

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2024)
Heft: 4

Artikel: "Retour à la normale - le plus rapidement possible" : l'importance de la qualité de la Gestion des urgences et des crises pour la résilience et la réputation d'une entreprise
Autor: Schlup, Daniel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1075529>

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

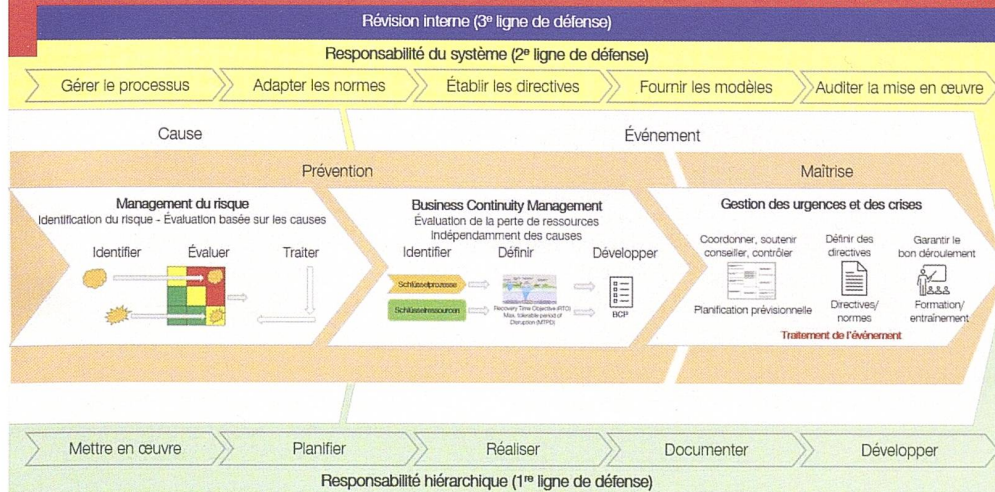
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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: 16.01.2026

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



Coopération entre la Gestion des risques – la Gestion de la continuité des activités – la Gestion des urgences et des crises dans le contexte du principe des 3 lignes de défense.

Source: Gestion des urgences et des crises CFF.

«Retour à la normale – le plus rapidement possible» – L'importance de la qualité de la Gestion des urgences et des crises pour la résilience et la réputation d'une entreprise

Daniel Schlup

Responsable Continuity and Crisis Management (CCM) CFF

Depuis plus de dix ans, les CFF développent systématiquement la Gestion des urgences et des crises. De nombreux événements, ainsi que l'évolution de la situation en matière de sécurité dans un passé récent, ont prouvé que les processus et les directives définis sont bien établis dans l'entreprise et ont fait leurs preuves en cas d'urgence.

La Gestion des urgences et des crises des CFF oriente ses activités en fonction de son mandat commercial avec les champs d'action suivants :

La Gestion des urgences et des crises CFF...

... s'assure, dans le cadre de sa mission à l'échelle du groupe, que toutes les directives et normes nécessaires sont définies et appliquées.

... est responsable de l'organisation des formations et des exercices afin de permettre aux collaborateurs auxquels on a confié une mission dans l'organisation d'urgence et de crise d'assumer leur rôle.

... assume des tâches de coordination, de soutien, de conseil et de vérification dans son domaine de compétence. Dans ce contexte, cette unité assume également la fonction de premier interlocuteur pour la Confédération (p. ex. pour la protection de la population, la sécurité intérieure, le Réseau national de sécurité, la coordination entre les CFF et l'armée, etc.) et les cantons (p. ex. les organes cantonaux de conduite). Elle entretient les contacts correspondants et coordonne les activités communes.

... pilote et coordonne, en tant que direction spécialisée transversale au sein du groupe, un suivi intégré de la situation. Elle compile les informations disponibles pour établir l'image globale de la situation, les analyse et les évalue en termes de menaces potentielles pour l'ensemble de l'entreprise et élabore sur cette base, des scénarios

de crise possibles. Elle contrôle et conseille les divisions et les unités du groupe en ce qui concerne les plans de prévention correspondants.

En cas d'événement, il ne s'agit pas pour l'organisation de gestion des urgences et des crises de diriger l'entreprise. Elle a plutôt pour rôle de décharger et de soutenir l'organisation hiérarchique en cas d'événements de longue durée ou ayant des répercussions importantes à l'échelle du groupe, afin de lui donner le temps nécessaire pour s'adapter aux nouvelles conditions de la situation.

Collaboration Gestion des risques – Gestion de la continuité des activités – Gestion des urgences et des crises comme facteur de réussite dans la gestion des événements

Au cours de toutes ces années, l'entreprise a développé la compréhension qu'une gestion efficace et effective des événements ne peut être atteinte que par une collaboration étroite et harmonisée entre les trois domaines spécialisés que sont la Gestion des risques, la Gestion de la continuité des activités et la Gestion des urgences et des crises. Cela va de pair avec une délimitation claire des tâches, des compétences et des responsabilités entre les responsables hiérarchiques dans les opérations quotidiennes, la direction spécialisée ainsi que l'audit interne, conformément au principe éprouvé des 3 lignes de défense.

Sept thèses sur la gestion des urgences et des crises

Une gestion efficace des urgences et des crises implique...

... un objectif, une vision commune et la compréhension.

Existe-t-il au sein de l'entreprise une compréhension commune de la situation actuelle et des mesures et conséquences qui en découlent? Les membres de

l'organisation des urgences et des crises connaissent-ils les objectifs généraux et les directives opérationnelles ?

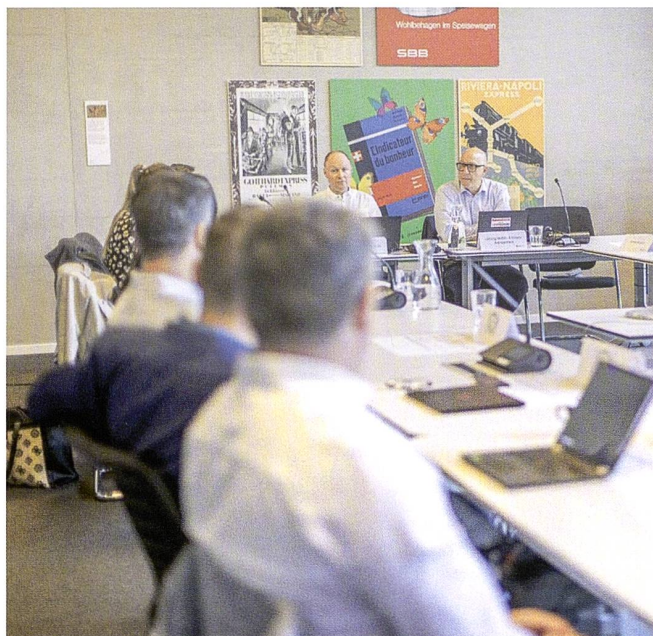
... du personnel adéquat.

Les « bonnes » personnes sont-elles engagées dans les « bons » rôles au sein de l'organisation des urgences et des crises (cellules d'urgence, cellule de crise, centres de compétence) ? Le principe « aptitude et inclination » prévaut sur « fonction dans le quotidien de l'entreprise ».

... entraîner, habiliter, former, exercer.

Les membres de l'organisation des urgences et des crises sont-ils recrutés selon un processus prédéfini, formés et perfectionnés de manière ciblée et donc habilités à accomplir leurs tâches et entraînés régulièrement (au moins une fois par an) dans le cadre d'un exercice ?

... une « bonne » structure.

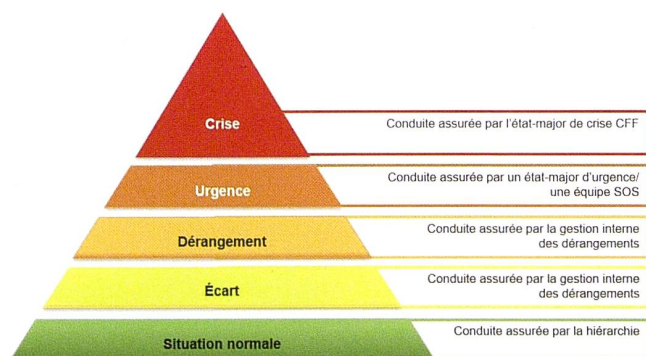


Rapport de la cellule de crise des CFF à l'occasion d'un exercice annuel.

Source : Gestion des urgences et des crises CFF.

Modèle d'escalade de l'organisation des urgences et des crises des CFF.

Source : Gestion des urgences et des crises CFF.



Les processus et les structures concernant l'alarme, l'organisation et l'infrastructure des éléments d'intervention sont-ils définis et connus des collaborateurs concernés ?

... de connaître les risques.

Connaissons-nous nos risques et les scénarios de menaces qui en découlent ? Avons-nous une idée de la manière dont nous voulons faire face à ces scénarios ? Sommes-nous en mesure de maintenir une activité commerciale minimale en cas d'incident grâce à des plans de continuité des activités ?

... un message.

Nous comprenons-nous au-delà des frontières linguistiques, même lorsque nous devons travailler dans l'urgence ? Utilisons-nous les mêmes termes que nos partenaires dans la gestion des événements ?

... une capacité d'adaptation et d'apprentissage.

Les événements et les exercices sont-ils suivis de manière constructive et critique ? Les mesures d'optimisation nécessaires sont-elles déduites des enseignements tirés ? La mise en œuvre de ces mesures est-elle accompagnée par la direction spécifique dans le cadre de la gestion de la qualité ? L'impact de ces mesures est-il contrôlé ?

Nous ne sommes pas seuls – entretenir et encourager la collaboration avec les partenaires

En tant qu'entreprise proche de l'État fédéral et gestionnaire d'une infrastructure critique pour le système à l'échelle nationale, une gestion complète des parties prenantes est extrêmement importante. Le principe qui a fait ses preuves s'applique : « En temps de crise, connaître les têtes et leurs compétences ! ».

Développement continu – Regard prospectif

Le monde ne reste pas immobile, la situation générale est volatile et de nouveaux vecteurs de menaces, jusqu'alors inconnus, viennent s'ajouter à ceux existants. Il faut constamment évoluer, s'adapter, voire remettre en question ou même jeter par-dessus bord ce qui existe déjà.

La numérisation apporte à la fois des opportunités et des dangers. Dans la gestion des urgences et des crises, il est bon de s'intéresser aux deux domaines. Ainsi, l'intelligence artificielle (IA) et les systèmes intelligents de suivi de la situation (LVS) peuvent de plus en plus soutenir et faciliter nos activités, voire les influencer. Une image numérique soutient la gestion de la situation à différents niveaux. Un tableau de la situation en réseau permet d'identifier à temps les interdépendances. Une vision globale favorise le développement de variantes de solutions durables et harmonisées. L'échange d'informations sur l'état en temps réel accélère la maîtrise de l'événement et favorise l'avance de la conduite. Le suivi numérique de la situation contribue ainsi à la réduction des dommages.

Les dépendances aux systèmes numériques qui existent déjà aujourd'hui dans le quotidien des entreprises font toutefois que des perturbations importantes ou des pannes prolongées d'applications ICT entraînent des interventions de l'organisation des urgences et des crises.

ISO 22361 – L'homme au cœur de la gestion des événements

L'être humain et la société évoluent également et il convient d'en tenir dûment compte. Ce n'est donc pas un hasard si la norme ISO 22361, en vigueur depuis l'année dernière, aborde ce thème et fixe des priorités en la matière.

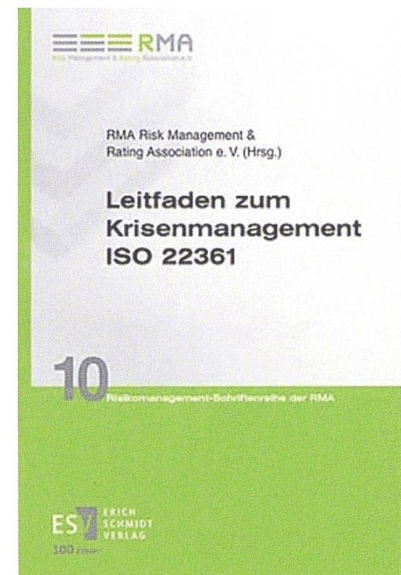
Certes, des membres de l'organisation des urgences et des crises s'investissent encore aujourd'hui avec cœur et volonté. Les changements sociaux, tels que les nouveaux modèles familiaux, le temps partiel, les nouvelles formes de travail, etc. sont de plus en plus difficiles à relever pour assurer une disponibilité permanente.

Un autre aspect qui prend de plus en plus d'importance est la prise en charge des membres de l'organisation des urgences et des crises pendant et après l'intervention. Les prestations de Care pour les victimes et leurs proches sont désormais établies partout. Le fait que les interventions peuvent être tout aussi éprouvantes pour les membres des cellules d'urgence ou d'une cellule de crise, notamment lorsque leurs propres collègues figurent parmi les victimes, est souvent ignoré. La norme ISO met également l'accent sur ce point et propose des recommandations d'action possibles pour la mise en œuvre dans l'organisation.



Aide à la décision dans la gestion des urgences et des crises grâce aux applications numériques.

Source: Centre de recherche allemand sur l'intelligence artificielle.



Guide de mise en œuvre de la norme ISO 22361.

Source: RMA Risk Management & Rating Association e. V.

D. S

Carte des parties prenantes de la gestion des urgences et des crises des CFF.

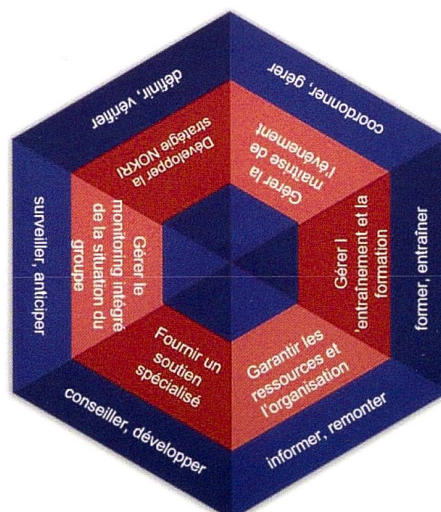
Source: Gestion des urgences et des crises CFF.

Gestion du système des transports publics rail en cas d'événement

- GI CH (réseau à voie normale et à voie étroite)
- ETF CH (réseau à voie normale et à voie étroite)
- GI étrangers
- Corridors de fret (Rail Freight Corridors, RFC)
- UIC (Union internationale des chemins de fer)
- CER (Communauté européenne du Rail et des Compagnies d'infrastructure)

Partenaires clés (AOSS)

- Confédération (OFT, OFPP, OFSP, fedpol)
- Armée
- Cantons (protection de la population)
- Réseau national de sécurité (RNS)
- Services de secours
- Autres gestionnaires de système (p. ex. CarPostal, Swissgrid, OFROU, Skyguide)



Interne aux CFF

- CA et Direction du groupe
- Divisions et unités centrales
- Organisation d'urgence et de crise
- Managers d'urgence
- Coordinatrices et coordinateurs d'état-major
- Autres Directions spécialisées (Risk, RC, BCM)
- Officiers du service militaire des chemins de fer
- Filiales

Partenaires du réseau

- Autres autorités
- Entreprises
- Institutions
- ETC (non ferroviaires)