

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2020)
Heft: 4

Artikel: Combattre le coronavirus : une expérience de l'agilité
Autor: Page, Didier
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-913897>

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: 10.01.2026

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



Visite de la Cheffe du DDPS, Viola Amherd et du conseiller d'Etat Maurice Ropraz, chef de la Direction de la sécurité et de la justice.
Toutes les photos via l'auteur.

Protection de la population

Combattre le coronavirus : Une expérience de l'agilité

Didier Page

Chef Cellule information OCC COVID 19

Concluant son intervention lors du point presse technique de la Confédération du 11 avril dernier, le brigadier Raynald Droz, chef d'état-major du commandement des Opérations, citait cet aphorisme : « *Tout ce que l'on fait avant la crise semble alarmiste, tout ce que l'on fait après semble inadéquat.* » Jolie manière de prévenir les critiques que toute gestion de crise ne manque jamais de faire apparaître, comme la pluie les escargots : les mesures prises ayant permis d'éviter les conséquences redoutées, d'aucuns soupçonnent, persiflent ou enragent qu'on a surréagi.

Juin 2020 : nous y sommes, l'épidémie est sous contrôle et laisse entrevoir un été serein, jusqu'à une résurgence vraisemblable dont la forme et l'ampleur nous est encore inconnue. Avons-nous été alarmistes ? Puis inadéquats ? Ni l'un, ni l'autre. Ce que nous avons été sans doute, en revanche, dans le canton de Fribourg, en Suisse, en Europe, ailleurs aussi : imparfairement préparés. Certains traquent désormais ces imperfections. Exercice légitime. On peut aussi considérer l'imperfection comme consubstantielle à la préparation de crise. Et jauger la valeur d'une société et de son Etat à sa capacité à faire fi de cette impréparation relative.

L'un des enseignements que le canton de Fribourg peut tirer de sa gestion de la crise Covid-19, c'est l'aptitude qu'a eu l'Etat et ses partenaires institutionnels et privés, en particulier à travers l'Organe cantonal de conduite (OCC), à mettre sur pied une organisation de crise dynamique, capable de s'inventer et se consolider au fur et à mesure du développement de la crise sanitaire et de ses conséquences. Une organisation solidaire aussi, tirant une part de sa force de mécanismes spontanés d'entraide transversale.

L'OCC *ad hoc* (OCC COVID 19) mis sur pied par le Conseil d'Etat le 13 mars - en même temps que celui-ci décrétait l'état de situation extraordinaire au niveau cantonal, trois jours avant le Conseil fédéral - a certes été l'épicentre de la gestion de la crise. C'est toutefois bien l'ensemble de l'Etat

- au sein large - qui a été intégrée dans la mobilisation contre la pandémie.

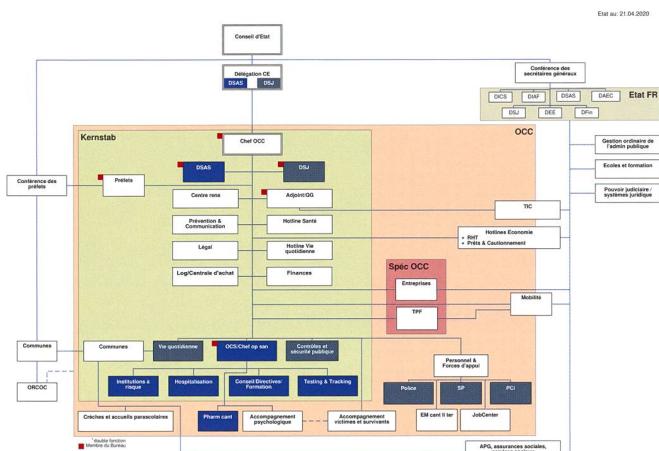
Intégrer toutes les strates de l'autorité

Dans le cadre d'une crise sanitaire dont l'enjeu premier était l'adhésion générale de la population et des collectivités aux mesures et recommandations des autorités, l'écueil principal résidait dans la constitution d'un organe de conduite fonctionnant en vase clos, centré sur ses composantes traditionnelles – partenaires de la sécurité et de la protection de la population, services sanitaires, approvisionnements stratégiques, etc. Au contraire, l'OCC COVID 19 a d'emblée intégré dans ses rangs toutes les strates politico-administratives du canton.

Les communes, à travers l'Association des communes fribourgeoises (ACF), et les districts, à travers la Conférence des préfets (préfets qui dans le canton de Fribourg sont élus par le peuple et disposent notamment de larges compétences en matière d'ordre public) ont été intégrés à l'état-major restreint (*Kernstab*) de l'OCC COVID 19. La secrétaire générale de l'ACF et le Président de la Conférence des préfets ont en particulier composé une cellule « Vie quotidienne » chargée de décliner dans le canton les mesures de la Confédération touchant les individus comme les entreprises. Tandis que le préfet du district de la Sarine a dirigé une cellule gérant la situation dans tous les établissements médico-sociaux et autres institutions dites « à risque ». D'autres préfets et élus communaux ont en outre été intégrés dans des groupes de travail sectoriels couvrant des domaines aussi divers que les structures de la petite enfance ou la procédure accélérée en matière d'extension des terrasses d'établissements publics.

Cultiver la confiance de la population

Cette pleine intégration dans le dispositif général de toutes les autorités exécutives du canton a permis



Engagement de la protection civile dans les hôpitaux et dans les établissements médico-sociaux (EMS).

une application harmonieuse et efficace des multiples directives et recommandations que l'OCC COVID 19 a été amené à édicter. Elle a aussi permis de pouvoir compter sur une pleine coopération des autorités de proximité, essentielles pour établir un lien fort et de confiance avec la population. Il en a été de même avec les milieux économiques, intégrés à l'OCC par le biais de la Chambre de commerce et d'industrie du canton Fribourg, et les entreprises infrastructurelles concernées, notamment dans le domaine de la mobilité.

Le lien permanent avec les structures ordinaires de l'Etat a en outre été assuré par la tenue régulière (jusqu'à deux fois par semaine) de séances spécifiques de la Conférence des secrétaires généraux des directions (départements) de l'Etat, auxquels les responsables de l'OCC ont systématiquement participé.

Ces instances exogènes à la structure minimale de l'OCC ordinaire ont apporté à la gestion de la crise leurs compétences et connaissances, leur vision, leur sensibilité, qui se sont révélées extrêmement précieuses. Mais l'OCC COVID 19 doit aussi et avant tout son bon fonctionnement à ses composantes plus traditionnelles, qui y ont injecté des forces humaines dans des proportions qui étaient encore inimaginables il y a quatre mois.

Bien sûr, la crise était d'abord sanitaire, et l'ensemble du système sanitaire fribourgeois – Hôpital fribourgeois en tête – s'est mis en ordre de bataille sous l'égide de l'Organe de conduite sanitaire (OCS), mais l'appui direct ou indirect de l'OCC COVID 19 au système de santé et



aux autres secteurs d'activité fortement impactés a été considérable.

Police cantonale au front

En premier lieu, la Police cantonale a joué un rôle majeur. Au-delà de la réorganisation de ses troupes sur le terrain en fonction des nouvelles missions relatives aux mesures de prévention et aux interdiction et de sa mission traditionnelle au sein de l'OCC en matière de sécurité, la Police cantonale a mis plusieurs dizaines de cadres, d'agent-e-s, d'inspecteurs et inspectrices, de collaborateurs et collaboratrices civiles, ainsi que la totalité de ses aspirant-e-s de police au service des diverses prestations de l'OCC COVID 19, de la cellule information au groupe chargée de l'accompagnement aux victimes et survivants, du renseignement à la mise sur pied d'une hotline « vie quotidienne », sans parler de l'accueil dans ses locaux – avec l'intendance qui va avec - du quartier général de l'OCC COVID 19 pendant trois mois.

De son côté, la Protection civile, avec quelque mille astreints engagés, a été également une force d'appui extrêmement précieuse, en soutien dans les institutions à risques principalement, mais aussi dans le domaine logistique. L'armée a pour sa part apporté à l'Hôpital fribourgeois un soutien précieux dans la prise en charge des malades du Covid-19, en y déployant plus de 120 hommes.

Entraide transversale

Dans une logique d'entraide transversale, d'autres services de l'Etat ont fait preuve d'un engagement remarquable, parfois en dehors de leur domaine premier de compétences. La hotline santé mise sur pied dès les premiers jours de la crise, et qui a recueilli en trois mois plus de 8'000 appels, avec des pics à plus de 600 appels/jour, a été mise sur pied et gérée de main de maître par le Service de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires. Ce même service a été déterminant dans la mise en fonction rapide d'un système de télémédecine fondé sur des valises médicales connectées.

Une partie de l'état-major de la Protection civile cantonale a pris en charge la cellule logistique chargée d'acquérir, sur des marchés internationaux asséchés, le matériel de protection sanitaire qui faisait cruellement défaut à l'Europe entière. En collaborant intelligemment avec d'autres cantons et institutions romandes, mais aussi en sollicitant les entreprises implantées dans le canton, un stock de 12 millions de masques ou encore de 80'000 litres de gel hydroalcoolique a pu être constitué, éloignant le spectre d'une pénurie dont le risque était bien réel, même pour les hôpitaux et les établissements médico-sociaux.

La Haute Ecole de santé Fribourg, non seulement à travers ses collaborateurs et collaboratrices mais également ses étudiant-e-s, s'est particulièrement engagée dans le domaine de la formation et du soutien aux institutions

sanitaires, mais aussi au sein du *JobCenter* mis sur pied pour gérer les demandes en personnel.

Un tel passage en revue pourrait durer longtemps. Mais le but n'est pas ici l'exhaustivité. Plutôt la nécessité de prendre la mesure, par quelques exemples emblématiques, de l'impressionnante capacité qu'ont eu l'Etat de Fribourg et ses partenaires institutionnels ou privés de se fédérer, sous une conduite reconnue de tous, et de lancer toutes leurs forces utiles sur un champ de bataille qui s'est vite révélé autant socio-économique – et sociétal - que sanitaire.

Ce dont a fait preuve cette organisation de gestion de crise, c'est cette nouvelle valeur dont on fait parfois l'alpha et l'oméga de l'entreprise : l'agilité. Miser sur les interactions humaines, penser en termes de prestations, savoir s'adapter plutôt que suivre obstinément un plan préétabli.

Un jour, à un journaliste qui lui demande quel était son plan à l'orée d'un combat crucial, le champion de boxe Mike Tyson a eu cette réponse qui n'est pleinement savoureuse qu'en anglais : « *Everyone has a plan, until they get punched in the mouth.* » Le coronavirus était prêt à nous mettre k.o. Notre capacité à ne pas nous en tenir à notre plan nous a permis de le dominer.

D. P.