

CRISE &Pays de nos auteurs :  France, Canada, Luxembourg, Nouvelle-Zélande, Roumanie, Suisse

NUMÉRO 10 – AVRIL 2025

RÉSILIENCE

MAGAZINE

ORGANISATIONNELLE – INFORMATIQUE – SÉCURITÉ CIVILE – FINANCIÈRE – APPROVISIONNEMENT – ETC.

Gestion des risques et continuité d'activité,
approches inverses donc complémentaires**Force de réflexion rapide projetable**
Se projeter pour mieux décider**Gestion de crise et Ultra-Trail,**
une analogie inspirante**Gestion de crise**
Une évolution nécessaire**Logkeeper**
Focus sur une fonctions**DOSSIERS DU MOIS**

Et si I.A. devenait votre allié le temps d'une crise ?

LANCEMENT OFFICIEL DE

L'académie
**CRISE &
RÉSILIENCE**
L'art de survivre aux crises

14 AVRIL 2025

12H HEURE DU QUÉBEC – 18H HEURE FRANÇAISE

**OFFRE DE LANCEMENT
EXCEPTIONNELLE****1 FORMATION ACHETÉE
= 2^{ÈME} PLACE OFFERTE***(*) Pour l'achat d'une formation, une deuxième place pour la même formation vous est offerte.
Offre valable du 14 au 20 avril 2025.Inscrivez-vous
via ce lien
ou le code QR[HTTPS://ZURL.CO/XBWQI](https://zurl.co/xbwqi)

PARTICIPEZ AU
LANCEMENT OFFICIEL DE

L'académie
**CRISE &
RÉSILIENCE**
L'art de survivre aux crises

14 AVRIL 2025

12H HEURE DU QUÉBEC – 18H HEURE FRANÇAISE

OFFRE EXCEPTIONNELLE

1 FORMATION ACHETÉE

= 2^{ÈME} PLACE OFFERTE*

(*) Pour l'achat d'une formation, une deuxième place pour la même formation vous est offerte. Offre valable du 14 au 20 avril 2025.

Inscrivez-vous
via ce lien
ou le code QR

<https://lc.cx/vMPSyK>



Déjà 10 numéros !

Édito

Une aventure collective qui ne cesse de nous inspirer.

Toute l'équipe de Crise & Résilience Magazine tient à adresser un immense merci aux 68 auteurs qui ont partagé leur expertise, leur passion et leurs idées novatrices. Grâce à eux, ce magazine est bien plus qu'un support : c'est un véritable guide stratégique, conçu pour vous aider à anticiper, agir et rebondir face aux crises.

Pour ce numéro anniversaire, nous avons choisi un thème au cœur des transformations actuelles : l'intelligence artificielle (IA) comme alliée avant, pendant et après la crise. Dans un monde où les crises se multiplient et s'intensifient, l'IA redéfinit les règles du jeu. Elle permet d'anticiper les signaux faibles, d'améliorer la prise de décision en temps réel et d'accompagner les organisations dans leur quête de résilience. Ce dossier spécial explore comment intégrer cette technologie révolutionnaire pour transformer les menaces en opportunités.

Ce numéro anniversaire regorge d'articles inspirants et d'outils concrets pour vous aider à relever les défis contemporains avec audace et efficacité.

Découvrez comment la préparation mentale et physique des ultra-trails peut servir de modèle pour affronter les crises, dans deux articles qui font le parallèle entre endurance et résilience. Plongez dans le concept novateur de la Force de Réflexion Rapide (FRR), une approche stratégique conçue pour éclairer les décideurs face aux crises hors cadre. Apprenez à valoriser le rôle souvent méconnu du secrétaire en cellule de crise, un pilier discret, mais essentiel. Explorez la complémentarité entre gestion des risques et continuité d'activité, deux approches inverses, mais essentielles pour bâtir une résilience durable. Découvrez comment protéger et valoriser votre réputation d'entreprise, ce capital invisible, mais vital, souvent mis à mal en temps de crise. Enfin, plongez dans une réflexion sur l'évolution nécessaire des modèles de gestion de crise, pour mieux s'adapter à un monde VUCA (volatil, incertain, complexe et ambigu).

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

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

Bonne lecture, et surtout... bonne résilience !

L'équipe éditoriale

Partagez votre expertise dans notre magazine !

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

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

Contribuez dès maintenant à développer une culture de résilience !

Sommaire

Logkeeper : Focus sur une des fonctions essentielles en gestion de crise	Adrian VALLECCHIA	06
Gestion des risques et continuité d'activité, approches inverses donc complémentaires	Charles SIROUX	10
Force de réflexion rapide projetable (FRR) Se projeter pour mieux décider	Patrick LAGADEC Matthieu LANGLOIS Jean-Philippe RIEHL	16
Les 5 clefs indispensables pour le pilotage des situations de crises	Laurent GODIER	22
Gestion de crise et Ultra-Trail, une analogie inspirante	Lilian LAUGERAT	28
Accepter la surprise : un état d'esprit à cultiver en gestion de crise	Pauline DELAPORTE	32
Gestion de crise : une évolution nécessaire	Pierre AUBRY	38
Gestion de crise : pour l'établissement de systèmes de gestion de crise résilients	Raphaël de VITTORIS	44
Réputation d'entreprise, ce capital invisible	Timothy MIRTHIL	50
DOSSIER : Et si l'intelligence artificielle devenait votre allié le temps d'une crise ?	Alexandre FOURNIER	56

ABONNEZ-VOUS Gratuitement

TRIMESTRIEL – JANVIER – AVRIL – JUILLET – OCTOBRE

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.magazinecriseetresilience.com

Crise & Résilience
A LE PLAISIR DE VOUS OFFRIR

L'académie

Le magazine

La chaîne youtube

La radio

Déjà le 10^e numéro

La résilience, un article à la fois

Nombre
d'auteurs

68

Experts de leurs
domaines

Nombre
d'articles, interviews,
dossiers, outils, ...

119

+ de 500 pages de
contenu utile

Nombre
d'impression totale
(sur LinkedIn)

+100k

J'ai arrêté de compter
après le 7^e mag

Nous vous **remercions**
énormément pour **votre fidélité**
et **vos commentaires**



Un immense merci aux auteurs



Liste des noms des auteurs par apparition des articles : Emmanuelle Hervé, Nicolas-Loïc Fortin, Guillaume Carr, Olivier Gauthier, Stéphanie Moreau, Raphaël De Vittoris, Lilian Laugerat, Christophe Saussereau, Guillaume Aghroum, Hervé Jouffe, Romain Bouvet, CyberSwat, Denis Goulet, Vanessa Lahmy, Eric Przyswa, Geoffrey Fillet, BRG, Thierry de Ravel, Bruno Germain, Willard973 - Nicolas Touillier, Québec Preppers, Semperis, Jean-Daniel Genest, Cécile Weber, Alexandre Bercovy, Cédric Debernard, David Corona, Claude Besnier, David Pageaux, Anne-Gervaise Vendange, Clotilde Marchetti, Olivier Destefanis, Timothy Mirthil-de Segonzac, Jean-Marc Siry (DÉCÉDÉ), Camille McInnis, Matthias Pouyane, Gordon Cowan, David Lacombe, Walter Munsch, Philippe Chevalier, Francis Coats, Frédéric Loisel, Dimitri Souteliac, Christophe Vanypre, Jean-François Jund, Benoit Froment, Vincent Balouet, Bastien Monate, Maxime Gryl, Pierre-Alban Maurin, Stéphane Atlani, Teddy Ramanakasina, Imen Ben Khalifa, Virginie Janty, Elhadji M. Niang, Didier Heiderich, Adrian Vallecchia, Vamara FOFANA, Patrick Lagadec, Mathieu Langlois, Jean-Philippe Riehl, Pauline Delaporte, Pierre Aubry, Charles Siroux, Laurent Godier, Karine Maréchal-Richard, Alexandre Fournier

Logkeeper (secrétaire de crise) : Focus sur une des fonctions essentielles en gestion de crise

La gestion de crise requiert une connaissance fine, avant tout, des rôles, responsabilités et fonctions de crise essentielles.

Certaines peuvent paraître spectaculaires ou multiformes, tout particulièrement en cas de crise cyber.

Il y a cependant des fonctions, plus que nécessaires, qu'importe la crise et sans lesquelles l'effcience visée est impossible.



Adrian VALLECCHIA

Cybersecurity Team Leader & Crisis Manager
Group chez ALTEN
Cybersécurité (GRC) & Gestion de crise Cyber





Dans l'arborescence globale de votre cellule de crise, se cache souvent des fonctions de crises minimisées. À l'inverse du Directeur de crise, qui lui, doit prendre très régulièrement la lumière par ses décisions et son leadership, il existe certaines fonctions piliers qu'il faut savoir mettre en avant également : laissez-moi vous parler du logkeeper (ou secrétaire).

Secrétaire de crise ou encore scribe, il revêt parfois des noms différents, connotés ou mal interprétés par les personnes qui n'ont pas encore eu l'occasion d'occuper cette fonction en temps de crise réel.

Cela va sans dire que d'autres fonctions sont évidemment clés, mais le focus spécifique est fait aujourd'hui sur celle-ci.

Toutes les personnes qui sont passées par là vous le diront : c'est très probablement une des fonctions les plus complètes et difficiles de la cellule.

Je pense qu'il est primordial de bien rendre compte de l'étendue des compétences et de l'adaptation que demande cette fonction :

- Il a la charge d'un outil essentiel de gestion de crise : la main courante
- Il doit savoir prendre l'information qui transite en cellule de crise (et parfois en dehors), la traduire (techniquement ou fonctionnellement), la concaténer, et la retranscrire rapidement dans la main courante
- Il doit comprendre rapidement à la fois l'enjeu et le besoin caché derrière l'information brute qu'il reçoit.
- Il doit pouvoir expliquer, précisément, étape par étape ce qui s'est déroulé pendant l'entièreté de la crise (du déclenchement jusqu'à la fermeture de la cellule).
- Il n'a pas le droit à l'erreur en réalité, car cela peut peser sur les décisions et son travail peut être utilisé dans un contexte légal (procès, usage juridique...).
- Il doit s'interfacer avec l'ensemble des acteurs de la cellule de crise, tout particulièrement le coordinateur de crise en charge du plan de remédiation*.
- Il doit savoir interrompre/demander chaque information essentielle à l'avancée de la main courante.
- Tout cela dans un contexte de crise potentiellement multilingue, stressant et souvent instable.

Nous pourrions aller encore plus loin dans cette « fiche de poste », il faut cependant bien comprendre le niveau de support qui est attendu par le secrétaire de crise.

Ainsi, afin de correctement choisir les personnes qui occuperont ces fonctions, il faut impérativement avoir une connaissance forte des personnalités/caractères des candidats en lice.

Il ne faut pas oublier le contexte anxiogène et le stress qu'une cellule de crise dégage, ces personnes doivent pouvoir le supporter et, même plus, pouvoir opérer dans cette ambiance.

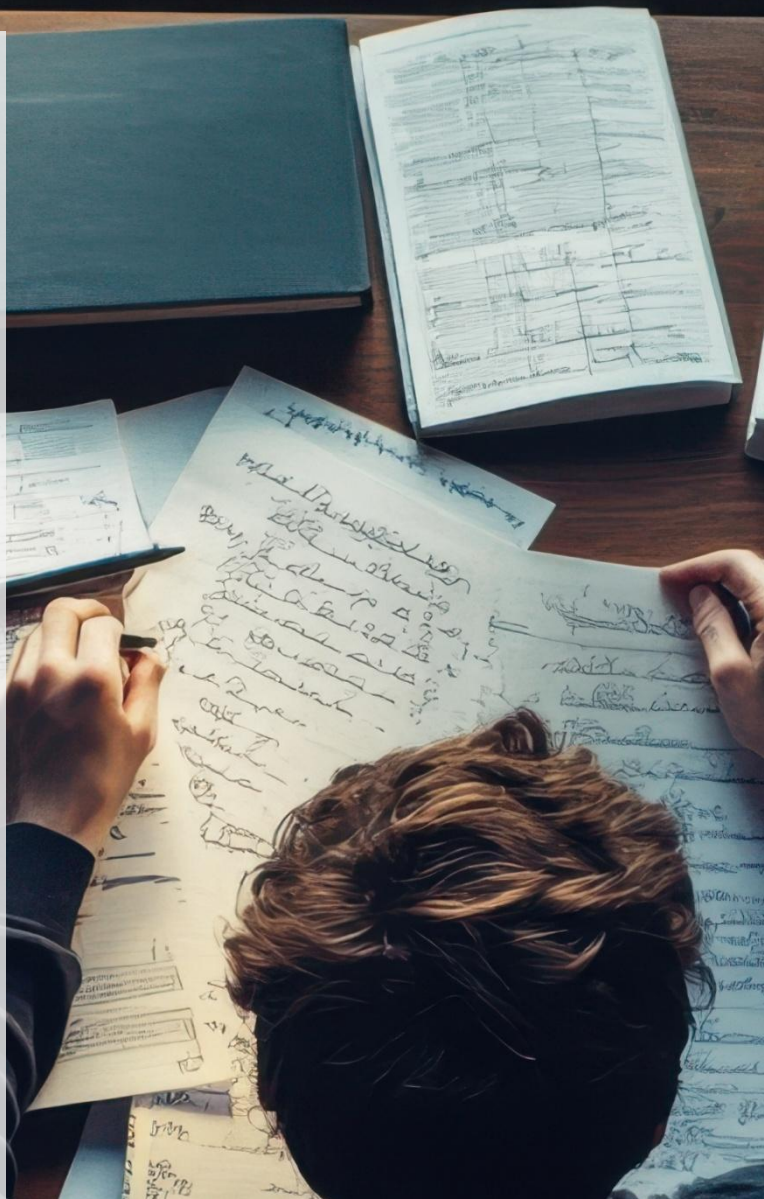
Une des caractéristiques que l'on retrouve chez les logkeepers est la capacité d'organisation et de traitement efficace de l'information. Il est à noter que sa tendance à pouvoir se coordonner et coopérer est un atout fort également.

Vous l'aurez compris, lorsque vous vous apprêtez à créer votre organisation de crise, que votre sélection pour les personnes qui endosseront les fonctions clés est en cours, gardez bien à l'esprit que le secrétaire de crise :

- Doit être organisé, capable de collecter rapidement, tout en prenant en compte de l'information
- Ne doit pas être seul à occuper ce rôle (de manière générale, il est nécessaire d'avoir des remplaçants en temps de crise, mais sur cette fonction précise, favorisez une rotation à 3 minimum).
- Doit être entraîné et conscient des enjeux qui pèsent sur son rôle clé durant une crise, de n'importe quel type.
- Doit pouvoir faire part de son ressenti pendant le temps dédié au retour d'expérience ou simplement pendant les points de situations, car son angle de vue est particulièrement global.
- Nécessite une capacité de communication forte ainsi qu'une appétence pour les sujets traités dans les crises en question (doit idéalement savoir vulgariser des aspects techniques pour de la cyber par exemple).

Tout au long de la crise, le secrétaire est un indicateur intéressant de l'état général des troupes ainsi que du niveau de maturité de la cellule au global.

*Le plan de remédiation est un document/liste qui reprend l'ensemble des actions qui doivent être effectuées dans le cadre de la crise



Certaines fonctions sont spectaculaires et peuvent paraître plus importantes, il n'en est rien.

Le « travail de l'ombre » qui est fait
par le logkeeper
est la pierre angulaire
d'une gestion de crise efficace.

Sans celle-ci, il me semble très complexe de mettre en place un système de management de la gestion de crise qui fasse sens opérationnellement le jour J.

Le secrétaire de crise est une fonction à ne pas sous-estimer, au contraire, il faut savoir la choisir avec attention. Il occupe un rôle central dans la cellule de crise et ne peut pas être défaillant dans la durée.



Logkeeper : un travail de l'ombre au service du collectif

En guise de mise en pratique ou de conseils sur cette fonction de crise, j'aurais souhaité mettre en avant les aspects suivants :

- Idéalement, il faut savoir préparer les logkeepers à toutes les éventualités auxquelles ils seront confrontés (entraînements dédiés, mise en pratique spécifique...)
- Dans la même optique, la main courante peut avoir plusieurs aspects (Excel, outil dédié, SharePoint...), il faut ainsi utiliser une façon de travailler qui permette d'être efficace, mais également qui soit facile à mettre en œuvre opérationnellement.
- D'un point de vue humain, il est préférable de choisir des personnes qui sont bien identifiées au sein de l'organisation et qui pourront facilement prendre contact ou créer le lien nécessaire à la bonne prise d'information
- Savoir quand laisser reposer son logkeeper est important (cela vaut pour l'ensemble des fonctions biensur) et s'appuyer sur les remplaçants.
- Une erreur commune est de confondre logkeeper et coordinateur de crise, ils travaillent main dans la main, mais n'ont pas les mêmes missions.
 - L'un s'occupe de la main courante,
 - L'autre du plan de remédiation.
- Il ne faut pas que la même personne s'occupe des deux livrables évoqués plus haut, notamment pour des raisons de charge de travail.

Il ne faut jamais hésiter à doubler ou encore tripler ses remplaçants afin de pouvoir conserver une capacité opérationnelle forte ainsi qu'une possibilité accrue de repos pour ces travailleurs de l'ombre, dont la charge de travail est élevée et constante dans la durée. Un des cœurs de la crise reste, au fond, la main courante à plusieurs égards.

 **Adrian VALLECCHIA**

Je travaille actuellement comme Team leader
Cybersécurité & Group Crisis Manager auprès du RSSI
Groupe ALTEN, basé à Singapour depuis 2022.

Je suis spécialisé en cybersécurité GRC (Gouvernance
Risques Conformité) avec un focus particulier sur la gestion
de crise cyber.



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

Ces éléments sont des conseils, idéalement applicable avec une bonne connaissance de l'organisation et optimisant la capacité des équipes à performer leurs rôles et responsabilités de crise en temps voulu.

Gestion des risques et continuité d'activité, approches inverses donc complémentaires

Face aux crises, la résilience des organisations repose sur deux piliers : Gestion des Risques et Continuité d'Activité.

L'une prévient, l'autre maintient.

Mais anticiper le risque et rebondir après sa survenue sont deux défis indissociables.

C'est cette association complémentaire qui façonnera une Résilience à 360°, clef de la survie dans un environnement incertain.



**GESTION
DES
RISQUES**



Charles SIROUX



Consultant Senior en Résilience et Conformité
Résilience : Continuité d'activité, Gestion de Crise,
Gestion des Risques



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Éléments constitutifs de la Résilience, la gestion des risques et la continuité d'activité sont trop souvent pensées séparément, voire opposées.

Pourtant, ce sont bien leurs différences qui les rendent si complémentaires, et donc nécessaires, l'une et l'autre.

I/ La Résilience comme finalité

La Gestion des Risques et la continuité d'activité partagent un objectif commun, celui de rendre les organisations plus résilientes, donc robustes et adaptables, aux situations de crise.

Ces situations dégradées appelées crises ne sont pas celles, attendues, du jeu économique et concurrentiel, mais plutôt des ruptures de la normalité, qu'elles soient géopolitiques, sociales, sécuritaires, climatiques ou encore sanitaires.

Il s'agit donc de postuler le changement brutal et défavorable de l'environnement structurel, d'accepter que les règles du jeu puissent changer, au détriment de l'organisation.

En cela, les deux disciplines sont sœurs, car elles font d'abord appel à un état d'esprit. Accepter de prévoir, d'anticiper, de se préparer à un contexte moins favorable ne signifie pas le faire advenir, mais au contraire en juguler la survenue et les conséquences.

Naturellement, ces disciplines, initialement plutôt cantonnées à la sphère anglo-saxonne, se sont diffusées et normalisées à mesure que l'environnement des organisations est devenu plus incertain et hostile.

La Gestion des risques et la Continuité d'Activité constituent, avec la gestion de crise, les fondements du concept de Résilience. Celui-ci peut se définir comme la capacité d'une organisation à réagir, absorber et s'adapter à une menace ou une rupture de la normalité et de son fonctionnement nominal (crise), le tout de la façon la plus efficace et rapide possible, afin de surmonter la situation avec le moins de conséquences néfastes éventuelles.

Afin de parvenir à une Résilience optimale, gestion des risques et continuité d'activité traitent le sujet sous deux angles différents.



II/ Deux approches complémentaires

L'objectif de la gestion des risques est de gérer les causes d'une crise potentielle, tandis que le rôle de la continuité d'activité est de traiter les conséquences lorsque le risque se matérialise, qu'il ait été identifié ou non.

Autrement dit, la gestion des risques consiste à faire de la prévention, la continuité d'activité de la guérison. Cela constitue les deux jambes d'une Résilience à 360°.

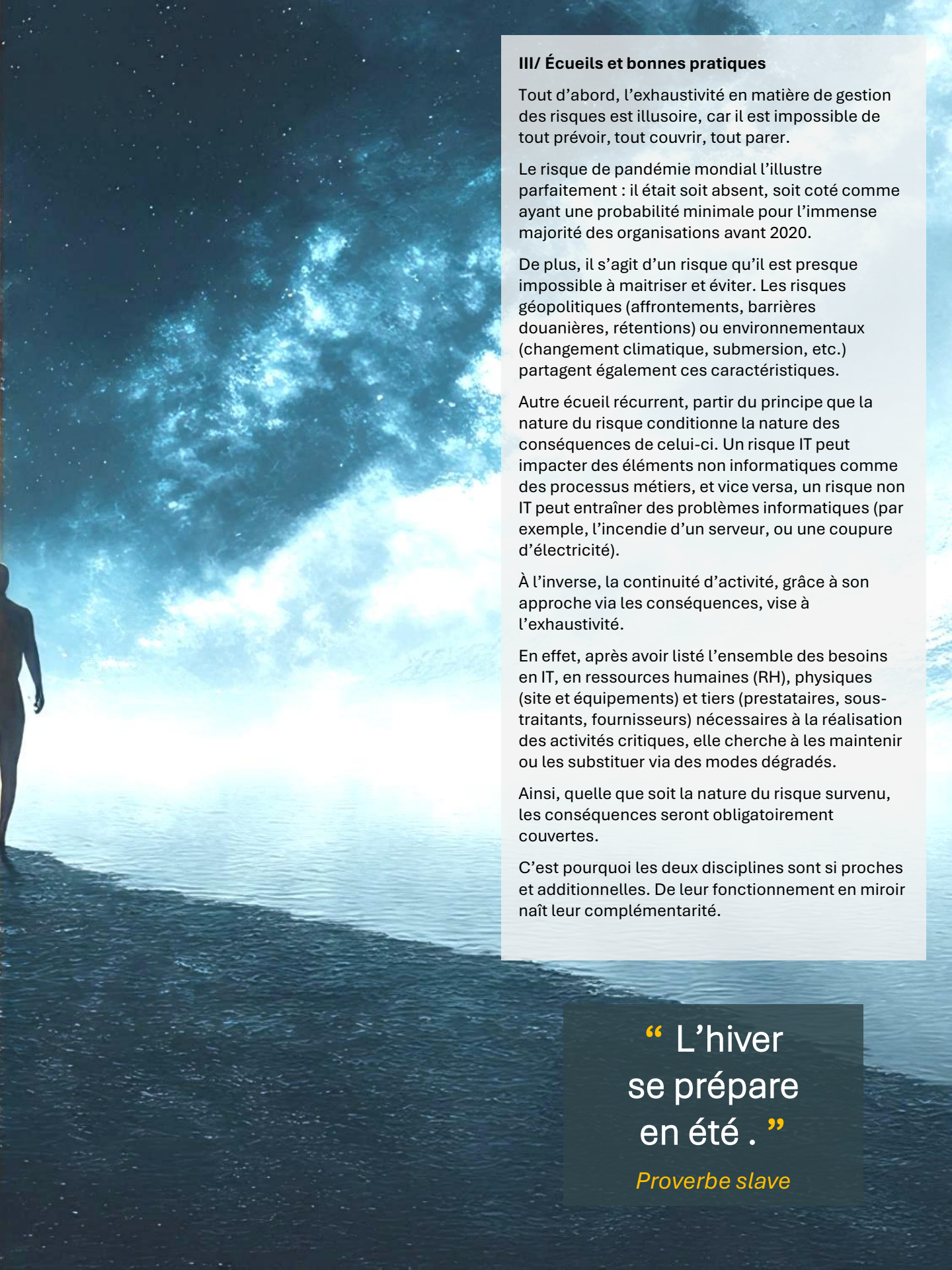
Cette complémentarité qui peut apparaître évidente n'est pourtant pas toujours bien comprise et mise en pratique.

Historiquement tout d'abord, la gestion des risques s'est installée plus tôt au sein des organisations. Peut-être, car, comme le veut l'adage « mieux vaut prévenir que guérir », mais également, car il est psychologiquement plus rassurant d'éviter les problèmes que de postuler leur survenue. Après tout, en affaire, l'incertitude et la morosité ne sont pas les sujets les plus porteurs.

Corolaire de cet état d'esprit, la croyance en une gestion des risques « suffisante » a longtemps prévalu. Nul besoin de se préparer au pire si ce dernier est évité.

Or comme l'actualité récente a pu le démontrer, le bouclier ne peut parer tous les coups du glaive.

Aussi puissante soit-elle, une organisation ne peut éviter/échapper à tous les risques, en toutes circonstances, éternellement.



III/ Écueils et bonnes pratiques

Tout d'abord, l'exhaustivité en matière de gestion des risques est illusoire, car il est impossible de tout prévoir, tout couvrir, tout parer.

Le risque de pandémie mondial l'illustre parfaitement : il était soit absent, soit coté comme ayant une probabilité minimale pour l'immense majorité des organisations avant 2020.

De plus, il s'agit d'un risque qu'il est presque impossible à maîtriser et éviter. Les risques géopolitiques (affrontements, barrières douanières, rétentions) ou environnementaux (changement climatique, submersion, etc.) partagent également ces caractéristiques.

Autre écueil récurrent, partir du principe que la nature du risque conditionne la nature des conséquences de celui-ci. Un risque IT peut impacter des éléments non informatiques comme des processus métiers, et vice versa, un risque non IT peut entraîner des problèmes informatiques (par exemple, l'incendie d'un serveur, ou une coupure d'électricité).

À l'inverse, la continuité d'activité, grâce à son approche via les conséquences, vise à l'exhaustivité.

En effet, après avoir listé l'ensemble des besoins en IT, en ressources humaines (RH), physiques (site et équipements) et tiers (prestataires, sous-traitants, fournisseurs) nécessaires à la réalisation des activités critiques, elle cherche à les maintenir ou les substituer via des modes dégradés.

Ainsi, quelle que soit la nature du risque survenu, les conséquences seront obligatoirement couvertes.

C'est pourquoi les deux disciplines sont si proches et additionnelles. De leur fonctionnement en miroir naît leur complémentarité.

“ L'hiver
se prépare
en été . ”

Proverbe slave

La chaîne cédant toujours par le maillon le plus faible, la Résilience cherche à éluder tous les angles morts et points de fragilité.

C'est pourquoi il est inutile et impossible de penser la gestion des risques ou la continuité d'activité comme prioritaire l'une vis-à-vis de l'autre.

Non seulement ces disciplines ne prétendent pas accomplir le même travail, mais elles se renforcent mutuellement en visant un objectif commun, à savoir renforcer la résilience organisationnelle.

Pour maximiser l'efficacité des processus de résilience mis en place, il est essentiel de les tester régulièrement et de s'entraîner au moyen d'exercices de simulation.

 **Charles SIROUX**

Spécialisé dans la Résilience, j'ai eu l'occasion de mettre en place une vingtaine de plans de continuité d'activité, de créer et délivrer une cinquantaine d'exercices de simulation de crise. Chez NuiTime, j'ai ajouté la conformité à mon spectre de compétences, en particulier celles afférentes au règlement DORA.

NIU TIME

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

Établir une synergie efficace entre gestion des risques et continuité

- 1. Adopter des échelles communes.** Il est indispensable que les niveaux de quantification des impacts (financiers, réputationnels, réglementaires ou encore contractuels) soient similaires. Cela permet une cohérence entre les choix de maîtrise du risque, et ceux de gestion des conséquences de sa survenue.
- 2. Identifier les événements redoutés lors des bilans d'analyse d'impact (BIA).** L'intégration des enjeux de continuité au sein de la gestion des risques sera de ce fait d'autant plus facilement.
- 3. Adopter une approche par scénario.** Cette méthode consiste à analyser les conséquences de la survenue d'un risque sur les ressources de l'entreprise. Ceci peut être résumé par les 5 scénarios d'indisponibilité suivants : indisponibilité des ressources IT, des ressources humaines, de tierces, des sites et des équipements. La survenue d'un risque peut déclencher un seul ou plusieurs de ces scénarios simultanément.
- 4. Réévaluer la prise de risque.** Une fois les enjeux en matière de continuité d'activité connue, formalisée et comparable, l'arbitrage concernant les solutions de maîtrise du risque peut changer. Il peut devenir audible voir préférable d'accepter la survenue d'un risque, car les ressources consacrées à la gestion de ses conséquences seront plus faibles que celles consacrées à la maîtrise de sa survenue.
- 5. Établir des plans d'action communs.** Consécutivement aux arbitrages, les plans d'action devront faire appel aux 2 disciplines, afin d'être exhaustifs et le plus efficient possible.

La Web radio Crise & Résilience

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

À ÉCOUTEZ ICI



Code QR de
la WebRadio



www.radiocriseetresilience.com

Force de réflexion rapide projetable (FRR)

Se projeter pour mieux décider

Les crises qui déferlent débordent nos plans et nos schémas d'anticipation.

Mobiliser les réponses connues ne suffit plus.

Il faut savoir prendre du recul, savoir piloter une équipe dans le Hors cadre, savoir se questionner en temps réel. Ne pas se précipiter dans les mauvaises directions en analysant en profondeur les crises.

La FRR est justement cette aide auprès du dirigeant pour éviter les pièges et créer de nouvelles routes.

Nous vous proposons, dans cet article, de vous accompagner dans cette stratégie avec une FRR projetable



Patrick LAGADEC

Directeur de recherche honoraire
à l'École polytechnique (France)



Matthieu LANGLOIS

Dirigeant de Hot Zone Rescue
Consulting



Jean-Philippe RIEHL

Dirigeant de transition



La Force de Réflexion Rapide (FRR), pensée dès 2005 et développée dans la foulée par EDF est une aide au pilotage des crises majeures [1].

Confrontés au hors-cadre majeur, à l'inconnu, à la destruction des références, les responsables peinent à établir une stratégie de crise – et l'appui d'une FRR apparait comme une aide indispensable.

Comprendre la démarche

Adjoindre une FRR aux décideurs n'est surtout pas pour faire à leur place, en moins bien, mais pour bénéficier d'une équipe de veille profonde et d'éclairage dans le brouillard de la crise et de l'inconnu.

La FRR cible son travail sur la compréhension des défis, l'anticipation des pièges à éviter (que le temps de l'urgence masque souvent), les nouvelles cartes d'acteurs à considérer, les combinaisons d'impulsions qui pourraient permettre des dynamiques de réponse positive.

La FRR, c'est une équipe qui "rame" à haute vitesse, mais pas dans la crise, à côté. Elle est sans pression opérationnelle immédiate, car sans fonction de commandement ni d'intervention directe. Elle gagne cette liberté indispensable pour penser les enjeux sous-jacents, inventer le temps long et aussi aider à repenser les réponses.

Fondamentalement, elle vient aider les décideurs à comprendre et intégrer le "hors cadre" sans leur faire perdre un temps précieux qu'ils n'ont pas. Le niveau stratégique du commandement peut ainsi se consacrer pleinement et sereinement au pilotage stricto sensu. Il sait qu'il a, à ses côtés, une équipe de réflexion en appui.

Et ce pas de côté est très utile pour toute la chaîne.

Quand des ruptures profondes sont à l'œuvre, chaque intervenant gagnera à bénéficier de la vigilance, des alertes, des propositions de la FRR.

La FRR est justement là pour que tous ces intervenants, spécialistes de la crise et décideurs ne se détournent pas de leur mission, mais soient aidés à s'adapter à l'inconnu, au non-référencé, à l'invisible.

Nous avons vu et connu trop de crises à travers le monde où l'absence de questionnement en recul a entraîné des mises en échec et mises en cause expéditives.

Cette analyse a nourri l'idée de FRR.

Nous avons acquis l'expérience de la FRR face aux crises, nous savons combien elle peut être une arme supplémentaire pour les dirigeants afin de piloter les équipes, les procédures et une organisation face aux crises.

Elle est là autant pour aider à l'analyse à 360° que pour joindre l'innovation à la stratégie. Nous savons, pour l'avoir testée de nombreuses fois, que cette FRR est un atout pour le dirigeant et aussi ses équipes.

Mobilisée le plus tôt possible, elle aura encore plus d'efficacité pour vous accompagner. Elle vient à côté de vous, non pas pour décider à votre place, mais uniquement pour vous apporter l'écoute, la réflexion et la confiance à toutes les décisions qui s'imposent face à la crise.

L'exemple de la Crise COVID dans les hôpitaux nous a beaucoup aidé à comprendre comment la FRR devait se tenir aux côtés du COMEX ou d'une cellule de crise. [2]

Des exigences rigoureuses

La FRR se construit sur l'exigence :

1. La FRR doit savoir rester à sa place : dans l'ombre des acteurs du terrain, au service du décideur – seul maître des options prises.
2. La FRR doit être bien préparée : formations, mises en situation, retours d'expérience pour toujours être au fait des questions émergentes les moins évidentes.
3. La FRR doit être rigoureusement composée : les biais humains doivent être absolument écartés. Modestie, écoute, clarté, respect des rôles de chacun sont des exigences cardinales.
4. Les dirigeants et leur équipe rapprochée doivent être préparés à faire le meilleur usage de cette FRR : savoir qu'ils ne doivent pas lui abandonner un rôle qui n'est en aucun cas le sien ; savoir lui prêter attention quand elle le sollicite, ou la solliciter pour toute question sur laquelle ils souhaitent un examen décalé.
5. Tous les intervenants doivent être informés de la fonction de la FRR : elle ne vient pas prendre le rôle de quiconque, mais juste aider à mieux comprendre les ressorts cachés des situations à affronter et proposer des pistes qu'il serait possible de considérer pour mieux ajuster l'intervention.





FFR projetable

Les crises récentes, comme sur l'île de Mayotte, nous font penser qu'il convient de projeter au plus près du décideur stratégique local une FRR immédiatement opérationnelle.

Elle sera composée de personnes puisées dans un vivier de base préparé, en choisissant les profils les mieux adaptés à la situation spécifique qui se présente. Pour comprendre et sentir la crise, il paraît indispensable d'être au contact.

Si cette FRR ne peut pas être projetée dans l'instant, en raison de difficultés logistiques, il est néanmoins possible de mettre en place une « FRR DÉPORTÉE » qui commencera à travailler sans retard au profit du décideur de première ligne, dans l'attente des conditions lui permettant d'être projetée.

Si la situation est d'une très grande complexité, il est possible et souhaitable de compléter le schéma de base de la FRR-PROJETABLE en prévoyant aussi une FRR spécifique adossée au système décisionnel central pour l'éclairer sur les grandes questions de fond qui vont émerger, les grandes interrogations inédites qui vont rapidement affecter la tenue du système général et les défis qui vont émerger.

Un contexte général fait désormais de dynamiques de ruptures, avec son lot d'inédit, d'inconnu, de chaotique, appelle une créativité nouvelle – et maîtrisée – en matière de design organisationnel.

Il nous revient d'inventer au rythme que nous imposent les pulsations violentes et désordonnées du monde qui déferle.

La FRR est une innovation qui va s'avérer de plus en plus nécessaire.

[1] Patrick Lagadec : "La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises", Préventique-Sécurité, n° 112, Juillet-Août 2010, p. 31-35.

https://www.patricklagadec.net/wp-content/uploads/2021/11/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

[2] M. Langlois · M. Borel · O. Clovet · V. Justice · C. Spuccia · M. Raux : "Cellule de coordination des flux sortants des réanimations en période de Covid-19", Ann. Fr. Med. Urgence, DOI 10.3166/afmu-2020-0259, 2020

Patrick LAGADEC

Patrick Lagadec a consacré plusieurs décennies à construire une intelligence des crises en émergence, forger des repères pour le pilotage stratégique, préparer les équipes à ces univers déroutants. Il a notamment développé et mis en action la démarche FRR.

Matthieu LANGLOIS

Médecin Anesthésiste réanimateur. Spécialiste de la gestion de crise, Ex-médecin chef du RAID et enseignant-chercheur à ESSEC Business school.

Jean-Philippe RIEHL

Expert en retournement d'entreprises en situation d'urgence (audit, risques, crises et résilience)

Garantir la pertinence de la FRR de la préparation solide à la conduite du RETEX

- Constituer un vivier de personnes qui pourront être mobilisées :
 - à l'aise avec le questionnement dans l'inconnu et la sortie des cadres de référence ;
 - très diverses dans leur profil (hommes/femmes, origines sociales...) et leur expertise (ingénieurs, sociologues, managers, etc.) ;
 - d'emblée portées à la modestie et l'écoute ;
 - capables tout aussi bien de poser des questions de fond que de proposer des pistes d'initiatives tout à la fois inventives et opérationnelles.
- Entraîner régulièrement ce vivier au questionnement sur scénarios inédits, contre-intuitifs, exigeant à la fois des interrogations de fond inhabituelles et des propositions concrètes et constructives.
- Préparer les décideurs et leurs équipes à opérer en bonne intelligence avec une FRR, à en tirer le meilleur, dans le respect des rôles et responsabilités de chacun.
- Conduire des retours d'expérience systématiques sur les interventions de la FRR, et sur les cas les plus surprenants apparus de l'actualité à l'échelle nationale et internationale.

PARTICIPEZ AU
LANCEMENT OFFICIEL DE

L'académie
**CRISE &
RÉSILIENCE**
L'art de survivre aux crises

14 AVRIL 2025

12H HEURE DU QUÉBEC – 18H HEURE FRANÇAISE

OFFRE EXCEPTIONNELLE

1 FORMATION ACHETÉE

= 2^{ÈME} PLACE OFFERTE*

(*) Pour l'achat d'une formation, une deuxième place pour la même formation vous est offerte. Offre valable du 14 au 20 avril 2025.

Inscrivez-vous
via ce lien
ou le code QR

<https://lc.cx/vMPSyK>



Les 5 clefs indispensables pour le pilotage des situations de crises

Crises : êtes-vous prêt ?

Découvrez les 5 clés essentielles pour piloter et coordonner efficacement les situations de crise.

De la planification à la communication, en passant par la prise de décision et la gestion du stress.

Cet article vous livre les outils indispensables pour faire face à l'imprévu et protéger votre organisation.



Laurent GODIER



Formateur et consultant en gestion de crise et communication de crise
Lieutenant-Colonel (ER)
Formateur et consultant en gestion de crise au profit d'institutions nationales



Face à une crise, l'improvisation est un risque majeur. Cet article dévoile les 5 clés essentielles pour piloter et coordonner efficacement une situation de crise : de la préparation à la communication, en passant par la prise de décision et la gestion des équipes.

Découvrez comment transformer une crise en opportunité de renforcer votre organisation.

Clef N°1 Comprendre la situation :

Il paraît toujours évident au premier abord de comprendre la situation à laquelle je suis confronté. Pour autant, la perception peut nous conduire vers une mauvaise analyse et compréhension de l'événement.

1re situation : l'événement du 11 septembre 2001 à New York est vécu ainsi : un avion de tourisme percute une des tours des World Trade Center (WTC) « C'est un accident ».

2de situation : l'événement est un avion de ligne qui percute la seconde tour du WTC. « C'est un attentat ».

Les 3e et 4e événements sont respectivement le crash d'un avion de ligne à Shanksville (se dirigeant vers la Maison-Blanche), puis celui qui percute le Pentagone à Arlington.

« C'est une déclaration de guerre » selon le Président Georges BUSH

11 septembre : une histoire orale Garrett M. Graff (Auteur)

Comprendre la situation initiale pour comprendre la situation actuelle et celles envisageables.

Quel est le problème central et vers quoi allons-nous ?

Comment qualifier la situation ?

Clef N°2 L'organisation :

Selon une célèbre maxime latine : Si vis pacem, para bellum ("Si tu veux la paix, prépare la guerre").

Les pertes de repères, les situations hors cadre, dépassées, protéiformes, vont exiger une organisation agile, efficiente et différente de celle connue au quotidien.

La gestion et le management des situations de crise demandent une préparation bien en amont. Lorsque celle-ci est associée à la planification dans une organisation adaptée, elles permettent d'amortir les effets de défragmentation des organisations lors d'une situation complexe.

Les modèles des cellules de crise reposent sur une organisation **adhocratique*** (Henry Mintzberg professeur à l'Université McGill de Montréal)

L'objectif de l'organisation en situation de crise a pour vocation :

- Faire du renseignement intelligent (allez à l'essentiel)
- Communiquer (en interne et en externe = synchronisation)
- Mettre en adéquation les moyens humains et matériels (rupture capacitaire)
- Anticiper les situations envisageables dans le temps
- Accélérer et fiabiliser la prise de décision dans l'incertitude (intelligence collective)

Clef N°3 Gestion du temps :

En situation de crise, le temps s'accélère, le champ de vision se rétrécit et les événements s'enchainent.

Les premières mesures conservatoires et les réactions immédiates doivent s'effacer en situation de crise au profit de la maîtrise du temps.

- **Stop & Go : Point de Situation**, synchronisation des collaborateurs et partenaires interservices. Prise de décisions et communication en interne et externe. À faire régulièrement en fonction de la cinétique de la crise.
- **Projection vers le futur : Anticipation** et projection vers une sortie de crise. Quelle est vraiment la situation initiale ? A quoi suis-je vraiment confronté ? Quels sont les enjeux immédiats, mais surtout futurs ? Quelles sont les situations envisageables à T+12h, 24 h, plusieurs jours, plusieurs semaines, plusieurs mois.
- Anticipation, chronologique et/ou thématique

Clef N°4 La communication :

Communiquez à l'issue du point de situation !

Communication en interne :

- Synchronisation des acteurs et partenaires.
- Partage de la situation (point de situation et tableau de bord)
- Compte rendu et message vers le terrain, mais aussi vers les strates supérieures.

***Définition du terme "adhocratique" :**

Le mot adhocratie vient du latin ad hoc, qui signifie "pour cela" ou "spécifique à une situation".

Une organisation adhocratique est :

- **Flexible** : elle s'adapte rapidement aux changements.
- **Transversale** : elle fonctionne avec des équipes multidisciplinaires plutôt que des silos hiérarchiques.
- **Temporaire** : elle est souvent mise en place pour répondre à un besoin spécifique, puis dissoute une fois le besoin comblé.
- **Basée sur les compétences** : les rôles sont attribués en fonction des expertises plutôt que des titres officiels.



Communication externe :

Les 3 axes principaux de votre communication :

- S'informer-comprendre-apprendre-améliorer : Analyser la situation
- Informer-communiquer : Agir pendant la crise
- Réparer-reconstruire-rebâtir : Soutenir la population

Définir un ou deux objectifs principaux de votre communication :

- Servir l'opérationnel
- Simplicité
- Authentique
- Disponible
- Rigueur
- Choix des mots : éléments de langage (EDL), formulation

Communiquer avec méthode :

- La méthode du QQQQCP est une approche française pour analyser la situation :
 - Qui : Qui sont les acteurs impliqués ?
 - Quoi : Quelle est la nature exacte de la situation ou du problème ?
 - Où : Quel est le lieu, le périmètre géographique concerné ?
 - Quand : Quand cela se passe-t-il ?
 - Comment : Quels sont les moyens, méthodes et processus utilisés ?
 - Pourquoi : Quelles sont les causes de la situation ?
- La méthode des 5W (Lasswell), issue du journalisme anglo-saxon, permet de structurer l'information :
 - What (quoi) : De quel sujet parle-t-on ? Quelle est la problématique ?
 - Why (pourquoi) : Pourquoi ce sujet présente-t-il un intérêt ?
 - Where (où) : Quelle est la zone géographique concernée ?
 - When (quand) : Quand l'événement a-t-il eu lieu ?
 - Who (qui) : Qui est concerné par cette problématique ?

Donner du sens :

- Quelles émotions cette crise évoque-t-elle ?
- À quel point la population et le public éprouvent-ils les événements ?
- Comment vit-on les mesures prises ?

Les bases d'une bonne temporalité :

- Ne tardez pas à communiquer : Les réseaux sociaux répondent à la règle de 4V (Vitesse – Visibilité – Viralité – Volume).
- Restez dans la temporalité de l'événement : Synchronisation avec le terrain et la population.
- Cadencez votre communication (vous devez garder la main).
- Éteindre les questions (Questions / Réponses).

- Conscience partagée de la situation : faire du renseignement, situation cartographique partagée, cartographie des acteurs
- FORDEC : méthodologie structurée de prise de décision en six étapes (Faits-Options-Risques-Décisions-Exécution-Contrôle)

La gestion des situations de crise est un exercice délicat qui requiert une combinaison de compétences, de préparation et de sang-froid.

Les 5 clés que nous avons explorées (Situation - Organisation-Gestion du Temps-Communication et Facteurs humains) sont essentielles pour naviguer avec succès dans ces périodes turbulentes.

Il est crucial de se rappeler que chaque crise est unique et que les approches peuvent varier.

Cependant, ces principes fondamentaux offrent un cadre solide pour minimiser les dommages, protéger les parties prenantes et assurer la continuité des activités. En investissant dans la préparation et en cultivant ces compétences, les organisations peuvent renforcer leur résilience et transformer les crises en opportunités d'apprentissage et de croissance.



Laurent GODIER

Sapeur-Pompier professionnel pendant 40 ans, dont 6 ans à l'École Nationale Supérieure des Sapeurs-Pompiers, plus particulièrement à la Divisions des formations Gestion de Crise et formation des Élus.

Actuellement Formateur en gestion de crise auprès d'institutions nationales (ENSOSP-CNFPT-INSP-IRA-RESP)

Clef N°5 Le Facteur humain :

La complexité des situations de crise génère de l'incertitude dans la prise de décision.

« Décider dans l'incertitude, c'est prendre des risques »

- La prise en compte du facteur humain qui peut réduire les capacités et limites des individus au travail.
- La prise en compte des biais cognitifs qui sont des raccourcis mentaux et qui peuvent fausser notre jugement et influencer nos décisions de manière irrationnelle.
- La prise de décision est un processus complexe où le facteur humain et les biais cognitifs peuvent conduire à des erreurs, notamment dans des situations complexes ou stressantes. Il est donc essentiel d'être conscient de ces influences pour prendre des décisions éclairées.
- Connaissance de soi : Stress, fatigue, niveau de préparation, résistance à la pression,
- Être un leader : bienveillance, empathie, soutien, intuitif, liant, coopératif, tenace et engagé
- Communication : Privilégiez l'écoute active !
- Gestion de la charge du travail : Gestion du temps, des tâches, des ressources, priorisation (Matrice EISENHOWER)

Exercice et entraînement

Pratiquer la mise en œuvre des 5 clefs lors d'exercice sur table (Table Top) avant tout exercice terrain et/ou d'envergure.

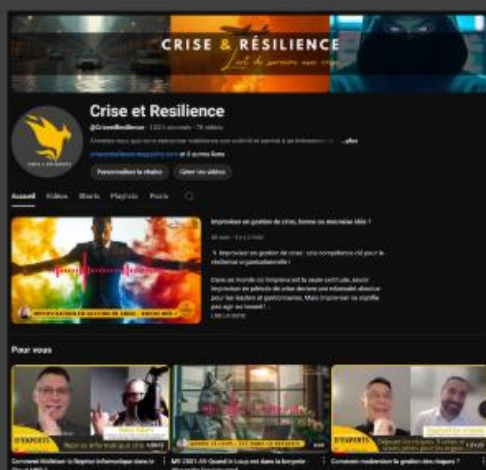
Exercices et entraînements sont les clefs de la résilience de vos organisations. Les répétitions, la connaissance des processus permettent avant la crise de mieux se connaître.

Ces exercices permettent de sortir de sa zone de confort régulièrement pour accéder à la zone proximale de développement.

La chaîne *youtube* Crise & Résilience

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

À REGARDER ICI



Code QR de
Youtube



www.youtube.com/criseetresilience

Gestion de crise et Ultra-Trail, une analogie inspirante

Face à l'imprévu, gestion de crise et Ultra-Trail partagent une même exigence : préparation rigoureuse, endurance mentale et adaptation en temps réel.

Comme un coureur d'ultra-distance, une organisation doit anticiper, gérer l'effort et apprendre de l'expérience.

Découvrez comment ces deux mondes s'inspirent mutuellement pour surmonter l'adversité.



Lilian LAUGERAT

Directeur Solace
Gestionnaire de Crise





Naviguer dans l'incertitude, gérer l'effort et s'adapter en temps réel : la gestion de crise et l'Ultra-Trail partagent bien des similitudes.

Comme un coureur préparant une course extrême, une organisation doit anticiper, s'entraîner et apprendre de chaque expérience pour renforcer sa résilience.

Découvrez cette analogie inspirante pour affronter l'adversité.

**La gestion de crise est aujourd'hui
un enjeu incontournable
pour les entreprises,
quelle que soit leur taille.**

Bien qu'elle ne repose pas encore sur des normes universelles adaptées à la diversité des scénarios, elle s'appuie sur un ensemble de bonnes pratiques visant à minimiser les impacts et à répondre aux attentes des parties prenantes.

En tant que discipline jeune et en plein essor, la gestion de crise peut s'inspirer d'autres domaines pour affiner ses méthodes et renforcer sa résilience.

À première vue, comparer cette pratique à l'Ultra-Trail – une discipline extrême où des athlètes parcourent des distances impressionnantes sur des terrains accidentés – peut sembler surprenant.

Pourtant, les défis auxquels font face les coureurs de longue distance et les gestionnaires de crise présentent des similitudes frappantes : naviguer dans l'incertitude, anticiper les difficultés, gérer l'épuisement et adapter ses stratégies en temps réel pour atteindre son objectif.

La préparation et l'anticipation : les fondations de la réussite

Avez-vous déjà réfléchi au temps nécessaire pour préparer une organisation, quelle que soit sa taille, à gérer une crise dans des conditions optimales ?

Pensez-vous qu'un ultra-traileur, quel que soit son niveau, pourrait se contenter de 3 à 4 heures d'entraînement par an – ce qui correspond en moyenne au temps consacré par les entreprises à la gestion de crise – pour affronter une course de plus de 100 kilomètres ?

Un ultra-traileur ne se lance pas dans une telle épreuve sans une préparation minutieuse.

Il étudie le parcours, anticipe les points de ravitaillement, teste son équipement et élabore une stratégie de gestion de l'effort.

En gestion de crise, cette phase de préparation est tout aussi essentielle. Analyser les impacts potentiels, identifier les parties prenantes, structurer une cellule de crise et organiser des exercices réguliers permettent d'améliorer les processus et d'assurer un pilotage efficace le moment venu.

Gérer l'inattendu et s'adapter en temps réel

Malgré une préparation rigoureuse, un ultra-traileur sait que tout ne se passera pas comme prévu. Une tempête, une blessure, un coup de fatigue imprévu... Il doit être capable d'ajuster sa stratégie à la volée.

Il en va de même en gestion de crise.

Les premières heures sont souvent chaotiques : des informations contradictoires circulent, les parties prenantes réagissent de manière imprévisible et la pression complique la prise de décision.

Une méthodologie structurée permet d'analyser rapidement la situation, de prioriser les actions et d'adapter les stratégies en temps réel.

L'endurance mentale : tenir la distance en pleine tempête

Un ultra-traileur traverse inévitablement des phases d'épuisement extrême. Il doit apprendre à gérer son énergie mentale, à surmonter la douleur et à rester concentré sur son objectif final.

De même, une gestion de crise ne se limite pas aux premières heures.

Certaines situations s'étendent sur des jours, des semaines, voire des mois.

La fatigue, le stress et la pression peuvent altérer la lucidité et conduire à de mauvaises décisions.

Mettre en place des rotations au sein de la cellule de crise, prévoir des temps de récupération et assurer un suivi psychologique sont des éléments clés pour maintenir la performance sur la durée.



Développez votre résilience : entraînez-vous à gérer l'imprévu

Pour transformer les enseignements de l'Ultra-Trail en leviers opérationnels et stratégiques pour les entreprises, plusieurs actions concrètes peuvent être mises en place.

Préparation et entraînement réguliers

Tout comme un coureur ne se lance pas sans préparation, une entreprise doit organiser des exercices de crise réguliers. Planifiez des simulations réalistes impliquant tous les niveaux de l'organisation. Cela permet de tester les plans, d'identifier les points faibles et d'ancrer les bons réflexes.

Adaptabilité et gestion de l'imprévu

Lors d'une crise, tout ne se passe jamais comme prévu. Mettez en place des cellules de crise agiles, capables de s'adapter rapidement aux informations évolutives. Encouragez une culture de flexibilité où chaque membre sait prendre des décisions éclairées sous pression.

Endurance mentale et gestion des équipes

Les crises longues usent les équipes. Comme en Ultra-Trail, il faut prévoir des rotations pour éviter l'épuisement, instaurer des pauses stratégiques et favoriser un soutien psychologique. Un leader en gestion de crise doit être un chef d'orchestre, veillant à maintenir l'engagement sur la durée.

Retour d'expérience et amélioration continue

Après chaque crise ou exercice, organisez un RETEX structuré. Comme un athlète analysant sa performance, identifiez les réussites et les axes d'amélioration pour renforcer la résilience de votre entreprise face aux prochaines épreuves.

En appliquant ces principes, les entreprises peuvent faire de la gestion de crise une compétence maîtrisée, capable de faire face aux défis les plus imprévisibles.

La gestion des ressources et des ravitaillements

En Ultra-Trail, l'hydratation, la nutrition et l'équipement sont des éléments cruciaux. Un coureur qui néglige ces aspects risque l'abandon.

En gestion de crise, il en va de même : une coordination efficace des ressources humaines, matérielles et financières est essentielle.

Il faut organiser la relève des équipes, allouer les bonnes ressources au bon moment et maintenir une communication fluide avec les parties prenantes pour répondre à leurs attentes et éviter l'épuisement organisationnel.

L'après-course et l'après-crise : tirer les enseignements pour progresser

Après chaque course, un ultra-traileur analyse sa performance : qu'est-ce qui a fonctionné ? Quels aspects auraient pu être mieux gérés ?

En gestion de crise, le retour d'expérience (RETEX) joue un rôle clé. Il permet d'identifier les forces et les faiblesses du dispositif mis en place, d'apprendre de ses erreurs, d'en tirer des enseignements concrets et d'affiner continuellement les stratégies pour être mieux préparé à l'avenir.

Tout comme en Ultra-Trail, une gestion de crise efficace repose sur une préparation rigoureuse, une capacité d'adaptation, une endurance mentale et une gestion optimisée des ressources.

En intégrant ces principes, les entreprises peuvent renforcer leur résilience et mieux affronter les défis imprévus.

 **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.agirpourelleverledefi.com

Accepter la surprise : un état d'esprit à cultiver en gestion de crise

Dans certaines situations, nous savons d'avance que nous serons surpris.

C'est le cas lorsque je m'élance sur une course en montagne.

Et si c'était précisément cet état d'esprit que le déclenchement d'une cellule de crise devait créer ?



Pauline DELAPORTE



Accompagnement et formation à la gestion de crise par l'entraînement. La mise en situation de gestion de crise à des fins pédagogiques.



Le déclenchement d'une cellule de crise est trop souvent associé à une catastrophe inéluctable.

Pourtant, le déclenchement de la cellule de crise peut aussi évoquer la mise en place d'une structure spécifique qui permet une plus grande créativité pour répondre à la surprise. Elle peut être synonyme d'opportunités nouvelles.

Comprendre la surprise

La surprise est une émotion universelle, un instant suspendu où tout peut basculer. Plutôt que de la percevoir comme une menace, et si nous l'envisagions comme un tremplin vers une créativité exceptionnelle ?

La surprise : rupture et opportunité

Pour mieux réagir à la surprise, il faut d'abord la comprendre.

- En psychologie, elle marque une rupture cognitive : nos attentes sont soudainement confrontées à une réalité nouvelle.
- En biologie, elle déclenche une réponse physiologique : accélération du rythme cardiaque, dilatation des pupilles, libération d'adrénaline.
- Dans l'art, elle devient un moteur de création, captivant et inspirant.

Quel que soit l'angle adopté, la surprise est un appel à l'action.

En gestion de crise, elle peut générer de l'inquiétude, mais aussi éveiller une énergie nouvelle. Il ne s'agit pas de nier les difficultés, mais de comprendre que chaque crise recèle des opportunités insoupçonnées, prêtes à être saisies par ceux qui savent adapter leur regard.

La gestion de crise : une question d'état d'esprit

La surprise ne peut être évitée, mais elle peut être apprivoisée. La gestion de crise repose sur un principe fondamental : il ne s'agit pas d'éradiquer l'imprévu, mais d'apprendre à s'y adapter rapidement.

Plutôt qu'une fatalité, la crise devient une invitation à explorer, innover et transformer.

**“Un individu bien préparé
en gestion de crise
apprend à détecter les
opportunités dans
le chaos.”**

Pauline DELAPORTE

Certains profils sont plus habitués à gérer l'inattendu : les voyageurs, les pratiquants d'activités en montagne ou en mer, les dirigeants d'entreprise. Avec l'expérience, ils développent un état d'esprit souple, réduisant l'écart entre attentes et réalité pour conserver leur énergie et agir efficacement.

Un individu bien préparé en gestion de crise apprend à détecter les opportunités dans le chaos. Il ne cherche pas à tout contrôler, mais à se concentrer sur ce qui peut être influencé ou transformé.

De l'instinct à l'entraînement : développer l'agilité

Face à une situation imprévue, la réaction première est instinctive. Le stress aigu active les réponses archaïques : fuite, lutte ou immobilisation (les "3F" : fight, flee, freeze). Cependant, l'entraînement permet d'évoluer vers une réponse plus maîtrisée et efficace.

À travers des simulations, des débriefings et des protocoles flexibles, les équipes apprennent à mieux gérer leur réaction face à la surprise.

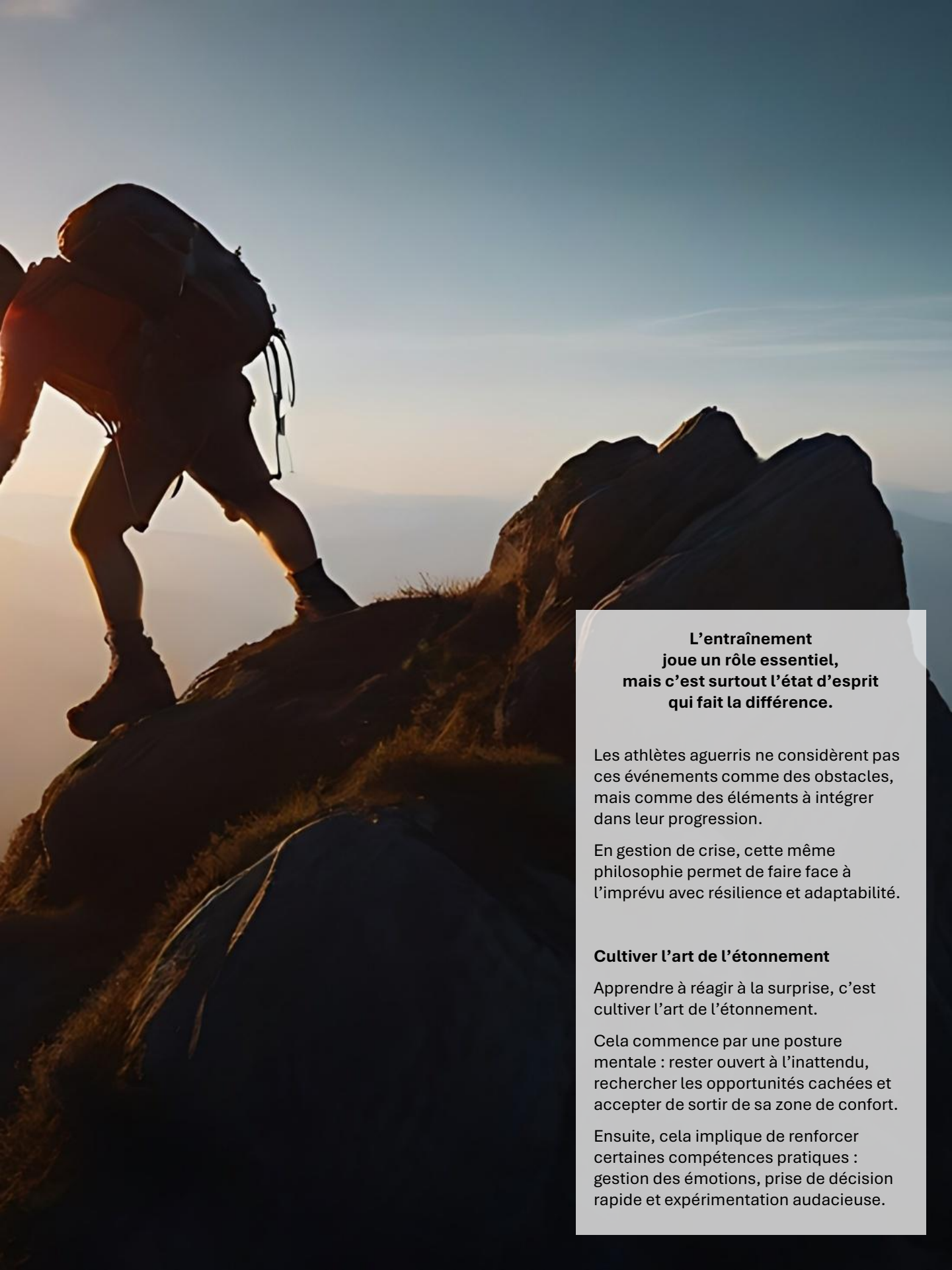
L'objectif est de basculer vers un état d'esprit alliant curiosité, calme stratégique et vision opportuniste. Cet état permet d'identifier les leviers disponibles pour transformer l'inattendu en moteur de changement.

Le sport d'endurance : un miroir de la gestion de crise

Les sports d'endurance en montagne offrent une métaphore puissante pour la gestion de crise.

Une tempête soudaine, un problème d'alimentation, une baisse d'énergie : autant d'événements imprévisibles qui forcent les coureurs à adapter leur stratégie en temps réel.





**L'entraînement
joue un rôle essentiel,
mais c'est surtout l'état d'esprit
qui fait la différence.**

Les athlètes aguerris ne considèrent pas ces événements comme des obstacles, mais comme des éléments à intégrer dans leur progression.

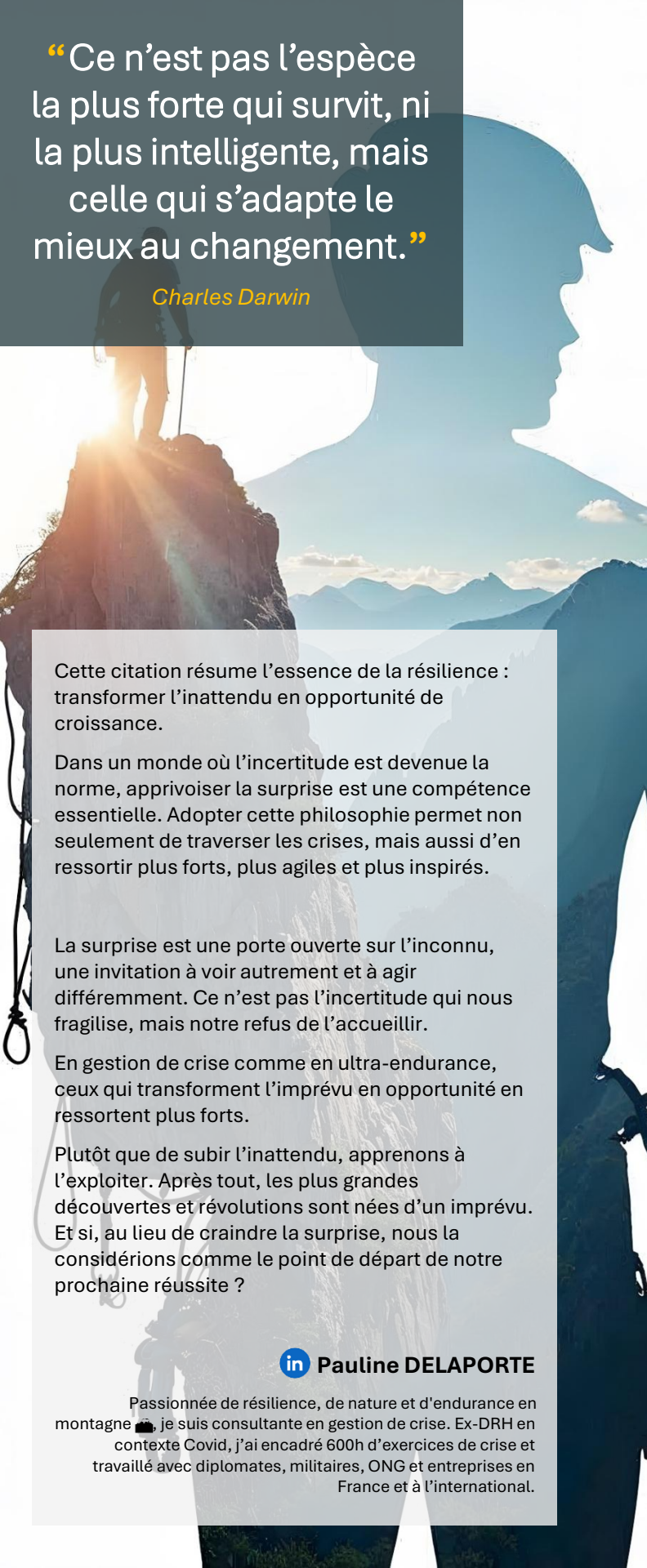
En gestion de crise, cette même philosophie permet de faire face à l'imprévu avec résilience et adaptabilité.

Cultiver l'art de l'étonnement

Apprendre à réagir à la surprise, c'est cultiver l'art de l'étonnement.

Cela commence par une posture mentale : rester ouvert à l'inattendu, rechercher les opportunités cachées et accepter de sortir de sa zone de confort.

Ensuite, cela implique de renforcer certaines compétences pratiques : gestion des émotions, prise de décision rapide et expérimentation audacieuse.



“Ce n’est pas l’espèce la plus forte qui survit, ni la plus intelligente, mais celle qui s’adapte le mieux au changement.”

Charles Darwin

Cette citation résume l’essence de la résilience : transformer l’inattendu en opportunité de croissance.

Dans un monde où l’incertitude est devenue la norme, apprivoiser la surprise est une compétence essentielle. Adopter cette philosophie permet non seulement de traverser les crises, mais aussi d’en ressortir plus forts, plus agiles et plus inspirés.

La surprise est une porte ouverte sur l’inconnu, une invitation à voir autrement et à agir différemment. Ce n’est pas l’incertitude qui nous fragilise, mais notre refus de l’accueillir.

En gestion de crise comme en ultra-endurance, ceux qui transforment l’imprévu en opportunité en ressortent plus forts.

Plutôt que de subir l’inattendu, apprenons à l’exploiter. Après tout, les plus grandes découvertes et révolutions sont nées d’un imprévu. Et si, au lieu de craindre la surprise, nous la considérons comme le point de départ de notre prochaine réussite ?

 **Pauline DELAPORTE**

Passionnée de résilience, de nature et d’endurance en montagne 🏔️, je suis consultante en gestion de crise. Ex-DRH en contexte Covid, j’ai encadré 600h d’exercices de crise et travaillé avec diplomates, militaires, ONG et entreprises en France et à l’international.

5 étapes pour aborder la surprise avec un esprit d’endurance

1 S’exposer régulièrement à l’inattendu

En ultra-endurance, l’entraînement intègre des sorties en conditions difficiles pour préparer le corps et l’esprit aux aléas. En gestion de crise, simulez des scénarios imprévus : réunions interrompues, décisions urgentes, ressources limitées... Plus vous vous habituez aux surprises, plus vous les gérez avec sérénité.

2 Développer des réflexes face aux imprévus

Lors d’un ultra, la douleur ou la fatigue ne préviennent pas. L’athlète apprend à observer ses sensations et à ajuster son allure. En crise, entraînez-vous à repérer vos signaux internes (stress, confusion) et à appliquer des techniques de recentrage : respiration contrôlée, micro-pause, reformulation rapide du problème.

3 Apprendre à segmenter l’effort

Face à un ultra comme face à une crise, regarder l’ensemble du défi peut paralyser. La clé ? Diviser en étapes courtes et atteignables. Entraînez-vous à gérer une situation inattendue en vous posant cette question : Quelle est la prochaine meilleure action à entreprendre ?

4 Se préparer à l’imprévu dans un cadre sécurisé

Les coureurs s’entraînent avec des variations de terrain pour développer leur capacité d’adaptation. En entreprise, créez des exercices où des éléments surprises sont introduits : un collègue change un plan en dernière minute, une ressource devient indisponible... Cet entraînement améliore la flexibilité et l’esprit d’équipe.

5 Débriefer chaque surprise pour progresser

Après une course, l’analyse des points forts et des difficultés est essentielle. Faites de même après chaque crise ou exercice : qu’avez-vous bien géré ? Qu’auriez-vous pu améliorer ? Ce travail de relecture transforme l’imprévu en apprentissage, renforçant votre endurance mentale face aux crises futures.

En intégrant ces étapes, vous entraînez votre esprit comme un athlète prépare son corps, prêt à faire face aux surprises avec lucidité et résilience.

L'académie Crise & Résilience

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

FORMEZ-VOUS ICI



Code QR de
l'académie



www.academiecriseetresilience.com

Gestion de crise : une évolution nécessaire

À la lumière des multiples situations exceptionnelles que nous avons connues ces dernières années, il est devenu évident que la gestion de crise doit évoluer pour faire face efficacement aux défis futurs.

Que ce soit la pandémie ou les catastrophes naturelles, chaque événement a mis en évidence les limites de nos méthodes traditionnelles.



Pierre AUBRY



Cofondateur d'IntuitSens – expert en gestion de crise
Analyse de risques, formation en gestion de crise,
gestion de projet en lien avec la sécurité



La plupart des méthodes actuelles de gestion de crise sont basées sur des processus cognitifs rigoureux.

Cependant, ces méthodes ont montré leurs limites lors de la pandémie, caractérisée par son incertitude. Il est donc impératif d'adapter notre approche pour faire face à des situations exceptionnelles de plus en plus complexes et durables.

Axes de développement

La gestion de crise doit évoluer sur plusieurs axes pour répondre efficacement aux situations futures.

Tout d'abord, nous devons intégrer une dimension plus humaine dans notre approche. Comprendre les désirs, les émotions et les besoins des individus touchés est essentiel pour leur apporter un soutien adéquat et faciliter leur résilience.

En outre, il est crucial de mettre en place des mécanismes d'anticipation et de préparation plus robustes. Identifier les risques potentiels et élaborer des plans de gestion adaptés permettra d'améliorer notre réactivité et notre capacité à conduire efficacement les situations d'urgence.

Des formations régulières et des exercices de simulation aideront également à tester notre coordination et notre réactivité face à différents scénarios.

Enfin, la flexibilité et l'adaptabilité doivent devenir les maîtres mots.

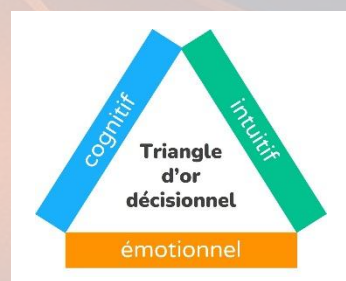
Plutôt que de se fier uniquement à des processus préétablis, il est nécessaire de développer des compétences d'improvisation et de prise de décision rapide dans des contextes incertains.

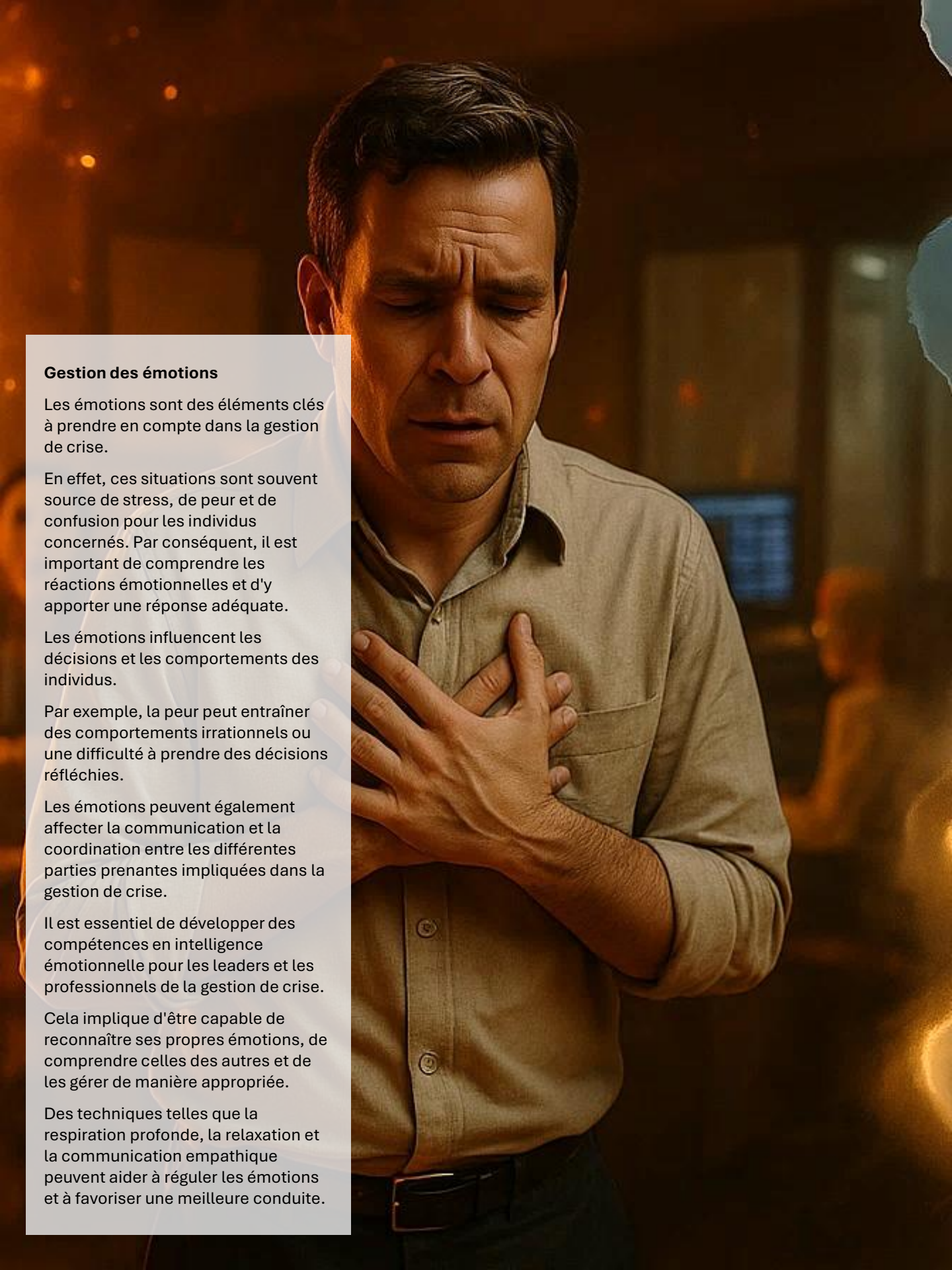
La gestion de crise doit être considérée comme un ensemble d'outils variés, à utiliser en fonction de la situation spécifique, à l'image d'un couteau suisse.

Dans cet esprit, la gestion des émotions et l'utilisation de l'intuition sont devenues incontournables.

“ Plutôt que de se fier uniquement à des processus préétablis, il est nécessaire de développer des compétences d'improvisation et de prise de décision rapide dans des contextes incertains. ”

Pierre Aubry





Gestion des émotions

Les émotions sont des éléments clés à prendre en compte dans la gestion de crise.

En effet, ces situations sont souvent source de stress, de peur et de confusion pour les individus concernés. Par conséquent, il est important de comprendre les réactions émotionnelles et d'y apporter une réponse adéquate.

Les émotions influencent les décisions et les comportements des individus.

Par exemple, la peur peut entraîner des comportements irrationnels ou une difficulté à prendre des décisions réfléchies.

Les émotions peuvent également affecter la communication et la coordination entre les différentes parties prenantes impliquées dans la gestion de crise.

Il est essentiel de développer des compétences en intelligence émotionnelle pour les leaders et les professionnels de la gestion de crise.

Cela implique d'être capable de reconnaître ses propres émotions, de comprendre celles des autres et de les gérer de manière appropriée.

Des techniques telles que la respiration profonde, la relaxation et la communication empathique peuvent aider à réguler les émotions et à favoriser une meilleure conduite.



Le pouvoir de l'intuition

L'intuition joue également un rôle important dans la gestion de crise.

Dans des situations complexes et incertaines, les informations disponibles peuvent être limitées ou peu claires. C'est là que l'intuition entre en jeu, permettant aux décideurs de prendre des décisions rapides et informées.

L'intuition est la capacité de prendre des décisions basées sur des sentiments, des impressions et des connaissances tacites. Elle repose sur l'expérience et la compréhension profonde des problématiques liées à la gestion de crise. Elle permet de saisir rapidement des enjeux, d'identifier des solutions potentielles et de prendre des mesures appropriées.

Pour développer et utiliser au mieux l'intuition, il est important de favoriser un environnement qui encourage la confiance en soi et l'écoute de son instinct.

Cela implique également de renforcer la capacité de détecter les indices subtils qui peuvent indiquer une situation complexe imminente.

Les émotions et l'intuition sont deux aspects incontournables à prendre en compte dans la gestion de crise.

Comprendre et gérer les émotions des individus touchés assure une meilleure communication et coordination.

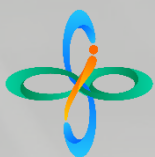
L'intuition, quant à elle, permet aux responsables de prendre des décisions rapides et informées dans des situations complexes et incertaines.

En intégrant ces dimensions, la gestion de crise peut être plus efficace et réussie.

En conclusion, la gestion de crise doit évoluer afin de s'adapter aux réalités changeantes de notre monde.

En intégrant une approche plus humaine, en renforçant nos mécanismes d'anticipation et de préparation et en faisant preuve de flexibilité et d'adaptabilité, nous pourrions fournir des réponses adaptées aux situations futures.

Il est temps d'embrasser le changement et de faire de la gestion de crise une discipline résolument orientée vers l'excellence et la sécurité de tous.



 **Pierre Aubry**

Au bénéfice d'une formation académique en sciences politiques et en criminologie, sa carrière est caractérisée par la transversalité. Il se définit comme un créateur de ponts entre les mondes de la sécurité et de la protection de la population.

<https://www.intuitsens.ch>



La méthode

DECSA « va mieux »

La méthode DECSA est utilisée soit individuellement, soit collectivement. Elle a pour objectif de maintenir l'individu et l'équipe dans une forme d'harmonie en fournissant un "feedback" immédiat en rapport avec des situations émotionnelles vécues durant la gestion de la crise.

Un temps dédié à cette approche doit être intégré dans la gestion de crise sous la forme de courtes séances de "feedback" (5-10 minutes).

La méthode s'articule autour de cinq items que l'on peut consolider dans un tableau.

- **(D) Description** : récit objectif des faits, sans jugement ni interprétation.

Par exemple : mon patron est venu dans mon bureau sans m'avertir et sans me saluer m'a reproché la qualité de mon rapport en parlant très fort.

- **(E) Émotion(s)** : quelles émotions cette situation a provoquées en moi.

Par exemple : j'étais d'abord en état de choc, sans réaction, puis en colère et enfin triste (larme dans mes yeux).

- **(C) Conséquence(s)** : après les émotions stabilisées, quels enseignements je tire de la situation vécue.

Par exemple : je ne veux plus revivre ce genre de situation.

- **(S) Solution(s)** : afin de régler la situation vécue, quelle(s) solution(s) s'offre(nt) à moi ?

Par exemple : je demande un entretien de service à mon patron.

- **(A) Adaptation** : mise en place d'une stratégie afin que la situation ne se reproduise plus.

Par exemple : nous avons convenu avec mon patron que, dorénavant, il viendra dans mon bureau en m'avertissant avant.

PARTICIPEZ AU
LANCEMENT OFFICIEL DE

L'académie
**CRISE &
RÉSILIENCE**
L'art de survivre aux crises

14 AVRIL 2025

12H HEURE DU QUÉBEC – 18H HEURE FRANÇAISE

OFFRE EXCEPTIONNELLE

1 FORMATION ACHETÉE

= 2^{ÈME} PLACE OFFERTE*

(*) Pour l'achat d'une formation, une deuxième place pour la même formation vous est offerte. Offre valable du 14 au 20 avril 2025.

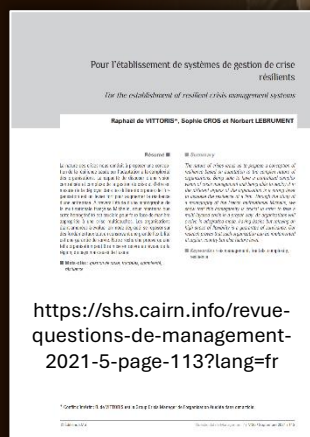
Inscrivez-vous
via ce lien
ou le code QR

<https://lc.cx/vMPSyK>



Dans le cadre de cette rubrique, je partage avec vous une synthèse de mes recherches tout en vous fournissant des références scientifiques et des modèles qui font référence dans la discipline.

Question(s) de management,
5(35), 113-126.



Raphaël de VITTORIS

Symbio Director Risk Management / Internal Control /
Progress / Cyber / Security – Associate Professor Strategy &
Crisis Mgt – Founder Antifragile.fr



LIMITE
DU MODÈLE



La gestion de crise à l'épreuve de l'agilité

Face à un environnement de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA en anglais), la gestion de crise occupe une place centrale dans la stratégie des entreprises modernes.

Pourtant, malgré l'essor des théories et des outils spécifiques à ce domaine, les pratiques de gestion de crise restent souvent rigides et inadaptées aux réalités actuelles.

Il devient urgent de repenser cette discipline pour permettre aux organisations de faire face plus efficacement aux crises.

Les limites des modèles traditionnels : rigidité et inadaptation

Les approches classiques de gestion de crise, centrées sur la planification détaillée et la centralisation des décisions, ont montré leurs limites lorsqu'il s'agit de gérer des crises complexes.

Ces modèles, hérités d'un contexte stable, sont souvent inopérants dans des situations imprévisibles, où la vitesse de réaction et l'adaptabilité sont essentielles.

Une focalisation excessive sur la prévision et le contrôle empêche les organisations de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités imposées par la crise.

De plus, l'accent mis sur les scénarios préétablis et les procédures rigides nuit à la capacité des entreprises à naviguer en terrain inconnu.

En cas de crise, les imprévus sont légion, et la flexibilité stratégique est indispensable pour ajuster les actions à mesure que la situation évolue.

Le manque d'agilité des organisations face à ces évolutions rend souvent les plans de crise obsolètes avant même qu'ils ne soient mis en œuvre.

La gestion des émotions : un facteur humain négligé

Si les dimensions techniques et logistiques de la gestion de crise sont largement documentées, la gestion des émotions humaines est souvent reléguée au second plan.

Pourtant, les réactions émotionnelles des individus jouent un rôle majeur dans la manière dont les crises sont perçues et gérées. La manière dont les employés et les dirigeants attribuent du sens aux événements de crise influence profondément la qualité des décisions prises et leur mise en œuvre.

L'une des clés de cette dimension humaine réside dans la capacité des individus à comprendre et à interpréter les événements de crise.

Le processus de sensemaking, ou construction de sens, est essentiel pour aider les équipes à faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté.

Les crises sont souvent vécues comme des situations perturbatrices, et la manière dont elles sont interprétées peut déterminer la réactivité des employés et la fluidité de la communication au sein de l'organisation.

L'agilité stratégique : une nécessité en temps de crise

La réactivité est un principe fondamental pour la gestion de crise, mais elle ne suffit pas si elle n'est pas accompagnée d'une véritable agilité stratégique.

Dans un monde en constante mutation, la capacité à ajuster rapidement les stratégies en fonction des nouvelles informations et des évolutions de la situation devient cruciale.

Ce n'est pas simplement la vitesse d'action qui compte, mais aussi la pertinence et l'adaptabilité des décisions prises.

Ainsi, une gestion de crise efficace repose sur une capacité à évoluer au fur et à mesure que la crise se déploie.





Les organisations doivent développer des mécanismes leur permettant de s'ajuster en temps réel, en prenant en compte les ressources disponibles, les défis émergents et les signaux faibles qui annoncent des changements.

Ce processus d'adaptation continue permet d'éviter les pièges des stratégies rigides et offre une plus grande flexibilité face à l'incertitude.

L'intelligence collective : vers une gouvernance décentralisée

Une des propositions majeures pour une gestion de crise plus efficace est de repenser la gouvernance en période de crise.

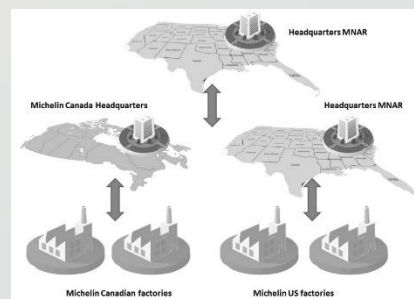
Plutôt que de s'appuyer uniquement sur des structures hiérarchiques et centralisées, il est nécessaire de favoriser un modèle plus décentralisé, où chaque acteur clé dispose de l'autonomie nécessaire pour agir rapidement et efficacement.

La prise de décision doit être rapprochée de l'action, ce qui permet une meilleure réactivité face à l'évolution des événements.

Dans ce modèle décentralisé, la collaboration et la communication entre les différentes parties prenantes deviennent essentielles.

La mise en place de mécanismes d'intelligence collective, où chacun peut contribuer selon ses compétences et son expertise, permet une gestion plus fluide et cohérente de la crise.

Cela renforce la résilience organisationnelle, car chaque membre de l'organisation se sent impliqué et responsabilisé face à la situation.



L'apprentissage postcrise : une opportunité pour l'évolution organisationnelle

Enfin, une des erreurs fréquentes dans la gestion de crise est de voir celle-ci uniquement comme un obstacle à surmonter. Pourtant, chaque crise offre une occasion précieuse d'apprentissage.

Les organisations doivent intégrer un processus systématique d'évaluation et de réflexion après chaque crise, afin de tirer des leçons concrètes pour l'avenir.

Cette démarche d'apprentissage postcrise permet non seulement de renforcer les capacités de réponse futures, mais aussi d'identifier des pistes d'amélioration pour les processus organisationnels, la gestion du leadership et la prise de décision.

Les entreprises qui adoptent cette approche transforment leurs échecs et leurs réussites en leviers d'évolution.

L'intégration de ces enseignements dans les pratiques quotidiennes de gestion permet d'éviter la répétition des erreurs passées et de bâtir une culture d'apprentissage continue.

De cette manière, chaque crise devient un tremplin pour le développement de la résilience organisationnelle.

Pour conclure, une gestion de crise efficace doit s'appuyer sur des principes d'agilité, d'intelligence collective et d'apprentissage continu.

En dépassant les modèles rigides et mécanistes, les organisations peuvent non seulement améliorer leur capacité à réagir face à la crise, mais aussi renforcer leur résilience à long terme.

La crise ne doit pas être perçue comme une simple menace, mais comme une occasion de renforcer les compétences et les processus organisationnels.

Une telle approche permettra de mieux préparer les entreprises aux défis de demain, tout en plaçant l'humain au cœur de la gestion de crise.



 **Raphaël de Vittoris**

Raphaël De Vittoris est directeur des risques, de la crise et de la cyberdéfense chez Symbio. 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/>

À LIRE

DU MÊME AUTEUR ...



Abonnez-vous pour recevoir les prochains articles de Raphaël.

www.magazinecriseetresilience.com

La Web radio Crise & Résilience

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

À ÉCOUTEZ ICI



Code QR de
la WebRadio



www.radiocriseetresilience.com

Réputation d'entreprise, ce capital invisible

La réputation d'une entreprise n'est ni une simple image ni un reflet passif de ses actions.

Force active, récit en perpétuelle réécriture, elle représente avant tout un capital symbolique qui se nourrit des perceptions, des émotions et des récits médiatiques.

À l'ère de l'« **algorithmocratie** », la réputation est devenue un enjeu de survie.

Tour à tour un bouclier, puis une épée, nous voudrions prétendre qu'elle peut et doit devenir une arme de construction massive.



Timothy MIRTHIL



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



“La réputation n’est pas un état statique; elle est un processus dynamique, qui exige une attention constante et une adaptation permanente.”

Timothy Mirthil

La guerre économique se joue aussi par les enjeux réputationnels. Performance et crédibilité ne sauraient en être les seuls indicateurs de performance.

Pour gagner sur le théâtre des opérations de la performance, la réputation s’institue comme une monnaie d’échange, une valeur refuge, un actif immatériel qui pèse parfois plus lourd que les bilans comptables.

Dans ce contexte, chaque rumeur, chaque crise et son moment de résilience seront scrutés, amplifiés ou déformés, faisant de la réputation à la fois un atout et une vulnérabilité.

Elle est un phénomène profondément médiatique, c’est-à-dire qu’elle se joue dans l’espace public, dans les flux d’informations, dans les réseaux sociaux, dans les conversations.

Enfin la réputation fascine et échappe, en ce qu’elle est le produit d’une alchimie complexe entre ce que l’entreprise dit, ce qu’elle fait, et ce que les autres en disent et ce qu’ils en font.

Réputation sous tension

25 % de la valeur d’une entreprise repose sur sa réputation, selon une étude du Forum économique mondial de 2012. Et ça, c’est en temps normal.

Ce chiffre ne rend pas compte de l’impact dévastateur d’une crise mal gérée. Car la réputation est un capital fragile, invisible jusqu’au surgissement de la crise, une construction lente et minutieuse qui peut s’effondrer en quelques heures.

Prenez l’exemple de Volkswagen(1) et son scandale du Dieselgate en 2015. En quelques jours, le géant automobile a vu sa valeur boursière chuter de manière vertigineuse, son image écornée par une fraude massive sur les émissions polluantes. Le récit de l’entreprise, autrefois synonyme d’innovation et de qualité, s’est transformé en celui de la tromperie et de l’irresponsabilité.

De même, Sony Pictures(2) en 2014, victime d’un piratage massif, a vu des données sensibles exposées au grand jour, entachant durablement son image.

Ou encore Equifax(3) en 2017, dont la fuite de données a affecté 148 millions de consommateurs, ébranlant la confiance de ses clients et partenaires.

Plus récemment, Vertbaudet a été secoué par une crise sociale en 2023, avec l'occupation de son entrepôt de Marquette-lez-Lille dans le nord de la France par 72 grévistes pendant plus de deux mois.

Cette crise a mis en lumière des tensions internes et a précipité la chute de son image, rappelant que la réputation ne se joue pas seulement sur le terrain médiatique, mais aussi dans les relations sociales et humaines.

Une affaire de leadership et de récit

Mais attention à ne pas reléguer la gestion de la réputation aux seuls départements de communication ou de relations publiques.

Elle est avant tout une question de leadership, de vision stratégique et de gouvernance.

Les dirigeants doivent incarner ce récit, en être les gardiens et les artisans. Et, en Occident c'est une étape trop souvent négligée.

En cas de crise, c'est au sommet de l'entreprise que les décisions doivent être prises.

Une communication maladroite, un silence prolongé, ou une réponse inadaptée peuvent aggraver la situation.

À l'inverse, une gestion proactive, transparente (mais pas totale, il s'agit de préserver certaines informations stratégiques) et empathique peut transformer une crise en opportunité, renforçant la confiance des parties prenantes.

Nous évoquons là la nécessité d'une action du quotidien, dans les actions, les décisions, les valeurs que l'entreprise incarne.

L'enjeu réputationnel est le fruit d'une culture d'entreprise, d'une éthique, d'un engagement envers ses employés, ses clients, ses partenaires et la société dans son ensemble.

Bref, si la réputation n'a jamais été pensée en amont, lors de la crise, elle échappe.





Anticiper, gérer, interpréter, réformer

Protéger la réputation d'une entreprise exige une approche structurée, articulée autour de quatre piliers fondamentaux : Anticiper, gérer, interpréter, réformer.

Ces étapes pensées comme un cadre de travail forment un cycle stratégique qui permet non seulement de prévenir les crises, mais aussi de les surmonter et d'en tirer des enseignements pour l'avenir.

1. Anticiper : La réputation se construit et se préserve en amont.

- Une surveillance constante des risques internes (éthique, conformité, gestion des ressources humaines) et externes (cyberattaques, évolutions législatives, tendances médiatiques) est essentielle.
- Les outils de veille et d'analyse permettent de détecter les signaux faibles, d'identifier les menaces potentielles et d'agir avant que la crise n'éclate.
- L'anticipation repose sur une culture de la vigilance et une gouvernance proactive.

2. Gérer : Lorsqu'une crise survient, la rapidité et la transparence sont cruciales.

- Une réponse bien calibrée, authentique et cohérente permet de désamorcer la situation et de limiter les dégâts.
- La gestion de crise ne se limite pas à la communication ; elle implique une coordination entre les équipes dirigeantes, les départements concernés et les parties prenantes.
- Former les dirigeants et les employés à réagir efficacement en cas de crise est indispensable pour maintenir la confiance et la crédibilité.

3. Interpréter : Une crise est aussi une opportunité d'apprentissage.

- Analyser les causes, les réactions et les conséquences permet de comprendre ce qui a fonctionné et ce qui doit être amélioré.
- L'interprétation des données, des retours d'expérience et des "feedbacks" des parties prenantes est essentielle pour ajuster les stratégies et renforcer la résilience de l'entreprise.
- Les technologies de surveillance, comme l'intelligence artificielle et les outils de veille médiatique, jouent ici un rôle clé pour décrypter l'évolution de l'opinion publique et adapter les messages.

4. Réformer : La dernière étape consiste à transformer les enseignements tirés en actions concrètes.

- Réformer les processus, les pratiques et les cultures d'entreprise permet de prévenir les crises futures et de renforcer la réputation sur le long terme.
- Cela passe par une révision des politiques internes, une amélioration des relations avec les parties prenantes, et une intégration plus profonde des principes éthiques et de transparence dans la stratégie globale.

En appliquant ce cycle A.G.I.R, les entreprises peuvent non seulement protéger leur réputation, mais aussi la renforcer, en faisant de chaque crise une opportunité de croissance et d'amélioration.

La réputation n'est pas un état statique ; elle est un processus dynamique, qui exige une attention constante et une adaptation permanente.

 **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.

(1) <https://changemanagementinsight.com/volkswagen-crisis-management-case-study/>

(2) https://en.wikipedia.org/wiki/2014_Sony_Pictures_hack

(3) <https://archive.epic.org/privacy/data-breach/equifax/>

3 actions pour protéger votre réputation

1. Établir une gouvernance claire : Faites de la gestion du risque réputationnel une priorité au plus haut niveau de l'entreprise.

- Les mots « Réputation », « Risque », « Crise », « Urgence », « Priorisation », « Résilience » doivent être familiers pour les dirigeants d'une entreprise.
- Dans le cas contraire, il sera trop tard pour s'initier à ces notions le jour où tout s'emballe.

2. Anticiper plutôt que réagir : Déployez des outils de surveillance pour détecter les signaux faibles et agir en amont.

- Une heure par semaine pour activer ces outils et analyser cette veille constitue déjà un bon début.

3. Former et sensibiliser : Intégrez la gestion du risque réputationnel dans la culture d'entreprise.

- Des employés sensibilisés seront plus facilement mobilisables dans la stratégie de sortie de crise réputationnelle.

Mais, s'il n'y a qu'une chose à retenir, c'est que la réputation n'est pas un simple attribut de l'entreprise. Elle en est l'âme, le récit, le capital invisible qui façonne son destin. À vous d'en prendre soin.

PARTICIPEZ AU
LANCEMENT OFFICIEL DE

L'académie
**CRISE &
RÉSILIENCE**
L'art de survivre aux crises

14 AVRIL 2025

12H HEURE DU QUÉBEC – 18H HEURE FRANÇAISE

OFFRE EXCEPTIONNELLE

1 FORMATION ACHETÉE

= 2^{ÈME} PLACE OFFERTE*

(*) Pour l'achat d'une formation, une deuxième place pour la même formation vous est offerte. Offre valable du 14 au 20 avril 2025.

Inscrivez-vous
via ce lien
ou le code QR

<https://lc.cx/vMPSyK>



Et si l'intelligence artificielle devenait votre allié le temps d'une crise ?

OK, on ne va pas se mentir,
les crises se multiplient,
frappant plus souvent et
plus fort.

Climatiques, sanitaires,
géopolitiques,
informatiques... l'incertitude
est devenue notre
quotidien.

Dans ce chaos, un coup de
pouce ne serait pas de trop.

Et si ce soutien venait de
l'intelligence artificielle ?

Pas pour penser à notre
place, mais pour amplifier
notre lucidité, détecter plus
tôt l'essentiel, et éclairer
nos décisions.

À condition, bien sûr, de
savoir où poser les limites.



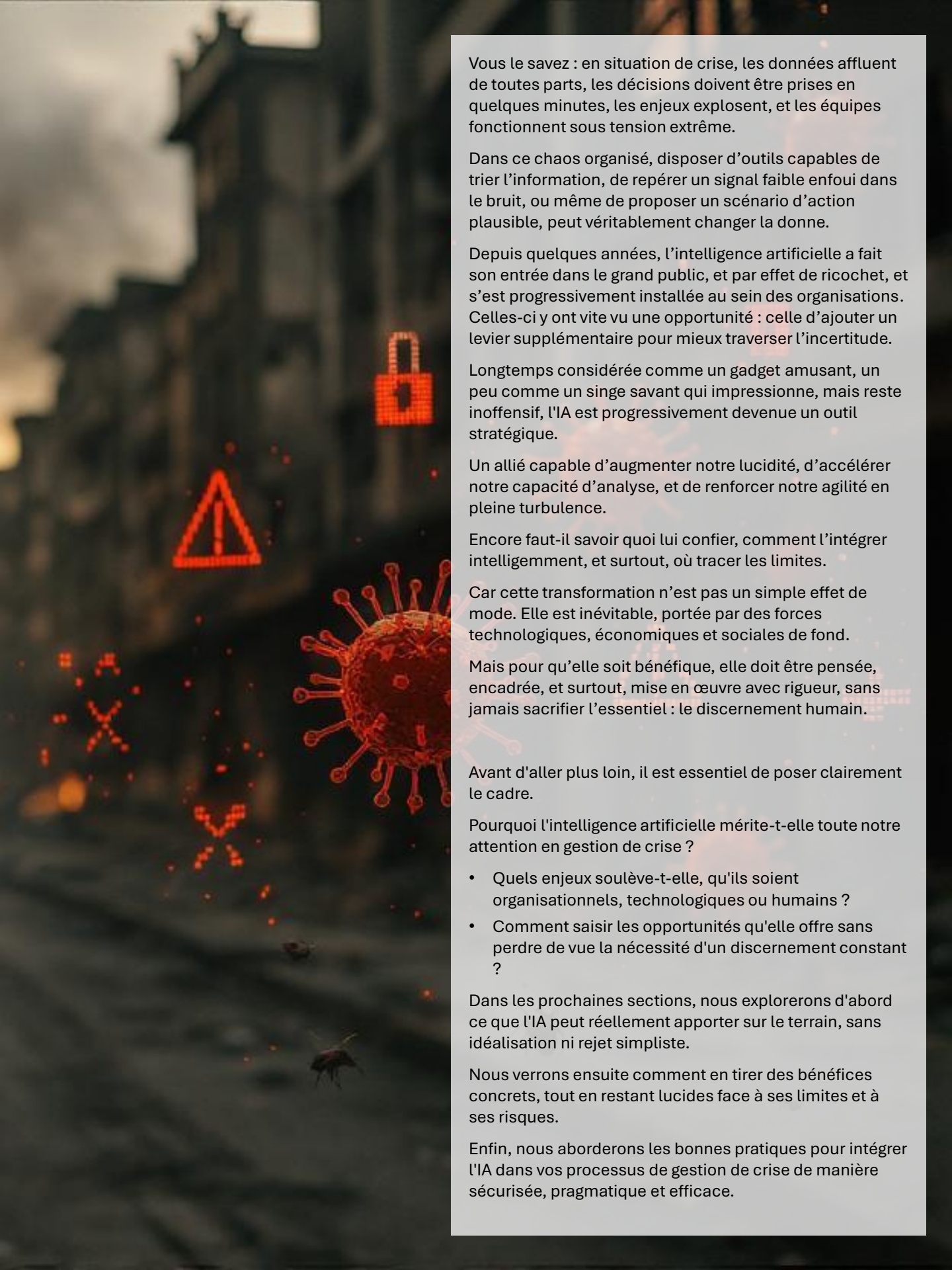
Alexandre Fournier



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.





Vous le savez : en situation de crise, les données affluent de toutes parts, les décisions doivent être prises en quelques minutes, les enjeux explosent, et les équipes fonctionnent sous tension extrême.

Dans ce chaos organisé, disposer d'outils capables de trier l'information, de repérer un signal faible enfoui dans le bruit, ou même de proposer un scénario d'action plausible, peut véritablement changer la donne.

Depuis quelques années, l'intelligence artificielle a fait son entrée dans le grand public, et par effet de ricochet, et s'est progressivement installée au sein des organisations. Celles-ci y ont vite vu une opportunité : celle d'ajouter un levier supplémentaire pour mieux traverser l'incertitude.

Longtemps considérée comme un gadget amusant, un peu comme un singe savant qui impressionne, mais reste inoffensif, l'IA est progressivement devenue un outil stratégique.

Un allié capable d'augmenter notre lucidité, d'accélérer notre capacité d'analyse, et de renforcer notre agilité en pleine turbulence.

Encore faut-il savoir quoi lui confier, comment l'intégrer intelligemment, et surtout, où tracer les limites.

Car cette transformation n'est pas un simple effet de mode. Elle est inévitable, portée par des forces technologiques, économiques et sociales de fond.

Mais pour qu'elle soit bénéfique, elle doit être pensée, encadrée, et surtout, mise en œuvre avec rigueur, sans jamais sacrifier l'essentiel : le discernement humain.

Avant d'aller plus loin, il est essentiel de poser clairement le cadre.

Pourquoi l'intelligence artificielle mérite-t-elle toute notre attention en gestion de crise ?

- Quels enjeux soulève-t-elle, qu'ils soient organisationnels, technologiques ou humains ?
- Comment saisir les opportunités qu'elle offre sans perdre de vue la nécessité d'un discernement constant ?

Dans les prochaines sections, nous explorerons d'abord ce que l'IA peut réellement apporter sur le terrain, sans idéalisation ni rejet simpliste.

Nous verrons ensuite comment en tirer des bénéfices concrets, tout en restant lucides face à ses limites et à ses risques.

Enfin, nous aborderons les bonnes pratiques pour intégrer l'IA dans vos processus de gestion de crise de manière sécurisée, pragmatique et efficace.

Pourquoi s'intéresser à l'IA en gestion de crise ?

L'intelligence artificielle peut devenir un levier décisif en gestion de crise, à condition de bien comprendre ses apports, ses limites et les enjeux de son intégration.

Utilisée avec discernement, elle permet de :

- Trier l'information massive en temps réel,
- Détecter les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent critiques,
- Aider les équipes à prendre des décisions sous pression en s'appuyant sur des scénarios plausibles.

Mais l'IA n'est pas une solution miracle.

Elle ne remplace ni l'expérience humaine, ni le jugement stratégique, ni la compréhension fine du contexte.

C'est précisément parce que les crises deviennent plus complexes, plus rapides et plus systémiques que l'IA mérite toute notre attention, non pas comme un gadget, mais comme un outil d'augmentation de notre capacité d'anticipation, de réaction et de discernement.

Enjeux organisationnels, technologiques et humains

Ne nous y trompons pas : aussi performante soit-elle, l'intelligence artificielle n'est pas une solution miracle.

Son intégration en gestion de crise soulève autant de questions qu'elle n'apporte de réponses. C'est un véritable changement de posture pour les organisations.

- Faut-il adapter nos processus ?
- Repenser la chaîne de décision ?
- Former nos équipes à dialoguer avec des algorithmes ?

Car derrière la technologie, ce sont surtout des enjeux humains qui s'imposent :

- La confiance à accorder à un outil souvent opaque,
- Le risque de sur-délégation ou d'automatisation mal contrôlée,
- L'impact sur la dynamique d'équipe et sur le rôle même des décideurs.

À cela s'ajoutent des contraintes réglementaires et des interrogations éthiques de plus en plus pressantes.

Autant d'éléments qui doivent être pensés dès le départ pour faire de l'IA un véritable allié, et non une source supplémentaire de vulnérabilité.





Une opportunité à explorer avec discernement

L'intelligence artificielle ouvre des perspectives fascinantes.

Anticipation des crises, meilleure coordination entre équipes, aide précieuse à la décision sous pression... Les promesses sont réelles.

Mais ce potentiel n'est accessible qu'à une condition essentielle : garder l'humain au cœur du processus.

L'IA doit rester un copilote. Un amplificateur de lucidité et d'agilité, jamais un substitut au bon sens.

Une transformation inévitable à encadrer

La montée en puissance de l'intelligence artificielle n'est plus une hypothèse. C'est une réalité.

Emporté par les avancées technologiques, la pression économique et les nouvelles attentes sociétales, l'IA s'impose progressivement dans tous les secteurs... y compris celui de la gestion de crise.

Ignorer cette évolution reviendrait à laisser passer un levier stratégique majeur.

Mais s'y précipiter sans méthode serait tout aussi risqué.

Car intégrer l'IA dans la gestion de crise, ce n'est pas seulement ajouter un outil de plus.

C'est repenser la manière dont nous détectons les signaux faibles, dont nous analysons l'information, dont nous prenons des décisions critiques sous contrainte de temps et de stress.

Cette transformation est inévitable.

Elle appelle donc à un encadrement rigoureux :

- Définir clairement les rôles entre humain et machine
- Poser des limites d'usage adaptées aux enjeux éthiques, juridiques et opérationnels
- Construire des processus de validation et de contrôle continus

Adopter l'IA sans encadrement, c'est prendre le risque d'affaiblir ce que l'on cherche précisément à renforcer : notre capacité collective à résister et à rebondir face aux crises.

C'est pourquoi il ne s'agit pas seulement d'innover.

Innover, oui. Mais avec lucidité, méthode et responsabilité.

Ce que l'IA apporte en gestion de crise

L'intelligence artificielle ne se contente pas d'accélérer les processus. Elle transforme en profondeur notre manière de détecter, d'analyser et de décider en situation critique.

Encore faut-il savoir en tirer parti sans en faire une béquille aveugle.

Un outil puissant, mais pas magique

L'IA impressionne chaque jour un peu plus...

Elle analyse des milliers de données en quelques secondes, repère des corrélations invisibles à l'œil humain, propose des scénarios plausibles.

Mais elle reste ce qu'elle est :
un outil. Ni neutre, ni infaillible.

Elle amplifie la qualité de ce qu'on lui donne...
ou de ce qu'on lui apprend.

Si les données sont biaisées, partielles ou erronées, les résultats le seront aussi.

En gestion de crise, un excès de confiance peut coûter bien plus cher qu'un simple bug informatique.

Réactivité accrue face aux signaux faibles

Identifier un incident avant qu'il ne se transforme en crise est souvent une course contre la montre.

Sur ce terrain,
l'IA fait la différence.

Elle peut détecter des variations inhabituelles dans des flux de données, repérer des tendances émergentes sur les réseaux sociaux, ou encore capter des anomalies discrètes dans une chaîne logistique.

L'IA agit comme
un radar intelligent.

Elle ne supprime pas l'orage, mais elle alerte avant que le tonnerre ne gronde.

Analyse massive de données en temps réel

En pleine crise, l'information déborde de partout : capteurs, médias, réseaux sociaux, rapports internes, échanges humains.





L'IA aide à faire le tri, à croiser les sources, à identifier les zones critiques et à pointer les incohérences, et tout cela à une vitesse inatteignable pour une équipe seule.

Elle apporte un gain de clarté dans le brouillard informationnel.

Et parfois, c'est précisément cette clarté qui permet de garder l'initiative.

Aide à la décision sous pression

Que cela soit bien clair :

L'IA n'a pas vocation à décider à votre place.

Mais elle peut alléger la pression en simulant des scénarios, en évaluant des options, en suggérant des pistes d'action basées sur des expériences passées.

Elle permet de limiter les décisions prises dans la précipitation.

Cependant, l'intuition, l'expérience humaine et la compréhension fine du contexte politique ou émotionnel restent des leviers qu'aucun algorithme ne remplace. (pour le moment...)

Exemples d'applications concrètes

Aujourd'hui, plusieurs organisations utilisent l'IA au quotidien, avec méthode et vigilance :

- Analyse de sentiment en ligne pour anticiper les tensions sociales ou les mouvements de foule
- Automatisation d'alertes techniques en croisant les données de plusieurs capteurs
- Cartographie dynamique de l'évolution d'une crise pour soutenir la coordination opérationnelle
- Assistants IA dans les centres d'appel pour prioriser les urgences
- Génération de plans d'action basés sur l'analyse de crises précédentes ou de modèles prédictifs

Ces applications ne sont plus des prototypes de laboratoire. Elles sont déjà à l'œuvre dans les organisations qui ont choisi d'expérimenter avec rigueur et discernement.

L'académie Crise & Résilience

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

FORMEZ-VOUS ICI



Code QR de
l'académie



www.academiecriseetresilience.com

PARTICIPEZ AU
LANCEMENT OFFICIEL DE

L'académie
**CRISE &
RÉSILIENCE**
L'art de survivre aux crises

14 AVRIL 2025

12H HEURE DU QUÉBEC – 18H HEURE FRANÇAISE

OFFRE EXCEPTIONNELLE

1 FORMATION ACHETÉE

= 2^{ÈME} PLACE OFFERTE*

(*) Pour l'achat d'une formation, une deuxième place pour la même formation vous est offerte. Offre valable du 14 au 20 avril 2025.

Inscrivez-vous
via ce lien
ou le code QR

<https://lc.cx/vMPSyK>



Des bénéfices concrets sur le terrain

Lorsqu'elle est bien intégrée, l'intelligence artificielle ne se contente pas de faire gagner du temps.

Elle fluidifie les échanges, réduit les erreurs, améliore la coordination et renforce l'efficacité de l'action.

Et sur le terrain, les résultats parlent d'eux-mêmes.

Gains de temps et efficacité

En situation d'urgence, chaque minute compte.

L'IA permet d'automatiser les tâches répétitives, de filtrer les informations inutiles, et de proposer rapidement des options d'action pertinentes.

Le résultat est immédiat : moins de temps perdu à chercher, plus de temps disponible pour décider et agir là où cela compte vraiment.

Aligner les équipes grâce à l'IA

En gestion de crise, le manque d'alignement entre équipes est un facteur aggravant.

L'IA agit ici comme un facilitateur : elle centralise l'information, filtre ce qui est superflu, et reformule les données pour les rendre immédiatement exploitables par chacun.

Chacun reçoit l'essentiel, au bon moment. Moins de frictions, plus de cohérence dans l'action collective.

Réduction des erreurs humaines

Sous pression, l'erreur humaine devient inévitable.

L'IA joue alors le rôle de filet de sécurité. Elle détecte des incohérences, souligne des oublis critiques, ou alerte sur des choix tactiques trop risqués.

Elle ne remplace pas la vigilance humaine. Elle la complète, elle l'amplifie.

Vision stratégique augmentée

Au-delà de la réaction immédiate, l'IA offre aussi une capacité d'anticipation.

Elle identifie des schémas émergents, propose des analyses d'impact, et aide à projeter les conséquences des décisions prises sous pression.

Dans le chaos, elle aide les décideurs à garder une vue d'ensemble.

À penser non seulement à l'instant présent, mais aussi à la trajectoire de l'organisation sur le moyen et long terme.



Cas d'usage stratégiques et exemples concrets

L'intelligence artificielle en gestion de crise n'est pas une promesse lointaine. Elle est déjà utilisée sur le terrain, avec des résultats concrets.

Voici quelques exemples de son apport pour renforcer l'anticipation, l'action et la préparation.

Anticipation des incidents techniques

Grâce à l'analyse prédictive, l'IA peut détecter des signes avant-coureurs d'incidents :

- Surchauffe d'un système,
- Saturation d'un réseau,
- Anomalie dans une chaîne d'approvisionnement.

Elle permet d'agir en amont, avant que la panne ou la rupture n'entraîne une crise. Une approche précieuse, en particulier dans les environnements critiques où le temps est compté.

Automatisation des alertes et des réponses

L'IA peut déclencher automatiquement des alertes dès qu'un seuil critique est franchi ou qu'un comportement anormal est détecté.

Elle peut aussi proposer des premières réponses standardisées :

- Fermeture d'un accès,
- Déclenchement d'un protocole de sécurité,
- Envoi immédiat d'un message d'alerte.

Un gain majeur de réactivité, surtout lorsque les équipes sont déjà sous forte pression.

Génération d'hypothèses et de plans d'action

En situation complexe, l'IA peut suggérer des scénarios d'évolution, anticiper des impacts secondaires ou générer des plans d'action inspirés de crises passées.

Elle devient ainsi un moteur de réflexion stratégique, utile pour sortir de l'immobilisme lorsque l'incertitude bloque la prise de décision.

Utilisation de l'IA dans les exercices de simulation

Dans les exercices de gestion de crise, l'IA peut tenir plusieurs rôles :

- Générer des événements imprévus pour tester la réactivité,
- Simuler les réactions du public ou des médias,
- Adapter en temps réel l'évolution du scénario selon les décisions des participants.

Cela permet de créer des simulations plus immersives, plus dynamiques, et mieux alignées avec les compétences à développer.

Limites, risques et zones de vigilance

Si l'intelligence artificielle peut renforcer la gestion de crise, elle peut tout autant l'entraver lorsqu'elle est mal comprise ou mal utilisée.

Derrière ses promesses se cachent des angles morts qu'il vaut mieux anticiper que subir.

Dépendance excessive à la technologie

Quand tout repose sur des outils numériques, le jour où ils tombent, tout peut s'effondrer.

L'IA peut devenir un point de fragilité si elle est considérée comme indispensable au fonctionnement.

La gestion de crise doit toujours pouvoir basculer en mode dégradé, avec ou sans IA.

La vraie résilience passe par cette capacité à continuer d'agir, même privés de technologie.

Biais algorithmiques et opacité

Les algorithmes apprennent à partir de données, et ces données sont rarement neutres. Des biais peuvent s'infiltrer dans les analyses et les recommandations, souvent de manière invisible.

Pire encore, certaines IA fonctionnent comme des boîtes noires, dont même les concepteurs ne savent toujours pas expliquer les décisions.

Dans un contexte de crise, cette opacité n'est pas un détail : elle peut faire basculer une situation critique dans la mauvaise direction.

L'érosion de l'esprit critique

À force de déléguer la réflexion à l'IA, on finit parfois par oublier de questionner ce qui est proposé.

Ce phénomène n'est pas brutal, il est progressif, c'est pire...

Valider sans vérifier, suivre sans réfléchir, finit par affaiblir la capacité de jugement humain. Et en situation de crise, où l'ambiguïté est permanente et l'intuition essentielle, cette passivité peut devenir un danger réel.

L'IA doit rester un levier pour stimuler la réflexion, pas un substitut à la pensée.

Garder l'esprit en alerte, c'est rester maître du jeu, et éviter de devenir un exécutant sous pilotage automatique.

ATTENTION IDIOC

Regardez le film *IDIOCRA*



“L'intelligence artificielle ne nous rendra pas plus intelligents si nous cessons de l'être nous-mêmes.”

Alexandre Fournier

Étude : Microsoft - Impact de l'IA sur l'esprit critique (2025)



ERATIE

EN APPROCHE

TY de LUKE WILSON 2006

Incapacité à comprendre les enjeux humains et politiques

Aussi performante soit-elle, une IA ne sait pas lire une salle tendue, sentir l'inquiétude d'un maire ou deviner les implications d'un silence stratégique.

Elle analyse des données, mais elle ne "comprend" pas la complexité humaine.

Dans une crise, l'intelligence émotionnelle, la diplomatie et la lecture du contexte sont souvent plus décisives que les modèles prédictifs.

Risques juridiques, éthiques et perte de souveraineté

Les questions ci-dessous ne sont pas secondaires.

- Qui est responsable si une IA donne une mauvaise recommandation ?
- Où sont stockées les données sensibles traitées par des plateformes tierces ?
- Quelles garanties apporte l'éditeur du modèle ?

Elles touchent directement à la souveraineté numérique, à la responsabilité légale et à la confiance globale dans les dispositifs que nous déployons en situation critique.

La complémentarité humain-IA

Face à la complexité croissante des crises, ni l'humain ni l'intelligence artificielle ne peut agir efficacement seul.

C'est dans la collaboration entre les deux que se construit la véritable efficacité.

Chacun a un rôle spécifique, et l'un ne remplace pas l'autre.

Rôles respectifs dans la gestion de crise

L'IA excelle là où l'analyse massive, la vitesse d'exécution, la détection de signaux faibles et la simulation de scénarios sont nécessaires.

L'humain, lui, apporte ce que la machine ne peut générer : le contexte, l'intuition, l'intelligence émotionnelle, et la capacité à arbitrer dans la complexité.

Ce sont deux formes d'intelligence distinctes. Elles ne jouent pas sur le même terrain, mais se complètent lorsque leurs rôles sont clairement définis.

Garder l'humain au centre de la décision

Décider en situation de crise ne se résume jamais à un calcul d'optimisation.

C'est prendre en compte l'incertitude, les valeurs humaines, les enjeux politiques, le moment présent.

L'IA peut conseiller, alerter, suggérer. Mais la décision finale doit rester humaine. Ce n'est pas par nostalgie technophobe. C'est une exigence de lucidité, de responsabilité, et parfois... tout simplement de bon sens.

Cas typiques de collaboration efficace

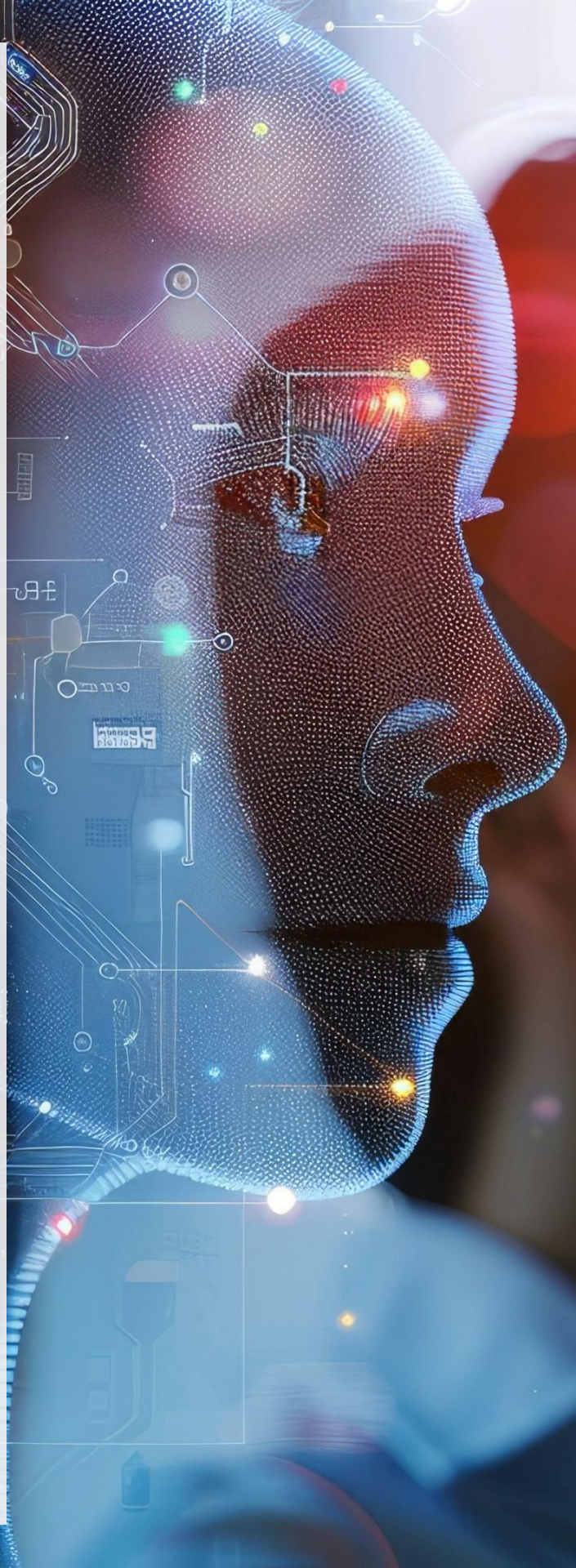
Sur le terrain, les exemples de complémentarité sont nombreux : Une IA classe automatiquement les alertes d'incidents et propose des priorités ; l'humain valide, ajuste ou requalifie.

Un agent conversationnel fournit une première réponse standardisée au public ; une cellule humaine intervient dès qu'un cas sensible est détecté.

Une IA génère un plan d'action à partir de données terrain ; les décideurs humains l'ajustent selon les contraintes sociales, politiques ou émotionnelles.

Dans chaque cas, ce n'est ni l'IA seule, ni l'humain seul, qui fait la différence.

C'est leur alliance organisée, qui permet une réponse rapide, pertinente et adaptée à la réalité du terrain.



Sécurité, éthique et réglementation

Intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion de crise, c'est ouvrir la porte à des enjeux sensibles.

Protection des données, conformité légale, risques éthiques... L'IA ne peut pas être abordée sérieusement sans un cadre et des garde-fous solides.

Confidentialité des données et accès restreint

L'IA fonctionne grâce aux données. Et souvent, ces données sont sensibles, voire critiques. Quelques questions deviennent alors incontournables :

- Qui peut accéder aux données utilisées ?
- Où sont-elles stockées ?
- Sont-elles correctement anonymisées ?

En gestion de crise, ces interrogations ne sont pas accessoires.

Une fuite d'information, un accès non autorisé ou un partage mal maîtrisé peuvent transformer une situation sous contrôle en crise majeure.

Conformité : RGPD, Loi 25 et autres cadres réglementaires

Chaque organisation est tenue de respecter des obligations légales strictes : RGPD en Europe, Loi 25 au Québec, et de nombreuses autres réglementations sectorielles. Utiliser l'IA impose de vérifier que les outils respectent les principes fondamentaux :

- Licéité (1) des traitements
- Transparence des finalités
- Minimisation des données collectées
- Information claire des utilisateurs

La conformité n'est pas une option. C'est une exigence pour protéger les individus et assurer la légitimité des démarches engagées.

Audits, traçabilité et gouvernance algorithmique

Travailler avec l'IA, c'est aussi savoir répondre à ces questions :

- Qui contrôle les décisions prises ou suggérées par l'IA ?
- Peut-on expliquer pourquoi telle recommandation a été faite ?
- En cas d'erreur, peut-on reconstituer le processus et identifier les responsabilités ?

Mettre en place des audits réguliers, conserver des journaux d'événements et définir un cadre clair de gouvernance algorithmique ne relève pas seulement de la technique.

C'est une condition essentielle pour maintenir la confiance, tant à l'interne qu'à l'externe. Et c'est aussi une manière de garder, dans la complexité technologique, une ligne de responsabilité humaine.

(1) La licéité garantit que les données personnelles sont traitées dans le respect des lois et des droits fondamentaux, tout en encadrant les pratiques des organismes publics et privés. Voir article 6 du RGPD.

Méthode pour intégrer l'IA dans vos processus

Passer de l'idée à l'action demande méthode et progressivité.

Pour que l'intelligence artificielle devienne un véritable atout en gestion de crise, encore faut-il bien choisir ses cas d'usage, tester à petite échelle, et embarquer les équipes dans la démarche.

Identification des cas d'usage pertinents

Tout n'a pas vocation à être automatisé ou augmenté par l'IA.

La première étape consiste à identifier les points de friction, les tâches répétitives, ou les zones de forte charge cognitive.

L'IA doit venir répondre à un besoin clair, pas devenir une solution en quête d'un problème.

Choisir la bonne IA pour le bon usage

Toutes les IA ne se valent pas, et tous les usages n'imposent pas les mêmes contraintes.

Une IA dédiée à la surveillance des réseaux sociaux n'a pas les mêmes exigences qu'une IA traitant des données sensibles de l'entreprise.

Avant toute intégration, il faut se poser les bonnes questions :

- Faut-il déployer le modèle en local ou dans le cloud ?
- Faut-il privilégier une solution souveraine ?
- Les données utilisées sont-elles correctement anonymisées ?

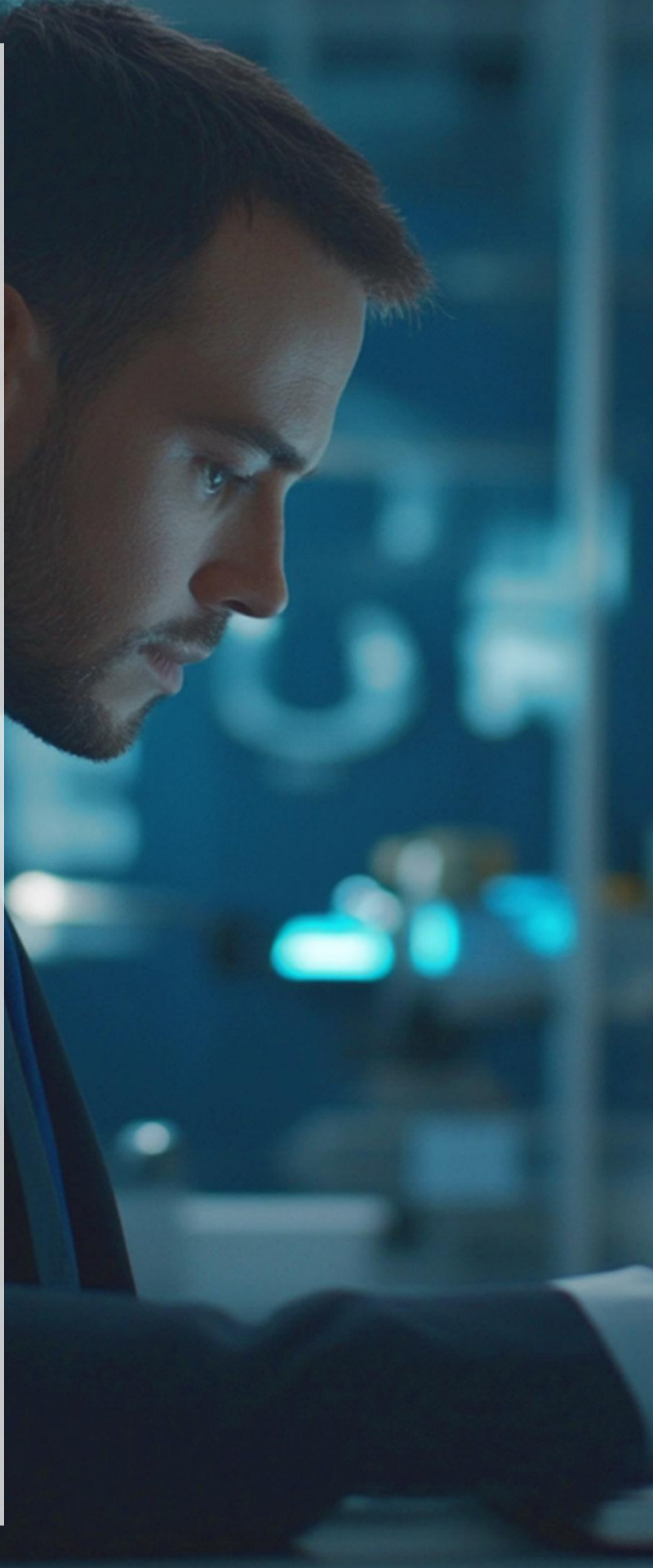
Chaque choix doit être fait en fonction du niveau de risque, du type de crise envisagée et de la sensibilité des informations manipulées.

Mieux vaut anticiper que découvrir, sous la pression d'une crise, que l'outil choisi est inadapté ou non conforme.

Phases de test, prototypage et validation

Avant de généraliser un outil IA, mieux vaut le confronter à la réalité du terrain.

Tester sur un périmètre limité, prototyper, valider étape par étape : cette approche pragmatique permet d'identifier les résultats pertinents, de détecter les effets secondaires inattendus, et d'ajuster sans précipitation.





Un petit test concluant vaut mieux qu'un grand projet bancal.

Sensibilisation et formation des équipes

L'acceptation de l'IA passe par la compréhension.

Les équipes doivent être formées non seulement à l'usage pratique des outils, mais aussi à leurs limites, à leurs biais, et à leur fonctionnement général.

Cette montée en compétence nourrit la confiance, réduit les risques de rejet... et évite aussi la dépendance aveugle.

Évaluation continue et itérations

L'intégration de l'IA ne s'arrête pas au déploiement.

Les outils doivent être évalués régulièrement, en fonction des usages réels, des retours du terrain, et de l'évolution des besoins opérationnels.

Adopter une approche agile (tester, ajuster, améliorer) permet de garder l'outil pertinent dans le temps et de renforcer l'agilité de l'organisation face aux crises.

Conseils pratiques aux responsables

L'intelligence artificielle intrigue, attire... et parfois intimide.

Pour les responsables qui souhaitent passer à l'action sans perdre la maîtrise, quelques repères simples permettent de démarrer avec méthode, d'éviter les pièges, et de poser les bases d'une culture d'expérimentation contrôlée.

Par où commencer concrètement ?

Commencez petit, mais commencez.

- Identifiez un problème bien défini, où l'impact d'une solution IA serait visible et mesurable.
- Testez sur un périmètre limité.

Cette approche permet d'apprendre sans prendre de risques majeurs, de fédérer les équipes autour d'un premier succès concret, et de poser une base solide pour aller plus loin.

Bonnes pratiques de déploiement contrôlé

Quelques principes essentiels pour garder le cap :

- Assurez-vous d'un cadrage clair : objectif, limites, données utilisées.
- Impliquez les utilisateurs dès le départ, pas seulement à la fin du projet.
- Tenez un journal des décisions et des usages liés à l'IA : précieux pour la traçabilité... et pour progresser.

Chaque déploiement d'IA doit être traité comme un projet sensible, avec méthode et rigueur.

Éviter les pièges et garder la maîtrise

L'IA n'est pas magique.

Méfiez-vous des solutions opaques, des fournisseurs trop pressés, et des promesses de systèmes "100 % autonomes".

Posez systématiquement cette question :

- Sait-on ce que fait cette IA, comment elle le fait, et pourquoi elle le fait ?

Si la réponse reste floue, il est urgent de recadrer... ou de renoncer.

Construire une culture d'expérimentation encadrée

L'expérimentation est indispensable. Mais elle doit être structurée.

Créez un cadre où vos équipes peuvent tester, partager les résultats, apprendre ensemble. Valorisez les retours d'expérience, encouragez l'amélioration continue.

L'intégration de l'IA n'est pas un projet ponctuel : c'est un apprentissage collectif à long terme. La maîtrise ne se construit pas en un jour.

Elle se cultive, avec rigueur, curiosité... et lucidité.





L'IA, un levier stratégique, pas une fin en soi

L'intelligence artificielle peut amplifier nos capacités. Mais elle ne remplace ni le jugement, ni l'expérience.

Bien utilisée, elle renforce la résilience des organisations. Mal comprise, elle fragilise l'action et dilue la responsabilité.

L'enjeu n'est pas technologique. Il est profondément humain.

Synthèse des apports et des limites

L'IA en gestion de crise offre des gains réels :

- Rapidité d'analyse,
- Anticipation renforcée,
- Soutien à la décision,
- Meilleure circulation de l'information.

Mais elle vient aussi avec ses propres limites :

- Opacité des processus,
- Biais intégrés dans les données,
- Risque de dépendance,
- Érosion possible du discernement humain.

La clé, c'est d'en faire un levier. Pas un pilote automatique.

L'importance du discernement humain

L'IA peut simuler, calculer, analyser. Mais elle ne sait pas arbitrer entre deux mauvaises options, ni ressentir l'impact d'un silence, ni choisir ce qui est juste dans l'incertitude.

C'est là que l'humain reste irremplaçable : Penser, comprendre, décider avec conscience, même quand l'algorithme indique une autre voie.

Vers une gestion de crise augmentée, mais responsable

L'objectif n'est pas d'automatiser pour automatiser. C'est de mieux s'outiller pour traverser les crises avec lucidité.

Une IA bien intégrée renforce la résilience sans déshumaniser l'action.

Ce dossier n'est pas une promesse technologique. C'est un appel à agir avec méthode, à progresser avec exigence, et à construire une intelligence collective où l'IA trouve sa juste place.



Oui c'est déjà la fin de ce dossier...

Face à un monde où l'incertitude devient la norme, renforcer nos capacités de gestion de crise est devenu une nécessité stratégique. L'intelligence artificielle offre des leviers puissants pour anticiper, analyser, décider plus vite et mieux.

Mais l'IA ne sera jamais une assurance tout risque.

Sa valeur dépendra toujours de notre capacité à l'intégrer avec discernement, à en comprendre les limites, à garder l'humain au centre de la décision.

Il ne s'agit pas de choisir entre l'intelligence humaine et l'intelligence artificielle. Il s'agit de créer une alliance exigeante entre les deux, pour faire face aux défis d'aujourd'hui et de demain.

La crise exige rapidité, lucidité, responsabilité.

L'IA peut nous y aider, à condition que nous restions, toujours, aux commandes.



Alexandre Fournier

Consultant et formateur expert en continuité des affaires et gestion de crise. J'accompagne depuis plus de 30 ans, les organisations pour développer leur résilience face aux perturbations majeures.

www.crise-resilience.com

Méthodologie et esprit du dossier

Pour ceux qui se posent la question... Ce dossier est le fruit d'une collaboration entre intelligence humaine et intelligence artificielle. Il a été construit à partir d'une interview vocale, enrichi par une sélection critique des réponses, puis rédigé et affiné pour allier clarté, pragmatisme et accessibilité. Plus qu'une simple réflexion, il se veut un guide pratique pour mettre en œuvre, avec lucidité et méthode, l'intégration responsable de l'IA en gestion de crise.

Les 10 questions posées à Lia lanepo

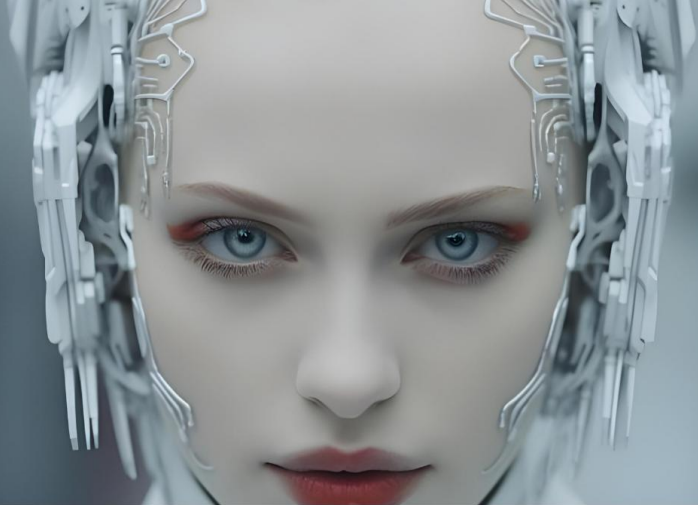
1. Quels sont les apports principaux de l'IA dans la gestion de crise ?
2. Quels bénéfices concrets avez-vous observés ?
3. Quelles sont les principales limites ou précautions ?
4. Comment voyez-vous la complémentarité humain-IA ?
5. Quels sont les enjeux de sécurité et de confidentialité ?
6. Comment s'assurer que l'utilisation de l'IA respecte le droit ?
7. Avez-vous un exemple où l'IA a été un game-changer ?
8. Quelles étapes recommandez-vous pour intégrer l'IA ?
9. Quel impact l'IA a-t-elle sur la prise de décision ?
10. Quels conseils donneriez-vous aux responsables ?

Intégrez l'IA dans la Gestion de Crise

L'IA À VOS CÔTÉS :
AVANT, PENDANT ET APRÈS LA CRISE

FORMATION GARANTIE - SATISFAIT OU REMBOURSE*

(*) Détail de la garantie sur la page de vente



MODULES ABORDÉS DANS CETTE FORMATION

Les fondamentaux de l'IA et de son application : découvrez comment l'IA révolutionne la gestion de crise en vous familiarisant avec ses concepts de base, son importance, et les différents types d'IA disponibles. Tirez parti des avantages de l'IA tout en maîtrisant ses limites. Garantisiez la sécurité et la confidentialité des données, adoptez des pratiques éthiques et conformez-vous aux réglementations en vigueur. Utilisez l'IA de manière légale et responsable.

Apprendre à rédiger un prompt efficace : explorez l'art de rédiger des prompts IA précis et pertinents. Structurez vos prompts pour obtenir des réponses exactes, choisissez les bons mots-clés, et formulez des questions claires et concises. Découvrez l'importance du contexte et de la spécificité, et apprenez à affiner vos prompts pour des résultats optimaux.

Intégrer IA avant la crise : utilisez l'IA pour anticiper les crises, automatiser la surveillance et les alertes, et optimiser la communication de crise. Développez de nouveaux outils de gestion de crise et améliorez la formation et les simulations.

Intégrer l'IA pendant la crise : prenez des décisions rapides et informées, optimisez la communication pour une coordination efficace, et développez des stratégies basées sur des analyses prédictives. Préparez des scénarios à partir des données disponibles et identifiez des tendances pour une gestion de crise proactive.

Intégrer l'IA après la crise : résolvez les problèmes rencontrés, rédigez des bilans précis et analysez les retours à chaud et à froid. Transformez les apprentissages en actions concrètes et renforcez votre résilience future grâce aux puissantes capacités de l'IA.

PROFITEZ DE L'OFFRE
DE LANCEMENT DE

L'académie
**CRISE &
RÉSILIENCE**

POUR UNE FORMATION
ACHETÉE, BÉNÉFICIEZ D'UNE
DEUXIÈME PLACE OFFERTE.

Offre limitée du 14 au 20 avril 2025

www.academiecriseetresilience.com/integrer-ia-et-gestion-de-crise

PUBLIQUE CIBLES

Pour toute personne travaillant dans les domaines de la gestion de crise, de la continuité et de la résilience, souhaitant intégrer l'IA pour optimiser leur préparation, leur gestion et leur suivi post-crise.

COMMENTAIRES



Marjolaine TRIPIÉR - 1er
Experte CR / Test Lead / BA en devsec /
31 ●

Bonjour Réseaux,

Je souhaite partager une expérience enrichissante que j'ai récemment vécue : une formation sur l'IA dans la gestion de crise, proposée par Crise et Résilience.

Animée par Alexandre Fournier, un expert dans le domaine de la gestion de crise, la session était à la fois bien structurée et riche en contenu. Cette formation a été très stimulante !

J'ai particulièrement apprécié l'apprentissage de la rédaction de prompts pour l'intelligence artificielle, ainsi que l'enrichissement de ma culture personnelle sur la gestion de crise. Ces compétences sont fascinantes et sont aussi, selon moi, directement applicables dans mon travail.

Je suis impatiente de mettre en pratique ces nouvelles connaissances et d'explorer comment elles peuvent transformer notre manière de gérer la QA.

#GestionDeCrisse #IntelligenceArtificielle #FormationProfessionnelle #Innovation #TestWithAI

PS : Oui, j'ai mis en pratique ce que j'ai appris pour rédiger ce post 🍌



Edwin N. - 1er
Cybersecurity Project Officer @ CISO
15 ●

Bonjour à toutes et à tous,

La semaine dernière, j'ai eu l'opportunité de participer à une formation sur l'intégration de l'IA dans la gestion de crise en entreprise. Une expérience marquante qui confirme une réalité : le temps est un facteur clé en situation de crise.

L'IA permet d'anticiper, détecter et réagir plus vite, évitant ainsi qu'un incident ne se transforme en catastrophe. Grâce aux mises en situation concrètes, cette formation m'a offert des outils immédiatement applicables pour renforcer la cyber-résilience de nos organisations.

Un grand merci à Alexandre Fournier pour son expertise et son approche terrain. L'intelligence artificielle en gestion de crise n'est plus une option, mais une nécessité stratégique.

Je suis enthousiaste de mettre en pratique cet apport de connaissances et d'explorer comment elles peuvent renforcer la cybersécurité face aux menaces émergentes.

Et vous, comment l'intégrez-vous dans votre entreprise ?

#Cybersecutité #IA #GestionDeCrisse #CyberRésilience #RiskManagement #SécuritéNumérique #Innovation #CrisisManagement

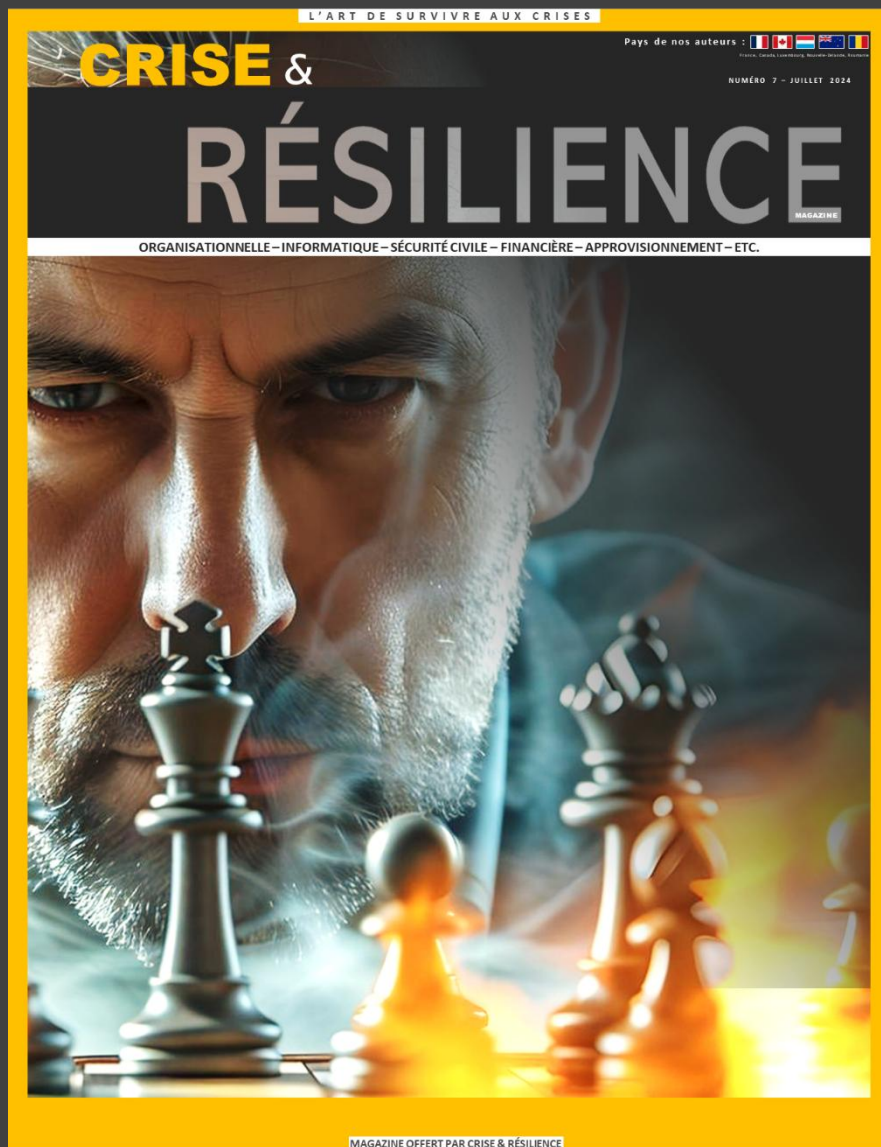
PROCHAINE DATE

3 et 4 juin
2 demi-journées

CODE QR INSCRIPTION



RECEVEZ LE PROCHAIN MAGAZINE



Abonnez-vous
GRATUITEMENT

www.magazinecriseetresilience.com