

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Une première perspective de la crise du COVID-19 vue de la Suisse  
**Autor:** Tenzi, Luca / Therre, Jean-Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-913917>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

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



Conférence de presse Covid du Conseil fédéral.

Toutes les illustrations via les auteurs.

## Engagements

### Une première perspective de la crise du COVID-19 vue de la Suisse

**Luca Tenzi, Jean-Pierre Therre**

Member ASIS Chapter 160-Switzerland, Vice Chair, ASIS Chapter 160-Switzerland

**E**n raison de son développement inattendu par vagues continentales successives, à la manière d'un tsunami, la pandémie de Covid-19 nous a plongés dans une crise mondiale complexe et protéiforme. Par le rythme de sa croissance, cette pandémie a affecté très différemment tous les pays et dans une plus large mesure les continents. La Suisse ne fait pas exception.

Au cours des toutes dernières décennies, la Suisse a d'une manière générale connu un développement singulier en termes de complexité du fait de la multiplication de ses interdépendances systémiques. En particulier la recherche exacerbée de stratégies d'efficacité, par exemple du fait de la délocalisation des chaînes d'approvisionnement, a amplifié la recherche généralisée de croissance et de bénéfices pour les investisseurs grâce à l'optimisation systématique des processus. Aujourd'hui, nous constatons qu'il n'y a pas de responsabilités partagées pour cette expansion, que ce soit au niveau économique régional, national ou international. En fait, ce sont plutôt les caractéristiques structurelles et dynamiques des principaux acteurs du marché, les entreprises, qui constituent les vraies vulnérabilités de notre système sociétal, induisant le manque de résilience systémique observé lors de la crise pandémique actuelle.

Durant cette crise les acteurs étatiques ont souligné puis démontré leur volonté, malheureusement peu ou pas concertée, d'agir en tant que stratèges. Mais ils ont souvent été douloureusement confrontés à la dure réalité induite par les décisions prises par les générations précédentes de dirigeants politiques (i.e. suppression ou outsourcing des stocks de produits sanitaires, réduction des structures sanitaires périphériques dans le cadre d'une stratégie de centralisation).

De ce fait, tous les dirigeants politiques, les organisations internationales, ainsi que les acteurs économiques

et industriels, sont désormais confrontés à des défis systémiques majeurs. L'ombre du chômage de masse, la disparition de milliers d'entreprises et les difficultés financières qui en résultent sont les prémisses d'une récession économique douloureuse, en Suisse et dans les pays voisins. Et surtout, les grandes entreprises et institutions qui ont été privées d'une vision de résilience ou de stratégies de continuité des affaires, ou encore celles qui n'ont pas été en mesure d'anticiper cette situation avec des plans de contingence et avec des mesures d'urgence adaptées, sont maintenant confrontées à un avenir plutôt menaçant.

De fait, une crise majeure, comme celle que nous avons vécu ces derniers mois, nécessite une réponse hautement coordonnée, des décisions agiles et responsables ainsi qu'une communication efficace. Ainsi toutes les mesures adoptées en Suisse devraient être le résultat d'une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes impliquées à différents niveaux de pouvoir, notamment au niveau régional.

Ancrée dans le vieux continent européen, la Suisse a subi, pendant la phase de verrouillage du plan pandémique, les impacts de ses fortes interdépendances régionales, notamment économiques et logistiques. En particulier ces interdépendances ont été amplifiées du fait des flux de travailleurs dans les zones frontalières avec l'Allemagne, la France et l'Italie. Ce dernier pays, épice de la pandémie en Europe, a mis à rude épreuve le fédéralisme suisse, notamment au Tessin et dans les cantons germanophones. Cette situation se reproduit encore de nos jours dans la phase de sortie du verrouillage national du fait de la grande disparité des mesures de protection sanitaire des travailleurs mises en œuvre par les gouvernements régionaux et nationaux limitrophes.

La Suisse a ainsi été confrontée à des orientations et à des messages contradictoires qui prescrivent les

conditions de la relance de tous les acteurs économiques, en particulier de ceux qui utilisent de nombreuses ressources transfrontalières. Un exemple typique est celui des contraintes sanitaires différenciées imposées au redémarrage des entreprises dans chaque pays, comme la quarantaine de quatorze jours récemment imposée entre le Royaume-Uni et la France ou encore les tests sérologiques exigés par d'autres pays. Il en fut de même concernant les différentes dates de réouverture des frontières, par exemple en Italie ainsi que la fermeture de vols en provenance des pays extra européens. De fait le traité de Schengen semble menacé dans ses fondements. À ce stade, deux enseignements majeurs se dégagent, lesquels ont également été soulignés par de nombreux experts.

### **La dépendance et la vulnérabilité systémique ont été un véritable défi lors de la pandémie COVID-19**

La société européenne est devenue un écosystème mondial très complexe disposant de nombreuses ressources essentielles. Ces ressources essentielles sont l'économie, l'industrie, le système financier, les grandes chaînes d'approvisionnement et les infrastructures critiques de chaque État membre. Si l'une de ces ressources ou composantes est impactée par une crise, c'est la résilience de l'ensemble de l'écosystème qui est préteritée et souvent menacée. Les pays sont ainsi devenus fortement interdépendants nonobstant leurs différentes cultures historiques et dominantes ainsi que leur cohésion parfois toute relative dans l'élaboration et l'application des politiques de l'UE.

Un autre aspect intéressant est la disparition d'une certaine pertinence systémique. Cette pertinence a été introduite en 2008 et visait alors à protéger les entreprises dites « trop grosses pour faire faillite » et dont une situation financière péjorée aurait pu entraîner la chute du système financier mondial et ainsi mettre en faillite l'économie mondiale. En Suisse, le concept de pertinence systémique a fortement contribué à l'élaboration précoce de plans de contingence ainsi que de mesures d'urgence et de sauvetage. Ces plans et mesures impliquent tous les acteurs majeurs afin d'éviter un effet d'impact en cascade. Or dans le contexte de la pandémie, la notion de pertinence systémique apparaît aujourd'hui primordiale. L'élaboration précoce de plans nationaux et transnationaux de lutte contre la pandémie apparaît dès lors essentielle puisqu'elle concerne l'essence même de la résilience sociétale.

Les incertitudes persistantes et profondes de la situation pandémique actuelle constituent aujourd'hui de grands défis pour les entreprises, pour leurs conseils d'administration et leurs investisseurs, alors même que ceux-ci recherchent l'approche la plus pertinente pour naviguer à vue en ces périodes difficiles, complexes et dynamiques. Le risque systémique comprend le risque exogène lié au bon fonctionnement des entreprises dans leur secteurs d'activités respectifs ainsi que le risque créé de manière endogène par le propre secteur d'activité de



Leaders autrichiens. Photo du 13 mars 2020.

© Christian Bruna / EPA / EFE.

ces mêmes entreprises. Pendant la pandémie COVID-19, les déclarations ou actions parfois contradictoires des États membres de l'UE peuvent être soulignées parmi les nouveaux risques auxquels sont confrontés les secteurs privés opérant entre différents pays, notamment ceux travaillant en collaboration transfrontalière avec les régions suisses.

La pandémie actuelle est ainsi susceptible, au fil du temps, de saper la cohésion sociale interne et inhérente des États membres plus gravement que les épidémies précédentes de type SRAS\_CoV, MERS\_CoV ou N1H1. A long terme cela pourrait également être le cas pour une cyber-crise majeure perpétrée contre des infrastructures européennes critiques au niveau continental. Par conséquent, il apparaît essentiel de développer des plans systémiques de pertinence paneuropéenne pour les infrastructures critiques telles que l'énergie, les télécommunications et l'approvisionnement en gaz.

La cohérence systémique transfrontalière est impérative afin de sauvegarder les intérêts collectifs des populations régionales, lesquels s'élargiront ensuite au niveau national. Ainsi, au Tessin et en Suisse Romande, la dépendance à une disponibilité continue des personnels hospitaliers transfrontaliers est l'exemple le plus significatif. La cohérence systémique favorise un développement précoce et bien coordonné de plans régionaux permettant de faire face à des éventualités très diverses, puis l'anticipation de mesures de relance afin d'éviter un éventuel effet « domino ». Cette notion de cohérence systémique est encore plus indispensable aujourd'hui pour assurer la protection des intérêts économiques et sociaux d'un très large éventail d'entreprises ou d'industries, et en particulier des PME/PMI, lesquels représentent plus de 90% du tissu économique et qui sont fortement interdépendantes de part et d'autre des frontières des pays concernés.

### **La nécessité d'un processus de décision rapide et coordonné qui permet de se concentrer sur l'avenir post-pandémique lequel reste incertain**

La crise pandémique a clairement montré qu'il devient urgent pour les responsables institutionnels de prendre

des décisions rapides, pertinentes, concertées et coordonnées alors même que commencent déjà à être observées les conséquences désastreuses, pour tous les acteurs économiques, de la réticence ou d'un manque de volonté à investir ou à fournir un soutien financier public, alors même que les revenus publics et privés baissent de toutes parts. Alors que la fenêtre d'opportunités pour le lancement de mesures de sauvetage économique se refermait progressivement, il a fallu des semaines aux dirigeants européens pour évaluer les impacts et les moyens nécessaires pour soutenir tous les secteurs économiques. Par exemple, alors que le principe de l'offre et de la demande ne se posait pas encore sur les articles les plus essentiels, la délocalisation des chaînes d'approvisionnement et des processus de production a provoqué des fragmentations politiques et des mesures protectionnistes.

Comme l'a montré le processus de décision pionnier déployé en Autriche, cette crise nous enseigne que nous devons agir rapidement et être en avance de phase sur le processus classique de gestion de crise. Ainsi, dès la phase initiale d'alerte, de mobilisation et de confinement (souvent imposée par les décisions des autres pays et celles du gouvernement hôte lui-même), il devient essentiel d'anticiper la phase de reconstruction-reliance, c'est-à-dire de l'initier sans attendre la fin de la phase intermédiaire de réaction-contingence. Une telle approche vise à anticiper et accélérer la reprise sanitaire et économique du pays dans les meilleurs délais.

Parfois considérées comme les victimes, ou à minima comme les témoins, des décisions socio-sanitaires prises par leurs gouvernements respectifs dans le contexte pandémique, les grandes organisations et entreprises, mais aussi les PME/PMI, devraient pouvoir se concentrer sur les moyens de sortir de la crise économique induite. Pour ce faire, les décideurs politiques et les organisations doivent mettre sur pieds une unité dédiée qui travaille à développer très rapidement une réflexion prospective

reflétant les évolutions possibles de la situation, les scénarios de reprise possibles et le nouvel avenir post-pandémique.

Dans ce contexte, en vue de passer de l'incertitude à l'opportunité, de nombreux brillants auteurs ont osé anticiper et discriminer des scénarios et des perspectives de reprise à long terme.

Cependant, des efforts concertés visant à faire levier sur les motivations, les dynamiques et compétences préexistantes renforceront les capacités de réponse et de rétablissement. Ce point est particulièrement important quelle que soit la nature de la crise en cours.

Néanmoins, au-delà de ces lignes directrices, il est clair que l'humanité devrait tirer les bonnes leçons de cette crise pandémique et que les observations documentées devraient contribuer à façonner un avenir meilleur pour tous. La mobilisation solidaire à laquelle nous avons assisté ces derniers mois entre la plupart des pays européens représente un espoir quant à la capacité collective à relever de nouveaux défis y compris à l'échelle mondiale.

Cependant, dans un contexte toujours aussi fragile, incertain et anxiogène, la traditionnelle analyse rétrospective, par nature fondamentalement binaire, s'avère très insuffisante. A cet égard, il faut souligner l'impérative nécessité de :

- de mettre l'accent sur la transparence envers toutes les parties prenantes ;
- d'envisager sans à priori ce qui pourrait ou devrait être transformé ;
- d'amplifier plus largement l'engagement des gens dans la société, d'autant plus que la tourmente actuelle a un impact sur l'ensemble de notre avenir.

L. T. et J.P. T.

Photo © *Corriere del Ticino* | Gabriele Putzu.

