

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2009)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Propositions pour une approche exhaustive de la gestion de crise  
**Autor:** Mueller, Nicolas G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348852>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

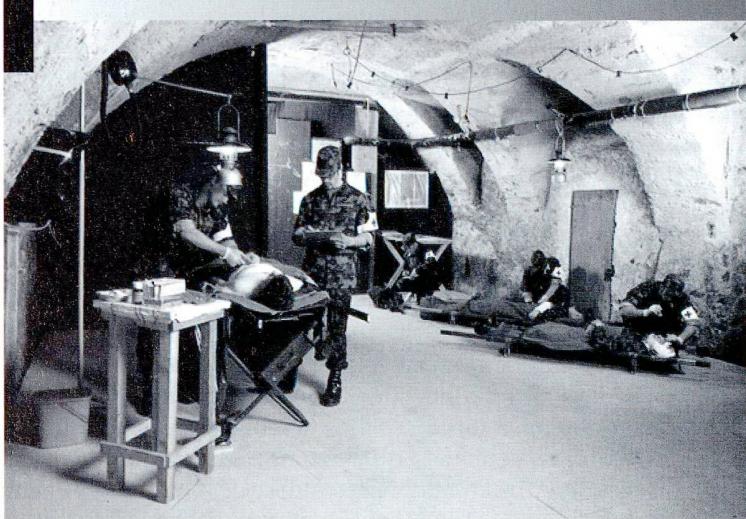
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Poste de secours sanitaire, installé dans un abri souterrain. A l'échelon stratégique, de telles mesures garantissent une réelle plus-value pour la protection de la population.

## Politique de sécurité

### Propositions pour une approche exhaustive de la gestion de crise

**Maj EMG Nicolas G. Mueller, PhD**

Responsable de l'entraînement à la gestion de crise, Chancellerie fédérale

**D**ans une époque marquée par les crises, le besoin d'une approche exhaustive des risques, des crises et de la capacité de l'entreprise à conduire ses activités (*Business Continuity Management*) devient de plus en plus visible. Dans de nombreux cas, les responsabilités dans les différents domaines sont distribuées auprès de nombreuses instances d'une manière peu claire.

Toutefois, seule une approche exhaustive doublée d'un effort de planification, de prévention et d'analyse après action par les acteurs clés concernés amènera le succès, surtout dans un monde de plus en plus complexe et interdépendant. En outre, la coopération et l'interopérabilité des gestionnaires de risque et des cellules de crises (domaines de la sécurité privés et publics, organisations internationales, ONG ou organisations partenaires) sont les conditions préalables pour faire face à des crises complexes ou des urgences dans le futur.

#### Modèle de gestion exhaustive des risques

Le concept de base de l'approche proposé est le suivant :

Une fois qu'un incident se produit, la réponse est en général rapide et efficace. Après tout, les polices, pompiers, services sanitaires ou les forces armées ont assez d'expérience. En même temps, de nouvelles lois et régulations impliquent que les entreprises introduisent un système de gestion des risques. Dans ce domaine, des standards existent, comme par exemple la norme autrichienne ONR 49'000 ou la nouvelle norme ISO 31'000.

Malgré cela, ces deux activités doivent être reliées et coordonnées avec la capacité de l'entreprise à poursuivre ses activités, avec la communication en temps de crise et différentes activités de renseignement.

#### Description des étapes

Une fois les risques identifiés à l'aide d'une méthode appropriée consistant à scanner l'horizon, et après que ceux-ci aient été évalués à l'aide d'une simple gestion des risques, ils peuvent être réduits par des mesures anticipatives d'ordre organisationnelles, juridiques, techniques ou en concluant une assurance.

Toutefois, tout gouvernement ou entité dirigeante doit décider pour quel risque clé il s'agit de mettre en place une gestion de crise dans la phase précédant tout incident. Cela implique pour chaque risque majeur :

- la préparation d'un plan des contingences présentant la réaction propre en cas d'incident ;
- la prise de mesures préventives pour réduire la probabilité et les effets ;
- la mise en place d'un système d'alarme avancé et la surveillance permanente des risques ;
- l'établissement et l'entraînement des cellules de crise.

Une fois qu'un incident se produit, la partie « limitation des dommages » de la gestion de crise se met en marche :

- la cellule de crise doit être alarmée ;
- une organisation appropriée du renseignement doit fournir l'image opérationnelle ;
- le plan de contingence le plus approprié doit être choisi, adapté et mis en œuvre ;
- et enfin, les effets des mesures entreprises doivent être contrôlés en permanence tout en gardant le contrôle sur le développement de la situation.

Une fois que les services d'urgence ou les forces armées ont quitté la zone, des entreprises privées se chargent de reconstruire les infrastructures endommagées et on peut revenir - si possible - à une situation normale. La gestion de crise dans sa phase post-incident entre en scène permettant de tirer les leçons (*Lessons Learned*

Process), autant au niveau individuel qu'institutionnel afin de mieux gérer la prochaine crise.

Dans toute crise, la gestion de celle-ci résoudra le problème, même si seule une partie des ressources d'un gouvernement ou d'une organisation doit être employée à cette tâche. Ceci est particulièrement important pour les crises de longue durée : la poursuite des activités doit être assurée par le *Business Continuity Management* afin de permettre à l'organisation de survivre.

Une communication de crise directe, ouverte et honnête permet de sauvegarder la confiance de la population, des parties prenantes ou des clients ; elle prévient une crise de l'image. Néanmoins, toute communication de crise commence bien avant par un processus transparent de la gestion des risques dans lequel toutes les étapes et décisions sont communiquées.

## Prospective et recommandations

### 1. Pouvoir grandissant des citoyens et gouvernance éthique

Avec une actualité reportant à chaque instant chaque nouvelle jusqu'aux contrées les plus éloignées, les gouvernements et les entreprises d'aujourd'hui doivent être en mesure de réagir quasi instantanément à toutes les crises afin de prévenir tout risque d'une sur-réaction politique, juridique ou même physique. Les citoyens de ce monde demandent plus de transparence, un plus grand sens des responsabilités et un management éthique des gouvernements comme des entreprises. Tout problème est en permanence suivi par un public et des médias très concernés.

### 2. Les problèmes actuels sont plus importants que les désastres futurs

La plupart des sociétés préfèrent utiliser les ressources fiscales à la résolution des problèmes du présent et rechignent à investir dans la prévention de risques futurs et peu concrets, même de ceux qui auraient des conséquences catastrophiques.

Il est grand temps de mesurer les risques pertinents, de prendre des mesures préventives comme, par exemple, augmenter la redondance et la protection des infrastructures critiques, d'augmenter la résistance des sociétés et leur état de préparation aux crises et se préparer à une réaction rapide avec des moyens adéquats.

## Conclusion

Un grand défi pour les décideurs publics et privés! Ils doivent de plus en plus rendre compte de leurs décisions et prendre en compte un nombre croissant de facteurs. Une approche intuitive de la décision deviendra toujours plus un handicap. Seul un processus décisionnel documenté, standardisé, basé sur une gestion des risques et un système de contrôle exhaustifs et guidé par une vision nationale à long terme demeurera acceptable dans le futur. Dans le cas contraire, toute instance de décision sera tenue pour responsable si une crise est mal gérée ou si des mesures adéquates n'ont pas été prises préalablement.

Une gestion structurée et exhaustive du risque et des crises n'assure pas seulement la capacité d'une organisation à survivre, elle prouve également que ses décideurs sont conscients de leurs devoirs.

N.M.

