

CHAPITRE 17 LES HIÉRARCHIES DE VALEUR EN PÉRIODE DE CRISE

L'observation des attitudes des équipes dirigeantes de quelques un des pays exposé au stress sanitaire COVID19 sont très révélateurs de la plus ou moins grande assise de confiance dont bénéficient les équipes en place.

L'exemple Chinois pouvant servir d'étalon comme échelon zéro de la prise en compte des situations individuelles et de l'ouverture à des initiatives pouvant engendrer des bénéfices collectifs.

TABLE 1. Patients, deaths, and case fatality rates, as well as observed time and mortality for n=44,672 confirmed COVID-19 cases in Mainland China as of February 11, 2020.

Baseline Characteristics	Confirmed Cases, N (%)	Deaths, N (%)	Case Fatality Rate, %	Observed Time, PD	Mortality, per 10 PD
Overall	44,672	1,023	2.3	661,609	0.015
Age, years					
0–9	416 (0.9)	–	–	4,383	–
10–19	549 (1.2)	1 (0.1)	0.2	6,625	0.002
20–29	3,619 (8.1)	7 (0.7)	0.2	53,953	0.001
30–39	7,600 (17.0)	18 (1.8)	0.2	114,550	0.002
40–49	8,571 (19.2)	38 (3.7)	0.4	128,448	0.003
50–59	10,008 (22.4)	130 (12.7)	1.3	151,059	0.009
60–69	8,583 (19.2)	309 (30.2)	3.6	128,088	0.024
70–79	3,918 (8.8)	312 (30.5)	8.0	55,832	0.056
≥80	1,408 (3.2)	208 (20.3)	14.8	18,671	0.111
Sex					
Male	22,981 (51.4)	653 (63.8)	2.8	342,063	0.019
Female	21,691 (48.6)	370 (36.2)	1.7	319,546	0.012
Occupation					
Service industry	3,449 (7.7)	23 (2.2)	0.7	54,484	0.004
Farmer/laborer	9,811 (22.0)	139 (13.6)	1.4	137,992	0.010
Health worker	1,716 (3.8)	5 (0.5)	0.3	28,069	0.002
Retiree	9,193 (20.6)	472 (46.1)	5.1	137,118	0.034
Other/none	20,503 (45.9)	384 (37.5)	1.9	303,946	0.013

Pour la France au 20 mars le bilan est le suivant

Depuis le 24 janvier 2020, la France compte 16018 cas de Coronavirus COVID-19 confirmés et 674 personnes sont décédées depuis le début de l'épidémie. Ceci représente 4,2 % approximativement Nous ne sommes donc pas particulièrement performants car très loin de la moyenne générale de 2,3 % du pays.

En outre cette information ne correspond pas avec l'engagement de transparence pris, car il ne donne aucune information pertinente sur l'évolution de la situation et sur les motivations expliquant les contraintes imposées et les actions exceptionnelles décidées pour gérer la crise.

Au minimum l'information devrait comprendre le nombre de personnes en soins intensifs et celles en rémission grâce aux traitements hospitaliers mis en œuvre ; avec une même répartition dans les cas de stress respiratoires graves mais non critiques, et celles en obcevation et/ou potentiellement guéries.

Cette façon de rendre compte justifierais l'exposition imposée par l'épidémie au personnel hospitalier en situation de risques personnels graves et rehausserait le moral des équipes en voyant

exposés les succès que génèrent leur dévouement.

Ayant vécu successivement deux crises bancaires, celle du CRÉDIT LYONNAIS et celle de la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE sans parler de la fusion de la SOCIÉTÉ NANCÉIENNE et de VARIN BERNIER, j'ai une petite expérience des gestions de crises.

De ce fait j'ai quelques remarques à faire sur la conduite des principales communications et sur la pertinence des mesures prises.

La déclaration qui présida à la mise en place des conditions de confinement est plutôt bien orientée en ce qui concerne l'accent mis sur la solidarité et semble pertinente en ce qui a trait aux mesures économiques d'accompagnement. Toutefois, pour ce dernier point tous les types d'activités ou la solidarité doit jouer n'ont pas été mentionnés et notamment les services aux entreprises et la nouvelle économie. Ceci est un premier sujet d'inquiétude. Le second porte sur l'assimilation de cette crise à une situation de guerre plutôt qu'à une crise environnementale. En effet une situation de guerre induit des dommages collatéraux notamment pour les victimes civiles non protégées. Or l'accent mis sur les motifs de solidarité pour justifier les mesures de confinement annoncées par le président de la République, ne tolèrent pas les innocentes victimes collatérales. Doit-on s'inquiéter pour notre avenir économiques avec des victimes collatérales ? Et dans ce cas remettre en cause la cohérence du message ?

Force en outre est de remarquer quelques fausses notes au niveau de l'exécution. Les masques de protections sont globalement indisponibles, les chantiers de constructions sont à l'arrêt, les indépendants sont dans l'incertitude, et les transporteurs n'assurent plus certains approvisionnements notamment faute de production disponible.

Moins essentiel mais participant à la confusion, le texte de l'attestation de déplacement dérogatoire essentiel pour éviter la sanction offre au dernier paragraphe rédigé d'une telle façon que l'on peut comprendre que la faculté de promener les animaux de compagnie en est exclue. Il me semble que la rédaction pourrait être modifiée de la façon suivante :

- ➔ « déplacements brefs à proximité du lieu de résidence pour la pratique d'une activité physique individuelle, pour exposition aux rayons ultra violets et limitation de l'exposition, aux espaces confinés, et pour satisfaire aux besoins des animaux de compagnie dans le respect des consignes de sécurité. »

Cette rédaction permet en effet que cela soit pour des besoins professionnels ou pour des devoirs d'assistance ou simplement pour les visites où les personnes en raison de la chronologie ont pu avoir été contraintes de résider loin de leur domicile. Enfin comme l'exposition du fait de ces situations n'impliquent, le plus souvent, que des risques moins élevés que pour les autres dérogations leur autorisation semble aller de soit.

Les mesures coercitives en raisons de ces imprécisions ont pour la plupart de grandes chances d'avoir été appliqués, alors que les personnes verbalisées avaient des motifs légitimes de se déplacer surtout en raison de l'imprécision des instructions écrites (cf texte ci-dessus) et de l'absence de dispositif de renseignement.

La récente restriction de durée est à mon sens inappropriée ne correspondant pas au besoin effectifs, car en cas de pratique sportive il faut au moins une demi heure pour s'échauffer et une heure de pratique pour espérer conserver ses capacités physiques. Il serait bon de consulter comme pour les problèmes médicaux l'avis de pratiquants.

La gestion d'un événement de cette ampleur ne peut se faire sans quelques dérapages et quelques ajustages mais le risque est grand que le message perde de sa cohérence et donc conduise à des situations de conflits larvés. Une procédure d'appel me semble indispensable.

Au plan de l'organisation, mon expérience de crises sévères m'a montré que le moyen le plus efficace de gérer les situations imprévues consubstantielles aux crises est de laisser l'initiative aux opérateurs de terrain en se contentant de les coordonner et de les aider marginalement en cas de difficultés. Faute de mettre en place une telle approche on s'expose à créer des situations comparables à celles brossées par La Fontaine dans ses fables.

Ainsi au lieu de mettre en scène l'épuisement des personnels de santé et les risques de rupture des approvisionnements il serait plus judicieux d'alléger les contraintes de terrain et de faire glisser toutes les fonctions notamment administratives d'accueil ou d'information vers les bonnes volontés disponibles qui se morfondent de se sentir inutiles, ceci en ne les faisant pas prendre plus de risques que les personnes devant rester à leur postes et en leur assurant un revenu de complément.

Plutôt que de stériliser une part notable de la population employons-la à éviter les engorgements sur des tâches rapidement assimilables. Un conducteur d'utilitaire de moins de 3,5 tonnes peut facilement gérer un cinq tonnes. Il suffit de décréter une dérogation exceptionnelle pour des interventions simples.

Cela éviterait l'ennui et le sentiment d'impuissance à ceux que l'on a condamné à l'inaction et désengorgerait au moins partiellement les secteurs sous stress ou les localisations mal dotées pour faire face à des situations critiques. Voici quelques références vécues

Lors de l'incendie du siège du CRÉDIT LYONNAIS, M. Peyrelevade avait ordonné par radio le dimanche soir aux personnels du siège de rester à leurs domiciles et d'attendre les instructions, comme c'est le cas dans cette crise sanitaire. Or tout le personnel d'exécution était présent le lundi matin et s'organisait pour servir la clientèle et la rassurer. En ce qui me concerne alors que mon bureau se trouvait à l'endroit où l'incendie fut le plus violent j'ai commencé à être opérationnel dès l'après-midi et pleinement au bout d'une semaine. Les informaticiens de la salle des marchés ont risqué leur vie pour récupérer les bandes informatiques où étaient stockées les informations des transactions en cours et situé dans un local au sous-sol de l'immeuble du boulevard des Italiens.

Des collègues travaillaient sur des cartons dans les couloirs des immeubles annexes, un collègue en charge des opérations de titrisations gérait les transactions en cours sur son téléphone portable personnel etc.....

Par contre lors de la crise KERVIEL chez la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, les opérations ont été prises en charge par la direction de la banque, le résultat visible a été qu'avec un potentiel de perte sur positions de 1 milliard au moment de la découverte, la liquidation en catastrophe des contrats a atteint 5,9 milliards.¹ Les processus de gestion de la crise faisaient l'objet d'un black-out quasi total au sein de l'entreprise dont le personnel était essentiellement informé par la presse.

Mon analyse rejoint les propos de Confucius : dans les périodes de crises il faut laisser les opérateurs de terrain prendre les décisions de court terme et se contenter de les coordonner ou d'intervenir en support à leur expression de besoins.

1 Cf Les deux crises édition Société des Écrivains

La programmation sur la deuxième chaîne de télévision du film « les choristes » illustre à point nommé les risques du processus de durcissement en marche : action-réaction. Le film en analyse simplement les effets et notre histoire est truffée d'exemples de ce type. Les sanctions croissantes infligées aux personnes qui se réuniraient dans les squares ou les espaces naturels sont prétexte à restreindre des options d'échappatoires pour soulager les stress insufflés par le passage en boucle sur les écrans de télévision de service médicaux débordés et de mobilisation de l'armée. Si l'on prend un peu de recul il ne s'agit pas de témoignages nécessairement adaptés pour donner une image réelle de la situation d'un pays de 65 millions d'habitants sont confinés mais d'une situation préoccupante centrée sur 20000 personnes.

La concentration des informations sur les problèmes rencontrés par le secteur médical dont la gestion était dénoncée par mon médecin de famille la veille de son départ en retraite en 2010. Ce stress magnifiée par des images dramatiques était donc prévisible.

J'ai expérimenté cette situation par la suite en ne trouvant aucun médecin dans ma ville de résidence en mesure de me prendre en charge. J'ai dû avoir recours au médecin d'un centre parisien.

Si l'on prend en compte les consignes de protection pour éviter la contamination, la concentration hospitalière dans des lieux confinés tel que montrés par les chaînes de télévision, de malades à différents stades de la maladie ou regroupés pour examen dans des espaces restreints est de nature contre intuitive à une approche prudente du problème. Je penserais plutôt comme pour certains aspects de la contrainte de confinement qu'il faut au contraire éviter de favoriser la concentration des germes et l'auto-infection entre malades. Mettre en œuvre des possibilités d'éliminer dans des espaces ouverts la charge virale comme ce fut pratiqué par le passé dans des sanatorium devrait être testé. Par ailleurs pour les cas modérés de contamination, l'usage massif de produits toxiques risque d'affecter les défenses naturelles des patients et notamment le microbiote ne serait-il pas prudent de tester la stimulation de leur défenses immunitaires avec le BCG ?

Si le confinement dans les appartements des villes protègent potentiellement de la propagation du virus vis à vis des tiers il aura tendance à faciliter la propagation familiale en raison des contacts rapprochés que cela implique et de la promiscuité relative des citoyens.

La pratique en ce début de printemps de sorties régulières en respectant les règles de prudence reprises en boucles sur les chaînes de télévisions et qui président aux approvisionnements et aux activités professionnelles me semble plutôt de bon sens. Offrir ainsi aux populations confinées un type d'échappatoire utile par ailleurs à éliminer le stress. Les squares et les plages qui sont des espaces surveillés devraient permettre d'alléger les contraintes en canalisant les candidats avec leur engagement de respecter les pratiques prudentielles et en limitant les durées à des niveaux raisonnables en rapport avec les responsables. La pratique de sports intense en milieux ouverts pourraient en outre par ventilation et montée de la température offrir des contre-mesures simples au développement de la maladie.

Le sort des commerçants individuels dont les officines sont fermées et ceux des marchés désertés sont laissés sous silence aussi bien que celle des agriculteurs. Témoins ce poissonnier qui me disait qu'il allait être obligé de donner sa marchandise à des gens dans le besoin plutôt que de la perdre. Les mesures de restrictions prises devraient être accompagnées de mesures d'indemnisation précises, d'autant que la fraîcheur des produits participe à la pratique de développement durable et que les espaces ouverts des marchés semblent plus appropriés pour limiter les risques si ils sont gérés de façon similaire aux espaces confinés des super-marchés.

La centralisation des mesures et le confinement, ne semblent pas porter les effets attendus, et à ce stade il est difficile de juger de la gestion effective chinoise qui se serait centrée sur la détection des cas de fièvres. Pour ma part, sur la base des communications sur les publications médicales ou de vulgarisation scientifique sur les traitements des affections virales, j'ai compris que trois processus de défenses sont opérants surtout au stade préventif en début de symptômes :

1. La montée en température qui est une défense naturelle que j'utilise en cas de grippe et qui est sur moi remarquablement efficace depuis plus de quarante ans et utilisée par les indiens et les scandinaves. Chaque fois que j'ai eu recours au vaccin pour me conformer aux recommandations, j'ai été malade comme un chien pendant une semaine au moins et n'ai pu endiguer progressivement le virus qu'en me faisant transpirer abondamment en courant.
2. L'exposition au soleil et aux rayons ultra-violet. Je l'ai expérimenté lors de mon adolescence dans la cour de récréation. Je transpirais aussi car j'étais abondamment couvert.
3. Les huiles essentielles de Niaouli, de Ravintsara et d'Eucalyptus radié etc se révèlent efficaces avec trois gouttes sur une cuillerée de miel pour la toux et les maux de gorge sévères. Je l'ai testé.

Pour les deux premiers je les avais expérimentés avant lecture des publications précitées. Je ne prétends pas résoudre tous les problèmes je ne suis ni compétent ni sur le terrain, mais introduire un peu de mesure et de bon sens ainsi qu'initier des moyens simples de prévention ou de modérations des symptômes excessifs de défenses du corps face au virus.

Le corps humain est une merveilleuse machine et l'on parle abondamment des pouvoirs du cerveau sur les perspectives de guérison. Donner aux malades en débuts de symptôme la possibilité de combattre la maladie soulagerait le corps médical et en respectant les précautions de protections aurait le mérite de permettre de se concentrer sur les cas de ceux ayant besoin d'assistance. L'aspect psychologique et de confiance dans la capacité de surmonter la crise a des effets avérés pour les cancers

En prenant du recul en regard des tracasseries et inquiétudes quotidiennes le facteur le plus perturbant dans les données disponibles se présente dans la différence du taux de mortalité des personnes infectées par le virus entre notre pays et la Chine : près du double !!.

Comment expliquer cela alors que notre pays se prétend plus avancé dans le domaine sanitaire ? Trois explications sont actuellement avancées par diverses sources :

1. Les chiffres divulgués par les dirigeants chinois sont faux ;
2. Les chinois utilisant une pharmacopée traditionnelle ou ayant découvert à partir de plantes s'étant développées dans l'environnement où l'infection est endémique utilisent des combinaisons de plantes atténuant la létalité de l'infection.
3. Les dirigeants chinois confrontés au durcissement des USA en matière de conditions commerciales auraient dans un premier temps tenté de dissimuler la maladie pour ne pas encore précariser leur position. Ils ont ensuite devant l'échec de leur black ou, laissé les gouvernements européens rapatrier leurs ressortissants disséminant ainsi rapidement la maladie. La position de l'Italie comme pays le plus touché, peu facilement s'explique par l'importance des échanges fait avec ce pays dont la tradition remonte à Marco Polo.

La gestion de ce risque chez nos voisins avec des données comparables permettrait de tester d'autres approches.

En conclusion de ce chapitre, cette crise intervient alors que les rapports de valorisations sont remis en causes à différents niveaux. Les chapitres précédents ont tenté d'en fournir un panorama non exhaustif, allant des phénomènes touchant les conditions de valorisation sur les marchés financiers, en passant par les défis que posent l'adoption de pratiques agricoles respectant les écosystèmes et capables de résister à l'instabilité climatique, ou enfin en examinant les démarches nouvelles touchant les conditions d'allocations de ressources pour gérer l'environnement socio-économique d'un pays tel que le présente France Stratégie.

La dimension santé s'inscrit dans ce paysage où l'on découvre que les informations comptables et économiques ne rendent plus correctement compte des réalités de terrains. Le risque sanitaire est un élément important de la vie et de la capacité d'une société de faire face aux défis que son environnement intérieur, extérieur, culturel et propre à son histoire et à sa géographie lui impose. Ses ressortissants, composantes individuelles, sont enfouies dans des organisations complexes et n'ont plus pour une majorité vraiment accès à des informations suffisamment pertinentes et diversifiées pour orienter leurs choix face à un fatras d'informations contradictoires.

La structure des organisations sanitaires reste organisée pour la survie d'une approche basée sur des systèmes traditionnels florissants au plan financier et sur une médication de masse utilisée sans limites éthiques et surtout sans prise en compte par les malades des efforts que la solidarité leur consent. Les laboratoires dans leur mise à disposition des moyens de satisfaire un droit aux soins ne semblent plus orientés sur la prévention de risques potentiels improbables mais sur le traitement de la douleurs et des maladies chroniques. Dans ce cadres le critère financier seul prédomine.

Dans ce domaine de la santé qui ne constitue pas le cœur de mon propos, les défis présentés vus sous l'angle de la gestion des risques et de la pertinence de l'information disponible au niveau de décision adéquat sont critiques mais guère pratiqués.

Donc la structure des organisations passe par la construction optimale de la valeur. Avec une baisse de 35 % de PIB comme annoncé par l'INSEE, aucun modèle économique ne fonctionne plus. La mise à disposition de liquidités comme pour la crise financière de 2008/2009 ne fera qu'accroître les déséquilibres déjà en place.

Conceptuellement tous les exercices de prévisions se basent sur l'actualisation des flux futurs ce qui constitue non une information mais une hypothèse puissance deux. Ainsi qu'expérimenté dans le domaine des matières premières, pour se rapprocher de la réalité, il devrait à mon avis s'agir d'un exercice d'analyse sur les risques attachés à chaque éléments physique du projet. Or on utilise par souci pratique un taux lié à la situation des marchés financiers. Or tous les flux prévisionnels sont devenus totalement faux et cette dérive s'accroît dans la crise actuelle au fur et à mesure que l'on restreint sans discriminations des restrictions aux initiatives individuelles.

J'avais en 2018 contacté mon député pour attirer son attention sur les risques qu'impliquaient pour certaines catégories de personnes les décisions de taxation de production de CO². Je lui avait expliqué que cette mesure était dangereuse et qu'il fallait d'urgence mettre en place des garde fous. Je suggérais qu'un moyen simple pour y parvenir serait d'appliquer à toutes les obligations des particuliers une pratique du commerce international. Destinée à permettre de résoudre les problèmes faisant obstacles, hors responsabilité individuelle avérée pour un contractant de satisfaire à ses obligations la pratique de cette convention obligeaient les contrepartie à renégocier la convention en

tenant compte des nouvelles conditions: il s'agit de la clause de force majeure (mac clause en Anglais). Deux mois plus tard le mouvement des gilets jaunes était lancé

Pour finir je vais aborder enfin dans ce contexte de la construction de la valeur, un problème simple non évoqué jusqu'à présent. Quel va être l'impact des mesures de soutien sur les obligations de second niveau: prêt immobiliers d'acquisition, pensions alimentaires versées au conjoint divorcé ou à l'enfant en cours de formation ou à l'alimentation des caisses de retraites alors que la réforme fortement contestée est abandonnée ? Cette crise va poser des problèmes inédit qui vont nécessiter informations pertinentes et la prise en compte d'aspects non abordés jusqu'à présent en comptabilité. Autre point, le système de prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu, qui ne peut être modifié que sous trois mois, sur quel critères va-t-il évoluer dans une démarche éthique? Les personnes ayant des ressources pourront-ils porter ceux qui sont sinistrés. Quel va être la part de responsabilité de l'ÉTAT dans les conséquences directes ou indirectes des décisions prises et dans le choix d'allocation des ressources pour absorber la crise ?

La crise sanitaire fait ressortir de façon brutale, les déconnexions entre les données économiques essentielles, manger, se loger, enseigner, échanger, faire des projets et la cohérence des mesures d'urgence sanitaire avec leur incidence sur la survie économique des citoyens.

Comme le chômage la paralysie partielle draine la richesse existante et potentielle de notre communauté nationale. Même en cas de crise le choix doit être éclairé sur des données objectives comparées sur la base de données cohérentes non biaisées par simplifications conceptuelles. Les conditions d'élaboration de la valeur demandent des données qui se doivent d'être claires, simples expliquées et acceptées pour éviter de faire payer aux individus les moins aptes les erreurs d'appréciations ou les réflexes de panique.

Pour y réussir il convient dès à présent d'introduire de l'éthique de l'équité et de la mesure dans des décisions qui ne sont plus avec le recul du domaine de l'approximation et de la panique. Les dispositions extrêmes sont à proscrire et les recours mis en place.

L'avenir nous dira si mes réflexions auront été utiles pour apporter du recul à des décideurs sous pression