

**CRISE** &

Pays de nos auteurs :



# RÉSILIENCE

MAGAZINE

LE MAGAZINE QUI VOUS PRÉPARE À L'IMPRÉVISIBLE

## DOSSIER

### LA CRISE INVISIBLE

La fatigue  
décisionnelle...



## ÉVÉNEMENT 2026 – JOURNÉES BLACKOUT

QUÉBEC - 27 FÉVRIER

| MONTRÉAL - 25 MARS

| PARIS - 24 JUIN

Billets en vente sur : [www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)

# Événement 2026

A surtout pas manquer...



LES JOURNÉES  
**BLACKOUT**  
PRÉPARATION ENTREPRISES ET PERSONNEL

**QUÉBEC - 27 FÉVRIER**

**MONTREAL - 25 MARS**

**PARIS - 24 JUIN**

3 CONFÉRENCES  
3 ATELIERS PRATIQUES  
+ UN MINI-KIT EDC

**Billets en vente sur :**  
[academiecriseetresilience.com](https://academiecriseetresilience.com)

TARIF SPÉCIAL 1er LANCEMENT!

*L'académie* Crise & Résilience

MERCI À NOS PARTENAIRES

Billet en ventes sur :

[www.academiecriseetresilience.com](https://www.academiecriseetresilience.com)

Une nouvelle année s'ouvre, et avec elle, une nouvelle aventure collective.

Toute l'équipe de Crise & Résilience Magazine vous adresse ses meilleurs vœux pour 2026 : qu'elle soit synonyme de joie, de santé, de succès... et surtout de résilience, pour affronter avec lucidité et créativité les défis à venir.

Déjà trois ans que le magazine existe. Trois ans de rencontres inspirantes. Trois ans à explorer ce qui fait la solidité et parfois la fragilité de nos organisations et de nos sociétés.

Nous souhaitons remercier toutes celles et ceux qui, depuis la création du magazine, ont pris la plume pour partager leurs analyses et leurs retours d'expérience. Sans vous, cette aventure éditoriale n'aurait jamais pris cette ampleur.

Pour inaugurer cette nouvelle année, nous avons choisi de commencer fort, en mettant en lumière un thème trop souvent relégué à l'arrière-plan : la fatigue décisionnelle. Invisible, insidieuse, elle érode la capacité des décideurs à trancher, à arbitrer, à tenir dans la durée. Or, en temps de crise, décider reste un acte vital.

Ce numéro vous invite à explorer les nouvelles frontières de la résilience.

À travers un blackout informatique aux conséquences bien réelles, Alexandre nous plonge dans l'urgence et la complexité de la décision en situation dégradée.

Bruno De San Nicolas ouvre, quant à lui, une voie originale en explorant le jeu vidéo comme outil d'entraînement stratégique à la résilience.

Thomas Scorticati montre pourquoi le passage du PCA au SMCA constitue un changement structurant pour penser la continuité autrement.

Patrick Leroux alerte sur un point souvent sous-estimé : n'attendons pas que la crise nous rattrape, car médias et communication évoluent déjà sous forte pression.

Karine Maréchal analyse comment l'illusion visuelle peut semer le chaos et fragiliser la perception de la réalité, tandis que Lilian Laugerat projette 2026 comme un tournant où l'humain redevient le véritable centre de gravité des organisations.

Raphaël de Vittoris et Carole Bousquet dévoilent les enseignements d'une étude identifiant sept rôles clés pour rendre une cellule de crise réellement performante.

Timothy Mirthil de Segonzac rappelle enfin que, dans le leadership post-crise, le corps du dirigeant devient le premier média, avant que Younes Imzil ne revienne sur les fondamentaux d'une gestion de crise cyber efficace, de l'anticipation à la réponse.

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](http://www.academiecriseetresilience.com)

## Sommaire

Black-out : quand tout s'arrête, que reste-t-il pour agir?	Alexandre Fournier	04
Se préparer à la résilience : le jeu vidéo comme entraînement stratégique	Bruno De San Nicolas	10
Cybersécurité : ce que décembre 2025 révèle des nouvelles lignes de fracture	Jacqueline Sala	14
Quand l'illusion visuelle sème le chaos	Karine Maréchal	20
2026, l'humain redevient le centre de gravité	Lilian Laugerat	26
N'attendons pas que la crise nous rattrape : médias et communication sous pression	Patrick Leroux	30
<b>RECHERCHE SCIENTIFIQUE</b>		
7 rôles clés pour rendre une cellule de crise vraiment performante	Raphaël de Vittoris Carole Bousquet	36
Du PCA au SMCA : pourquoi structurer la continuité change tout	Thomas Scorticati	42
Leadership post-crise : le corps du dirigeant est le premier média	Timothy Mirthil de Segonzac	46
Gestion de crise cyber : anticiper et répondre efficacement face à la menace	Younes Imzil	50
<b>DOSSIER</b>		
La fatigue décisionnelle : la crise invisible	Karine Maréchal-Richard	58

NOTE : Les articles sont classés par ordre alphabétique des prénoms

Direction de la publication : A.Fournier - Création graphique : Alfo65 - Crédit photo : FreePix - Open AI - Gemini - Autre... - Édition : Crise&Résilience - Québec (Qc), Canada - Nous contacter : [info@crise-et-resilience.com](mailto:info@crise-et-resilience.com)

# ABONNEZ-VOUS

Gratuitement

TRIMESTRIEL - JANVIER - AVRIL - JUILLET - OCTOBRE

[www.criseetresilience-magazine.com](http://www.criseetresilience-magazine.com)

Journées  
blackout

**QUÉBEC - 27 FÉVRIER**

**MONTRÉAL - 25 MARS**

**PARIS - 24 JUIN**

Billets en vente sur : [www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# Black-out : quand tout s'arrête, que reste-t-il pour agir ?

Plus d'électricité!  
Plus de réseaux!  
Plus de systèmes!

**Le monde ne s'effondre pas  
dans le bruit...  
...mais dans le silence.**

Le black-out n'est pas une  
panne : c'est une rupture  
totale.

Une épreuve brutale qui  
révèle, sans filtre, ce qui  
tient... et ce qui ne tient pas :

- dans nos infrastructures,
- dans nos organisations
- dans nos foyers.




**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.







Nos sociétés reposent sur des infrastructures invisibles, interconnectées et très fragiles. Énergie, numérique, télécommunications, logistique : tout fonctionne en continuité.

Le black-out survient quand cette continuité se brise. Ce moment où l'arrêt d'un système entraîne l'effondrement des autres, révélant une dépendance collective souvent sous-estimée.

**Le black-out : ce n'est pas de la fiction.**

C'est une rupture brutale, où l'électricité s'éteint, les réseaux tombent, les communications se taisent et les infrastructures essentielles se grippent les unes après les autres.

Au Canada, la crise du verglas de 1998 a plongé des millions de personnes dans le noir pendant des jours, parfois des semaines, mettant à genoux l'approvisionnement, les services de santé et l'économie.

En 2024, un simple correctif logiciel défaillant, poussé via un outil de cybersécurité utilisé à grande échelle sur des systèmes Microsoft, a suffi à désorganiser des milliers d'aéroports, de banques et d'entreprises dans le monde, sans attaque, sans sabotage, juste une mise à jour qui tourne mal.

Puis, le 28 avril 2025, un black-out massif en Espagne et au Portugal a coupé le courant à des millions de foyers, paralysant métros, aéroports, réseaux de communication et services essentiels, avec des répercussions jusque sur les interconnexions avec le Maroc et l'Europe du Nord.

Ces épisodes racontent la même histoire dérangeante : il suffit parfois d'une défaillance locale, presque anodine, pour déclencher en quelques heures une rupture systémique à l'échelle d'un continent.

**«Plus nos infrastructures  
sont interconnectées,  
plus l'effet domino devient  
rapide, massif et presque  
impossible à enrayer.»**

*Alexandre Fournier*









C'est là que ces journées spéciales « Black-out » prennent tout leur sens.

Ces journées plongent les participants au cœur d'un scénario de rupture : quand l'électricité tombe, que les réseaux saturent, que les repères habituels disparaissent, que vous faites-vous concrètement, dans les 100 premières minutes, puis dans les heures qui suivent ?

Au fil de la journée, vous explorez des cas réels, décortiquez les mécanismes d'un black-out, expérimentez des décisions difficiles en situation dégradée et découvrez comment transformer vos vulnérabilités en leviers de résilience, pour votre organisation comme pour votre foyer.

Cette expérience s'adresse à celles et à ceux qui sentent que « quelque chose cloche » dans notre hyper-dépendance au tout-connecté, mais qui n'ont jamais eu l'occasion de travailler sur ce sujet de manière structurée, pragmatique et collective.

Si vous voulez passer du constat à l'action et ne pas être parmi ceux qui découvriront trop tard quoi faire le jour où tout s'arrête, c'est le bon moment pour aller plus loin.

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

En résumé, nos infrastructures sont plus performantes que jamais, mais aussi plus exposées, plus interdépendantes et plus vulnérables qu'on ne veut bien l'admettre. Le black-out n'est pas une peur irrationnelle : c'est le révélateur brutal de cette fragilité, et la question n'est plus de savoir s'il surviendra, mais dans quel état vous y serez confrontés.

Avec les journées spéciales « Black-out » de Crise & Résilience, à Québec, Montréal et Paris, vous ne vous contentez pas de comprendre le risque : vous initiez des plans d'actions concrets, adaptés à votre réalité, pour votre organisation comme pour votre foyer. Vous répartissez avec des pistes structurées, des priorités claires et des premiers scénarios prêts à être déployés et approfondis.



Alexandre Fournier

Journées  
blackout

QUÉBEC - 27 FÉVRIER

MONTRÉAL - 25 MARS

PARIS - 24 JUIN

Billets en vente sur : [www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# Le SéQCure 2026

Une formule qui a fait ses preuves

## Les 25 et 26 février

le SéQCure revient à La Nef, dans le quartier Saint-Roch, pour une deuxième année consécutive dans cette salle patrimoniale qui s'est révélée un lieu approprié pour cet événement professionnel.

## Un événement accessible

Le maintien de ce lieu permet de continuer à offrir des tarifs réduits, facilitant la participation de la relève en cybersécurité. Le repas du midi n'est pas inclus dans le tarif de base, mais le secteur regorge de restaurants pour tous les budgets.

## Une programmation adaptée à vos besoins

Deux journées de conférences conçues pour les professionnels du domaine et les personnes souhaitant approfondir leurs connaissances. Grâce à la formule hybride, participez en personne ou à distance selon vos préférences.

## Blackout et des ateliers techniques

En complément du SéQCure, l'événement Blackout et des ateliers techniques permettant de mettre en pratique les concepts abordés lors des conférences. Cette formule combinée offre une expérience d'apprentissage complète, alliant théorie et pratique.

**RÉSERVEZ MAINTENANT**

Consultez la programmation complète et inscrivez-vous dès maintenant pour cette édition 2026 du SéQCure.

<https://seqcure.org/>



# LES JOURNÉES BLACKOUT — 2026 —

Êtes-vous prêts pour  
une coupure totale ?

**QUÉBEC** - 27 FÉVRIER

**MONTRÉAL** - 25 MARS

**PARIS** - 24 JUIN

**Tarif spécial de lancement**

[www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# Se préparer à la résilience : le jeu vidéo comme entraînement stratégique

Et si l'un des meilleurs entraînements à la résilience se trouvait déjà entre nos mains ?

Loin du simple divertissement, le jeu vidéo devient un laboratoire d'expérimentation, d'échec et d'adaptation.

Une école discrète mais redoutablement efficace pour apprendre à décider, coopérer et tenir lorsque tout vacille.



**Bruno De San Nicolas**



Dirigeant en transformation et innovation, spécialisé dans l'alignement de la vision stratégique, des capacités organisationnelles et de l'exécution, au service d'une performance durable fondée sur la qualité de la décision et du leadership.





Dans un monde de crises permanentes, la résilience ne s'improvise plus. Elle se prépare. Et si l'un des meilleurs terrains d'entraînement était déjà sous nos yeux ?

Le jeu vidéo, par la simulation, l'échec et l'adaptation, forge des compétences clés pour décider, coopérer et rebondir lorsque tout devient incertain.

### **Le jeu vidéo comme matrice de la résilience moderne**

Le jeu vidéo n'est plus un simple produit culturel ou un loisir générationnel. Il est devenu, souvent sans en avoir pleinement conscience, un environnement d'entraînement à la complexité.

Là où nos organisations peinent encore à former à l'incertitude,

**le jeu place volontairement le joueur dans des situations instables, ambiguës et dégradées.**

Exactement celles que l'on rencontre en temps de crise.

Le joueur apprend très tôt que l'échec n'est ni stigmatisant ni définitif. Il est structurant. Chaque tentative infructueuse génère de l'information, affine la compréhension du système et prépare l'adaptation suivante.

Cette logique d'apprentissage continu est au cœur de la résilience : absorber le choc, comprendre ce qui a changé, ajuster sa réponse.

### **Décider sans certitude : une compétence clé entraînée par le jeu**

Contrairement à de nombreuses formations traditionnelles, le jeu vidéo ne fournit que rarement une vision complète de la situation. Information partielle, signaux contradictoires, menaces émergentes, ressources limitées :

**le joueur doit décider avant de tout savoir.**

Cette compétence est centrale en situation de crise réelle. Les crises ne laissent ni le temps ni le confort de l'analyse exhaustive.

Elles exigent une capacité à agir avec des hypothèses imparfaites, tout en restant prêt à corriger sa trajectoire.



Le jeu entraîne ainsi une **agilité cognitive** précieuse : savoir décider, observer les effets, puis ajuster rapidement. Non pas chercher la décision parfaite, mais la décision **suffisamment bonne pour survivre et progresser**.

### **Arc Raiders : une simulation ludique de la résilience collective**

Le jeu vidéo **Arc Raiders** illustre particulièrement bien cette logique. Derrière son apparence de jeu d'action coopératif, il met les joueurs face à une succession de dilemmes typiques des environnements de crise.

L'univers est hostile, les menaces asymétriques, les ressources rares et les objectifs rarement atteignables seuls. La réussite repose moins sur la performance individuelle que sur la **coordination**, la communication et la capacité à renoncer ou se replier collectivement.

Les joueurs doivent en permanence arbitrer : poursuivre un objectif ou sécuriser l'extraction, aider un coéquipier au risque de perdre l'ensemble du groupe, engager un combat ou préserver les ressources.

Ces choix, souvent effectués sous stress, reproduisent fidèlement les tensions rencontrées en situation de crise réelle.

*Arc Raiders* entraîne ainsi une résilience **collective**, où la survie du système prime sur la réussite individuelle.

### **Des compétences ludiques directement transférables**

Les compétences développées par le jeu vidéo moderne sont loin d'être abstraites. Elles recouvrent des savoir-faire directement mobilisables dans les contextes de crise :

- **Gestion du stress et des émotions** : rester fonctionnel sous pression.
- **Lecture systémique** : comprendre les interactions entre acteurs, contraintes et ressources.
- **Adaptabilité stratégique** : modifier un plan sans s'effondrer lorsque le contexte change.
- **Apprentissage accéléré** : tirer rapidement des enseignements d'un échec.
- **Résilience psychologique** : accepter la perte partielle sans renoncer à l'objectif global.

Autant de compétences que l'on ne développe pas efficacement par des discours, mais par **l'expérience**.



### **Simulation et serious gaming : préparer l'imprévisible**

C'est ici que le lien entre jeu vidéo, innovation et prospective devient central.

Le **serious gaming** ne cherche pas à divertir, mais à **entraîner**. Il permet de simuler des situations rares, complexes ou critiques sans exposer les individus ou les organisations à un risque réel.

La simulation ludique offre plusieurs avantages décisifs, elle :

- Autorise l'erreur sans conséquence ;
- Expose aux effets systémiques des décisions ;
- elle révèle les biais cognitifs sous stress ;
- Favorise l'apprentissage collectif plutôt que la performance individuelle isolée.

Dans un monde où les crises sont de plus en plus hybrides — technologiques, informationnelles, humaines — la simulation devient un outil d'anticipation stratégique.

Elle prépare non  
pas à un scénario précis,  
mais à la capacité  
d'adaptation elle-même.



# Développer la résilience par le jeu en 3 petites victoires

La résilience ne se construit pas par de grands plans abstraits, mais par des **habitudes simples, répétées et mesurables**. Inspiré du jeu vidéo et du serious gaming, voici un guide pragmatique fondé sur le principe des **trois petites victoires** : rapides à mettre en œuvre, à faible coût, mais à fort impact.

## Petite victoire n°1 – S’entraîner à l’échec contrôlé

Consacrez régulièrement un temps court (30 à 60 minutes) à une activité ludique ou simulée où l’échec est probable : jeu vidéo exigeant, exercice de simulation, jeu de rôle de crise.

Objectif : changer le rapport à l’erreur. Après chaque échec, formalisez une seule leçon clé : qu’ai-je appris ? Cette simple routine entraîne la résilience psychologique et la capacité d’apprentissage rapide.

## Petite victoire n°2 – Décider avec une information incomplète

Introduisez volontairement des contraintes dans vos exercices ou réunions : information partielle, temps limité, options imparfaites. Prenez une décision, observez les effets, ajustez.

Objectif : entraîner la prise de décision en incertitude, compétence centrale en temps de crise. Comme dans le jeu, il ne s’agit pas de décider parfaitement, mais de décider suffisamment bien et assez vite.

## Petite victoire n°3 – Jouer collectif

Privilégiez des formats coopératifs : jeux en équipe, simulations à plusieurs rôles, exercices où la réussite individuelle dépend du collectif. Débriefing systématique : communication, coordination, confiance.

Objectif : développer la résilience collective, souvent plus déterminante que la performance individuelle face aux crises complexes.

Ces trois petites victoires, répétées dans le temps, installent une culture de la résilience fondée sur l’expérimentation, l’adaptation et l’apprentissage continu. Comme dans le jeu, ce n’est pas le premier essai qui compte, mais la capacité à rejouer plus intelligemment.

## Une lecture prospective : vers une culture de la résilience par le jeu

À long terme, la résilience ne se décrètera pas par des plans figés ou des procédures exhaustives. Elle émergera de cultures capables d’expérimenter, d’apprendre vite et d’accepter l’incertitude comme un état normal.

Le jeu vidéo, et plus largement les approches issues du serious gaming, participent à cette transformation. Ils façonnent des esprits habitués à naviguer dans l’instabilité, à coopérer sous contrainte et à considérer l’échec comme une étape, non comme une faute.

Dans un futur où la prochaine crise est toujours déjà en préparation, ceux qui auront appris à **s’entraîner sérieusement par le jeu** disposeront d’un avantage décisif : la capacité à tenir, s’adapter et rebondir quand le cadre s’effondre.

La résilience commence peut-être là : dans cette aptitude à rejouer la partie, autrement.

La résilience ne se décrète pas, elle s’entraîne. Face à des crises toujours plus complexes, le jeu vidéo et la simulation offrent un espace unique pour apprendre à décider, coopérer et s’adapter sous contrainte. En transformant l’échec en apprentissage et l’incertitude en moteur d’action, ils préparent les individus et les collectifs à l’imprévisible. À l’heure où la stabilité devient l’exception, savoir « jouer sérieusement » pourrait bien devenir l’une des compétences stratégiques majeures pour durer, rebondir et transformer les crises en opportunités.



**Bruno De San Nicolas**

*Dirigeant en transformation et innovation, spécialisé dans l’alignement de la vision stratégique, des capacités organisationnelles et de l’exécution, au service d’une performance durable fondée sur la qualité de la décision et du leadership.*



# Cybersécurité : ce que décembre 2025 révèle des nouvelles lignes de fracture

Décembre 2025 marque une rupture en cybersécurité.

Ransomwares industrialisés, IA offensive, fuites de données massives, espionnage étatique : les attaques ne sont plus seulement techniques, elles sont stratégiques, systémiques et géopolitiques.

Ce mois charnière révèle des lignes de fracture profondes qui redéfinissent durablement le rapport au risque numérique.



**Jacqueline Sala**

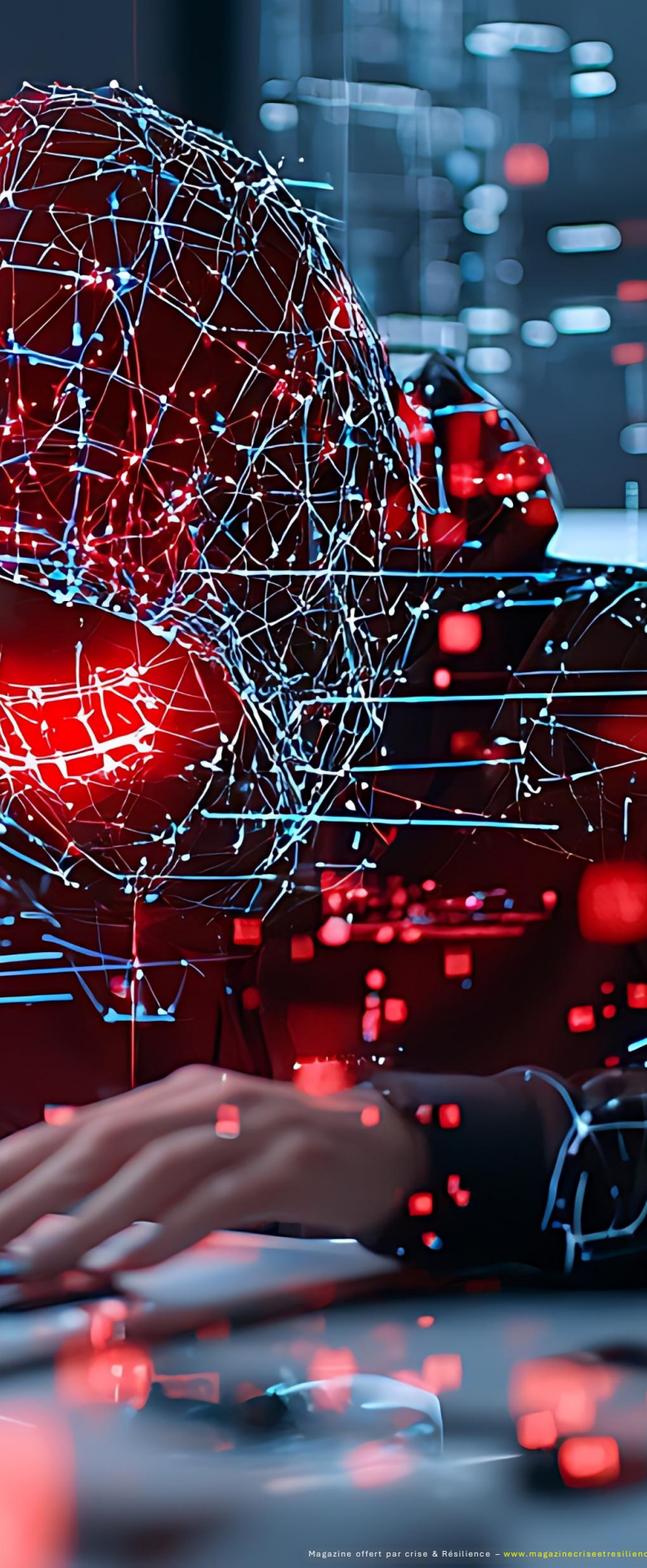


Créatrice du magazine Veille,  
le magazine des professionnels  
de l'information stratégique.

**ARTICLE OFFERT PAR VEILLE MAG**

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





Décembre 2025 a constitué une période particulièrement révélatrice des dynamiques de tension qui caractérisent aujourd'hui l'écosystème mondial de la cybersécurité.

La multiplication des fuites massives de données, l'identification de vulnérabilités critiques, l'essor de ransomwares intégrant des capacités d'intelligence artificielle ainsi que l'intensification des activités d'espionnage étatique ont mis en évidence une évolution majeure :

la menace cyber ne relève plus uniquement de problématiques techniques.

Elle s'inscrit désormais dans une logique systémique, affectant simultanément les chaînes d'approvisionnement, les infrastructures critiques et les principaux environnements logiciels utilisés à l'échelle internationale

#### UN MOIS MARQUÉ PAR DES FUITES DE DONNÉES D'AMPLEUR INÉDITE

La fin de l'année a été marquée par une succession de méga-fuites de données, dont certaines figurent parmi les plus importantes jamais documentées.

[Innovate Cybersecurity](#) signale notamment un « méga leak » portant sur 16 milliards d'identifiants, un incident d'ampleur historique qui témoigne de la massification du vol de credentials et de la place désormais structurante que cette pratique occupe dans les modes opératoires des attaques contemporaines.

Parallèlement, plusieurs organisations ont annoncé des compromissions majeures : [Petco](#) , en raison d'une mauvaise configuration logicielle, a exposé des données sensibles incluant des informations financières et personnelles ;

- [Covenant Health](#) , ciblé par le groupe Qilin, a confirmé que **478 000 personnes** étaient concernées par une attaque initialement détectée au printemps ;
- [L'Université de Phoenix](#) a révélé que **3,5 millions d'individus** avaient été affectés par l'exploitation de vulnérabilités Oracle EBS, soulignant la fragilité persistante des systèmes ERP largement déployés.



Ces événements témoignent des difficultés persistantes des organisations à détecter rapidement les intrusions et à maîtriser la complexité croissante de leurs environnements numériques.

## RANSOMWARES : UNE DYNAMIQUE D'INDUSTRIALISATION ACCRUE

Les analyses de fin d'année convergent vers un constat préoccupant : 2025 a été marqué par une intensification notable des attaques par ransomware, avec une augmentation de plus de 30 % des incidents recensés sur les [Data Leak Sites](#) par rapport à 2024.

Le mois de décembre a été particulièrement actif, notamment en raison :

- De la poursuite des opérations du groupe [Qilin](#), devenu l'un des acteurs les plus prolifiques ;
- De campagnes visant des secteurs critiques tels que la santé ou l'industrie ;
- De l'émergence de [PromptLock](#), un rançongiciel exploitant un modèle de langage pour générer automatiquement des scripts malveillants, documenté par ESET.

L'intégration de capacités d'IA générative dans les outils criminels marque un tournant, en permettant une automatisation accrue de la production de code et une adaptation plus rapide aux contre-mesures.

## VULNÉRABILITÉS CRITIQUES : REACT2SHELL, MONGOBLEED ET LES FAILLES EN CASCADE

Décembre 2025 a également été caractérisé par la divulgation de plusieurs vulnérabilités majeures, dont certaines présentent un impact systémique :

- [React2Shell](#), une vulnérabilité d'exécution de code à distance affectant React Server Components et Next.js, classée de sévérité maximale et exploitable sans authentification ;
- [MongoBleed](#), exploitée activement, qui a compromis de nombreuses bases de données mal configurées, rappelant les incidents récurrents liés à MongoDB ;
- L'ajout de nouvelles failles critiques au catalogue [KEV de la CISA](#), confirmant leur exploitation par des acteurs étatiques et criminels.

«Ces vulnérabilités soulignent la dépendance croissante aux technologies open source et aux composants cloud, devenus des vecteurs d'attaque privilégiés.»

Jacqueline Sala



## ESPIONNAGE ÉTATIQUE : L'ACTIVISME DE GROUPES CHINOIS ET LA MILITARISATION DU CYBER

Les rapports de décembre soulignent également une intensification des activités d'espionnage, notamment :


- **Ink Dragon**, un groupe lié à la Chine, qui a étendu ses opérations d'espionnage à de nouveaux secteurs et régions
- des attaques sophistiquées exploitant GitHub ou VMware pour maintenir une présence furtive dans les réseaux, selon [SISA InfoSec](#).

La frontière entre cybercriminalité et opérations étatiques continue de s'estomper, avec des groupes hybrides capables d'opérer à la fois pour des intérêts financiers et géopolitiques.

## HYBRIDATION DES MENACES : LES ENSEIGNEMENTS STRATÉGIQUES DE DÉCEMBRE 2025

La synthèse des événements survenus en décembre 2025 montre clairement que la cybersécurité a franchi un seuil critique et s'inscrit désormais dans une dynamique de changement d'échelle.

L'intensification simultanée du volume, de la vitesse et du degré d'automatisation des attaques, l'exposition croissante des composants logiciels essentiels, l'ampleur inédite des fuites de données et la porosité grandissante entre acteurs criminels et acteurs étatiques témoignent d'une transformation profonde du paysage des menaces.

 **Jacqueline Sala**

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

## Lire d'autres article sur





# Magazine Crise & Résilience

La résilience, un article à la fois



Nombre  
d'auteurs

**+ de 90**

Experts de leurs  
domaines

Nombre  
d'articles et dossiers

**+ de 150**

Des centaines de  
pages de  
contenu utile

Nombre  
d'impression totale  
(sur LinkedIn)

**+ de  
200k**

**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](http://www.criseetresilience-magazine.com)



# BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



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

Visitez-nous...  
[www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# Quand l'illusion visuelle sème le chaos

**Le jour où la guerre a commencé par une vidéo.**

Un Président appelle ses soldats à déposer les armes.

Les réseaux s'embrasent, les marchés chutent. Quelques heures plus tard, on découvre que tout était faux.

Trop tard : le chaos est lancé.

Bienvenue dans l'ère des crises artificielles quand un pixel peut déclencher une guerre.



**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.





Le XXI<sup>e</sup> siècle a transformé la vérité en champ de bataille. Hier, on manipulait les mots ; aujourd'hui, on manipule les images. Les deepfakes, ces vidéos hyperréalistes créées par intelligence artificielle, redéfinissent la notion même de preuve.

Ce dossier explore comment ils fabriquent des crises et menacent la confiance collective.

### **Anatomie d'un faux : comprendre le deepfake**

Tout commence par une machine qui apprend à imiter. Les réseaux de neurones artificiels, inspirés du cerveau humain, analysent des milliers d'images, de voix et de gestes. Peu à peu, ils reconstituent un être humain numérique : un clone visuel et vocal capable de parler ou de s'indigner à la place d'un autre.

Ces systèmes reposent sur les GANs (Generative Adversarial Networks), inventés par Ian Goodfellow en 2014. Deux IA s'affrontent :

- le générateur crée un faux contenu (visage, voix, mouvement) ;
- le discriminateur tente de le déceler.

À chaque itération, le générateur progresse : c'est un duel où le mensonge apprend à devenir parfait.

Depuis 2023, les modèles de diffusion ont succédé aux GANs. Ils partent d'un bruit aléatoire qu'ils affinent progressivement, produisant des images, vidéos ou voix d'un réalisme saisissant.


En 2018, les premiers deepfakes faisaient sourire.

**En 2025, un simple deepfake peut suffire à déclencher une crise diplomatique ou militaire en quelques minutes.**

Comme l'a souligné MIT Technology Review, ces technologies offrent une arme redoutable aux producteurs de fausses informations, en raison de leur réalisme et de la rapidité de diffusion.

Dans les environnements sensibles — politiques, économiques ou sécuritaires —, plusieurs experts les décrivent même comme des armes de désinformation d'une efficacité redoutable, capables de semer le doute avant même que la vérité ait le temps de se manifester.





**Les objectifs : manipuler, déstabiliser, convaincre**

Le deepfake n'est pas qu'une prouesse technologique : c'est un outil stratégique.

Ses créateurs poursuivent des buts précis, souvent dissimulés derrière la neutralité de la machine :

Manipulation politique : discréditer un leader ou semer le doute en période électorale (ex. : la fausse vidéo du président Zelensky en 2022).

Déstabilisation économique : annoncer à tort une faillite, influencer les marchés.

Ingénierie sociale : imiter la voix d'un dirigeant pour escroquer une entreprise.

Guerre psychologique : propager la peur ou la colère pour fracturer une société.

Derrière ces usages, un fil conducteur : l'exploitation du doute. Le but n'est pas seulement de faire croire à un mensonge, mais de faire douter du vrai.

C'est ce que l'on peut appeler une « crise fantôme »

Une déstabilisation sans agresseur visible, née de contenus impossibles à tracer dynamique décrite par les analyses du NATO StratCom Center of Excellence sur les campagnes d'influence malveillantes.





### Repérer le faux : les indices de l'illusion

Les deepfakes trahissent encore quelques failles :

- désynchronisation labiale ,
- incohérences d'éclairage,
- contours flous, reflets anormaux,
- arrière-plans trop lisses,
- et parfois une texture de peau « plastique » qui trahit la génération.

Mais la frontière s'efface vite. Comme le souligne Hany Farid, pionnier de la criminalistique numérique à Berkeley :

« Les deepfakes ne menacent pas seulement la vérité ; ils menacent la notion même de preuve. »

Le paradoxe est cruel : plus les détecteurs progressent, plus les faussaires innovent. Les modèles de 2025, fondés sur les approches de diffusion et le clonage vocal avancé, déjouent souvent des détecteurs calibrés pour les anciens GAN.

C'est une guerre technologique permanente, un jeu du chat et de la souris où la vérité perd toujours un peu de terrain.

Mais au-delà des algorithmes,

la bataille se joue ailleurs :  
dans notre propre cerveau.

Car la première faille que les deepfakes exploitent n'est pas numérique — elle est humaine.

Là où la technologie s'arrête, la psychologie prend le relais.

Pourquoi croyons-nous si facilement à une image ?

Notre cerveau est programmé pour faire confiance à ce qu'il voit surtout lorsque l'émotion s'en mêle.

Les deepfakes exploitent ce biais de crédibilité visuelle : une image forte court-circuite la raison. La peur, la compassion ou la colère neutralisent le doute.

« Les deepfakes ne menacent pas seulement la vérité...  
...ils menacent la notion même de preuve. »

Hany Farid



Deux dangers en découlent :

- Nous croyons aux faux qui confirment nos convictions (biais de confirmation).
- Une fois un faux démasqué, nous doutons de tout — même du vrai (effet d'influence continue).

S'y ajoute l'effet de vérité illusoire : la répétition d'une information la rend plus crédible.

Ce brouillard informationnel n'est pas un effet secondaire : il est au cœur de la stratégie de désinformation.

Fragmenter la confiance collective, affaiblir la lucidité, paralyser la décision — telle est la mécanique du chaos.

Les exemples récents le prouvent :

- En 2022, une fausse vidéo du président Zelensky appelant à la reddition a brièvement semé la confusion.
- Dans la sphère économique, des annonces truquées ont fait vaciller des marchés entiers.
- Dans plusieurs pays africains, des deepfakes électoraux ont rallumé des tensions ethniques.

La guerre de l'image est devenue une guerre de la perception. Le temps du mensonge est désormais plus rapide que celui de la vérité.

#### **Conclusion :**

Les deepfakes n'abolissent pas la vérité : ils la rendent exigeante.

À l'instant où l'image peut usurper le témoin, la vérité cesse d'être une évidence et devient un travail collectif de preuve :

retrouver l'origine d'un contenu, croiser les sources, montrer les indices, conserver la trace.

Elle n'est plus une certitude donnée, mais une vigilance partagée, où chacun — médias, institutions, plateformes, citoyens — porte sa part d'effort et de méthode.



**Karine Maréchal-Richard**

Journées  
blackout

**QUÉBEC - 27 FÉVRIER**

**MONTRÉAL - 25 MARS**

**PARIS - 24 JUIN**

Billets en vente sur : [www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)





# 5 réflexes essentiels pour ne pas se laisser piéger par les deepfakes

Il ne suffit plus de “voir pour croire” — il faut apprendre à :

## Vérifier avant de partager

- Croiser au moins deux sources indépendantes et de confiance.
- Extraire 3 à 5 images clés d'une vidéo et lancer une recherche inversée.
- Contrôler le contexte et les métadonnées : heure, lieu, météo, toponymes, logos, uniformes.
- Comparer avec les canaux officiels/certifiés et évaluer la plausibilité : plausible / suspect / faux probable.

## Former et sensibiliser

- Former décideurs et communicants à repérer les signaux faibles : désynchronisation lèvres/voix, ombres incohérentes, reflets anormaux, peau “plastique”.
- Simuler des scénarios de crise : fausse reddition, annonce truquée, audio cloné.
- Nommer des référents “veille visuelle” dans chaque service.

## Anticiper la crise

- Mettre en place un protocole « Stop & Check » (60–90 s) pour qualifier le contenu (plausible, suspect, faux probable).
- Prévoir des messages prêts à l'emploi : message d'attente (« Vérifications en cours – merci de ne pas relayer ») et un démenti illustré, appuyé par des preuves visuelles et des éléments de traçabilité horodatés.

## Surveiller en continu

- Assurer une veille permanente des canaux à risque et des mots-clés sensibles.
- Maintenir une liste de comptes et flux officiels pour vérification rapide.
- Journaliser chaque incident : captures d'écran, contexte, horodatage, décision, suites données.

## Cultiver le doute éclairé

- Appliquer la règle : “Deux sources ou rien” pour tout contenu à fort impact.
- Valoriser le “silence responsable” lorsque l'authenticité d'une vidéo reste incertaine.
- Après chaque incident, réaliser un retour d'expérience et mettre à jour les playbooks.

### Références :

<https://www.nexa.fr/post/quest-ce-que-les-generative-adversarial-networks>

[https://labinfo.uottawa.ca/common/Uploaded%20files/PDI%20files/InfoLab%20French%20CRIM%20Report%20Final%20\(digital\).pdf](https://labinfo.uottawa.ca/common/Uploaded%20files/PDI%20files/InfoLab%20French%20CRIM%20Report%20Final%20(digital).pdf)



# 2026, l'humain redevient le centre de gravité

2026 prolongera la permacrise : crises superposées, informations qui s'emballent, émotions à vif.

Face aux promesses d'outils et d'IA, l'essentiel doit rester humain : décider, relier, garder un cap éthique.

Une seule boussole : « Qu'attendons-nous de nous ? » Mieux communiquer mieux se coordonner et surtout agir plus.



**Lilian LAUGERAT**

Directeur Solace  
Gestionnaire de Crise







**Le gestionnaire de crise  
est celui qui relie.  
Celui qui arbitre.  
Celui qui donne du sens  
quand les repères vacillent.**

*Lilian Laugerat*

## **2026 : la permacrise continue.**

Dans ce contexte, beaucoup cherchent des solutions à portée de main. Une application, une plateforme. De l'intelligence artificielle "pour tout prévoir".

Ces outils ont sans doute leur utilité. Mais ils deviennent dangereux lorsqu'on leur demande d'être le cœur de la réponse. Une crise, c'est une épreuve humaine. Et c'est précisément pour cela que 2026 doit être l'année d'un recentrage radical sur l'humain.

## **L'outil accélère. L'humain décide.**

En crise, tout va plus vite : la circulation des informations, des émotions, des accusations, des rumeurs. L'IA et le numérique peuvent aider à trier, à détecter, à simuler, à documenter. Mais ils ne remplacent ni la responsabilité, ni le courage, ni l'empathie.

Ils ne tiennent pas la main d'un collaborateur inquiet. Ils ne regardent pas une victime dans les yeux. Ils ne portent pas la parole juste quand l'opinion s'enflamme. Ils n'assument pas la décision impopulaire mais nécessaire, ni le renoncement à une posture confortable.

**Le gestionnaire de crise est celui  
qui relie. Celui qui arbitre.**

**Celui qui donne du sens quand les  
repères vacillent.**

Et surtout, celui qui tient un cap éthique quand tout pousse à la précipitation, à la défense automatique ou à la communication stéréotypée, vide de sens.

## **La question qui change tout : "Qu'attendons-nous de nous ?"**

Quand la pression monte, une organisation a tendance à se poser des questions réflexes :

- "Que risque-t-on ?",
- "Que va dire la presse ?",
- "Comment se protéger juridiquement ?",
- "Comment sauver l'image ?".

Ces questions ne sont pas illégitimes.

Mais si elles deviennent les seules, la crise se transforme en piège : on communique pour se couvrir, on agit pour paraître, on gère pour survivre.



La question structurante est ailleurs :

## “Qu’attendons-nous de nous ?”

Elle oblige à sortir de la réaction. Elle oblige à regarder la crise non comme une scène médiatique, mais comme une réalité vécue par des personnes.

Elle rappelle qu’au-delà des process, la crise révèle une identité : ce que nous sommes quand c’est difficile, voire dans certains cas ce que nous sommes au quotidien.

Cette question est aussi un repère simple pour éviter les dérives : l’esquive, le langage creux, la “posture”, la sur-promesse, le déni de responsabilité, ou la froideur technocratique.

Elle ramène à l’essentiel : faire ce qui est juste, et le faire de façon lisible.

### **Les parties prenantes impactées : priorité absolue, avec une communication sur mesure**

En 2026, la communication de crise stéréotypée ne passera plus. Les formules toutes faites

“nous prenons la situation très au sérieux...”,  
“la sécurité est notre priorité...”

produisent l’effet inverse de celui recherché. Elles éloignent, elles irritent, elles abîment.

Parce qu’elles sonnent comme des réflexes d’organisation, pas comme une parole humaine.

**Adapter la communication, ce n’est pas “segmenter” comme en marketing.**

C’est comprendre l’expérience vécue par chacun. C’est choisir les bons mots, le bon timing, la bonne forme.

Et c’est surtout accepter une idée exigeante.

En crise, la qualité de la relation compte autant que la qualité de l’action.

### **Les parties prenantes impliquées : mieux coordonner pour mieux agir**

Une crise se gère rarement seul. Autorités, secours, sous-traitants, partenaires, élus, assureurs, experts, associations, représentants du personnel, influenceurs parfois : les “impliqués” sont nombreux, et l’échec vient souvent d’un défaut de coordination plus que d’un défaut de compétence.

**Or, coordonner ne veut pas dire empiler des réunions.**

Cela veut dire :

- Partager les faits,
- Aligner les priorités,
- Clarifier les rôles,
- Sécuriser les canaux d’information,
- Réduire les angles morts.

Cela veut dire aussi sortir des rivalités de périmètre et des réflexes défensifs.

Là encore, l’humain est central : la confiance, la capacité à écouter, à négocier, à décider, à tenir une ligne commune.



# 2026 Cap sur l'humain : agir juste, parler vrai, coordonner mieux

## Ouvrir par la bonne question

A chaque ouverture de la cellule de crise, se poser la bonne question: « **Qu'attendons-nous de nous ?** »

## Afficher les faits

Déterminer rapidement quelle est l'histoire et la véritable histoire à communiquer.

**Cartographier les parties prenantes** - Lister 2 colonnes :

**Impactés** (ceux qui subissent) : victimes, familles, salariés exposés, clients/usagers, riverains.

**Impliqués** (ceux qui agissent) : autorités, secours, partenaires, sous-traitants, experts, élus, représentants du personnel. Attribuer à chacun : attente dominante (sécurité, information, reconnaissance, solution), canal, rythme, interlocuteur.

## Communiquer sur mesure (anti-stéréotypes)

- **Écouter** : ce que les personnes vivent et ce qui compte pour elles.
- **Clarifier** : ce que l'on sait / ne sait pas / fait maintenant.
- **Préparer** : Interdire les formules automatiques. Chaque message doit contenir un fait, un acte, un contact.
- **Coordonner au lieu d'empiler**
- Créer un "point de synchronisation" avec les impliqués : objectifs, décisions, dépendances, prochaines étapes.

En 2026, les organisations qui résisteront le mieux ne seront pas celles qui auront "la meilleure techno". Ce seront celles qui auront une culture de gestion de crise : lucidité, discipline, empathie, coordination, et surtout une capacité à agir vite sans agir mal, en d'autres mots agir plus.

## Agir davantage : une nouvelle exigence

La permacrise appelle à agir davantage. Pas agir dans tous les sens. Agir avec méthode, avec humanité, avec constance. Mettre l'humain au centre ne signifie pas être "gentil". Cela signifie être responsable, clair, présent, et fiable y compris quand la vérité est inconfortable.

2026 ne sera pas une année de répit. Mais elle peut être une année de construction. Une année où l'on accepte enfin que la crise n'est pas seulement un risque à contenir, mais un révélateur de ce que nous sommes. Et que la meilleure "innovation" en gestion de crise, c'est peut-être de revenir à ce qui ne se remplace pas : la relation, la décision, la parole juste... et l'humain.

 **Lilian Laugerat**

*SOLACE est un cabinet de conseils dont l'objectif est de préparer les entreprises à faire face aux situations de gestion de crise auxquelles elles pourraient être confrontées.*

[www.agirpourelevlerledefi.com](http://www.agirpourelevlerledefi.com)

Journées  
blackout

**QUÉBEC - 27 FÉVRIER**

**MONTRÉAL - 25 MARS**


**PARIS - 24 JUIN**

Billets en vente sur : [www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)





# N'attendons pas que la crise nous rattrape : médias et communication sous pression



Rien n'est plus redoutable qu'une crise qui éclate sans y être préparé.

Les murs tremblent, les équipes s'interrogent, les journalistes appellent, insistent, scrutent les moindres failles.

En un instant, la réputation patiemment construite vacille sous le poids de l'exposition médiatique.



**Patrick Leroux**

Formateur / Intervenant & Consultant en communication







Dans ces moments de tension extrême, les projecteurs se braquent sur l'organisation, sa parole, sa réactivité. Et c'est souvent moins la crise elle-même que la manière de la communiquer qui détermine la survie de la confiance publique.

À l'heure du tout numérique, où une information peut se diffuser sur les réseaux en quelques secondes, bien gérer les médias n'est plus une option : c'est une condition vitale de la maîtrise de son image.

### **Anticiper avant la tempête : préparer le terrain médiatique**

Une communication de crise réussie ne s'improvise jamais. Elle se construit en amont, à froid, lorsque tout va bien.

Entretenir des relations transparentes, régulières et professionnelles avec les médias est un investissement stratégique.

Les journalistes ne sont pas des ennemis : ce sont des partenaires d'information, parfois exigeants, toujours curieux, dont la confiance se mérite. Nouer ce lien en période calme facilite infiniment les échanges quand la tension monte.

Chaque entreprise doit disposer d'un plan de communication de crise intégrant un volet « relations médias ».

Cela implique :

- **Un fichier presse à jour**, comportant les bons interlocuteurs (presse locale, nationale, spécialisée, voire internationale).
- **Des contacts réguliers avec les journalistes** de référence afin de comprendre leurs contraintes, leurs attentes et surtout leur temporalité.
- **La formation d'un porte-parole identifié**, préparé à s'exprimer publiquement.

Connaître les médias, c'est aussi comprendre leur logique : leur recherche du fait nouveau, du témoin, du symbole. Anticiper leurs questionnements, c'est se donner les moyens de répondre juste et vite.

« Une communication de crise réussie ne s'improvise jamais. Elle se construit en amont, à froid, lorsque tout va bien. »

Patrick Leroux



Car une chose est sûre, le jour où la crise éclate, il est déjà trop tard pour apprendre à communiquer.

#### **La crise éclate : réagir vite, parler vrai**

Quand la crise surgit, chaque minute compte. L'erreur la plus coûteuse est souvent le silence, vécu par le public comme un aveu ou un désintérêt. Il faut parler tôt, parler clair et parler juste.

La première étape consiste à prendre la parole avec un message factuel et cohérent, diffusé par les bons canaux : un communiqué via l'AFP, un point presse rapide, une publication vérifiée sur les réseaux officiels. Cette parole n'a pas besoin d'être exhaustive, mais elle doit donner le ton autour de la transparence, de la maîtrise et du calme.

Il est important que l'entreprise reprenne la maîtrise du récit médiatique avant que d'autres ne le fassent à sa place.

Le porte-parole joue ici un rôle central. Sa crédibilité devient celle de l'organisation. D'où l'importance d'une préparation fine en amont constitués d'éléments de langage précis, de cohérence du discours, et d'un travail autour de l'anticipation des questions sensibles.

Les médias iront chercher la faille, contradiction, hésitation, le mot de trop.

Dans les premières heures, il importe aussi d'éviter la dispersion.

**Une parole unique pour toute l'organisation, des messages validés, une coordination interne rigoureuse sont recommandés.**

Rien n'alimente davantage la crise que des contradictions entre services ou dirigeants.

Enfin, l'accueil réservé aux journalistes compte presque autant que le contenu du discours.







Organiser une conférence de presse claire et professionnelle, ou un briefing personnalisé, témoigne d'une volonté d'ouverture.

L'objectif est d'encadrer l'information sans la verrouiller, répondre sans esquisser, et maintenir une relation courtoise même dans la tension.

### **Le rôle des médias : entre émotion et relais d'opinion**

Les médias sont autant les témoins que les amplificateurs des crises. Leur mission est d'informer, de questionner, parfois de dénoncer. L'entreprise, elle, doit accepter ce rôle tout en cherchant à guider le récit par la cohérence et la transparence.

Les médias audiovisuels, par leur puissance d'émotion et de diffusion immédiate, imposent souvent leur tempo. En début de crise, leurs images façonnent l'opinion avant même que les faits ne soient stabilisés.

À l'inverse, la presse écrite ou les médias spécialisés permettent ensuite un travail d'explication et de contextualisation. C'est une deuxième parole, plus construite, qu'il convient de nourrir activement.

**C'est pourquoi une veille médias en temps réel est indispensable.**

Elle permet :

- De surveiller les retombées,
- D'identifier les erreurs factuelles,
- De corriger subtilement.

Cela passe par des appels, des précisions en complément d'informations.

Cette écoute active, menée également sur les réseaux sociaux, devient un outil précieux d'ajustement.

Le service communication doit ainsi naviguer entre réactivité et discernement. Il n'est pas obligatoire de répondre à tout, mais surtout de corriger ce qui compte. Dans une crise, savoir où porter la parole est aussi important que savoir quoi dire.



### **Après la crise, reprise d'une parole durable**

Quand la tourmente s'apaise, il reste toujours des traces, des articles, des souvenirs, des perceptions, surtout sur Internet. L'après-crise n'est donc pas une période de repos, mais une étape décisive de reconstruction.

Le dialogue avec les médias doit continuer, non plus pour éteindre le feu, mais pour rebâtir la confiance sur la durée.

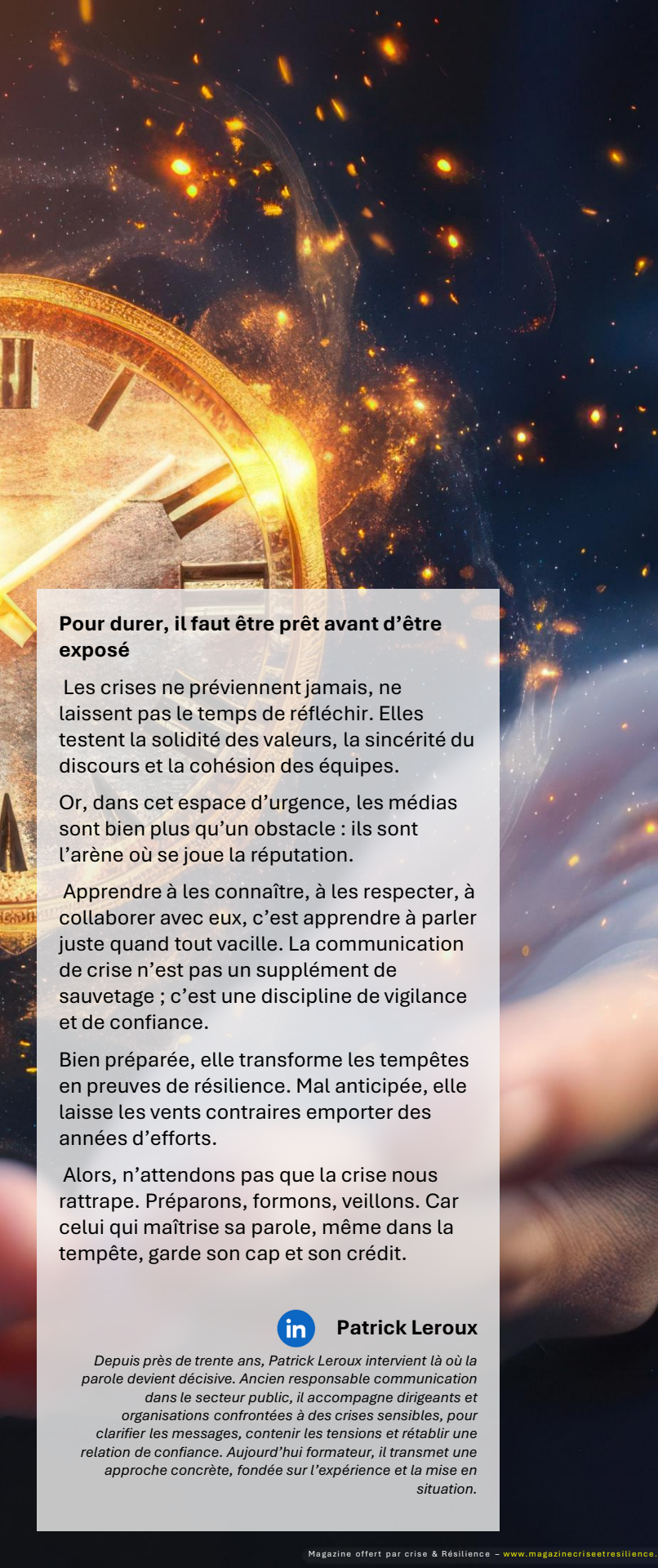
Cela passe par :

- Une communication de suivi avec de bilans affichés, les mesures correctives apportées.
- Des rencontres informelles avec les journalistes clés pour expliquer l'évolution de la situation.
- Une analyse interne du traitement médiatique (ce qui a été bien géré, ce qui doit être amélioré).

Ce travail de mémoire médiatique est souvent négligé, alors qu'il transforme une crise en apprentissage collectif. Un média bien informé des avancées devient à son tour relais de réhabilitation.

La transparence, une fois encore, reste la valeur sûre. L'opinion pardonne à ceux qui reconnaissent leurs erreurs et montrent qu'ils agissent pour ne pas les répéter





### **Pour durer, il faut être prêt avant d'être exposé**

Les crises ne préviennent jamais, ne laissent pas le temps de réfléchir. Elles testent la solidité des valeurs, la sincérité du discours et la cohésion des équipes.

Or, dans cet espace d'urgence, les médias sont bien plus qu'un obstacle : ils sont l'arène où se joue la réputation.

Apprendre à les connaître, à les respecter, à collaborer avec eux, c'est apprendre à parler juste quand tout vacille. La communication de crise n'est pas un supplément de sauvetage ; c'est une discipline de vigilance et de confiance.

Bien préparée, elle transforme les tempêtes en preuves de résilience. Mal anticipée, elle laisse les vents contraires emporter des années d'efforts.

Alors, n'attendons pas que la crise nous rattrape. Préparons, formons, veillons. Car celui qui maîtrise sa parole, même dans la tempête, garde son cap et son crédit.



**Patrick Leroux**

*Depuis près de trente ans, Patrick Leroux intervient là où la parole devient décisive. Ancien responsable communication dans le secteur public, il accompagne dirigeants et organisations confrontées à des crises sensibles, pour clarifier les messages, contenir les tensions et rétablir une relation de confiance. Aujourd'hui formateur, il transmet une approche concrète, fondée sur l'expérience et la mise en situation.*

## **5 réflexes médias en cas de crise**

### **Activer la cellule de crise immédiatement :**

réunir les décideurs clés (direction, communication, juridique, RH). Nommer un porte-parole unique et rappeler la chaîne de validation des messages.

### **Occuper le terrain de l'information :**

communiquer rapidement, même avec des informations partielles mais vérifiées. Bannir les « pas de commentaire » : expliquer ce que l'on sait, ce que l'on fait et ce que l'on va vérifier.

### **S'appuyer sur des éléments de langage**

**préparés :** formaliser 3 à 5 messages clés, cohérents sur tous les canaux. Anticiper les questions sensibles (FAQ) et les réponses associées, y compris pour l'interne.

### **Canaliser la relation avec les journalistes :**

centraliser les demandes médias vers l'équipe communication/RP. Privilégier un ton professionnel, factuel et empathique, en évitant toute polémique ou mise en cause.

### **Assurer une veille et ajuster la stratégie :**

suivre en temps réel la presse, le web et les réseaux sociaux pour détecter rumeurs, erreurs et signaux faibles. Corriger, préciser, compléter lorsque c'est nécessaire, sans sur-réagir

## **Allez plus loin avec les podcasts Risques & Stratégies de Patrick...**



# **QUÉBEC - 27 FÉVRIER**

**Journées  
blackout**



# 7 rôles clés pour rendre une cellule de crise vraiment performante

Dans les minutes qui suivent une crise, tout se joue : coopération, intelligence collective, décisions vitales.

Comment un groupe d'individus, rarement préparés à travailler ensemble, parvient-il pourtant à performer sous pression ?

Après 12 ans d'observation au sein de Michelin, voici les 7 rôles qui transforment une cellule de crise en moteur d'efficacité collective.



**Raphaël de Vittoris**



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



**Carole Bousquet**



Professeure Associée / Management, RH &  
Conduite du Changement





Les crises surprennent, bousculent et désorganisent. Pourtant, certaines cellules de crise parviennent à décider vite et juste. Pourquoi ? Parce qu'elles activent des rôles clés générateurs de compétence collective, même en environnement contraint.

Cet article propose une lecture opérationnelle et inspirante issue de 12 ans de recherche-intervention au sein du Groupe Michelin.

### **Pourquoi les cellules de crise échouent... ou réussissent**

Lorsqu'une crise survient, les organisations activent une cellule de crise en rassemblant des dirigeants, experts et responsables internes. Problème :

ces personnes n'ont souvent ni  
l'habitude de travailler  
ensemble, ni le temps de  
construire une dynamique  
collective.

Pourtant, la littérature démontre que la performance collective repose sur une combinaison coordonnée de compétences et de rôles partagés (Retour & Krohmer, 2006 ; Lloret-Llinarès, 2021).

Dans les situations extrêmes, comme celles observées chez Michelin lors de 93 simulations et 18 crises réelles, l'urgence abolit les repères habituels.

Le stress s'accroît, la subjectivité s'installe, la surcharge informationnelle brouille les décisions.

C'est précisément dans ces environnements hostiles qu'un collectif performant doit émerger... en quelques minutes.

### **La découverte de 7 rôles indispensables à la performance collective**

Au fil de 12 années de recherche-intervention, une question centrale s'est imposée :

*Quels rôles doivent  
impérativement être actifs pour  
générer une compétence  
collective efficace en  
environnement contraint ?*



L'analyse croisée des simulations Michelin, des situations réelles et de 30 entretiens d'experts internationaux a permis de valider sept rôles essentiels, toujours présents dans les cellules performantes.

**Le Leader – celui qui tranche dans l'incertitude** : Son rôle n'est pas d'avoir raison, mais d'orienter l'action malgré l'ambiguïté. Les experts rappellent :

« Un leader doit accepter d'être potentiellement dans l'erreur tout en donnant une direction claire ».

Ce rôle peut, et doit parfois, être détaché du rang hiérarchique.

**Le Communicateur – celui qui rend l'incompréhensible intelligible** : Il gère les flux internes et externes, réduit les rumeurs, donne du sens. La sous-estimation de la communication interne est l'un des écueils majeurs observés. Une communication maîtrisée apaise, stabilise, crédibilise.

**Le Facilitateur – le chef d'orchestre invisible** : C'est le rôle le plus délicat : maintenir la dynamique, gérer les irritants, faire respecter la méthode, clarifier les priorités, garantir la fluidité des échanges. Sans facilitateur, le chaos s'installe : « On ne s'entend plus ! » disait un leader lors d'une simulation en 2015.

**Le Scribe – la mémoire structurante** : Le scribe trace tout : décisions, options rejetées, hypothèses, signaux faibles. Une cellule non documentée est une cellule vulnérable, notamment juridiquement (accidents graves, enquêtes, audits). Ce rôle est unanimement jugé « non négociable ».

**L'Anticipateur – l'œil qui voit plus loin** : Il se tient à distance du tumulte pour envisager scénarios, cascades d'événements et aggravations possibles. C'est le rôle qui augmente le plus la performance collective, car il contrebalance la vision court-termiste induite par le stress.

**L'Interventionniste – l'ancrage opérationnel** : Il représente le terrain, coordonne les actions, fait remonter les réalités. Sans lui, la cellule perd l'ancrage dans les faits, glisse vers l'hypothèse, ou réagit trop tard.

**Le Logisticien & Support – le rôle "oublié" mais vital** : Il assure énergie, matériel, ressources humaines, continuité logistique. Quand la crise dure, ce rôle protège le collectif de l'épuisement et préserve sa capacité d'action.

« Un leader doit accepter d'être potentiellement dans l'erreur tout en donnant une direction claire ».

Raphaël de Vittoris





### Comment ces rôles génèrent une compétence collective en quelques minutes

Les critères classiques de la compétence collective — langage commun, mémoire partagée, engagement, référentiel partagé (Chédotel & Krohmer, 2014) — se construisent d'ordinaire dans la durée. Or, en crise, le temps n'existe pas.

Le constat de Michelin est clair : ces critères émergent naturellement lorsque les 7 rôles sont simultanément activés.

Les simulations montrent que la cellule développe rapidement :

- Un vocabulaire opérationnel commun,
- Un référentiel partagé sur les priorités,
- Une mémoire collective via le scribe,
- Une interdépendance structurée par la pression,
- Une montée en compétence accélérée grâce à l'anticipation.

Les crises deviennent alors des espaces d'apprentissage in situ, capables de renforcer durablement la résilience organisationnelle.

La simulation, elle, devient un outil stratégique : elle fabrique du collectif, révèle les lacunes, développe la réflexivité et prépare mentalement les équipes à « être surprises » sans perdre en efficacité.



En crise, la performance n'est jamais le fruit du hasard. Elle naît de l'activation coordonnée de sept rôles clés, capables de générer rapidement une compétence collective robuste malgré le stress, l'incertitude et la pression. Structurer sa cellule de crise autour de ces rôles, les entraîner régulièrement et les adapter au contexte permet aux organisations de transformer un moment de chaos potentiel en espace de maîtrise, de sens et d'action efficace.

Issu de l'article scientifique : Bousquet, C., de Vittoris, R., & de Villartay, S. (2025). Generating collective competence in a constrained environment: the case of Michelin's crisis cells. Revue de gestion des ressources humaines, 137(3), 80-97.

## Raphaël de Vittoris

Raphaël De Vittoris est 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/>

## Carole Bousquet

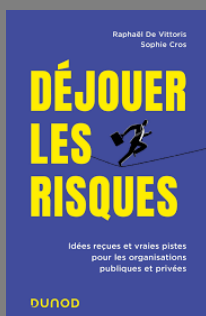
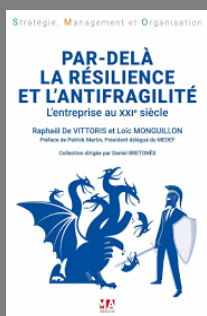
Associate Professor of Management & Human Resources  
at IDRAC Business School

Associate researcher, Magellan, Jean Moulin Lyon 3 University  
Division Chair of Management Consulting Division – Academy of Management



# À LIRE

PAR RAPHAËL DE VITTORIS...



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

[www.magazinecriseetresilience.com](http://www.magazinecriseetresilience.com)

## Mini-guide : activer les 7 rôles en 15 minutes

Voici un protocole simple pour activer rapidement une cellule de crise performante :

### Assigner les 7 rôles en moins de 3 minutes :

Un tour de table suffit : chacun déclare le rôle qu'il prend. En cas d'absence, une même personne peut cumuler deux rôles (sauf « leader + facilitateur » et « intervention + anticipateur », ces deux couples sont incompatibles).

### Fixer une interprétation collective cohérente :

Un partage des informations détenues par les divers membres et une réflexion sur le phénomène à affronter fournit immédiatement une représentation partagée et garantit une cohérence d'actions et d'engagement.

### Lancer les 4 actions de performance :

- Le leader fixe les décisions attendues.
- Le facilitateur structure les échanges.
- Le scribe ouvre le journal de bord et collecte toutes les données.
- L'anticipateur soumet des scénarios de rupture.

### Organiser le lien terrain-cellule :

L'interventionniste partage la situation réelle le plus régulièrement possible : « Ce qui se passe réellement est... Ce que nous prévoyons est... »

### Immédiatement préparer la communication :

Avant toute communication, il convient de développer 1) une stratégie de communication aussi bien interne qu'externe (transparence & responsabilité, projet latéral, déni, silence), 2) déclinée de manière tactique et adaptée aux différentes parties prenantes

**Protéger l'énergie du collectif :** Le logisticien veille à l'alimentation, au relais, aux pauses, au matériel. La capacité d'action dépend de cette vigilance.

Appliqué strictement, ce protocole améliore instantanément l'efficacité d'une cellule, même composée de novices.

PARIS - 24 JUIN

Journées  
blackout



# BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



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

Visitez-nous...  
[www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# Du PCA au SMCA : pourquoi structurer la continuité change tout

De nombreuses organisations ont un plan de continuité d'activité (PCA). Mais rien ne garantit qu'il ne fonctionne ni qu'il soit à jour.

Le système de management de la continuité d'activité (SMCA) permet de s'assurer que le PCA reste vivant, testé, et que les collaborateurs ont adopté une culture de la résilience.




**Thomas Scorticati**



Gestion de crise & PCA pour ETI | Exercices immersifs  
+ plans opérationnels | ISO 22301 Lead Implementer, MBCI





Le plan de continuité d'activité est longtemps resté un document rassurant mais invisible, rédigé après un audit, rangé dans un répertoire, rarement testé. Une succession de crises récentes a modifié cette perception.

La pandémie, en paralysant des chaînes entières, a révélé la fragilité des organisations qui confondaient « avoir un PCA » et « être vraiment prêt ».

Les cyberattaques, les défaillances fournisseurs et les tensions sur l'énergie ont amplifié le constat.

### Un document figé ne protège de rien.

Un PCA décrit des procédures, des rôles et des ressources. Mais les organisations bougent plus vite que leurs plans, et c'est là que le bât blesse. En quelques mois, le document devient obsolète, fragilisé par une réorganisation, des départs ou encore des migrations techniques. Les numéros d'astreinte ne répondent plus, les procédures décrivent des systèmes qui n'existent plus et quand la crise survient, on découvre que le filet est troué.

### Un cadre, pas une contrainte

C'est précisément ce constat qui fonde l'intérêt du SMCA, encadré par la norme ISO 22301. Là où le PCA répond au « comment reprendre », le SMCA va plus loin.

Il structure le « qui décide »,  
le « jusqu'où » et surtout le  
« comment on progresse ».

Cette progression repose sur un cycle continu. On planifie, on déploie, on teste, on corrige, puis on recommence.

Les exercices ne servent plus à cocher une case mais à identifier ce qui doit changer. Les failles repérées remontent en revue de direction, alimentent des plans d'action, et ces plans sont suivis dans la durée. La boucle tourne. Le dispositif vit.



Qui plus est, la norme ne prescrit ni méthodologie ni organisation type. Elle fixe des exigences de résultat, pas de moyens. Une PME peut ainsi déployer un SMCA léger, adapté à sa taille. Un grand groupe peut l'intégrer à sa gouvernance existante. Le cadre s'adapte, et c'est sa véritable force

### **Progression, pas perfection**

La démarche n'exige pas d'être irréprochable dès le départ. L'auditeur, si l'on va jusqu'à la certification, ne cherche pas un dispositif parfait. Il vérifie qu'un système existe, fonctionne et s'améliore.

Une faiblesse identifiée puis corrigée vaut mieux qu'une façade impeccable.

L'amélioration continue n'est pas un slogan,

c'est le cœur du référentiel.

Les bénéfices concrets sont triples.

### **Un pilotage explicite des priorités :**

- Quelles activités sont critiques
- Dans quels délais
- Et avec quelles ressources

### **Une cohérence transverse :**

- métiers
  - fonctions supports
  - IT
  - et achats
- cessent de travailler en silos.

### **Une gestion de crise professionnalisée, avec :**

- Des rôles clairs
- Des exercices réguliers
- Et des réflexes acquis.








### Certification ou pas ?

Faut-il aller jusqu'à la certification ? La question mérite d'être posée. On peut très bien adopter le cadre ISO 22301 comme référentiel interne, progresser à son rythme et sans contrainte d'audit. Certaines organisations choisissent d'ailleurs de commencer ainsi, puis de viser la certification après deux ou trois ans de maturité. Une approche progressive qui permet de roder le système avant de le soumettre à un regard externe.

Pour autant, la certification ajoute un signal externe non négligeable. Elle rassure clients, donneurs d'ordres et régulateurs. De plus en plus d'organisations font d'ailleurs ce choix pour des raisons commerciales autant que techniques, car dans certains secteurs, le PCA devient un prérequis pour répondre à un appel d'offres ou conserver un client majeur. Et contrairement à un PCA transmis seul, la certification garantit que le dispositif est maintenu, testé et à jour.

Le PCA décrit les procédures de reprise. Le SMCA structure la gouvernance et l'amélioration continue. C'est cette bascule qui transforme un document figé en système vivant.

 **Thomas Scorticati**

*Thomas Scorticati est consultant indépendant avec dix ans d'expérience en continuité d'activité et gestion de crise. Certifié MBCI et ISO 22301 Lead implementer, il accompagne les organisations de tous secteurs, finance, industrie, santé ou encore administration publique. Il a également créé Y Crisis, une plateforme de simulation de crise immersive.*



# Leadership post-crise : le corps du dirigeant est le premier média

À la sortie d'une zone de turbulences vos équipes n'écoutent plus vos promesses.

Elles scannent votre système nerveux.

Voilà pourquoi le redémarrage doit s'incarner plutôt que de décréter.

C'est la priorité du dirigeant qui, en premier lieu, doit moins se porter sur la stratégie que la maîtrise des signaux qu'il renvoie au collectif.



**Timothy Mirthil**



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





**Le dirigeant est à la fois  
l'émetteur principal du  
message « après choc »  
mais aussi le premier  
impacté par le choc.**

*Timothy Mirthil*

Une crise ne s'arrête jamais au dernier communiqué de presse. Elle mute en une phase critique, post-crise, que l'on pourrait nommer « l'après-choc ».

### **C'est une période de « latence toxique »**

où l'organisation est plongée dans une hypervigilance collective.

Dans ce climat, vos collaborateurs cherchent des preuves organiques que le danger est écarté ; les solutions chiffrées seront certes attendues mais plus tard. Cette preuve organique, ils la traquent sur le support le plus immédiatement accessible, le corps du dirigeant.

### **Le leadership sous le radar des neurosciences**

Qu'il s'agisse d'un naufrage financier ou d'un scandale de gouvernance, le traumatisme modifie le logiciel de perception des équipes. Leurs mécanismes de vigilance sont saturés de cortisol, générant une hypersensibilité radicale aux signaux non verbaux.

Un dirigeant qui entre en salle de réunion les épaules verrouillées, le regard fuyant ou la respiration courte commet une erreur tactique majeure car il émet un signal de détresse qui sature l'espace et annule instantanément son discours de relance.

**En communication de crise,  
l'incohérence entre le verbe  
et le corps se ressent  
comme un poison.**

Elle génère une contagion émotionnelle qui paralyse toute velléité de redémarrage.

### **On n'offre pas une stabilité que l'on ne possède pas**

Le leadership post-crise procède d'un défi paradoxal. Car le dirigeant est à la fois l'émetteur principal du message « après choc » mais aussi le premier impacté par le choc.

Avant de mobiliser le collectif, le dirigeant doit donc mener une opération de maintenance interne.



À lui de stabiliser sa posture et de moduler l'intensité de sa présence. Comment ?

En modifiant ses propres paramètres physiologiques comme celui de la respiration, de la tension musculaire et de son ancrage au sol. Ce n'est qu'à cette condition que son message devient audible. Dans les 48 heures qui suivent le choc, la réception d'un plan de redressement dépend essentiellement de la solidité perçue de l'émetteur.

### **L'écoute tactique pour neutraliser les résistances**

S'engager, et engager ses équipes, à « tourner la page » prématurément constitue une faute de management.

Un dirigeant qui se projette dans l'avenir sans traiter le passif émotionnel se heurte à un mur de résistance.

Car la gestion post-crise exige une compétence de terrain difficile à activer en contexte dégradé. Cette compétence s'intitule

#### **« l'écoute tactique ».**

En effet, nommer la douleur permet de la neutraliser, du moins en partie.

Or, sans cette reconnaissance factuelle du vécu des équipes, toute tentative de remobilisation est perçue comme un déni de réalité.


Concrètement, il s'agit donc de valider explicitement le traumatisme : « Je sais l'effort que cela a demandé (...) L'incertitude a été brutale ».

Il faut ensuite réactiver le moteur organisationnel car la crise anesthésie l'initiative.

Le dirigeant stratège doit inverser la polarité, motiver, lever l'inhibition en questionnant alternativement de manière ouverte et fermée, simple et complexe afin de pénétrer en profondeur la carte mentale de ses équipes.







Il s'agit pour lui de comprendre réellement l'état émotionnel de ses équipes et de mesurer leur disponibilité cognitive afin de générer l'action. Les collaborateurs qui participent ainsi au diagnostic cessent d'être des victimes de la crise pour redevenir des acteurs d'une reconstruction qui se veut collective et décentralisée.

Le redémarrage, que l'on pourrait nommer la résilience, débute par la présence du dirigeant davantage que par sa capacité rhétorique. Le dirigeant qui maîtrise son architecture corporelle et valide la réalité émotionnelle de ses troupes forge une résilience structurelle et collective d'une incroyable efficacité. Tel est l'effet final recherché.

### **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.

## **Protocole de relance post choc : 5 gestes tactiques**

**Le check-up physiologique :** Avant chaque prise de parole, forcez une expiration lente (2x plus longue que le temps d'inspiration) et ancrez vos orteils dans le sol. Votre débit de parole doit être le métronome du calme retrouvé.

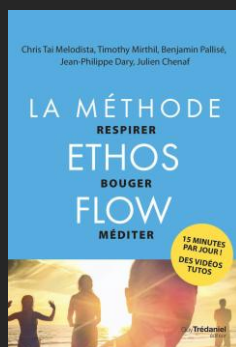
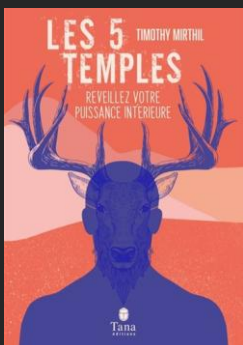
**Nommer les faits :** Ne contournez pas le trauma mais nommez-le dès les premières minutes. Ce qui est nommé et reconnu perd de son pouvoir de nuisance.

**La stabilisation visuelle :** Maintenez un contact visuel direct, surtout face aux questions difficiles. Le regard fuyant est le signal universel de la défaite.

**Le pivot de l'action :** Posez trois questions par jour (ouverte, fermée, complexe, simple). Le questionnement vous donne du renseignement et crée la connexion avec les collaborateurs sous stress.

**Le signal de progrès :** Instituez des marqueurs de victoire hebdomadaires. La confiance se nourrit de micro-preuves répétées, toujours plus puissantes que les grandes promesses lointaines.

## **À LIRE** *DU MÊME AUTEUR ...*





# Gestion de crise cyber : anticiper et répondre efficacement face à la menace

Face à la multiplication des attaques et à la croissance accrue des menaces, la question n'est plus si une crise cyber surviendra, mais comment être bien préparé et organisé pour bien la gérer quand elle frappera.

Et lorsque cela arrivera, la différence entre une organisation déstabilisée et une organisation résiliente se joue sur un seul facteur : sa capacité à anticiper, à détecter et à réagir avec méthode et discernement.

C'est cette préparation qui distingue l'entreprise qui subit de celle qui agit, car la gestion d'une crise ne s'improvise pas : elle repose sur une préparation solide, une coordination fluide et une vigilance constante.



**Younes Imzil**

Business continuity & Regulatory compliance Manager  
Business continuité and risk management







Pour qu'une entreprise soit résiliente et prête à affronter une crise cyber, elle doit être capable:

- D'agir plutôt que de subir,
- De contenir rapidement la menace,
- D'en limiter les impacts opérationnels, financiers et réputationnels.

Cette posture proactive ne s'improvise pas! Elle se construit dans le temps, sur la base de piliers essentiels et complémentaires, qui forment une structure pyramidale de résilience.

Pour ceux qui s'interrogent sur la nécessité de préparer et de développer une posture de résilience face aux crises cyber, et hésitent à investir le temps et les ressources nécessaires, il est important de comprendre que l'absence de préparation peut avoir des conséquences désastreuses.

Selon le rapport IBM / Ponemon Institute 2024<sup>1</sup>, le coût moyen mondial d'une violation de données

s'élève à 4,88 millions de dollars contre 4,45 millions en 2023,

soit une hausse de près de 10 % en un an.

Ce montant inclut :

- Les pertes directes,
- Les coûts de réponse
- Les impacts liés à la perte d'activité (IBM Cost of a Data Breach Report 2024).

De plus, une étude relayée par Small Business Connections (2024) révèle que près de

60 % des petites et moyennes entreprises victimes d'une cyberattaque cessent leurs activités dans les six mois suivant l'incident,

incapables d'en absorber les conséquences financières et opérationnelles.

1 - [https://cdn.table.media/assets/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://cdn.table.media/assets/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com)



Ainsi, pour éviter une telle issue catastrophique, l'adoption d'une posture proactive de résilience ne s'improvise pas : elle se construit méthodiquement dans le temps, sur la base de piliers essentiels et complémentaires qui forment une véritable architecture pyramidale de résilience.

### **L'engagement et l'implication du leadership :**

La première pierre de cette pyramide repose sur l'engagement fort de la direction.

Sans impulsion venue du sommet, aucune stratégie de gestion de crise cyber ne peut être durable ni efficace.

Le leadership doit non seulement porter

**la vision de la cybersécurité comme un enjeu stratégique,**

au même titre que la performance ou la conformité, mais aussi incarner cette exigence au quotidien.

Concrètement, cela passe par :

- La définition claire d'une gouvernance cyber (RSSI, DSI, comité de crise, comité de pilotage sécurité).
- La validation des budgets et des ressources nécessaires pour la prévention, la détection et la réponse aux incidents.
- L'intégration de la cybersécurité dans la stratégie globale de l'entreprise, et non comme un simple projet technique.
- La communication continue du top management, pour sensibiliser et mobiliser toutes les équipes autour de la résilience numérique.

En d'autres termes,

**le leadership doit inspirer,  
décider et soutenir.**

C'est lui qui crée la culture de confiance et la légitimité nécessaires pour que la gestion de crise cyber soit pleinement adoptée dans l'organisation.







### **Organiser la première ligne de défense :**

Le deuxième pilier repose sur la mobilisation collective.

Une entreprise n'est véritablement protégée que si chaque collaborateur, du service technique à la direction générale, participe activement à la défense numérique.

**La sécurité ne dépend pas uniquement des experts : elle est l'affaire de tous.**

Pour cela, il est essentiel de :

- Déployer des programmes de sensibilisation réguliers, adaptés aux métiers et aux niveaux de responsabilité.
- Organiser des mises en situation et exercices de simulation (phishing, gestion d'incident, communication de crise).
- Mettre en place un système de "refresh" annuel, afin de maintenir la vigilance et d'actualiser les réflexes face à l'évolution des menaces.
- Valoriser les comportements exemplaires et renforcer la culture du signalement : un incident rapporté à temps peut éviter une crise majeure.

Cette première ligne de défense humaine constitue un rempart essentiel : elle détecte les anomalies, prévient la propagation des attaques et soutient la réactivité des équipes techniques.





### **Se doter d'un plan de gestion de crise efficace :**

Le troisième pilier, au sommet de la pyramide, est le plan de gestion de crise cyber.

C'est l'outil central qui permet à l'organisation de réagir rapidement, avec méthode et coordination, lorsqu'une attaque se produit. Ce plan efficace repose sur plusieurs éléments clés :

- Une cartographie claire des risques et des actifs critiques, pour identifier les priorités.
- Des procédures précises d'alerte, de décision et de communication interne et externe.
- Une cellule de crise clairement définie, avec des rôles, responsabilités et relais de décision connus à l'avance.
- Des outils de détection et de suivi permettant d'évaluer la criticité de l'incident en temps réel.
- Des tests réguliers pour vérifier la pertinence du dispositif et la capacité des équipes à le mettre en œuvre.

Ce plan n'est pas figé : il doit évoluer avec les menaces, les technologies et l'organisation interne.

Un plan vivant, testé et compris de tous devient un véritable levier de résilience, capable de transformer une attaque en simple perturbation maîtrisée.



# 5 actions concrètes pour rendre votre organisation cyber-résiliente

## Cartographier vos actifs critiques en moins de 30 jours

Identifiez précisément les systèmes, données et processus dont dépend la survie de votre organisation. Cette base vous permettra de cibler vos efforts et vos investissements sur ce qui compte réellement.

## Mettre en place un exercice de crise annuel "table-top"

Simulez un scénario d'attaque réaliste avec vos équipes clés (IT, communication, juridique, direction). En 2 heures, cet exercice révèle les points faibles et améliore la coordination.

## Établir une check-list de réaction en 10 étapes

Une fiche opérationnelle simple (isolation, escalade, communication interne, contacts d'urgence) accélère les premières actions critiques et réduit considérablement l'impact de l'incident.

## Auditer la qualité des sauvegardes et tester une restauration réelle

Vérifier qu'une sauvegarde fonctionne en conditions réelles est un geste simple, mais essentiel. Une restauration réussie = une entreprise qui peut continuer à vivre.


## Implanter un rituel mensuel de sensibilisation "5 minutes sécurité"

Chaque mois, une micro-capsule ou un rappel pratique renforce la vigilance collective : phishing, mots de passe, MFA, bonnes pratiques sur mobile... La résilience repose aussi sur la discipline quotidienne.

Face à la montée continue des menaces numériques, la résilience cyber n'est plus une option mais une nécessité stratégique. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : entre le coût moyen mondial d'une violation de données qui atteint aujourd'hui 4,88 millions de dollars, et le taux alarmant de 60 % de PME qui cessent leurs activités après une cyberattaque majeure, l'absence de préparation peut mener à des conséquences irréversibles.

Construire une véritable posture de résilience repose à la fois sur une vision proactive, une organisation structurée et l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Comme nous l'avons vu, cette démarche se bâtit progressivement, à travers des piliers solides, mais aussi via des actions concrètes et simples à mettre en œuvre au quotidien.

En investissant aujourd'hui dans la préparation, la maîtrise des risques et la capacité de rebond, chaque organisation se donne les moyens non seulement de limiter l'impact d'une crise cyber, mais surtout d'assurer sa continuité, sa crédibilité et sa pérennité dans un environnement numérique de plus en plus exigeant.

 **Younes Imzil**

Manager la continuité d'activité et de la conformité réglementaire dans le secteur BFSI, je m'occupe de la mise en place de dispositifs robustes de gestion de crise, de résilience opérationnelle et de maîtrise des risques. Responsable de l'implémentation du SMCA et de l'ensemble du dispositif de continuité au sein de mon entreprise dans le secteur de l'offshore, j'interviens également auprès de nos clients pour structurer et renforcer leurs cadres de contrôle. Passionné par les enjeux de résilience et de sécurité, je m'engage à promouvoir une approche proactive et durable face aux risques émergents, notamment ceux liés aux cybermenaces

Journées  
blackout

**QUÉBEC - 27 FÉVRIER**

**MONTRÉAL - 25 MARS**

**PARIS - 24 JUIN**

Billets en vente sur : [www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# Événement 2026

A surtout pas manquer...



LES JOURNÉES  
**BLACKOUT**  
PRÉPARATION ENTREPRISES ET PERSONNEL

**QUÉBEC - 27 FÉVRIER**

**MONTREAL - 25 MARS**

**PARIS - 24 JUIN**

3 CONFÉRENCES  
3 ATELIERS PRATIQUES  
+ UN MINI-KIT EDC

**Billets en vente sur :**  
[academiecriseetresilience.com](http://academiecriseetresilience.com)

TARIF SPÉCIAL 1er LANCEMENT!

*L'académie* Crise & Résilience

MERCI À NOS PARTENAIRES

Billet en ventes sur :

[www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre



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

Visitez-nous...  
[www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# La fatigue décisionnelle : la crise invisible

Et si la plus grande menace des dirigeants n'était pas la crise... mais leur propre épuisement mental ?

Il est 2h du matin. La cellule de crise ne s'est toujours pas vidée. Le directeur général fixe un écran saturé de chiffres et de visages épuisés. Les décisions s'enchaînent : fermer un site, communiquer au public, mobiliser une équipe d'urgence. Il tranche, signe... puis doute.

Sa lucidité vacille. L'instinct prend le relais. Il ne le sait pas encore, mais il vient d'entrer dans la fatigue décisionnelle : cette usure cognitive qui ronge le discernement à force de décider sans pause.



**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.







« Le dirigeant en crise doit  
penser vite, mais penser  
juste.  
Et c'est là que tout se  
complique. »

*Karine Maréchal-Richard*

La succession ininterrompue de crises sanitaires, économiques, climatiques, géopolitiques a transformé la fonction de dirigeant en un marathon mental. Derrière les postures assurées et les décisions fermes se cache une réalité silencieuse : l'usure cognitive du pouvoir. Cette fatigue mentale, que les psychologues appellent décision fatigue, désigne l'affaiblissement du jugement après une série prolongée de choix complexes.

Les neurosciences montrent que chaque décision consomme de l'énergie psychique, et qu'à mesure qu'elle s'épuise, la capacité à rester lucide s'effrite (Baumeister, 2011; Kahneman, 2012).

Alors que la société exige des réponses rapides, les dirigeants naviguent dans un brouillard cognitif. Ils doivent agir sans repos, trancher sans certitude, et inspirer confiance sans faillir.

Mais jusqu'où peut-on décider sans se perdre soi-même ?

Ce dossier explore les mécanismes invisibles de la fatigue décisionnelle, ses conséquences sur la qualité du leadership, et les stratégies de résilience cognitive qui pourraient, demain, sauver non seulement des décisions... mais aussi des dirigeants.

## DÉCIDER DANS LA TEMPÊTE

### Anatomie d'un cerveau en crise

Le dirigeant en crise doit penser vite, mais penser juste. Et c'est là que tout se complique.

La crise transforme la décision en acte de survie.

Les informations affluent, souvent contradictoires. Le temps se contracte. Le stress monte.

C'est le trio implacable de la crise :  
urgence, incertitude, responsabilité.

Dans cet environnement tendu, le cerveau du décideur se transforme.

Comme l'a montré Daniel Kahneman<sup>1</sup>, prix Nobel d'économie, notre esprit fonctionne selon deux vitesses :

- Une pensée rapide, instinctive et émotionnelle (le Système 1),
- Et une pensée lente, logique et réfléchie (le Système 2).

1 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me\\_1/\\_Syst%C3%A8me\\_2:\\_Les\\_deux\\_vitesses\\_de\\_la\\_pens%C3%A9e](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_1/_Syst%C3%A8me_2:_Les_deux_vitesses_de_la_pens%C3%A9e)



Sous pression, le premier prend le contrôle. Le stress agit alors comme un accélérateur de réflexes : il pousse à agir tout de suite, souvent au détriment de la réflexion.

C'est dans ces moments que surgissent les biais cognitifs, ces erreurs de jugement invisibles :

l'excès de confiance,  
la simplification  
abusive,  
ou encore la décision  
précipitée.

Dans la solitude du commandement qu'il soit politique, militaire ou managérial, ces biais se renforcent.

Le dirigeant n'est plus seulement un stratège au sang-froid : il devient un être humain sous tension, traversé par la peur, la fatigue et la responsabilité. L'image du leader rationnel s'effrite. La crise ne le rend pas seulement vulnérable : elle l'épuise.

### **Le rôle du dirigeant en période de crise**

Dans l'imaginaire collectif, le leader est celui qui garde le cap, donne du sens et rassure. Mais dans la tempête, cette posture devient un fardeau. Chaque décision engage des vies, des emplois, ou parfois le destin d'une entreprise entière.

À la pression de l'urgence s'ajoute la peur de l'erreur, la surveillance médiatique, et une vigilance constante.

Plus le pouvoir est concentré, plus la charge mentale augmente. Cette solitude décisionnelle agit comme un amplificateur de stress. Le dirigeant n'est pas seulement celui qui décide il est celui qui porte la décision.



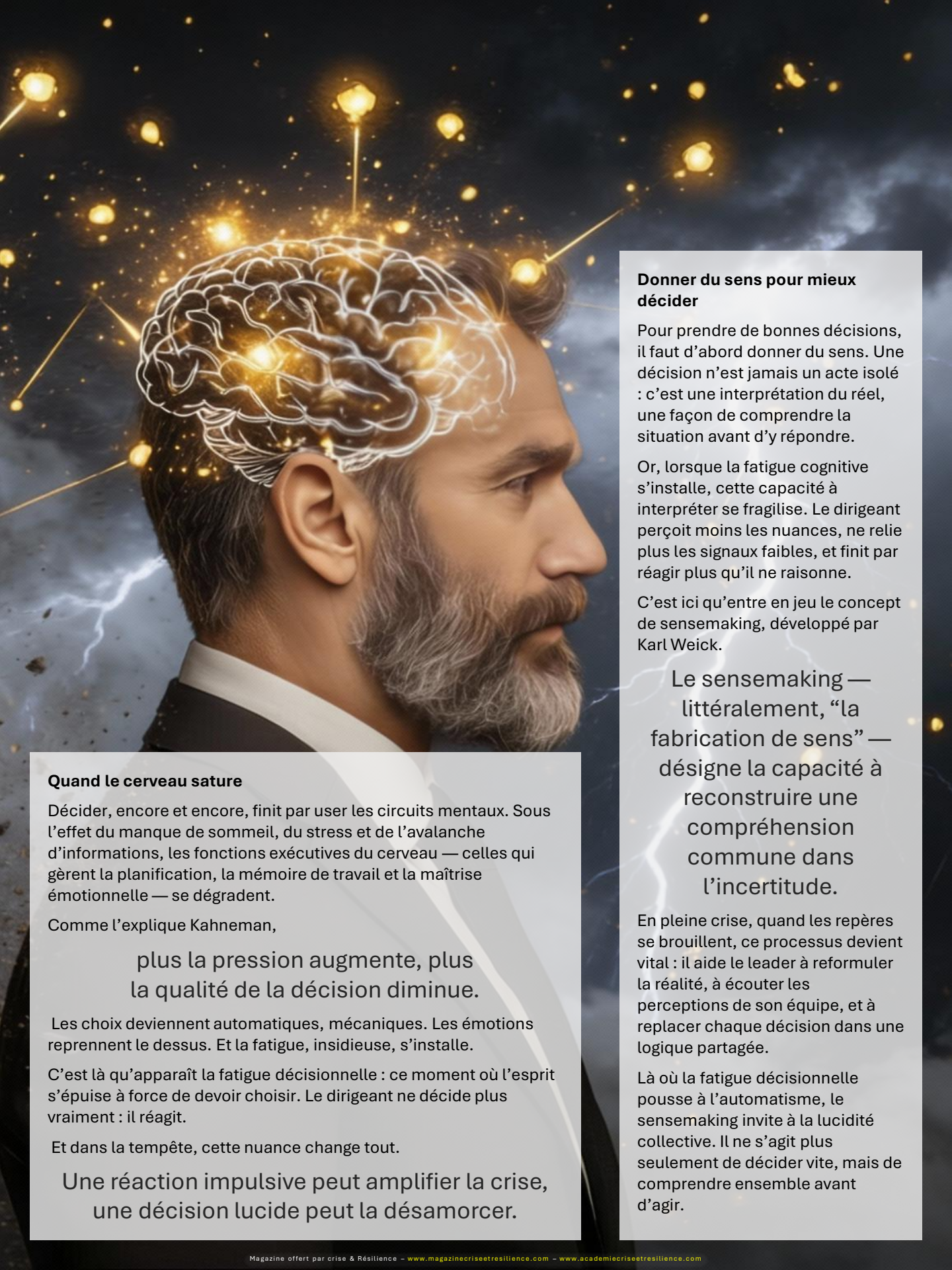
### **Entre raison et instinct : la rationalité limitée**

Dès les années 1950, le chercheur Herbert Simon parlait de rationalité limitée. Selon lui, aucun individu n'a la capacité de traiter toutes les informations disponibles : nous faisons simplement du mieux possible avec ce que nous avons.

En temps de crise, cette limite devient flagrante. La pression du temps réduit la réflexion. La surcharge d'informations brouille les repères. Pour survivre mentalement, le cerveau emprunte des raccourcis, appelés heuristiques. Ces automatismes peuvent être utiles — ils permettent d'agir vite. Mais ils peuvent aussi être dangereux, car ils poussent à ignorer des signaux faibles ou à répéter des erreurs passées.

Ainsi, le dirigeant en crise agit souvent selon un équilibre instable entre raison et intuition. Il navigue à vue, oscillant entre lucidité et précipitation.





### Quand le cerveau sature

Décider, encore et encore, finit par user les circuits mentaux. Sous l'effet du manque de sommeil, du stress et de l'avalanche d'informations, les fonctions exécutives du cerveau — celles qui gèrent la planification, la mémoire de travail et la maîtrise émotionnelle — se dégradent.

Comme l'explique Kahneman,

**plus la pression augmente, plus la qualité de la décision diminue.**

Les choix deviennent automatiques, mécaniques. Les émotions reprennent le dessus. Et la fatigue, insidieuse, s'installe.

C'est là qu'apparaît la fatigue décisionnelle : ce moment où l'esprit s'épuise à force de devoir choisir. Le dirigeant ne décide plus vraiment : il réagit.

Et dans la tempête, cette nuance change tout.

**Une réaction impulsive peut amplifier la crise, une décision lucide peut la désamorcer.**

### Donner du sens pour mieux décider

Pour prendre de bonnes décisions, il faut d'abord donner du sens. Une décision n'est jamais un acte isolé : c'est une interprétation du réel, une façon de comprendre la situation avant d'y répondre.

Or, lorsque la fatigue cognitive s'installe, cette capacité à interpréter se fragilise. Le dirigeant perçoit moins les nuances, ne relie plus les signaux faibles, et finit par réagir plus qu'il ne raisonne.

C'est ici qu'entre en jeu le concept de sensemaking, développé par Karl Weick.

**Le sensemaking — littéralement, “la fabrication de sens” — désigne la capacité à reconstruire une compréhension commune dans l'incertitude.**

En pleine crise, quand les repères se brouillent, ce processus devient vital : il aide le leader à reformuler la réalité, à écouter les perceptions de son équipe, et à replacer chaque décision dans une logique partagée.

Là où la fatigue décisionnelle pousse à l'automatisme, le sensemaking invite à la lucidité collective. Il ne s'agit plus seulement de décider vite, mais de comprendre ensemble avant d'agir.



Autrement dit, donner du sens, c'est déjà commencer à bien décider. Un dirigeant lucide n'impose pas des choix :

il éclaire le chemin qui mène à la compréhension commune. Car dans la complexité, la clarté ne naît pas du contrôle, mais de la mise en sens partagée.

En résumé, Décider dans la crise, c'est accepter d'affronter ses propres limites mentales. C'est comprendre que même les meilleurs cerveaux peuvent vaciller quand tout s'emballe.

La résilience d'un dirigeant ne se mesure pas à sa capacité à tenir coûte que coûte, mais à sa lucidité face à la fatigue. Reconnaître la fragilité, ce n'est pas faiblir : c'est apprendre à respirer au cœur du chaos, à déléguer quand il le faut, à s'accorder un instant pour penser juste. Parce qu'en période de crise,

la vraie force du leader ne réside pas dans la rapidité de sa réponse, mais dans la qualité de sa clarté.

## LA FATIGUE DÉCISIONNELLE

### Quand le cerveau s'épuise à décider

On croit souvent que les grands décideurs sont capables d'enchaîner les choix sans faillir. Pourtant, la science montre le contraire : notre capacité à décider n'est pas infinie. Elle s'use, comme un muscle qu'on sollicite trop. C'est ce qu'on appelle la fatigue décisionnelle. Mais, d'où vient ce concept ?

La décision fatigue — littéralement “fatigue de la décision” — a été décrite au début des années 2010 par le psychologue Roy Baumeister et le journaliste John Tierney dans leur livre *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*.

Leur idée est simple : chaque décision que nous prenons consomme une part d'énergie mentale. Au fil de la journée, cette réserve diminue. Résultat : notre cerveau finit par vouloir économiser ses forces. Il fait alors des choix plus rapides, moins réfléchis... ou évite de décider.

Baumeister parle de “déplétion de l'ego” : plus on fait d'efforts pour rester concentré, contrôler ses émotions ou réfléchir calmement, plus notre “batterie mentale” se vide.







Autrement dit, plus on décide, moins on décide bien. Ce phénomène ne touche pas que le grand public. Des études célèbres ont montré que même des juges prenaient des décisions plus clémentes le matin qu'en fin de journée tout simplement parce qu'ils étaient plus frais mentalement (Danziger, 2011).

Et quand on sait que certains dirigeants doivent prendre des dizaines de décisions critiques par jour, on comprend à quel point cette fatigue peut peser lourd sur leurs épaules.

### Quand la pensée s'enraye

La fatigue décisionnelle agit comme une usure lente du cerveau.

Nos fonctions mentales les plus précieuses — celles qui nous permettent d'analyser, de réfléchir avant d'agir, de rester lucides — commencent à s'altérer.

Voici ce qui se passe concrètement :

- **L'attention baisse** : on devient moins vigilant, on laisse passer des détails importants.
- **La mémoire de travail sature** : on n'arrive plus à hiérarchiser l'information.
- **Le contrôle émotionnel s'affaiblit** : on réagit plus vite, parfois sous le coup de l'émotion.
- **Le raisonnement devient automatique** : on choisit la première solution venue, juste pour en finir.

Sur le plan biologique, le cerveau est littéralement en basse énergie.

Le glucose, son carburant principal, diminue. La dopamine, qui alimente la motivation, chute aussi. Le cerveau passe alors en mode économie : il prend des raccourcis mentaux pour aller plus vite, quitte à se tromper.

C'est une stratégie de survie cognitive :

faire simple, même si ce n'est pas toujours le bon choix.

### Les signes qui ne trompent pas

Chez un dirigeant ou un responsable de crise, cette fatigue se manifeste souvent de façon insidieuse. On remarque :

- Une tendance à simplifier les problèmes complexes ;
- Des décisions repoussées, faute d'énergie ;
- La reproduction d'anciennes stratégies, même si elles ne sont plus adaptées ;
- De l'irritabilité ou une lassitude face à la pression quotidienne.



À ce stade, le dirigeant ne décide plus vraiment : il réagit. Ses choix ne viennent plus d'une réflexion, mais d'une usure intérieure.

Et souvent, personne autour de lui ne s'en rend compte.

### **Le cercle vicieux de l'épuisement**

Certaines conditions accélèrent ou intensifient la fatigue décisionnelle :

- Le stress chronique, qui entretient un haut niveau d'adrénaline et brouille la pensée.
- Le manque de sommeil, qui altère la mémoire, l'attention et la flexibilité cognitive.
- La pression sociale et médiatique, qui multiplie les sollicitations et les interruptions.
- Et surtout, la responsabilité morale, celle de devoir décider pour les autres un poids émotionnel considérable.

Ces facteurs s'alimentent mutuellement, créant un cycle d'épuisement cognitif.

Plus le stress monte, plus le cerveau s'épuise. Plus il s'épuise, plus les décisions deviennent précipitées, donc sources de nouvelles crises.

La fatigue décisionnelle est donc un phénomène auto-entretenu :

**une spirale où l'urgence appelle la décision, la décision épuise, et l'épuisement affaiblit la décision.**

En somme, la fatigue décisionnelle ne traduit pas une faiblesse, mais une réalité biologique et mentale. Même les cerveaux les plus brillants ont leurs limites. Reconnaître cette contrainte, c'est ouvrir la voie à une autre forme de leadership :

**un leadership lucide, conscient de ses ressources et capable de s'accorder des pauses mentales.**

Parce qu'en situation de crise, le véritable courage n'est pas de tout décider, mais de savoir quand s'arrêter pour mieux choisir.

### **EFFETS DE LA FATIGUE DÉCISIONNELLE SUR LA GESTION DE CRISE**

#### **Quand la fatigue brouille la lucidité**

La fatigue décisionnelle, c'est ce brouillard invisible qui trouble la pensée des dirigeants.







Quand l'esprit s'épuise, tout devient plus flou : l'analyse se ralentit, les signaux d'alerte passent inaperçus, et les erreurs s'invitent dans les décisions.

Une étude célèbre, menée en 2011 par Shai Danziger<sup>2</sup>, l'a montré de façon frappante. Des juges israéliens devaient décider si des prisonniers pouvaient être libérés sous condition. Le résultat ?

Juste avant la pause déjeuner, presque aucune demande n'était acceptée.

Mais juste après avoir mangé, les libérations bondissaient à près de 65 %.

Même dossiers, mêmes arguments — seul changeait le moment de la journée.

La faim et la fatigue rendaient les juges plus sévères, sans qu'ils s'en rendent compte. Leur cerveau, à bout de souffle, choisissait la voie la plus simple : dire non, pour éviter de réfléchir davantage.

Cette expérience met en lumière une vérité dérangeante : même les esprits les plus rationnels peuvent être piégés par la fatigue. Quand l'énergie mentale s'épuise, la pensée devient automatique... et la lucidité disparaît.

Transposons cela à la gestion de crise.

Un dirigeant fatigué finit, lui aussi, par agir selon un mécanisme de survie :

il décide vite, parfois mal, pour alléger la tension. Son cerveau saturé cherche à se protéger de la complexité, quitte à choisir la première option "acceptable" plutôt que la meilleure.

Dans une cellule de crise, cela se traduit par une perte de discernement :

- On répond à l'urgence plutôt qu'à la stratégie,
- On agit pour "faire quelque chose" plutôt que pour résoudre durablement.

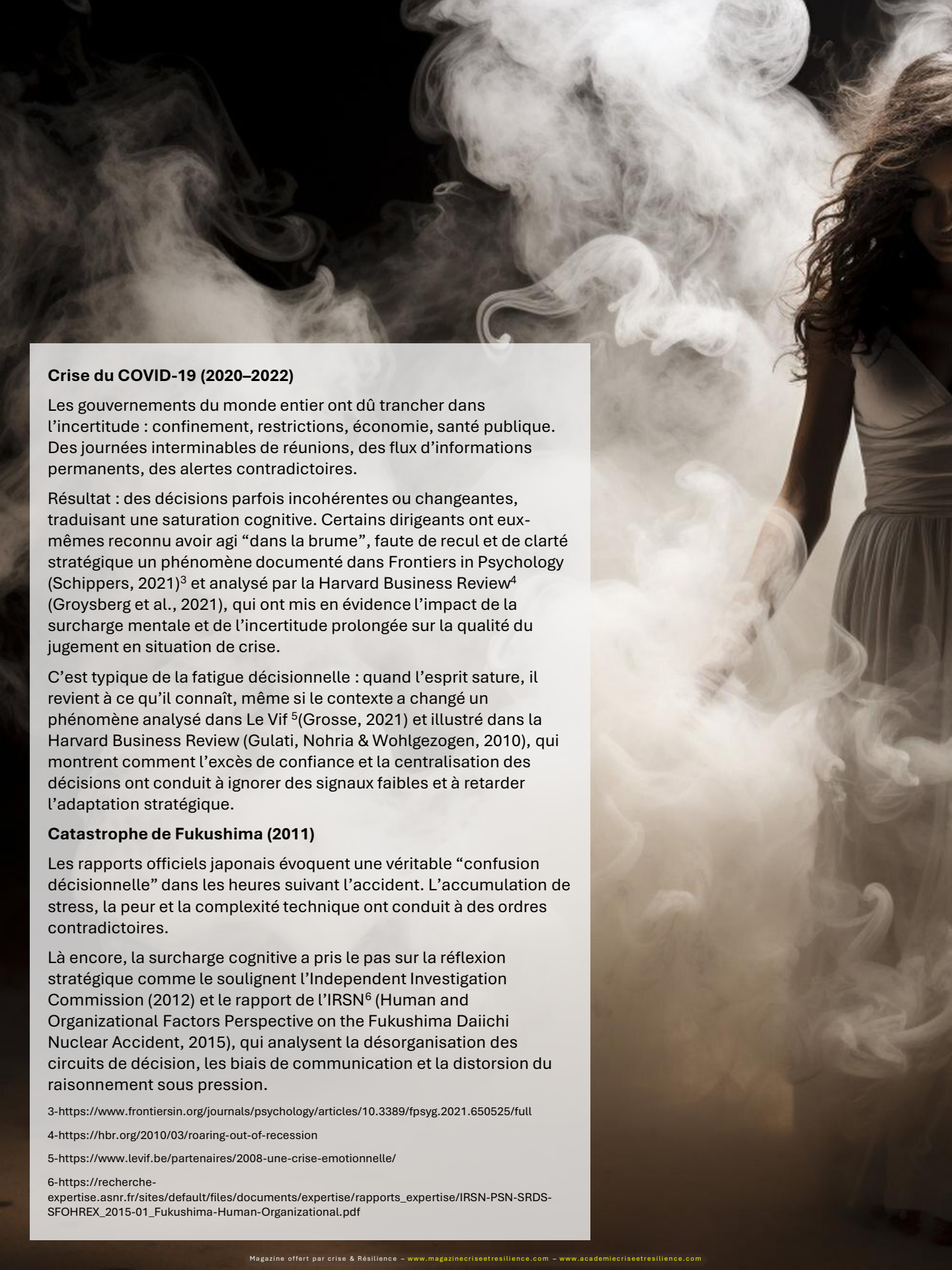
Et dans cette course contre la fatigue, la première victime est toujours la lucidité.

### **Études de cas : quand la pression dépasse la raison**

La fatigue décisionnelle n'est pas une théorie abstraite. Elle se manifeste concrètement, à travers les grandes crises contemporaines.

2- <https://medium.com/@theameaarchives/the-hungry-judge-effect-shai-danziger-jonathan-levav-liora-avnaïm-presso-2011-2a3df9b95ce8>





### **Crise du COVID-19 (2020-2022)**

Les gouvernements du monde entier ont dû trancher dans l'incertitude : confinement, restrictions, économie, santé publique. Des journées interminables de réunions, des flux d'informations permanents, des alertes contradictoires.

Résultat : des décisions parfois incohérentes ou changeantes, traduisant une saturation cognitive. Certains dirigeants ont eux-mêmes reconnu avoir agi “dans la brume”, faute de recul et de clarté stratégique un phénomène documenté dans *Frontiers in Psychology* (Schippers, 2021)<sup>3</sup> et analysé par la *Harvard Business Review*<sup>4</sup> (Groysberg et al., 2021), qui ont mis en évidence l'impact de la surcharge mentale et de l'incertitude prolongée sur la qualité du jugement en situation de crise.

C'est typique de la fatigue décisionnelle : quand l'esprit sature, il revient à ce qu'il connaît, même si le contexte a changé un phénomène analysé dans *Le Vif*<sup>5</sup> (Grosse, 2021) et illustré dans la *Harvard Business Review* (Gulati, Nohria & Wohlgezogen, 2010), qui montrent comment l'excès de confiance et la centralisation des décisions ont conduit à ignorer des signaux faibles et à retarder l'adaptation stratégique.

### **Catastrophe de Fukushima (2011)**

Les rapports officiels japonais évoquent une véritable “confusion décisionnelle” dans les heures suivant l'accident. L'accumulation de stress, la peur et la complexité technique ont conduit à des ordres contradictoires.

Là encore, la surcharge cognitive a pris le pas sur la réflexion stratégique comme le soulignent l'Independent Investigation Commission (2012) et le rapport de l'IRSN<sup>6</sup> (*Human and Organizational Factors Perspective on the Fukushima Daiichi Nuclear Accident*, 2015), qui analysent la désorganisation des circuits de décision, les biais de communication et la distorsion du raisonnement sous pression.

3-<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.650525/full>

4-<https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>

5-<https://www.levif.be/partenaires/2008-une-crise-emotionnelle/>

6-[https://recherche-expertise.asnr.fr/sites/default/files/documents/expertise/rapports\\_expertise/IRSN-PSN-SRDS-SFOHREX\\_2015-01\\_Fukushima-Human-Organizational.pdf](https://recherche-expertise.asnr.fr/sites/default/files/documents/expertise/rapports_expertise/IRSN-PSN-SRDS-SFOHREX_2015-01_Fukushima-Human-Organizational.pdf)





La Harvard Business Review<sup>7</sup> (Crisis Management Failures in Japan's Reactors and Beyond, 2011) met elle aussi en évidence les effets délétères de la panique et de l'isolement hiérarchique sur la qualité du jugement.

Ces exemples montrent une constante :

**plus la pression s'intensifie, plus la qualité des décisions se dégrade.**

### **Pression médiatique et isolement**

La gestion de crise ne se joue pas seulement dans les salles de réunion. Elle se déroule aussi sous les projecteurs. Chaque mot, chaque geste, chaque silence est analysé, commenté, amplifié. Cette surexposition médiatique ajoute une pression supplémentaire : le dirigeant doit non seulement décider, mais aussi justifier chaque décision, parfois avant même d'en voir les effets.

Le cerveau se retrouve pris entre deux tensions : agir vite et communiquer bien. Ce double effort consomme encore plus d'énergie mentale. À cela s'ajoute la solitude du commandement. Plus la responsabilité est grande, plus le cercle de confiance se réduit. Les dirigeants se coupent, souvent sans le vouloir, de leurs conseillers, pour éviter les fuites ou les contradictions. Ce phénomène crée une distorsion du pouvoir :

- Plus on détient d'autorité, plus on devient isolé,
- Et plus on est isolé, plus la fatigue mentale s'installe.

**Dans ces moments, la décision n'est plus seulement rationnelle : elle devient existentielle.**

Elle engage l'image, la crédibilité, la survie symbolique du leader lui-même.

### **Les dérives possibles**

Sous l'effet de la fatigue, le cerveau cherche à se protéger. Mais cette autodéfense peut entraîner des dérives comportementales qui fragilisent la gestion globale de la crise. Les plus fréquentes sont :

Les décisions impulsives ou irrationnelles, guidées par l'émotion plutôt que la raison.

→ Exemple : une réaction excessive à une critique médiatique, ou une annonce précipitée pour "reprendre la main".

7-<https://hbr.org/2011/03/crisis-management-failures-jap>



Le report de décision, qui crée un vide d'action → Le dirigeant remet à plus tard, espérant que la situation se clarifie d'elle-même.

La mauvaise délégation, souvent par perte de confiance → Fatigué, il délègue trop tard, ou à la mauvaise personne.

La surprotection, c'est-à-dire des décisions trop prudentes, trop fermées, pour éviter le risque d'erreur → Cette posture "défensive" peut paralyser toute l'organisation.

Ces dérives s'alimentent entre elles. Elles transforment la crise en crise secondaire, née non pas des faits, mais des mauvaises décisions prises sous épuisement.

En résumé, la fatigue décisionnelle agit comme un miroir cruel mais utile. Elle rappelle que le leadership n'est pas une performance mécanique, mais une expérience humaine.

Les dirigeants, même les plus solides, ont un cerveau soumis aux mêmes limites que tout un chacun.

**La clé n'est donc pas de nier la fatigue, mais de l'intégrer à la stratégie de gestion de crise.**

Préserver la lucidité, c'est aussi une forme de responsabilité.

Comme le disait Daniel Kahneman : « Rien n'est plus dangereux que la confiance d'un esprit fatigué. »

## **PRÉVENIR ET GÉRER LA FATIGUE DÉCISIONNELLE CHEZ LES DIRIGEANTS**

La résilience cognitive, nouvelle compétence du leadership moderne. La fatigue décisionnelle n'est pas une fatalité.

Comme tout phénomène psychologique, elle peut être prévenue, comprise et gérée. Mais cela demande de repenser en profondeur la manière dont les dirigeants travaillent, décident et récupèrent. La lucidité ne se décrète pas : elle s'entretient.

### **Les stratégies individuelles : protéger sa clarté mentale**

Le premier levier est personnel. Face à la surcharge décisionnelle, le dirigeant doit apprendre à préserver son énergie cognitive, comme un sportif gère son endurance.

*« Rien n'est plus dangereux que la confiance d'un esprit fatigué. »*

*Daniel Kahneman*



*« Vous verrez que je ne porte que des costumes gris ou bleus.*

*Je veux réduire le nombre de décisions à prendre. »*

Barack Obama

**1- Gérer son sommeil :** Le manque de sommeil est l'un des pires ennemis du discernement. Ce n'est pas seulement une question de fatigue physique, mais un véritable brouillage du cerveau.

Quand on manque de repos, tout ralentit : la mémoire flanche, la logique s'effrite, les émotions prennent le dessus.

Les neurosciences l'ont prouvé : après une nuit trop courte, notre capacité à évaluer les risques et à contrôler nos réactions s'effondre (Killgore, 2010 ; Walker, 2017). Le sommeil n'est donc pas un luxe, mais un outil de performance mentale.

C'est pendant la nuit que le cerveau trie les informations, renforce la mémoire et recharge les circuits de la décision. Sans cette phase de régénération, on ne décide plus vraiment : on réagit.

De plus en plus de dirigeants en prennent conscience.

Ariana Huffington, dans *The Sleep Revolution* (2016), milite pour une "culture du repos". Satya Nadella, chez Microsoft, encourage même ses équipes à planifier leurs moments de récupération comme on planifie une réunion stratégique.

Apprendre aménager de vraies pauses siestes courtes, nuits régulières, moments de silence n'est pas une faiblesse, mais une force. Cela permet de préserver la clarté d'esprit, d'apaiser les émotions et de mieux juger. Car au fond, un esprit reposé ne décide pas plus vite... Il décide simplement mieux.

**2- Réduire les décisions inutiles :** Chaque micro-choix consomme de l'énergie mentale. Pour préserver leur lucidité, certains dirigeants ont appris à simplifier leur quotidien.

Barack Obama<sup>8</sup> l'expliquait dans une interview à *Vanity Fair* (2012) : « Vous verrez que je ne porte que des costumes gris ou bleus. Je veux réduire le nombre de décisions à prendre. »

Le principe est simple : moins on décide sur des détails, plus on garde d'énergie pour l'essentiel.

D'autres leaders emblématiques, comme Steve Jobs ou Mark Zuckerberg, ont adopté la même approche en uniformisant leurs tenues ou en automatisant certaines routines pour se concentrer sur les décisions vraiment stratégiques.

8-<https://www.vanityfair.com/news/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama>



Mettre en place des habitudes stables allège considérablement la charge mentale :

- Se lever et se coucher à heures fixes,
- Planifier des moments précis pour le sport,
- Ou encore répartir les tâches domestiques sur des jours déterminés.

En créant et en respectant ces routines, on libère de l'espace mental pour ce qui compte vraiment.

Moins de décisions triviales, plus de décisions claires et stratégiques.

**3- Faire des pauses cognitives :** Le cerveau n'est pas une machine : il a besoin de vides pour respirer.

Entre deux décisions, deux réunions ou deux urgences, quelques minutes de pause peuvent suffire à relancer la clarté d'esprit.

Une marche, un moment de silence, une respiration lente ou même un simple changement d'environnement permettent au mental de se régénérer.

Ces “micro-pauses” ne sont pas une perte de temps, mais un investissement dans la lucidité.

C'est souvent dans ces instants suspendus que les idées se remettent en place, que la tension retombe, et que la vision s'éclaire.

Pendant les crises, on croit ne pas avoir le temps de s'arrêter — alors que c'est précisément ce qu'il faudrait faire.

Faire une pause, ce n'est pas fuir l'action : c'est se donner la chance de penser juste, avant que la fatigue ne décide à notre place.

**4- Cultiver la pleine conscience :** Dans un monde saturé d'informations, la pleine conscience agit comme un ancrage. Ces pratiques : respiration consciente, méditation, attention au moment présent aident à calmer le flux mental, à retrouver de la clarté et à réduire le stress.

Elles ne cherchent pas à “vider la tête”, mais à ramener l'attention là où elle doit être : ici et maintenant.

En ralentissant le rythme intérieur, elles permettent de mieux percevoir ses émotions, d'éviter la dispersion et de répondre plutôt que de réagir. De plus en plus d'entreprises l'ont compris.







Ce qui n'était autrefois perçu que comme une mode ou un gadget est aujourd'hui vu comme un outil de lucidité décisionnelle. Certaines grandes organisations intègrent désormais la pleine conscience dans la formation de leurs dirigeants — non pas pour en faire des moines, mais pour en faire des leaders plus conscients, plus calmes et plus présents.

Car dans la tempête, la plus grande force d'un décideur n'est pas de tout contrôler...

C'est de rester pleinement là, lucide, au cœur de l'action.

### **Les stratégies organisationnelles : repenser le leadership collectif**

Prévenir la fatigue décisionnelle, ce n'est pas seulement une affaire individuelle : c'est aussi une responsabilité collective. Les structures trop centralisées épuisent les dirigeants en concentrant toute la charge mentale sur une seule tête. À l'inverse, une gouvernance plus partagée favorise la résilience collective.

- **Le leadership partagé :** Dans certaines cellules de crise, on pratique la délégation partielle du pouvoir décisionnel : chaque responsable de domaine (communication, logistique, sécurité...) dispose d'une marge d'action autonome. Cette distribution réduit la surcharge cognitive du leader principal et accélère la réactivité globale.
- **La rotation des responsabilités :** Pendant une crise prolongée, maintenir le même décideur en poste pendant des jours sans repos est contre-productif. Des rotations planifiées permettent d'assurer une fraîcheur mentale continue au sein de l'équipe de crise. C'est une logique simple : un cerveau reposé pense mieux qu'un cerveau héroïque.
- **Le soutien psychologique des dirigeants :** De plus en plus d'organisations intègrent un accompagnement psychologique dans leur dispositif de crise. Ces espaces de parole confidentiels permettent aux cadres dirigeants de décharger la tension accumulée, de clarifier leurs émotions et de retrouver une posture décisionnelle plus stable. La santé mentale du leader devient ici un levier de performance stratégique.

### **Entraîner le cerveau à la crise**

On ne naît pas résilient, on le devient. La préparation cognitive est aujourd'hui aussi essentielle que la préparation technique. Car dans un monde où l'imprévisible est devenu la norme, la lucidité ne s'improvise pas : elle s'entraîne, comme un muscle.



Les simulations de crise en sont une illustration parlante. Elles plongent les dirigeants dans des situations à haute pression ruptures d'approvisionnement, cyberattaques, scandales médiatiques, accidents industriels où chaque seconde compte et où le doute s'invite à la table des décisions.

Mais contrairement à la réalité, ces mises en situation permettent d'observer sans danger, d'analyser les réactions du stress, et de comprendre comment la pression transforme notre manière de penser.

Ces entraînements ne visent pas la perfection, mais la conscience de soi. Ils apprennent à :

- Reconnaître les premiers signes de fatigue cognitive,
- Repérer les biais de raisonnement qui faussent la lucidité,
- Et tester des stratégies de récupération mentale en pleine action.

Peu à peu, ils forgent ce que les psychologues appellent la résilience décisionnelle :

la capacité à garder la tête froide quand tout vacille. Un équilibre subtil entre maîtrise émotionnelle et clarté opérationnelle.

Le but n'est pas d'effacer le stress impossible mais de l'appivoiser, de l'utiliser comme un signal plutôt que comme une menace.

Un dirigeant formé à la crise ne cherche pas à tout contrôler, il apprend à penser juste au cœur du chaos, à rester lucide là où d'autres s'épuisent. C'est cette posture qui transforme un bon décideur en leader résilient :

non pas celui qui ne fléchit jamais, mais celui qui sait se redresser vite et voir clair, même dans la tourmente.

#### **Vers un leadership humain**

Reconnaître la fatigue décisionnelle, c'est accepter une vérité simple mais souvent oubliée : le leadership n'est pas une armure, c'est une responsabilité profondément humaine.

Diriger, ce n'est pas dominer le chaos, c'est apprendre à y rester lucide.







Le dirigeant du futur ne sera pas celui qui décide le plus vite ou le plus fort, mais celui qui décide le plus juste.

Celui qui saura préserver sa clarté mentale autant que celle de ses équipes. Dans un monde saturé d'urgence, il incarnera une nouvelle forme de force : la force tranquille de la lucidité.

Les organisations ont, elles aussi, un rôle à jouer. Elles doivent encourager une culture de la clarté plutôt que de l'héroïsme, où la pause n'est plus perçue comme une faiblesse, mais comme une stratégie.

La performance durable ne repose plus sur la résistance à tout prix, mais sur l'intelligence adaptative — cette capacité à s'ajuster, à récupérer, à penser différemment quand tout bouge.

La véritable puissance d'un leader ne réside pas dans son infatigabilité, mais dans

sa capacité à reconnaître  
quand son esprit a besoin  
de repos pour mieux penser.

C'est dans cette conscience que naît le leadership de demain : un leadership lucide, apaisé, profondément humain.

Parce qu'au fond, diriger, ce n'est pas ne jamais faillir, c'est savoir quand s'arrêter pour rester clair.


## CONCLUSION

La fatigue décisionnelle met en lumière les limites du modèle héroïque du dirigeant infallible. Décider sans pause, sans recul, sans respiration, n'est pas une preuve de force — c'est une voie directe vers l'épuisement et la perte de lucidité.

En période de crise, la performance cognitive devient un enjeu vital : elle conditionne la qualité des choix, la cohésion des équipes et la capacité d'adaptation.

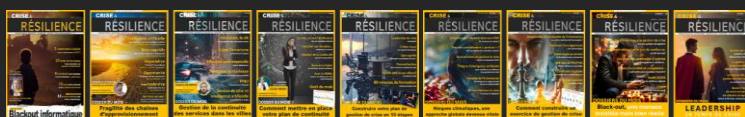
Reconnaître, comprendre et prévenir cette fatigue, c'est offrir aux dirigeants la possibilité de penser avec justesse, d'agir avec discernement, et de diriger avec humanité.

Dans un monde où les crises se succèdent sans répit, la lucidité n'est plus un luxe. C'est une forme moderne de leadership, une stratégie de survie, et peut-être, la plus haute expression de la résilience.

 Karine Maréchal

Abonnez-vous pour recevoir  
les prochains dossiers.

[www.magazinecriseetresilience.com](http://www.magazinecriseetresilience.com)





# NOS PARTENAIRES

Ils contribuent à renforcer la préparation  
et la résilience des organisations

## SERVICES CONSEILS

### **CRISE & RÉSILIENCE**

Création de Plan de :

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

Réalisation de  
Simulation de crise

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



Experts en gestion de  
sécurité et mesures  
d'urgence

<https://cygnusstrategies.com/>



Experts en sécurité  
offensive et tests  
d'intrusion

<https://yack.one/>

## INFORMATIONS SPÉCIALISÉES



Magazine spécialisé  
en veille stratégique  
et intelligence  
économique

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



Le plus grand  
podcast francophone  
sur la cybersécurité

<https://polysecure.ca/>

## ASSOCIATIONS

**SéQCure**

Événement de  
cybersécurité  
au Québec

<https://seqcure.org/>



La plus grande  
communauté de  
sécurité au Canada

<https://hackfest.ca/>



# BESOIN DE FORMATION...

L'académie Crise et Résilience vous offre

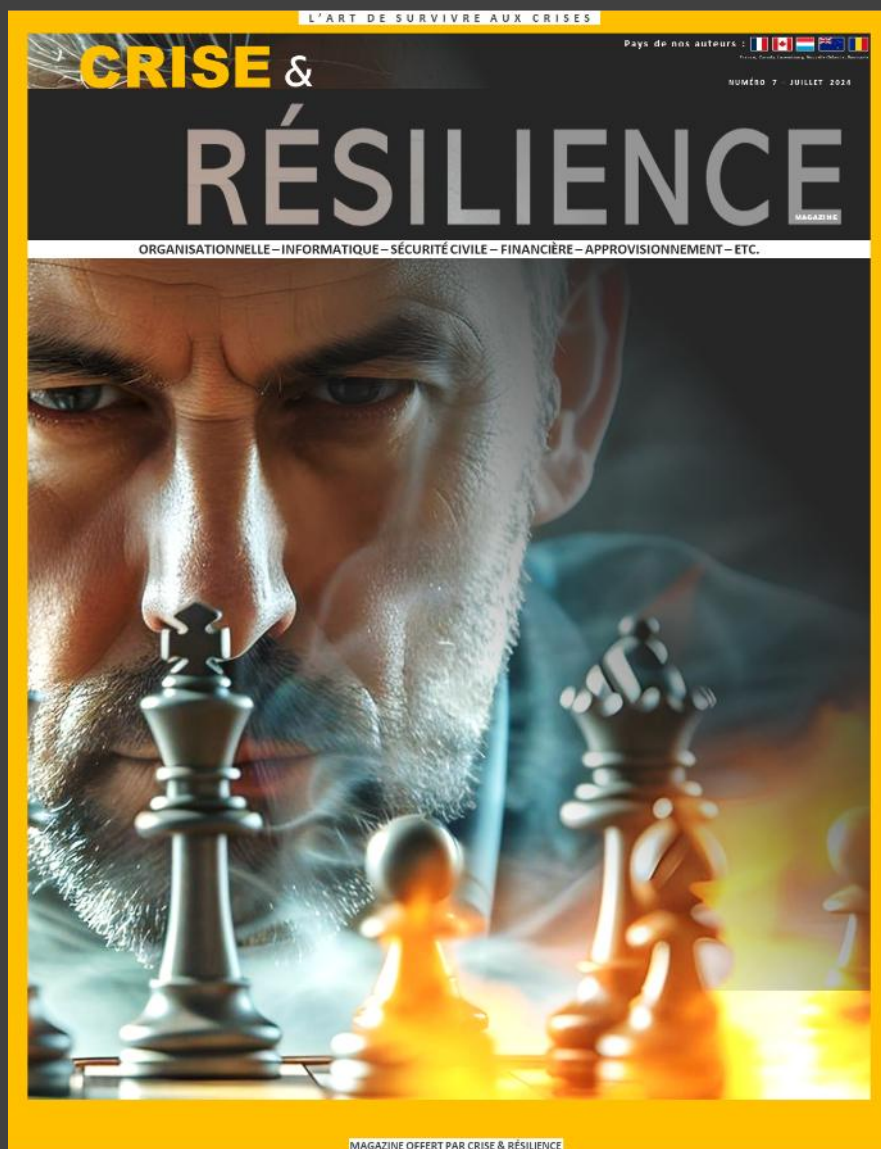


Ces formations sont garanties « **satisfait ou remboursé** ». Oui... vous avez bien lu!

Visitez-nous...  
[www.academiecriseetresilience.com](http://www.academiecriseetresilience.com)



# RECEVEZ LE PROCHAIN MAGAZINE



Abonnez-vous  
GRATUITEMENT

[www.CriseEtResilience-Magazine.com](http://www.CriseEtResilience-Magazine.com)