent la tension, restaurent l'énergie cognitive et maintiennent la lucidité collective.

2. Former les managers à l'humour bienveillant

Organisez des ateliers de sensibilisation pour distinguer les différents styles d'humour. L'humour affiliatif (qui inclut et rassemble) favorise la cohésion, tandis que l'humour cynique ou agressif fragilise l'équipe. Le discernement est la clé d'un usage constructif.

3. Favoriser l'autodérision du leader

Un responsable qui ose rire de lui-même humanise son rôle et réduit la distance hiérarchique. Cette posture crée un climat de confiance où chacun se sent autorisé à s'exprimer sans crainte du jugement.

4. Utiliser des supports visuels humoristiques

Dans la communication interne, les caricatures, illustrations ou clins d'œil graphiques peuvent rendre des messages sérieux plus mémorables et engageants, sans en réduire la gravité.

5. Créer une culture de la légèreté maîtrisée

Développez des rituels d'équipe : partager une "blague du jour", collecter des moments drôles vécus sur le terrain, ou valoriser les anecdotes humoristiques comme preuves de résilience. Ces pratiques rappellent que gravité et légèreté peuvent coexister.

6. Évaluer l'impact après coup Intégrez l'humour au retour

d'expérience : analysez comment il a contribué à maintenir la cohésion et le moral. Ajustez vos pratiques pour renforcer son usage lors de futures crises.

Sensemaking et qualité décisionnelle : décrypter le travail invisible des cellules de crise⁽¹⁾

Face à l'incertitude,
comment les cellules de
crise parviennent-elles
à prendre des décisions
rapides et efficaces ?

Une recherche menée
pendant huit ans au
sein d'une
multinationale révèle
que la qualité des
décisions ne repose pas
seulement sur des
outils ou procédures,
mais sur différents
types de sensemaking –
la capacité à créer du
sens collectivement.



Raphaël de Vittoris

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





Les crises récentes, de la pandémie de Covid-19 à la guerre en Ukraine, ont montré combien les organisations étaient déstabilisées par l'incertitude.

Pour survivre, elles doivent non seulement agir vite, mais aussi donner du sens aux informations contradictoires qui affluent. Ce processus, appelé sensemaking (Weick, 1988⁽²⁾), est au cœur de la résilience collective.

Mais toutes les formes de sensemaking ne se valent pas : selon leur expérience, leur organisation et leur environnement, les cellules de crise mobilisent différents leviers qui influencent directement la qualité de leurs décisions.

L'étude longitudinale, conduite au sein d'une multinationale industrielle entre 2012 et 2020, a permis d'observer de l'intérieur le fonctionnement de cellules de crise confrontées à des simulations variées (incendie, crise sociale, problème qualité, cyberattaque).

Ces expériences ont révélé que la qualité décisionnelle dépend moins d'un plan « parfait » que de la capacité de la cellule à jongler entre plusieurs registres de sensemaking :

- **Automatique** : réflexes rapides basés sur des routines (évacuation, coupure des circuits). Utile pour gagner du temps, ce registre montre ses limites dès que la crise se complexifie.
- **Algorithmique** : application consciente de schémas préexistants (manuels de crise, rôles et procédures). Ce référentiel aide la cellule à garder le cap, mais se révèle insuffisant face à l'imprévisible, comme l'emballement médiatique sur les réseaux sociaux, par exemple.
- **Improvisé** : ajustements continus face aux signaux discordants. Cette humilité d'approche encourage la créativité collective.
- **Réfléchi** : mise en débat collective pour produire une compréhension partagée et nuancée lors de revues périodiques notamment. Parfois s'incarnant dans le passage de réponses techniques à politiques.

Aucun registre ne suffit seul : la performance vient de la capacité à basculer au bon moment entre routine, procédure, improvisation et réflexion collective.

Ces types s'appuient sur deux familles de leviers :

- **Tangibles** (espaces dédiés, manuel de crise, distribution des rôles, journal de bord, revues périodiques), ils sont de puissant accélérateur de coordination et de traçage des événements.
- **Intangibles** (leadership, facilitation, anticipation, expérience collective, gestion des perturbations), ils sont des vecteurs permettant de composer avec les émotions et la surcharge d'informations.

Ce que l'étude révèle :

En observant huit années de simulations, les chercheurs ont découvert que la qualité des décisions dépend directement de la manière dont la cellule articule ces différents types de sensemaking (figure 1) . Concrètement :

- Trop de réflexes automatiques ou de procédures appliquées mécaniquement peuvent bloquer l'adaptation.
- À l'inverse, trop d'improvisation sans cadre risque de créer de la dispersion et de la confusion.
- Les meilleures performances décisionnelles apparaissent lorsque la cellule parvient à trouver un équilibre, en mobilisant tour à tour l'automatique pour agir vite, l'algorithmique pour structurer, l'improvisé pour rester flexible, et le réfléchi pour ajuster sa stratégie.

Autrement dit, une cellule efficace n'est pas celle qui applique un seul modèle, mais celle qui sait changer de registre au bon moment.

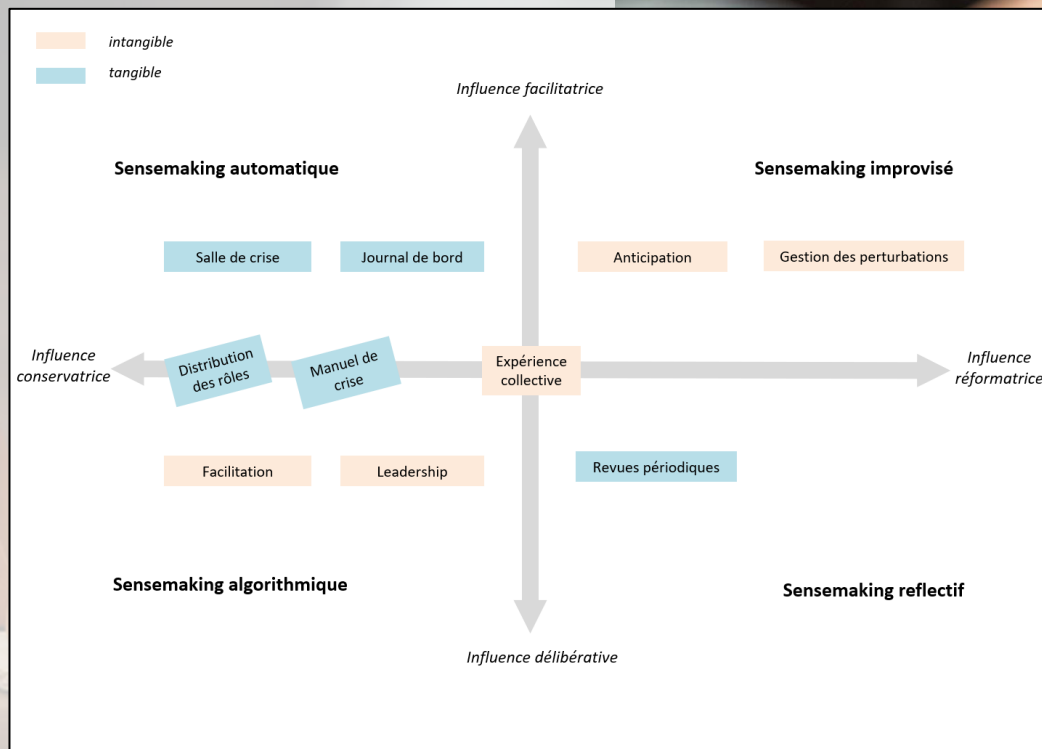


Figure 1. Modélisation des quatre types de sensemaking au sein d'une cellule de crise



Le rôle des leviers tangibles et intangibles

Les leviers tangibles (salle de crise, plan, journal de bord) donnent une base solide, mais ils ne suffisent pas. Les leviers intangibles – le leadership, la gestion des perturbations, la capacité d’anticiper – se révèlent déterminants. Par exemple :

- Un leadership trop autoritaire focalise l’attention, mais peut ignorer des signaux faibles. À l’inverse, un leadership équilibré favorise un partage d’informations plus riche et une meilleure réévaluation collective.
- La facilitation (garantir que tout le monde s’exprime et que les échanges sont fluides) s’avère cruciale pour éviter que la cellule ne s’enferme dans une vision étroite.
- La gestion des perturbations (bruit d’informations, sollicitations externes) permet de maintenir le focus sur l’essentiel.

Une découverte centrale : le poids de l’expérience

Le résultat le plus marquant concerne le rôle de l’expérience accumulée. Entre deux simulations, les cellules ont amélioré leur anticipation, enrichi leurs manuels de crise et appris à activer plus vite leur salle dédiée.

Mais l’expérience ne joue pas seulement sur la vitesse : elle influence directement la capacité de l’équipe à combiner les différents registres de sensemaking.

Une cellule qui s’est entraînée plusieurs fois est plus à l’aise pour alterner réflexes automatiques, application de procédures, improvisations créatives et débats collectifs.

En d’autres termes, l’expérience transforme la cellule en véritable système dynamique d’interprétation, capable de naviguer dans l’incertitude.

Une implication clé pour les praticiens

La recherche montre donc que la cellule de crise doit être envisagée comme un système dynamique d’interprétation. Pour être performante, elle doit :

- Disposer de leviers tangibles solides (outils, procédures, espace dédié),
- Cultiver ses leviers intangibles (leadership, anticipation, facilitation),
- Et surtout accumuler de l’expérience grâce à des exercices répétés.

En d’autres termes :

**une cellule de crise ne se « décrète » pas,
elle se construit et s’entraîne.**

Ce constat rejoint les grands travaux sur la crise : la nécessité de structurer l’action dans l’incertitude, le rôle des routines et de la flexibilité (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005⁽³⁾), et l’importance d’un apprentissage par confrontation répétée à des environnements simulés (Wybo, 2008⁽⁴⁾).

L'étude montre que la qualité décisionnelle en crise ne se réduit pas à des procédures bien écrites : elle dépend de la manière dont une cellule parvient à combiner différents types de sensemaking.

Les leviers tangibles donnent un cadre sécurisant, mais ce sont les leviers intangibles – leadership, anticipation, expérience – qui apportent la souplesse indispensable face à l'imprévisible.

Pour les organisations, l'enjeu n'est donc pas seulement d'accumuler des plans et des outils, mais de cultiver une véritable intelligence collective de crise.

Raphaël de Vittoris

Raphaël De Vittoris, professeur de stratégie et de gestion de crise à Clermont School Of Business / fondateur de 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/>



Note de bas de page

(1) De Vittoris, R., Raphaël, L., & Bousquet, C. (2023). Sensemaking et qualité décisionnelle dans les cellules de crises: le cas de Michelin. *Logistique & Management*, 31(4), 196-211.

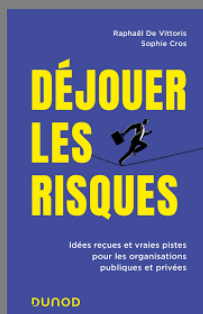
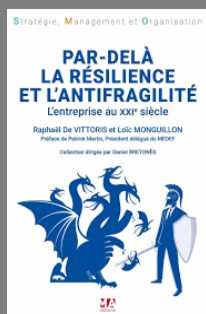
(2) Weick, K. E. 1988. « Enacted sensemaking in crisis situations ». *Journal of Management Studies* 25: 305-17. DOI: 10.1111/j. 1467-6486.1988.tb00039.x

(3) Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. 2005. « Organizing and the process of sensemaking ». *Organization science* 16(4): 409-421. 10.1287/orsc.1050.0133

(4) Wybo JL. 2008. The Role of Simulation Exercises in the Assessment of Robustness and Resilience of Private or Public organizations. *Resilience of Cities to Terrorist and other Threats - Learning from 9/11 and further Research Issues*, Springer-Verlag, pp.491-507, 2008, NATO Science for Peace and Security Series, volume 6.

À LIRE

DU MÊME AUTEUR ...



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

www.magazinecriseetresilience.com

Mise en pratique

Comment transposer ces résultats dans vos propres organisations ?

1. Mettre en place un espace dédié : une salle de crise bien équipée, accessible rapidement, qui favorise la concentration et l'appropriation des informations.
2. Clarifier les rôles et procédures : disposer d'un manuel de crise détaillé, régulièrement actualisé et connu de tous les membres.
3. Travailler les leviers intangibles : former les leaders à adopter des postures adaptées (équilibrées plutôt qu'autoritaristes), développer la facilitation et l'anticipation.
4. Multiplier les simulations : confronter régulièrement les équipes à des scénarios réalistes, variés et stressants, pour renforcer leur expérience collective.
5. Valoriser la réflexion collective : intégrer des temps de revue périodique et de débriefing pour permettre un sensemaking réfléchi.

En combinant leviers tangibles et intangibles, vos équipes développeront non seulement des réflexes efficaces, mais aussi une capacité adaptative indispensable pour faire face à la complexité des crises contemporaines.

BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



Visitez-nous...

www.academiecriseetresilience.com

L'académie Crise & Résilience

L'unique Académie qui
Renforce votre Cyber Résilience,
une formation à la fois

FORMEZ-VOUS ICI



Code QR de
l'académie



www.academiecriseetresilience.com

PAROLE[©]

Influencer grâce à une communication maîtrisée

Le principal impact d'un message dépend de sa délivrance.

Découvrez comment transformer chaque prise de parole en acte d'influence et de performance grâce à la méthode PAROLE[©].



Timothy Mirthil



Consultant en prise de parole / media
training pour leaders d'influence •
Formateur en négociation

C'est une prise de parole qui hantera longtemps nos mémoires. Rien de spectaculaire en apparence. Nulle trace de charisme flamboyant, nulle éloquence de tribun, nulle mise en scène clinquante.

Le 9 janvier 2007, Steve Jobs gravit les quelques marches du Macworld de San Francisco.

Face à une foule acquise, mais électrique, il prononce ces mots que personne n'oubliera jamais :

« Aujourd'hui, nous lançons trois produits révolutionnaires.

Un iPod écran large à commandes tactiles, un téléphone mobile révolutionnaire et un appareil de communication internet révolutionnaire. »

Puis, et c'est là que tout bascule, il s'arrête ; trois secondes qui semblent durer une éternité. Avant d'ajouter, avec ce sourire en coin qu'on lui connaît :

« Ces trois appareils n'en font qu'un. Nous l'appelons iPhone ! »

Applaudissements nourris pendant de longues secondes.

En 80 minutes de présentation, mais surtout grâce à cette courte séquence, Jobs venait de redéfinir le monde tel qu'on le connaissait.

Sans tableaux Excel ni études de marché brandies comme preuves irréfutables, mais avec cette chose qu'on appelle la communication d'influence.

Pour une performance communicationnelle.

Voici le paradoxe qui nous saisit : nous nageons dans l'information jusqu'à l'écoeurement, et pourtant les dirigeants les plus redoutables parlent de moins en moins. Ils ont compris quelque chose que les autres ignorent encore. Il ne s'agit plus d'informer, mais de transformer.

Les neurosciences nous le confirment.

87% de l'impact d'un message dépend de sa délivrance, seulement 13% de son contenu.

Cette révélation bouleverse tout ce qu'on croyait savoir sur le leadership, sur le pouvoir et sur l'art de convaincre.

Mais alors, que font différemment ceux qui marquent leur époque de leur empreinte ?

Cliquer sur la vidéo pour revoir le lancement



En amont de Jobs, prenez Churchill galvanisant une Angleterre aux abois en 1940 ou encore Oprah Winfrey révélant au grand jour les scandales Weinstein.

Trois époques, trois tempéraments, trois univers, mais un point commun remarquable. Ils maîtrisent ce que j'ai réuni dans la méthode PAROLE©.

PAROLE© demeure six dimensions et six lettres formant un système complet pour métamorphoser n'importe quelle intervention en moment d'influence pure.

P comme Préparation

Les leaders ordinaires préparent leur contenu tandis que les leaders d'exception préparent leur audience. Et cette nuance change tout.

Warren Buffett, le philanthrope milliardaire à la tête de la holding Berkshire Hathaway ne prépare jamais ses présentations, racontent ceux qui l'ont côtoyé ; il prépare ses auditeurs. Avant chaque assemblée générale, il consacre des heures entières à anticiper non pas ce qu'il va dire, mais comment chaque type d'actionnaire va recevoir son message, comment il va réagir, ce qui va l'inquiéter et ce qui va le rassurer.

Combien de temps consacrez-vous à comprendre les peurs non exprimées de votre audience versus le temps passé sur vos diapositives PowerPoint ?

A comme Alignement

Voici un test révélateur : filmez-vous en train de présenter sans le son. Si votre corps ne dit pas la même chose que vos mots, vous avez tout perdu avant même d'avoir commencé.

Les neurones miroirs de votre audience, ces petits espions neurologiques dont nous sommes tous équipés, détectent en 0,07 seconde si vous croyez vraiment à ce que vous dites.

Cette microseconde détermine tout le reste de votre intervention.

R comme Respiration

Angela Merkel aurait un rituel que peu connaissent. Avant chaque intervention majeure, elle respire 4 secondes, retient son souffle 6 secondes, expire 8 secondes. Cette technique, également pratiquée par certains opérateurs des unités d'élite, transforme le stress en cette autorité sereine qu'on lui reconnaît sur la scène internationale.

Contrairement aux idées reçues, la respiration n'est pas une technique de relaxation pour âmes sensibles, mais un levier physiologique du charisme.

O comme Optimisation

Mentale

Les pilotes de chasse ont un nom pour cela : « l'état de flow ». Les grands sportifs appellent ça « la zone ». Les leaders d'exception ont appris à activer cet état à volonté comme on appuie sur un bouton. En tout cas, voilà l'effet recherché.

Michael Jordan ne visualisait pas ses paniers réussis. Il visualisait ses paniers ratés et sa réaction optimale à chaque échec afin de mieux repartir au centre du jeu. Cette préparation mentale inversée, alliant anticipation de l'échec et ancrage des réussites, transforme chaque erreur potentielle en avantage concurrentiel.

L comme Logos

À propos de l'I Pod Steve Jobs ne disait pas « notre nouveau produit a une capacité de stockage de 1000 chansons ». Il dit « 1000 chansons dans votre poche ». La première phrase décrit une spécification technique tandis que l'autre raconte une révolution dans nos vies.

Le logos, le langage de la raison, allié au storytelling, la langue des émotions, ne raconte pas ce qui existe, mais fait voir ce qui pourrait être. Cette distinction est capitale.

E comme Émotions

Voici le secret le mieux gardé, celui qu'on ne vous enseignera dans aucune école de commerce ; les leaders d'influence ne cachent pas leurs émotions, ils orchestrent leurs émotions.

Quand Jacinda Ardern, l'ancienne première ministre de Nouvelle-Zélande, pleure en direct après l'attentat de Christchurch, elle incarne la compassion de toute une nation. Rien à voir avec de la faiblesse. Son émotion authentique devient le ciment indispensable à toute force collective.

5 secrets des maîtres de l'influence

1. Ils préparent la salle, pas le discours

- 30 minutes avant votre intervention, pénétrez la scène et observez la salle vide.
- Testez l'acoustique, prenez des repères, visualisez votre parcours.
- Les grands orateurs s'approprient l'espace avant de s'approprier l'audience.
- C'est un rituel de possession du territoire.

2. Ils utilisent la règle des 7 secondes

- Vos 7 premières secondes déterminent tout.
- Pas de « bonjour, merci d'être venus ».
- Attaquez directement par une question, un chiffre qui fait mal ou une affirmation qui dérange.
- L'attention ne se donne pas, elle se gagne de haute lutte.

3. Ils maîtrisent le silence stratégique

- Après une affirmation forte, comptez 3 secondes de silence.
- Cette pause inconfortable force l'audience à intégrer votre message.
- Le silence n'est pas un vide à combler par peur du ridicule, c'est un espace à habiter pleinement.

4. Ils transforment les données en destins

- Ne dites jamais « nos ventes ont augmenté de 15% ».
- Dites « 15% de croissance, c'est 45 nouveaux emplois créés, 45 familles qui respirent mieux ce soir ».
- Les chiffres informent, certes, mais les histoires transforment.

5. Ils lisent la salle en temps réel

- Lors de votre prise de parole, repérez celui qui hoche la tête (votre allié), celui qui fronce les sourcils (votre défi), celui qui regarde son téléphone (votre échec patent).
- Adaptez votre intensité, votre débit, vos exemples selon ces signaux que la salle vous envoie.
- Une intervention réussie ne se joue pas en solo, mais se co-construit avec l'audience, dans cette danse subtile entre celui qui parle et ceux qui écoutent.

PAROLE©, six lettres pour six dimensions au service de la performance communicationnelle et de l'influence éthique.

Diriger, manager, piloter, c'est d'abord transformer la façon dont les autres voient le monde et cela commence par transformer la façon dont on prend la parole pour exprimer ce monde.

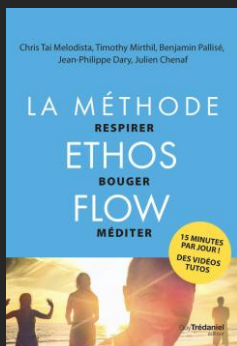
Car au final, et c'est peut-être là la vérité la plus profonde, nous ne nous souvenons pas seulement de ce que les leaders ont dit ; nous nous souvenons de ce qu'ils nous ont fait ressentir.

Timothy Mirthil

Ancien journaliste, Timothy Mirthil guide les dirigeants de secteurs sensibles dans l'art de la prise de parole stratégique.

Collaborant avec l'agence TTA, il forme également les cadres exécutifs à la maîtrise des négociations complexes et à l'optimisation de leurs performances par des techniques de bio-hacking.

À LIRE *DU MÊME AUTEUR ...*



BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



FORMATION

Intégrez l'IA dans la Gestion de Crise

L'IA à vos côtés avant, pendant et après la crise!

12 et 13 novembre

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Élaborez un exercice de gestion de crise

De l'idée à l'action : créez votre exercice de gestion de crise, étape par étape !

8 au 11 décembre

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Mettre en place un Plan de gestion de crise cyber

Soyez prêt à gérer la prochaine cyberattaque!

Janvier 2025

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Mettre en place un Plan de continuité des activités

Maintenez vos activités essentielles pour survivre à la crise!

Février 2025

Garantie « satisfait ou remboursés »

Visitez-nous...

www.academiecriseetresilience.com

La Psychologie de la crise : préparer les équipes au choc émotionnel

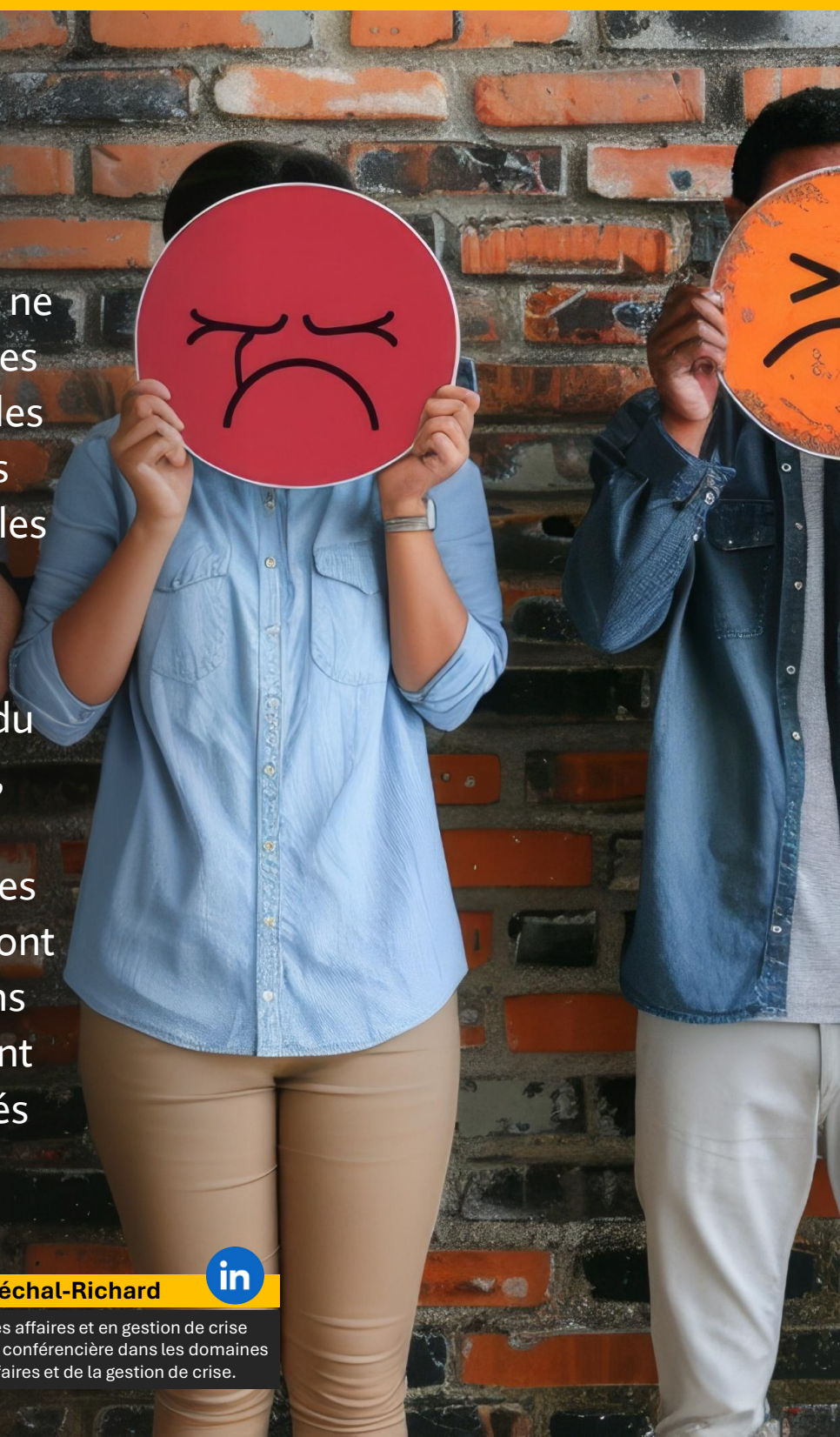
Et si la véritable urgence d'une crise ne se voyait pas dans les chiffres, mais dans les regards fatigués, les silences pesants et les cœurs en tension ?

Face aux chocs que traverse le monde du travail — pandémie, restructuration, accident, conflit — les collaborateurs ne sont pas que des maillons d'une chaîne : ils sont les premiers exposés émotionnellement.



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.





Les crises sont devenues des réalités inévitables dans le monde professionnel contemporain.

Catastrophes naturelles, crises sanitaires comme la pandémie de COVID-19, restructurations internes, accidents du travail ou cyberattaques : chaque événement bouscule l'organisation, les repères... et les émotions.

Bien que les entreprises investissent dans des plans de continuité d'activité (PCA), des dispositifs logistiques et technologiques pour gérer les situations d'urgence, la dimension humaine reste souvent la plus fragile — et paradoxalement la moins anticipée.

**Toute crise génère une charge émotionnelle importante :
stress, peur, désarroi, sidération.**

Ces réactions peuvent impacter profondément la santé mentale, les comportements et les performances des équipes.

Il devient donc impératif pour les organisations de préparer les individus au choc émotionnel, autant qu'aux enjeux opérationnels.

Ce dossier vous invite à plonger au cœur d'une dimension souvent oubliée : la psychologie de la crise.

Comment les individus réagissent-ils ? Pourquoi certains s'effondrent quand d'autres résistent ? Et surtout : que peut faire une organisation pour préparer ses équipes, limiter les traumatismes et favoriser la résilience ?

LES EFFETS PSYCHOLOGIQUES D'UNE CRISE

Le jour où tout a basculé, Claire est restée assise, immobile, devant son écran. Responsable logistique dans une entreprise de transport, elle venait d'apprendre que l'un de ses chauffeurs avait été gravement blessé dans un accident impliquant des matières dangereuses.

Les appels s'enchaînaient, les alertes fusaient, mais Claire n'arrivait plus à bouger. Plus tard, elle décrira cet instant comme un "glaçon mental".

Dans les jours qui ont suivi, elle a tenu bon en apparence, mais elle dormait à peine, pleurait sans comprendre pourquoi, et évitait ses collègues. Elle n'était pas en danger physique. Pourtant, la crise l'avait percutée de plein fouet.

Ce type de réaction, souvent silencieuse, est typique des premières phases de choc émotionnel en situation de crise. Qu'il s'agisse d'une catastrophe externe ou d'un événement interne brutal, les individus ne réagissent pas tous de la même manière.

Comprendre les mécanismes psychologiques à l'œuvre est essentiel pour prévenir les effets invisibles mais profonds de ces bouleversements.

Les réactions émotionnelles courantes

Lorsqu'une crise survient, elle engendre une rupture brutale des repères habituels, provoquant chez les individus des réactions émotionnelles instinctives, parfois désorganisantes.

Le premier stade est souvent la sidération : un état de paralysie cognitive où la personne est figée, incapable de prendre des décisions ou de comprendre l'événement.

Ce phénomène a été largement observé lors des attentats du 13 novembre 2015 à Paris, où des témoins ont décrit une "déconnexion" totale de la réalité dans les instants suivant l'attaque.

S'ensuivent des réactions de stress aigu, caractérisées par une hypervigilance, une accélération du rythme cardiaque, des troubles digestifs et du sommeil.

Ces manifestations physiques sont le résultat d'un afflux massif de cortisol et d'adrénaline dans le corps.

Sur le plan émotionnel, les individus peuvent ressentir de la peur, de l'impuissance, de la colère ou de la culpabilité, notamment s'ils estiment ne pas avoir agi comme ils l'auraient souhaité.

Ces sentiments ont été largement documentés chez les soignants pendant la crise du COVID-19 (Santé Publique France, 2021).

À long terme, si ces émotions ne sont pas prises en charge, elles peuvent évoluer vers de l'épuisement émotionnel, une perte de motivation ou des troubles psychologiques plus lourds : troubles anxieux généralisés, dépression, voire état de stress post-traumatique.

Une étude de l'Inserm, 2020 a révélé que 20 % des personnels hospitaliers interrogés après la première vague de COVID présentaient des symptômes caractéristiques du stress post-traumatique.

L'impact sur les comportements professionnels

Les émotions intenses provoquées par une crise se traduisent directement dans les comportements professionnels.

Les collaborateurs peuvent développer un désengagement progressif, une baisse de productivité, une irritabilité accrue, ou au contraire, un repli sur soi.

Dans certains cas, le phénomène de "présentisme inefficace" apparaît : les personnes sont physiquement présentes mais psychologiquement absentes.





Le climat relationnel au sein des équipes se détériore souvent, avec une montée des conflits, des tensions, ou une perte de cohésion.

Le sentiment d'injustice ou de solitude peut exacerber les tensions déjà existantes, notamment si certains collaborateurs perçoivent une inégalité dans le traitement ou le soutien reçu.

Enfin, certains collaborateurs, plus sensibles ou exposés, peuvent développer un syndrome d'épuisement professionnel (burn-out) ou un stress chronique nécessitant un arrêt de travail prolongé.

Comprendre les réactions émotionnelles ne suffit pas : leur intensité et leur durée dépendent aussi de l'environnement dans lequel elles s'expriment.

Certains contextes ou comportements organisationnels peuvent agir comme des catalyseurs du mal-être.

Les facteurs aggravants

Les effets d'une crise ne dépendent pas uniquement de sa gravité ou de sa nature, mais aussi de la manière dont elle est perçue, encadrée et gérée au sein de l'organisation.

Plusieurs facteurs aggravants peuvent intensifier le choc émotionnel et compromettre la santé mentale des collaborateurs :

- **Le manque de communication** : Une information tardive, floue ou contradictoire de la part de la direction accentue l'insécurité et nourrit l'anxiété. Privés de repères clairs, les collaborateurs comblent le vide par leurs propres interprétations — souvent les plus inquiétantes.

Lors des premières semaines de la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises ont diffusé des messages imprécis ou décalés, créant ainsi un climat de panique et de rumeurs internes.

- **L'absence de reconnaissance émotionnelle** : Ignorer ou minimiser les ressentis émotionnels des collaborateurs ne fait pas disparaître leur charge mentale — au contraire, cela l'amplifie.

Lorsqu'aucune attention n'est portée à ce que les individus vivent intérieurement, cela nourrit une frustration silencieuse, un sentiment d'injustice, et une impression de ne pas exister en tant que personne.

À terme, cette négligence émotionnelle peut éroder la confiance envers l'encadrement, affaiblir l'engagement, et favoriser un désengagement insidieux.

La Web radio Crise & Résilience

L'unique WebRadio qui
Renforce votre Cyber Résilience,
un épisode à la fois

À ÉCOUTEZ ICI



Code QR de
la WebRadio

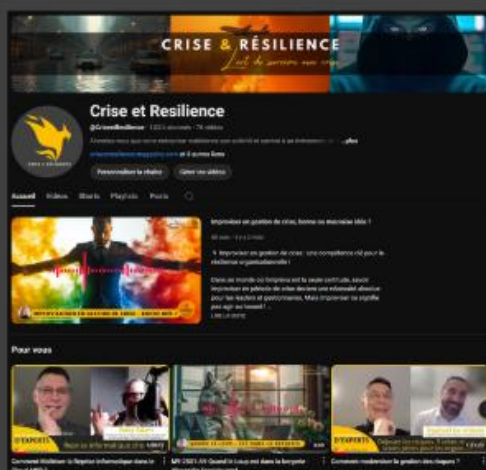


www.radiocriseetresilience.com

La chaîne *youtube* Crise & Résilience

L'unique chaîne Youtube qui
Renforce votre Cyber Résilience,
une vidéo à la fois

À REGARDER ICI



Code QR de
Youtube



www.youtube.com/criseetresilience

- **Un management déconnecté :** Un encadrement centré exclusivement sur les résultats ou les procédures, sans considération pour la dimension humaine, crée un vide émotionnel.

Une posture distante, autoritaire ou strictement opérationnelle empêche l'instauration d'un climat de sécurité psychologique, pourtant essentiel en période de crise. Lorsqu'un manager ignore les signaux de détresse de ses collaborateurs — ou évite d'y répondre — cela peut être vécu comme une forme d'indifférence, voire d'abandon.

Ce déficit d'empathie managériale fragilise la relation de confiance, et peut conduire à des ruptures durables : désengagement, absences prolongées, voire démissions.

- **L'isolement professionnel :** L'isolement, particulièrement accentué chez les télétravailleurs durant la pandémie, agit comme un amplificateur de vulnérabilité psychologique.

Privés des échanges informels et du soutien spontané entre collègues, certains collaborateurs se retrouvent seuls face à leurs doutes ou à leur anxiété. Si le travail à distance répond à des impératifs de sécurité ou de continuité d'activité, il peut aussi faire naître un sentiment d'abandon, voire d'effacement, lorsqu'aucun dispositif de lien humain — comme des temps d'échange non formels, des binômes de soutien ou des rituels collectifs — n'est mis en place.

Cet isolement relationnel, silencieux mais profond, fragilise la santé mentale et la cohésion d'équipe.

Ces facteurs, identifiés notamment par l'ANACT (2021), montrent que les organisations les plus résilientes sont celles qui ont su maintenir une communication claire, continue et empathique durant la crise.

Ce constat souligne l'urgence de mettre en place des actions ciblées de prévention et de soutien. Les impacts émotionnels d'une crise sont profonds et durables : ils affectent à la fois l'individu et les dynamiques collectives.

Sans reconnaissance ni accompagnement, ces effets peuvent s'amplifier et compromettre durablement le fonctionnement de l'organisation.

Comprendre ces mécanismes constitue une base indispensable pour bâtir une stratégie de gestion plus humaine et efficace.

Une approche proactive, ancrée dans la culture managériale et RH, permet de transformer la vulnérabilité en résilience.

Voyons comment les organisations peuvent agir concrètement à chaque étape de la crise.





PRATIQUES ORGANISATIONNELLE POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE ET PRÉPARER LES ÉQUIPES

À la veille d'un plan de restructuration annoncé, Julien, manager d'équipe dans une entreprise de services, a décidé de réunir ses collaborateurs en petit comité.

Pas pour commenter les décisions stratégiques, mais pour poser une simple question : "Comment vous sentez-vous ?".

Pendant deux heures, les mots ont fusé : peur, colère, fatigue, incertitude. Certains ont pleuré. D'autres ont remercié Julien d'avoir brisé le silence. Ce moment, dira-t-il plus tard, "a changé l'ambiance de toute la période qui a suivi".

Cette scène illustre une vérité essentielle : la résilience collective ne naît pas dans l'urgence, mais se cultive avant, pendant et après la crise. Voici comment.

Avant la crise : instaurer une culture de prévention

Anticiper les effets émotionnels d'une crise commence bien avant son déclenchement.

Il ne s'agit pas uniquement d'outiller les collaborateurs pour la gestion d'une situation critique, mais surtout d'instaurer une véritable culture organisationnelle de prévention psychologique.

Pour ce faire, plusieurs actions structurantes peuvent être engagées.

- **Former les managers est un levier essentiel.** Les encadrants de proximité doivent être sensibilisés aux signes de mal-être, aux mécanismes de stress et aux bases de l'écoute active.

Des sessions spécifiques sur la gestion émotionnelle en situation de crise permettent de mieux préparer les leaders à leur rôle d'appui.

- **Intégrer le volet psychologique dans les plans de continuité d'activité (PCA).** Cela implique l'identification de référents internes ou de prestataires extérieurs (psychologues, coaches certifiés) capables d'intervenir rapidement lors d'un événement traumatique.

Certaines entreprises ont d'ores et déjà intégré à leur PCA des mécanismes de soutien psychologique activables en quelques heures, afin d'accompagner les salariés confrontés à des situations critiques telles qu'une crise sanitaire, un accident industriel ou un attentat.

Instaurer une culture de prévention, c'est passer d'une logique de réaction à une logique de préparation : un état d'esprit qui place l'humain au cœur de la résilience organisationnelle.

- **Proposer des ateliers de gestion du stress** (respiration, relaxation, méditation de pleine conscience) ouverts à tous.

Ces outils, simples mais efficaces, favorisent l'appropriation de mécanismes d'auto-régulation émotionnelle.

De plus, ils transmettent un message fort : celui d'un employeur attentif à la santé mentale de ses collaborateurs.

- **Organiser des simulations de crise incluant une dimension émotionnelle** : simuler la réaction d'un collègue en état de panique ou une surcharge émotionnelle d'un manager permet de créer des réflexes collectifs face à l'imprévu.

Ces exercices, souvent utilisés dans les services hospitaliers ou les compagnies aériennes, développent la capacité d'adaptation et renforcent la cohésion.

Pendant la crise : protéger et rassurer

Lorsqu'une crise éclate, la priorité de l'organisation doit être de protéger ses collaborateurs non seulement physiquement, mais aussi psychologiquement.

Cette protection passe par des actions concrètes, immédiates et visibles, qui permettent de réduire l'incertitude, de restaurer un sentiment de sécurité et de maintenir la cohésion sociale dans un moment de forte tension.

- **Communiquer de manière transparente et humaine.** En période de crise, la communication interne joue un rôle essentiel pour favoriser la résilience des équipes. Les recherches en management et en psychologie organisationnelle soulignent que des messages réguliers, structurés, fiables et compréhensibles permettent de maintenir l'engagement des collaborateurs et de limiter l'incertitude.

Une communication efficace ne se réduit pas à la transmission d'informations : elle doit aussi rassurer sans minimiser la réalité et prendre en compte les émotions vécues. Cette dimension émotionnelle est un levier majeur de confiance et de cohésion.





Pendant la pandémie de COVID-19, de nombreuses organisations ont instauré des temps d'échange réguliers — souvent sous forme de visioconférences — offrant aux salariés un espace pour s'informer, poser des questions, exprimer leurs préoccupations et bénéficier d'un soutien émotionnel.

Lorsqu'ils sont conduits avec empathie et transparence, ces moments renforcent la relation de confiance et l'esprit collectif.

- **Ouvrir des espaces d'écoute et de parole.** Il peut s'agir de cellules psychologiques, de groupes de soutien animés par des professionnels ou encore de permanences téléphoniques avec des psychologues.

L'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris a mis en place dès avril 2020 une plateforme d'écoute psychologique pour ses soignants, disponible 24h/24, afin de prévenir l'épuisement et détecter les signes de trauma.

- **Renforcer la présence managériale.** En période de crise ou d'incertitude, les managers doivent faire preuve d'une présence active, d'une écoute renforcée et d'une disponibilité accrue.

Des entretiens informels ou des tournées managériales permettent de capter les signaux faibles, d'identifier précocement les situations à risque et d'intervenir de manière adaptée.

En 2021, Danone a illustré cette approche en renforçant son programme d'accompagnement managérial et de bien-être des salariés. Le groupe a activé un Employee Assistance Program (EAP), géré par un prestataire externe, offrant un accompagnement rapide en cas de difficultés émotionnelles, pratiques ou psychologiques.

Une cellule de soutien dédiée a également été mise en place pendant la crise COVID-19 pour suivre le bien-être des collaborateurs et déployer des mesures concrètes de soutien.

- **Adapter temporairement les conditions de travail.** Cela peut inclure l'assouplissement des horaires, la réduction des objectifs ou l'octroi de jours de repos exceptionnels.

Ces mesures permettent aux collaborateurs de préserver leur énergie psychique sans se sentir en situation d'échec ou de pression excessive.

- **Mettre en place des rituels collectifs,** même symboliques, jouent un rôle fort : Moment de silence, message de reconnaissance publique, ou point collectif de fin de journée.

Ces rituels renforcent le sentiment d'appartenance et montrent que l'organisation reste soudée.



Après la crise : accompagner le retour à l'équilibre

La sortie de crise ne signifie pas un retour immédiat à la normale. Au contraire, c'est souvent le moment où les effets différés du stress apparaissent. L'organisation doit alors entamer une phase de reconstruction psychologique, tout aussi importante que la gestion de l'urgence.

- **Organiser un débriefing collectif.** Il s'agit d'un temps encadré permettant aux collaborateurs de partager leur vécu, de verbaliser leurs émotions et d'exprimer leurs besoins.

Cette démarche, inspirée des techniques de « defusing » et « debriefing » psychologique utilisées chez les pompiers et forces d'intervention, vise à prévenir les troubles post-traumatiques.

- **Proposer un accompagnement individualisé** pour les collaborateurs les plus impactés. Cela peut passer par des rendez-vous avec un psychologue du travail, un coach, ou une assistance psychologique externe.

Certaines entreprises comme Sanofi ont instauré un accompagnement psychologique gratuit et anonyme pour tous leurs employés après une crise majeure ou une restructuration.

- **Exprimer une reconnaissance est un élément clé du processus post-crise :** Remercier les efforts, valoriser les initiatives positives, mettre en lumière les comportements solidaires.

Ce type de reconnaissance renforce l'estime de soi, restaure la confiance collective et nourrit la motivation.

- **Capitaliser sur l'expérience vécue.** Cela implique un retour d'expérience structuré incluant la dimension humaine et émotionnelle.

L'analyse de ce qui a bien fonctionné ou dysfonctionné permet d'ajuster les protocoles et de renforcer la préparation future.



**Par ces actions,
l'entreprise ne se
contente pas de
refermer un chapitre
difficile : elle
transforme la crise en
levier d'apprentissage
collectif, source de
cohésion et de
résilience durable.**

Les trois temps de la crise — avant, pendant, après — appellent une mobilisation structurée des ressources humaines et managériales.

Instaurer une culture de prévention, assurer une communication claire et une écoute active pendant l'événement, puis accompagner la reconstruction émotionnelle : autant d'étapes essentielles pour bâtir une gestion plus humaine des situations critiques.

Il ne s'agit plus seulement de réagir à l'urgence, mais de développer une posture organisationnelle pérenne, où le bien-être psychologique devient un pilier stratégique de la résilience collective.

Mais une organisation ne se résume pas à ses processus, aussi solides soient-ils. La résilience ne se joue pas uniquement dans les procédures, mais aussi dans les silences intérieurs, les ressources personnelles, et les gestes invisibles du quotidien.

C'est pourquoi la partie suivante vous invite à un zoom sur l'humain, à travers des outils concrets et des pratiques simples pour renforcer la résilience individuelle et culturelle, au plus près du vécu des collaborateurs.

**Abonnez-vous pour recevoir
les prochains magazines.**



www.magazinecriseetresilience.com

ZOOM SUR L'HUMAIN : RENFORCER LA RÉSILIENCE INDIVIDUELLE ET CULTURELLE

Dans une entreprise logistique confrontée à une cyberattaque majeure, Malik, agent de supervision informatique, raconte : « J'étais entouré de collègues, j'avais des consignes claires, mais au fond de moi, je sentais monter un brouillard. Je ne voulais pas alerter. Je me disais : « Je dois tenir. » Jusqu'au moment où je me suis effondré, seul, dans ma voiture, à la pause de midi ».

Cette histoire illustre un point essentiel : la résilience collective ne peut reposer uniquement sur le cadre organisationnel.

Chaque individu a besoin d'outils personnels pour faire face aux secousses émotionnelles.

Des leviers d'autonomisation à encourager

Dans le tourbillon d'une crise, chacun cherche un point d'ancrage. Or, ce point peut être intérieur. Pour cela, il est essentiel d'encourager des gestes simples mais puissants qui permettent à chacun de rester en lien avec lui-même :

- **Le mini-kit personnel de résilience** : Un ensemble d'habitudes quotidiennes comme le check-in émotionnel (prendre 30 secondes pour nommer ce que l'on ressent), des micro-pauses conscientes (étirer son corps, respirer profondément), ou des ancrages positifs (penser à une réussite récente, visualiser un lieu rassurant).

- **Des applications de soutien** : Accessibles anonymement, elles proposent de l'auto-coaching, des podcasts apaisants ou des exercices de relaxation guidée.

Ces outils numériques, souvent discrets, deviennent des compagnons précieux dans les moments de tension.

- **Le journal émotionnel** : Une pratique simple consistant à écrire quelques lignes chaque jour sur ce que l'on vit, ce que l'on ressent, ce que l'on apprend.

Cette mise en mots agit comme une soupape de régulation et un miroir du chemin parcouru.

Ces outils ne demandent ni budget, ni permission. Ils nécessitent simplement qu'on en reconnaisse la légitimité. Car dans un environnement professionnel, se prendre en charge émotionnellement n'est pas un luxe — c'est une compétence.

Une forme de leadership discret mais puissant : celui de rester aligné, même en pleine tempête.





Briser les tabous : instaurer une culture du “Safe Talk”

Dans un atelier post-crise, une collaboratrice confie : « Je craignais de dire que je n’allais pas bien. Je me sentais inutile. Je serais vue comme un problème ».

Son témoignage met des mots sur une réalité silencieuse mais bien présente dans le monde professionnel : le tabou de la souffrance psychologique.

Beaucoup de salariés intériorisent une croyance dangereuse — celle selon laquelle parler de ses difficultés reviendrait à avouer une faiblesse ou à compromettre sa crédibilité.

Ce silence pesant alimente l’isolement, l’épuisement, voire la dissimulation de troubles sérieux.

Or, ce tabou n’est pas naturel. Il est culturellement installé dans certaines organisations, parfois inconsciemment renforcé par des phrases comme « Il faut tenir », « Ce n’est pas le moment de flancher », ou « On n’a pas le choix ».

À force, les collaborateurs apprennent à taire ce qui les ronge, jusqu’à ce que le corps ou l’esprit cède.

Briser ce cercle vicieux, c’est créer les conditions d’une expression sécurisée, bienveillante, et reconnue comme légitime.

Cela suppose un travail actif sur la culture d’entreprise, avec des actes visibles, cohérents, et portés par les responsables à tous les niveaux hiérarchiques.

Des pratiques concrètes pour libérer la parole :

- **Témoignages internes (anonymisés ou volontaires) :** Proposer à certains collaborateurs de raconter comment ils ont traversé un burn-out, une crise personnelle ou un moment de vulnérabilité, et ce qui les a aidés.

Ces récits humanisent l’entreprise et envoient un message fort : “Ici, la difficulté ne disqualifie pas.”

- **Communication managériale explicite et récurrente :** Un manager qui dit en réunion : « Il est possible que certains d’entre vous traversent une période difficile.

Vous avez le droit de le dire. Ce n’est pas un aveu de faiblesse. Et nous sommes là pour vous accompagner. » contribue à créer un cadre psychologiquement sécurisant.

Ces gestes ne sont pas symboliques. Ils sont structurels. Car l’émotion ne disparaît pas parce qu’on ne la nomme pas — elle s’infiltré, elle fatigue, elle explose parfois.

À l’inverse, quand elle peut être exprimée, elle devient ressource : de lien, de compréhension mutuelle, de solidarité.

Magazine Crise & Résilience

La résilience, un article à la fois



Nombre
d'auteurs

+ de 70

Experts de leurs
domaines

Nombre
d'articles et dossiers

+ de 130

Des centaines de
pages de
contenu utile

Nombre
d'impression totale
(sur LinkedIn)

**+ de
150k**

ABONNEZ-VOUS GRATUITEMENT

Le monde traverse une période de grande incertitude et de changement et il est plus important que jamais de se préparer à affronter ces défis. **Devenez résilient !**

www.criseetresilience-magazine.com

BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



FORMATION

Intégrez l'IA dans la Gestion de Crise

L'IA à vos côtés avant, pendant et après la crise!

12 et 13 novembre

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Élaborez un exercice de gestion de crise

De l'idée à l'action : créez votre exercice de gestion de crise, étape par étape !

8 au 11 décembre

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Mettre en place un Plan de gestion de crise cyber

Soyez prêt à gérer la prochaine cyberattaque!

Janvier 2025

Garantie « satisfait ou remboursés »

FORMATION

Mettre en place un Plan de continuité des activités

Maintenez vos activités essentielles pour survivre à la crise!

Février 2025

Garantie « satisfait ou remboursés »

Visitez-nous...
www.academiecriseetresilience.com



Adapter aux cultures d'organisation : une approche contextuelle

On ne parle pas de stress ou d'émotions de la même manière dans une usine chimique, un open-space de start-up ou un hôpital public.

Dans certains milieux, exprimer ses émotions est vu comme un signe de lucidité ; dans d'autres, comme une faille de professionnalisme.

Ces différences ne sont pas anecdotiques : elles façonnent la manière dont une crise est vécue, partagée, puis surmontée.

Une même action de prévention émotionnelle peut être perçue comme rassurante dans un contexte, ou comme intrusive dans un autre.

C'est pourquoi il est indispensable d'adapter les démarches au terrain, au secteur, à l'histoire et à la culture de l'organisation.

La résilience n'est pas un modèle unique : elle est nécessairement contextuelle.

Au-delà des politiques organisationnelles, la résilience prend racine dans les ressources intérieures, les gestes quotidiens et la possibilité d'exister pleinement en tant qu'humain au sein du collectif.

Encourager l'auto-régulation, libérer la parole émotionnelle et tenir compte des différences culturelles ne sont pas des a-côtés : ce sont les conditions d'un climat de confiance et de solidité durable.

Mais pour que cette culture de résilience s'incarne au quotidien, encore faut-il l'équiper concrètement.

La section suivante présente des outils simples, concrets et adaptables pour aider les individus comme les équipes à mieux traverser les turbulences émotionnelles du travail.



ASTUCES ET OUTILS CONCRETS POUR DÉVELOPPER LA RÉSILIENCE

Renforcer la résilience ne repose pas uniquement sur des procédures organisationnelles ; cela passe aussi par l'appropriation d'outils simples, accessibles, et efficaces au quotidien.

Ces pratiques peuvent être mises en place à l'échelle individuelle ou collective, avec pour objectif de renforcer la stabilité émotionnelle, favoriser l'adaptation, et prévenir les effets du stress chronique.

- **Le journal émotionnel : un outil de prise de recul.**

Tenir un journal émotionnel consiste à noter régulièrement ses ressentis, événements marquants, pensées positives ou inquiétudes.

Cet outil favorise la conscientisation des émotions, la mise en mots du vécu, et permet de repérer les déclencheurs de stress. Il est utilisé dans certains programmes de soutien psychologique en entreprise, notamment en milieu hospitalier ou dans les métiers à forte charge émotionnelle comme les services sociaux.

- **La bulle de récupération : recréer un espace de calme.** Mettre à disposition des collaborateurs une « bulle de récupération » — un espace physique ou virtuel dédié au recentrage — permet de réduire les tensions internes.

Cela peut être une salle avec lumière tamisée, musique douce, fauteuils confortables, ou un canal numérique proposant des exercices guidés de relaxation.

Le CHU de Nantes a mis en place ce type de dispositif pour ses équipes soignantes en 2021 avec des résultats positifs sur la baisse de l'anxiété déclarée.

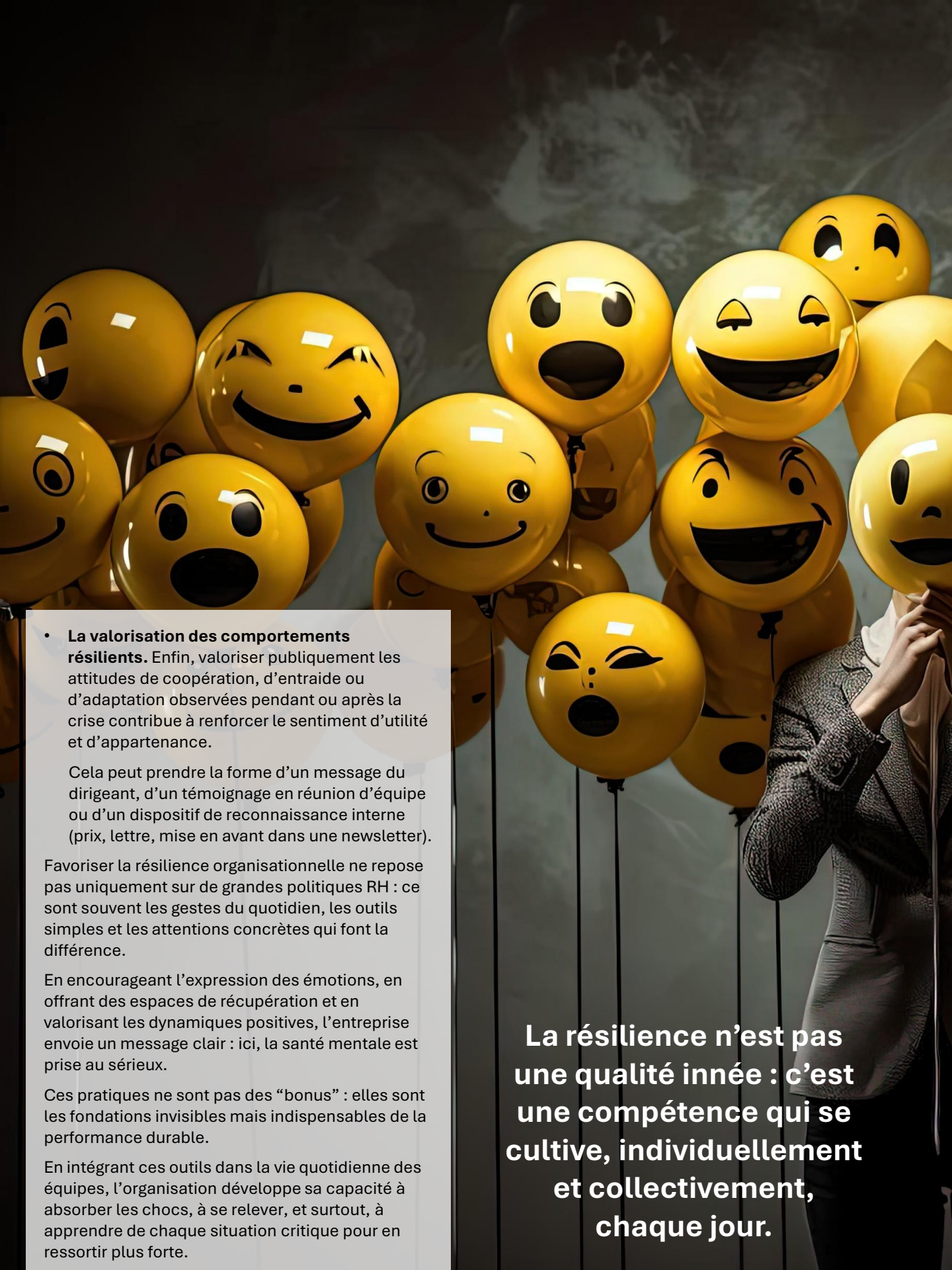
- **Les pratiques de pleine conscience et cohérence cardiaque.** La pleine conscience, issue des travaux de Jon Kabat-Zinn, permet de revenir à l'instant présent, d'apaiser l'agitation mentale et de réduire l'anxiété.

La cohérence cardiaque, quant à elle, régule le rythme cardiaque par la respiration (3 fois par jour, 6 respirations par minute).

Ces deux techniques sont aujourd'hui proposées dans de nombreuses grandes entreprises via des modules de 10 à 15 minutes en ligne ou en présentiel.

- **Le binôme de soutien : renforcer la solidarité interpersonnelle.** Mettre en place des binômes de soutien entre collègues permet de créer un lien d'entraide simple mais structuré. Chaque collaborateur volontaire peut s'appuyer sur un pair avec qui il échange régulièrement de manière informelle.

Ce système, inspiré du modèle canadien des « pairs aidants » en contexte de crise, a montré des effets bénéfiques sur la diminution du sentiment d'isolement en entreprise.



- **La valorisation des comportements résilients.** Enfin, valoriser publiquement les attitudes de coopération, d'entraide ou d'adaptation observées pendant ou après la crise contribue à renforcer le sentiment d'utilité et d'appartenance.

Cela peut prendre la forme d'un message du dirigeant, d'un témoignage en réunion d'équipe ou d'un dispositif de reconnaissance interne (prix, lettre, mise en avant dans une newsletter).

Favoriser la résilience organisationnelle ne repose pas uniquement sur de grandes politiques RH : ce sont souvent les gestes du quotidien, les outils simples et les attentions concrètes qui font la différence.

En encourageant l'expression des émotions, en offrant des espaces de récupération et en valorisant les dynamiques positives, l'entreprise envoie un message clair : ici, la santé mentale est prise au sérieux.

Ces pratiques ne sont pas des "bonus" : elles sont les fondations invisibles mais indispensables de la performance durable.

En intégrant ces outils dans la vie quotidienne des équipes, l'organisation développe sa capacité à absorber les chocs, à se relever, et surtout, à apprendre de chaque situation critique pour en ressortir plus forte.

**La résilience n'est pas
une qualité innée : c'est
une compétence qui se
cultive, individuellement
et collectivement,
chaque jour.**



Ce dossier a mis en lumière l'importance cruciale de la dimension psychologique dans la gestion des crises.

Trop souvent reléguée au second plan, la santé mentale des collaborateurs est pourtant un pilier de la résilience organisationnelle.

Les effets émotionnels d'une crise sont réels, parfois profonds et durables, et il appartient aux entreprises d'y répondre avec lucidité, anticipation et humanité.

Préparer les équipes, les soutenir pendant l'épreuve, puis les accompagner dans la reconstruction post-crise ne relève pas uniquement du bon sens : c'est une responsabilité managériale et stratégique.

Adopter une posture empathique, intégrer des outils concrets de régulation émotionnelle et créer un climat de confiance sont autant de leviers qui permettent aux collaborateurs de ne pas subir la crise, mais de la traverser avec dignité.

En intégrant durablement ces approches, les organisations ne se contentent pas de gérer l'imprévu : elles cultivent une culture de la solidarité et de la performance durable.

**Une crise bien accompagnée
peut devenir, paradoxalement, un
facteur de transformation positive.**

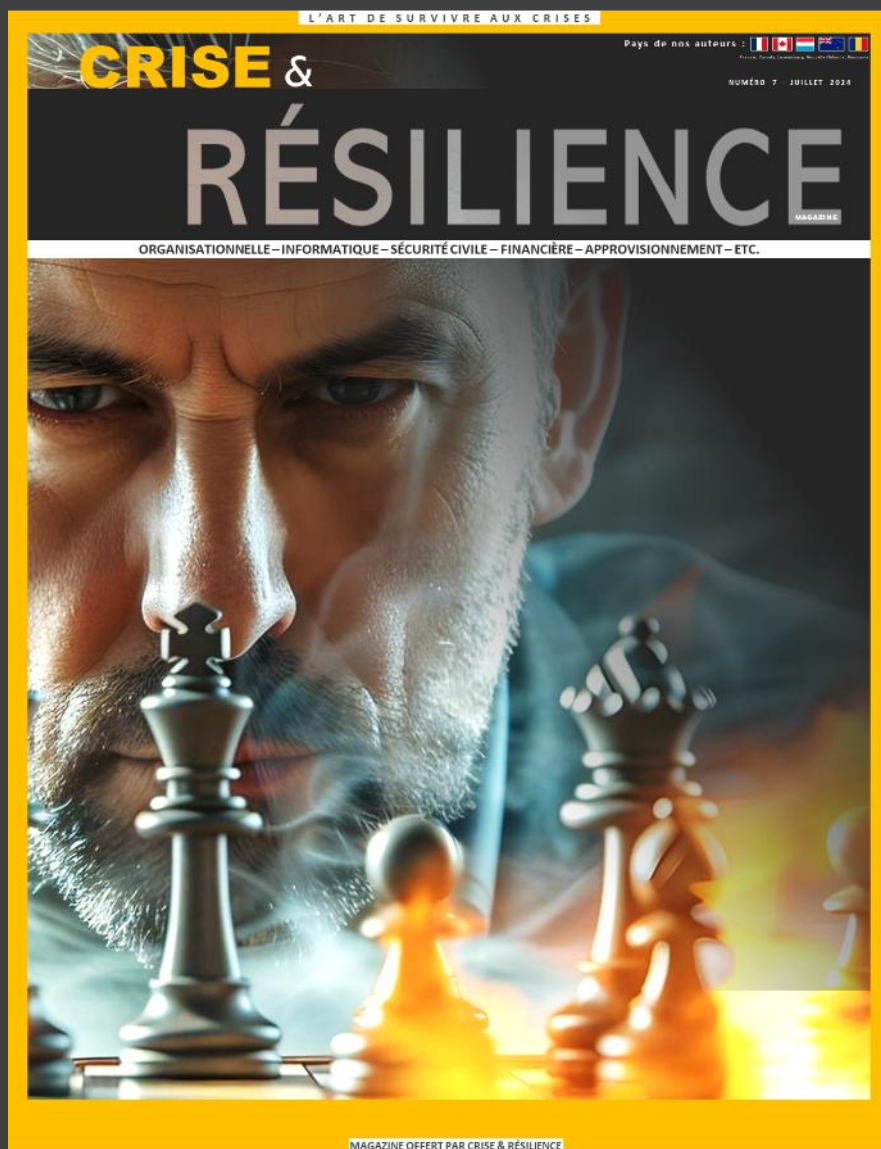


Karine Maréchal Richard

Références

- Santé Publique France (impact psychologique Covid-19 soignants) ; 2021 ; Troubles anxieux, dépressifs, stress post-traumatique chez soignants ; Santé Publique France
- Inserm (étude sur TSPT chez les soignants, 1ère vague Covid) ; 2020 ; 20% de soignants avec symptômes de stress post-traumatique ; Publication Inserm
- ANACT – rapport résilience organisationnelle ; 2021 ; Communication, reconnaissance, gestion humaine en temps de crise ; Rapport ANACT
- AP-HP (plateforme d'écoute psychologique soignants Covid-19) ; 2020 ; Hotline 24h/24 pour le soutien psychologique des soignants ; Dispositif de l'AP-HP
- Danone (soutien psychologique, guides RH Covid) ; 2021 ; Programmes d'accompagnement managérial / bien-être salarié ; Danone
- Sanofi (accompagnement psychologique post-crise) ; après 2020 ; Soutien psychologique gratuit/anonyme pour tous les salariés ; Sanofi – politique bien-être
- CHU de Nantes (bulle de récupération, QVT soignants) ; 2021 ; Programmes de récupération et de bien-être pour le personnel hospitalier ; Guide QVT CHU Nantes
- Jon Kabat-Zinn (pleine conscience en entreprise) ; 2000 ; Apports de la pleine conscience/pleine conscience dans la gestion de l'anxiété ; Présentation générale
- Modèle binôme de soutien canadien ; 2010 ; Modèle « paire aidant » dans la gestion de crise, adapté en entreprise ; Programme de soutien par pairs

RECEVEZ LE PROCHAIN MAGAZINE



Abonnez-vous
GRATUITEMENT

www.CriseEtResilience-Magazine.com