



Alexandre Paré  
Anne-Marie Lavallée  
Audrée Perreault  
Geneviève Donahue  
Judith Côté

Et si la crise ne  
finissait jamais :  
construire l'avenir  
dans l'incertitude

20 novembre 2025

# Permacrise



---

État de crise permanent ou quasi-permanent

---

Augmentation du flux d'informations et d'événements devant être traités rapidement

---

Fatigue attentionnelle

---

Sidération collective

# État de santé des cadres

Plus de 50 % des gestionnaires sont continuellement stressés  
(Les Affaires)

Environ 70 % des répondants se situent au niveau élevé de détresse psychologique  
(Étude sur le bien-être psychologique des cadres)

« Les cadres demeurent fonctionnels jusqu'à ce qu'ils atteignent, voire dépassent, la limite, car ils ont le sentiment que “Ça fait partie du boulot“». – Sabrina Pellerin

# Conséquences organisationnelles

- ❖ Désengagement au travail : manque de motivation et cynisme
- ❖ Épuisement professionnel
- ❖ Impuissance apprise

# Pistes de solutions



OUTILLER LES GESTIONNAIRES  
AUX TECHNIQUES DE  
RÉGULATIONS ÉMOTIONNELLES



SOUTIEN MUTUEL



RESSOURCES D'AIDE  
PSYCHOLOGIQUE

# Gouvernance adaptative



## Agilité managériale

Changer de cap rapidement  
Réajuster les plans  
Prendre des décisions malgré l'incertitude



## Résilience organisationnelle

Absorber le choc  
S'adapter (amélioration continue)  
Se transformer

# Gouvernance adaptative (suite)



## « Slow management »

Questionner chaque changement proposé  
Se concentrer sur un nombre d'objectifs restreint  
Réaliser les projets prioritaires



## Management par le sens

Donner du sens au travail  
Comprendre son rôle dans la réalisation d'une mission porteuse de valeur



# Posture de gestion

Agilité (réagir vite et bien)

Résilience (encaisser et apprendre)

Sobriété managériale (« slow management »)

Sens (cohérence et finalité)

# Conclusion

Conserver les bases solides existantes en ajoutant l'agilité

Mieux outiller les gestionnaires

Ne cibler que quelques priorités par année

Donner du sens

# Réflexions

- ❖ Quel rôle jouez-vous dans l'alimentation de cette permacrise ? Dans la création d'urgences et de priorités ?
- ❖ Que pouvez-vous mettre en place pour améliorer vos pratiques de gestion dans le contexte de permacrise ?
- ❖ Comment garder le cap dans la tempête ?

# Références

Keiff, Sébastien (2025). *Gérer en contexte de permacrise : trajectoires managériales et réponses organisationnelles*, notes de recherche. Rédigées en juillet et août 2025.

Pellerin, Sabrina (2021). « Étude sur le bien-être psychologique des cadres : résultats préoccupants », sur le site *Alliance des cadres de l'État*. Consulté le 17 juillet 2025.

[Étude sur le bien-être psychologique des cadres : des résultats préoccupants](#)

Schmouker, Olivier (2025). « Attention, vos gestionnaires ne vont pas bien! ». *Les Affaires* [journal], sur le site *Les Affaires*. Consulté le 19 septembre 2025.

[Attention, vos gestionnaires ne vont pas bien! - Les Affaires](#)

Crédits photos : Adobe Stock