



# CORONAVIRUS : REGARDS SUR UNE CRISE

La série de contributions "Coronavirus : regards sur une crise" de Terra Nova s'efforce de mettre en partage des réflexions, témoignages et questionnements suscités par la pandémie de Covid-19 et ses multiples conséquences. Nous avons souhaité à cette occasion ouvrir nos pages à de nombreux partenaires extérieurs d'horizons variés, témoins, acteurs, experts et constituer ainsi un laboratoire intellectuel à ciel ouvert. Les idées qui y sont exposées ne reflètent pas toutes les positions collectives de Terra Nova.

## RÉPONDRE AU DÉFI, RELANCER NOS ÉCONOMIES ET RÉINVENTER NOS ORGANISATIONS : LES INFRASTRUCTURES ET LES SERVICES ESSENTIELS FACE AU DÉFI DU CORONAVIRUS

13 mai 2020 | Par Vincent Levita, fondateur et président, InfraVia Capital Partners

La pandémie de coronavirus qui frappe la France nous a démontré, si c'était nécessaire, que seuls importent les hommes ; que ce sont bien, d'un côté, des femmes et des hommes qui tiennent en première ligne, au prix d'importants sacrifices personnels et, d'un autre côté, que nous étions prêts à l'épreuve collective du confinement et de l'arrêt provisoire d'une partie de l'activité pour sauver des vies humaines. Nous avons réappris ainsi ce que c'était que de faire nation.

Nous avons réappris la capacité de résilience qui nous engage entièrement, avant, pendant et après la crise, qui exige préparation et marges de manœuvre avant la crise, combativité et réflexes rapides pendant, et capacité de réparation, de correction et de rebond après la crise.

Nous avons réappris aussi que la solidité de la nation reposait sur le socle de ses infrastructures. Elles ont été au cœur de la réponse d'urgence à la crise. Elles sont donc plus qu'un secteur économique un peu vieillot : elles sont le patrimoine d'expérience et d'unité de notre long passé commun et la condition de notre action future. Elles sont, en un mot, du collectif qui fait sens.

D'abord, les infrastructures ont été le **symbole de notre réaction au défi**. Ce sont les hôpitaux bien sûr et toutes les infrastructures de santé qui ont essuyé le choc et qui sont parvenues à éviter le débordement des services en « poussant les murs » au sens le plus strict. Mais le symbole, ce sont aussi les hôpitaux de campagne sortis de terre en quelques jours, à Mulhouse, à Wuhan ou à Central Park, à New York. Ce sont aussi les TGV médicalisés permettant le délestage de zones en difficulté par le transfert rapide et efficace de patients vers des régions moins touchées, comme un révélateur du sens que prennent, dans de telles circonstances, la solidarité nationale et l'aménagement du territoire.

Mais les infrastructures ont aussi été les **supports de la réponse collective** qu'a été la distanciation sociale. Elles ont, au sens le plus littéral, rendu supportable le confinement. Comment imaginer deux mois de restriction des mouvements sans les infrastructures énergétiques, sans les services de collecte et de traitement des déchets, sans les services d'adduction d'eau qui permettent de maintenir les services essentiels pour tous ? Comment imaginer le confinement sans les infrastructures numériques qui ont permis à beaucoup de Français de télétravailler, maintenant une activité même restreinte dans de nombreux secteurs, et à des centaines de milliers d'élèves d'accéder à l'enseignement à distance et d'assurer une continuité pédagogique essentielle ? Comment imaginer le confinement sans une logistique de transport et de distribution qui a permis d'éviter, en temps de stress intense, des pénuries graves et durables dans le domaine alimentaire ? En un sens, nous avons pu collectivement sauver des vies parce que nous avons pu faire le choix difficile du confinement général – qui n'avait jamais été fait auparavant ni face à la grippe espagnole de 1918-1920, ni face à la grippe asiatique de 1957-1958, ni face à la grippe de Hong Kong en 1968-1969. Nous avons pu faire ce choix parce que nous avons les infrastructures nécessaires pour que la population l'accepte.

Nous devons cependant **tirer aussi les premières leçons** de ces premières semaines. Sans doute une réaction aussi drastique que le confinement général et la mise à l'arrêt de l'économie aurait-elle pu être au moins atténuée par de meilleures capacités en infrastructures hospitalières. A bien des égards il semble que le succès pour faire face efficacement au virus soit corrélé à un indicateur simple, le nombre de lits en réanimation. L'Allemagne, l'Autriche, la Suède, la Corée du Sud et le Japon se caractérisent tous par un niveau élevé de lits en réanimation qui a donné à la fois plus de souplesse et plus d'efficacité aux réponses nationales qu'en Italie ou en France. Car les infrastructures, c'est la préparation de la résilience, c'est une assurance, c'est un choix et cela a un coût.

La première leçon, c'est bien *qu'il n'y a pas d'infrastructures à flux tendus*. C'est un rêve de gestionnaires, mais un cauchemar d'ingénieurs. L'infrastructure, c'est par définition de l'immobilisation. C'est par nécessité de la marge pour faire face à l'imprévu. On ne construit pas des ponts pour beau temps qui disparaissent quand le vent se lève. Pourquoi n'avons-nous pas appliqué au domaine hospitalier, où l'on semble avoir fait pénétrer la logique du flux tendu par souci d'économie, la démarche qui prévaut dans les infrastructures énergétiques, celle d'accepter la nécessité de surcapacités de production pour faire face à l'éventualité d'un hiver très dur ? L'infrastructure, c'est ce qui dure, c'est donc également ce qui doit anticiper les situations les plus diverses. Sans doute devons-nous par conséquent engager une réflexion collective sur le calibrage de nos infrastructures de santé et sur leur répartition et leur organisation sur le territoire.

La deuxième leçon, plus importante encore, c'est *qu'il n'y a pas d'infrastructure utile sans les hommes et les femmes qui les font fonctionner au service de tous*. C'est une affaire de compétence et d'esprit de service, pas une livraison de solutions clés en main. Les infrastructures les plus efficaces sont celles qui parviennent à la plus grande symbiose entre les attentes, les besoins, les compétences de ceux qui les rendent utiles et les caractéristiques techniques. Elles ne sont rien sans le dévouement sans faille des personnels soignants, mais aussi de ceux, en deuxième ligne, qui assurent le bon fonctionnement des réseaux vitaux d'énergie, de gaz, de télécommunications.

La troisième leçon, c'est que les *choix d'infrastructures déterminent nos choix politiques* collectifs. Notre lutte globale contre la pandémie porte la marque d'abord de la possibilité de vouloir l'endiguer, quand hier, encore il y a un demi-siècle, essuyer la tempête était le seul choix. Mieux armés, mieux informés, mieux équipés, nous avons plus de responsabilités et saisissons avec plus de netteté ce qui nous manque encore en équipements et en infrastructures. Il fallait avoir les hôpitaux d'aujourd'hui pour tenter de faire face au défi, il aurait fallu ceux de demain pour remplir la mission à 100%. Il s'agit d'un processus continu de complexification de nos sociétés.

**Au cœur de la réponse, les infrastructures seront également au cœur de la relance.**

La mise à l'arrêt du pays se fait **au prix d'une récession sans précédent en temps de paix**, sans doute à deux chiffres dans les pays les plus touchés. Les comparaisons manquent, les capacités d'évaluation des scénarios de reprise économique également.

Mais toutes les sorties de crise économique de notre histoire ont exigé des plans massifs de relance centrés le plus souvent sur les investissements en infrastructures, capables de produire en même temps un surcroît de demande et une impulsion d'offre pour une reprise économique plus grande. En Chine, en 2008, le rythme de la croissance a pu être maintenu en substituant durablement le moteur de l'investissement à celui des exportations dans les facteurs de croissance, à travers un plan de relance de près de 600 milliards de dollars, largement centré sur les infrastructures et l'aménagement du territoire, notamment l'expansion du réseau de lignes grande vitesse de plus de vingt mille kilomètres.

Ce logiciel reste valable aujourd'hui et une relance par des projets d'infrastructures nouveaux se révélera sans doute indispensable, tout en calibrant efficacement les projets pour qu'ils répondent à des besoins réels et puissent avoir un effet multiplicateur dans les secteurs d'avenir. Aux Etats-Unis, le débat sur le plan d'investissement dans les infrastructures de 1000 milliards de dollars annoncé par le président Trump pendant la campagne de 2016 sera probablement à nouveau au cœur du débat public lors de l'élection présidentielle de novembre pour configurer le projet de relance.

L'enjeu principal de la relance sera évidemment la **confrontation à un endettement public massif des Etats** à travers le monde, accroissant d'autant les risques d'attaques spéculatives sur les pays les plus fragiles. C'est un monde nouveau de risques qui s'ouvre, qui impose de manœuvrer entre plusieurs écueils. Entre spirale d'austérité conduisant au rétrécissement constant des capacités productives et à la marginalisation progressive dans la compétition mondiale d'un côté, et spirale d'endettement conduisant à la défiance dans les institutions et dans la signature des Etats, il s'agit aujourd'hui d'ouvrir des chemins de mobilisation des énergies.

Le chemin, c'est notamment celui de la **concertation public-privé**, permettant un financement dans la longue durée, plus soutenable pour des finances publiques déjà sous contrainte. Cela permettrait par la pleine implication des acteurs privés qui ont fait leurs preuves de gagner en efficacité, en rapidité, en compétence et en pérennité. Ces schémas ont montré toute leur portée dans l'énergie, dans les télécoms et partiellement dans la santé. Dans la période de reconstruction économique qui s'annonce, ces partenariats seront à la fois créateurs d'emplois et bénéfiques pour le développement durable. D'autant que nous pouvons nous appuyer en France sur des filières d'acteurs fortement implantés à l'international, dotés d'une capacité à 360° dans l'étude, la conception, l'ingénierie et le financement, qui font partie de nos atouts nationaux dans la nouvelle compétition internationale.

La crise est profondément transformationnelle pour nos réseaux d'infrastructures, ainsi que nos modes de consommation individuels et collectifs. A la sortie de la crise, nous disposerons d'une occasion unique de mise à niveau, d'accélération et de bifurcation.

Il y a évidemment dans la relance un enjeu de **mise à niveau ou de révision de certains de nos systèmes d'infrastructures**. C'est notamment le cas des hôpitaux. Il s'agit de constructions certes, mais aussi d'adaptation, d'équilibres, de pilotage du système. Cela suppose un investissement massif, mais aussi une concertation avec les utilisateurs et les usagers des systèmes de santé et la prise en compte du basculement technologique du secteur de la santé, en favorisant les solutions intelligentes, la connexion des hôpitaux et la décentralisation des systèmes de soin permettant une gestion des besoins souple grâce à la télémédecine, aux outils diagnostiques décentralisés, aux soins ambulatoires et à l'hospitalisation. C'est sans doute davantage à cela que ressemblera la santé demain, en mettant la technologie au service des hommes.

Il y a aussi un enjeu **d'accélération de la transformation en matière d'énergie et de lutte contre le réchauffement climatique**. Il s'agit aujourd'hui non de reconstruire à l'identique l'existant, comme après une guerre, ni de le reproduire à l'infini, pour simplement chercher le multiplicateur d'investissement, mais d'introduire de nouvelles priorités, d'accélérer des changements que nous savons indispensables. Ainsi, dans l'investissement sectoriel aéronautique, touristique ou automobile qui sera nécessaire, fixons-nous pour ligne de conduite d'intégrer la contrainte de décarbonation de nos économies. C'est une occasion unique de changer de vitesse sur les infrastructures nécessaires à l'utilisation massive de véhicules électriques, la mise aux normes énergétiques des bâtiments publics et privés, le développement des *smart cities*, la meilleure utilisation des sols...

Nous sommes enfin, en raison de la césure brutale que représente une telle crise, à **un moment de bifurcation pour les infrastructures**, un moment de choix dont dépendra le chemin emprunté à l'avenir. Cela nécessite une concertation large entre acteurs industriels, Etat stratège et société civile pour fixer le cap, garantir les enjeux de souveraineté et prendre la tête dans la détermination de standards industriels internationaux, plutôt que d'avoir à les subir. Certains pays sortiront gagnants de la crise en s'imposant dans la course à l'internet des objets (IoT) et de l'intelligence artificielle. Cela suppose de surmonter les lourdeurs bureaucratiques et la logique de planification centrale pour laisser s'exprimer les initiatives privées, les plus proches des besoins de l'économie réelle, tout en fixant la perspective et l'objectif collectif.

Mais nous devons d'ores et déjà nous projeter dans l'après. Après la réponse et la relance viendra le temps de la réinvention sous le signe de la robustesse de nos systèmes économiques, où les infrastructures auront un rôle essentiel à jouer.

Nous avons changé de monde. Sans doute ce changement était-il déjà bien engagé depuis 2008 et le sentions-nous confusément s'insinuer. Il est désormais en pleine lumière. C'est un triple changement.

C'est d'abord *l'incertitude devenue la règle* et non l'exception. Qu'il soit naturel, économique ou politique, le risque extrême s'est frayé un chemin vers le cœur de nos sociétés et doit en conséquence devenir central dans nos anticipations. C'est un défi tout particulier dans les infrastructures, quand les coûts engagés pour faire face à des risques extrêmes, épidémiques, climatiques croissent de façon géométrique et non arithmétique.

C'est ensuite une *société de la vulnérabilité* qui est le prix de la complexité croissante des circuits de production, de financement et de décision. Des chaînes plus longues, contraintes de faire le tour du monde et de démultiplier leurs maillons, sont des chaînes plus fragiles. Cela aussi doit nous engager, en matière d'infrastructures, à revoir nos modèles et nos préférences pour privilégier la robustesse et l'adaptabilité, plutôt que l'optimisation et l'efficacité de court terme dans les conditions normales d'usage.

C'est enfin *une nouvelle conscience globale* qui émerge, une conscience de faire face, en simultanément, aux mêmes risques engageant nos vies et celles de nos enfants. Dès lors, les luttes conjointes contre les autres ennemis invisibles que sont le réchauffement climatique, l'extinction de masse des espèces et la pollution des grands communs, air, eau et sols, devraient sortir renforcées et réunies de cette épreuve collective, les dizaines de milliers de morts du coronavirus n'étant pas davantage acceptables pour les opinions publiques que les dizaines de milliers de morts dus à la piètre qualité de l'air.

Dans ce nouveau monde, nous devons ajouter une nouvelle dimension au développement durable pour en faire un **développement robuste**, une économie capable d'anticiper, de résister aux crises, prévisibles comme imprévues. Les crises sont des moments de bascule qui invitent à se projeter plus fortement dans l'avenir. La relance doit être un investissement dans notre avenir et dans les infrastructures de demain.

Cela signifie d'abord faire le choix d'un *développement de la transition digitale*. Elle a fait également la preuve de son urgence et il s'agit ici pour la France et pour l'Europe de se protéger dans la compétition stratégique internationale, de reprendre l'initiative dans l'innovation et la compétitivité en mettant l'accent d'abord sur les réseaux de fibre, le *cloud*, les *data centers*, la tech.

Dans le secteur médical comme dans tous les autres, la mobilisation d'une plus grande interconnexion, le Big Data et l'intelligence artificielle peuvent permettre de démultiplier l'efficacité des infrastructures classiques. La crise a montré également à quel point les infrastructures digitales étaient un enjeu pour l'égalité et la justice sociale, notamment pour les élèves. Nous avons un vrai retard à rattraper autant face aux géants des Etats-Unis que face aux entreprises chinoises en pleine ascension. Mais nous avons des atouts, nous avons les ingénieurs, les start-ups, les grandes entreprises, le capital pour transformer ces start-ups en un vrai tissu industriel capable de créer une souveraineté digitale Européenne. Là encore, le rôle de l'Etat ne peut pas être de faire à la place de l'industrie mais de protéger cet écosystème naissant et de l'aider à se développer en conjuguant tous ces atouts.

Miser sur *le développement de la transition énergétique et climatique* est le deuxième axe à retenir, car nous savons d'ores et déjà que l'effort doit porter sur le renouvelable, sur l'efficacité énergétique, sur les voitures électriques, sur les réseaux de transports en commun. Faut-il rappeler que l'Agence Internationale à l'Energie évalue à 3 500 milliards de dollars les besoins en investissements annuels dans l'énergie pour parvenir à contenir le réchauffement sous la barre des 2° C retenue par les Accords de Paris.

Il faut enfin qu'il s'agisse d'un *développement de la transition urbaine vers les « smart cities »*, car les grandes pandémies comme celle que nous traversons posent des questions spécifiquement urbaines. C'est là que se concentrent les risques, c'est là que se concentrent les inégalités et les difficultés. Repenser l'urbanisme et l'organisation comme les usages de la ville doit également prendre en compte la dimension de sécurité sanitaire que nous semblions avoir oubliée avec les prouesses de l'âge pasteurien.

Ce monde d'interdépendance nous invite aussi à **renforcer la relation entre les pouvoirs publics et les acteurs privés**, au service de l'intérêt général. Il sera nécessaire à cette fin d'engager des réflexions collectives sur les besoins en infrastructures stratégiques et sur les cahiers des charges nationaux, dans la logique des Livres Blancs de la Défense régulièrement mis à jour en fonction des nouvelles menaces de sécurité. Les infrastructures, d'énergie, de santé ou de télécommunications – le débat qui fait rage sur la 5G à l'échelle mondiale le prouve – sont les enjeux décisifs de la souveraineté économique, imposant dès aujourd'hui des réorientations et des priorités publiques affirmées. Cela suppose de repenser la régulation des activités et des services, la maîtrise des standards internationaux, la protection efficace de la propriété intellectuelle et, surtout, une planification dans la durée. Ces choix publics peuvent avoir, en cas d'erreur, d'hésitation ou d'enfermement dans des solutions inadéquates, des coûts immenses parce qu'ils se cumulent dans le temps.

Cela impose à toutes les étapes un débat public, ouvert et transparent, et une concertation avec l'ensemble des acteurs.

Enfin, ce monde vulnérable et interdépendant n'aura lui aussi que la solidité de son maillon le plus faible. Cela rend indispensable une approche plus internationale et plus collective du rôle des infrastructures dans les politiques de développement. A l'heure où l'Afrique risque d'être submergée par une épidémie face à laquelle elle ne dispose ni des équipements sanitaires, ni des structures administratives, ni des infrastructures de transport ou d'énergie nécessaires, nous devons réfléchir à construire avec les Africains, les Etats comme avec les acteurs industriels et financiers privés qui ont émergé sur le continent, une **démarche durable et crédible de mise à niveau des infrastructures en Afrique**, notamment dans la perspective du Sommet France-Afrique qui devait se tenir en juin à Bordeaux ou du Sommet Union Africaine Union Européenne prévu à Bruxelles en octobre.

L'infrastructure, c'est du temps devenu solide, c'est l'héritage des expériences du passé, l'épreuve des nécessités du présent, l'inscription dans la matière de nos anticipations collectives. Elles servent à préserver, à protéger et à préparer. Nous nous trouvons à un moment exceptionnel, un moment de bascule, où nous avons la responsabilité collective de placer au mieux les masses de granit sur lesquels pourra se construire l'avenir commun.

En ce moment, il ne s'agit pas tant de penser l'avenir que de le construire. Tout l'art de la relance est d'exécution et il s'agit aujourd'hui d'avancer dans la confiance avec les acteurs privés pour permettre un rebond commun, plutôt que de nous tourner vers les solutions d'hier et une planification rigide, lente et soumise aux pressions. C'est en renforçant nos sociétés démocratiques, en articulant mieux les besoins et les diagnostics, en laissant circuler les signaux que nous pouvons sortir plus forts de la crise, en donnant du sens au rebond indispensable, en retrouvant la confiance dans notre capacité collective à surmonter les crises. C'est à cette condition que nous aurons su faire preuve de résilience et su préparer les chocs de demain, plus forts et plus solides.