

## COMMISSION ERM 360 – VENDREDI 27 MARS 2020

### COVID19 et Risk Management – Intervention de Sylvie Mallet, Présidente de la Commission ERM 360°.

#### RM et Cellule de crise/Gestion de crise :

Selon les organisations, le Risk Manager (RM) peut être partie prenante ou conseil externe à la cellule de crise.

La cellule de crise gère les urgences opérationnelles mais le RM est néanmoins mis à contribution comme conseil externe, pour identifier, par exemple des sujets qui n'auraient pas été adressés, veiller à la gestion des priorités et surtout participer à anticiper la reprise. Ce n'est pas forcément un rôle facile que de parler de la suite pour tempérer la cellule de crise qui a la tête dans le guidon. Dans certaines cellules de crise, il y a un Directeur en charge uniquement de l'anticipation.

Ex 1 : Quand la décision fut prise de mettre les collaborateurs en télétravail (TT), avant les annonces du gouvernement, s'est posée pour certains RM la question de la couverture assurances. Le TT était auparavant le plus souvent occasionnel, néanmoins le salarié devait informer son assurance qu'il était en télétravail. Ce sujet n'avait pas été clairement identifié par la cellule au milieu de tous les sujets (rapatriement, mesures sanitaires et coordination avec les autorités, ...)

Ex 2 : Sujet de confidentialité des informations manipulées à la maison (conjoint à domicile, impression à domicile, ...).

Il est important de prévoir la résilience du dispositif de gestion de crise dans la durée :

- ✓ Matériel :
  - Prévoir la rotation des équipes,
  - Anticiper que vos équipes de gestion de crise vont peut-être tomber malades,
  - Prévoir les Back Up,
  - Prévoir que les dispositifs de gestion de crise ne soient pas sur les mêmes plateaux, les mettre à distance,
  - Prévoir les règles de distanciation sanitaire (1 à 2 m) à mettre en place entre les collaborateurs, et notamment entre les dirigeants pour qu'ils ne puissent pas se contaminer.
  - Dématérialisation si possible de la cellule de crise,
  - Aspect de gestion aux locaux type « cockpit », veiller à l'entrée et à la vie dans ces locaux.
- ✓ Impact sur la gouvernance et les dirigeants :

La gestion de la cellule de crise : le comex est parfois acteur de la cellule ou tout du moins présent. Ce peut être un point positif ou pas (si dirigeants en situation de stress). Il faut communiquer et prévoir une organisation qui laisse la place aux professionnels. Penser à anticiper les PCA pour les dirigeants et penser à les ménager aussi car leurs agendas explosent. Chacun doit être à sa place : organisation et délégation doivent être particulièrement claire en situation de crise et chacun doit jouer son rôle et respecter ces règles.

Sujet de la tenue des tenues des CA et des directoires de comptes qui n'étaient pas possibles avant en téléconférence sans crainte de nullité. Les ordonnances publiées par le gouvernement le 25/03 (suivies

de la circulaire d'application du 26 mars) viennent lever ces obstacles même si cela n'a pas été inscrit dans le règlement intérieur. Il en est de même pour les règles de convocation des AG et Conseils qui sont désormais possibles en téléconférence. Toutefois, pour les sociétés cotées, va se poser la question des prestataires qui sont rares sur le marché à disposer d'outils qui permettent à la fois la connexion simultanée de plusieurs centaines de participants, la sécurité de la connexion et le calcul en direct des parts qui permettent de calculer les droits de vote.

Si l'AG est maintenue, il est recommandé de faire des votes par correspondance/ procuration.

Les reports d'AG sont possibles : avant, il fallait demander une dérogation au président du tribunal de commerce or, si le rapport d'audit n'a pas été émis au 12/03, un report de 3 mois est désormais possible, sans cette demande. Ordonnances du 25 mars et circulaire d'application du 26 mars.

#### **PCA**

A utiliser s'ils existent, s'ils n'existent pas c'est le moment : consulter l'ouvrage « Les plans de continuité d'activité » - AMRAE.

L'un des risques majeurs est celui de la trésorerie : il faut assurer la continuité des activités essentielles et notamment celles relatives au paiement et à la trésorerie.

- Vue des salariés ; inquiétude sur le paiement de leurs salaires, l'avenir de l'entreprise, les actions de chômage partiel,
- Comment les clients vont-ils payer ?
- Comment payer ses fournisseurs ? (Cf. B. LE MAIRE : solidarité dans les délais de paiement des fournisseurs).

Dans toute crise, on constate une distinction PCA théorique (ce qui a été écrit) et sa mise en œuvre en pratique : noter ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné en pratique.

Nécessité d'adapter le PCA au regard de l'ampleur de la situation et avec des perspectives de prolongement.

#### **RESSOURCES HUMAINES**

Priorité à donner à la sécurité des équipes, mettre en place des mesures de précaution avant, pendant (ceux qui viennent travailler et ceux en TT) et après. Comment assurer la sécurité de ceux qui vont venir retravailler, éventuellement en coordination avec les autorités (si tests demandés avant la reprise par ex) ? Comment gérer les personnes malades, les identifier pour pouvoir les mettre en quarantaine ?

Gestion des expatriés et suivis des voyageurs : comment faire ? il se peut qu'il y ait des encore des quarantaines en fonction des collaborateurs qui reviennent de certains pays ? Comment gérer l'accompagnement des personnes en quarantaine : garder le lien avec les personnes touchées.

Prise en compte des conséquences psychologiques : certains ont initié des liens d'accompagnement psychologique. Ne pas les sous-estimer, pendant la phase du confinement par ex : collaborateurs avec enfants, adolescents, collaborateurs touchés dans leur famille par la maladie, décès d'un proche, collaborateur vivant dans des petites surfaces (sujet de claustrophobie par ex). Les adresser maintenant pour prévenir les risques psycho-sociaux.

Identifiez les ressources et compétences les plus critiques de l'organisation (plan de succession), assurez-vous des Back Up sur ces personnes ou compétences. Le gouvernement, par ordonnance, a

libéré le recours aux heures supplémentaires : OIV, médical, autres ... Modifications possibles au cas/cas, par secteur, se renseigner.

Gestion du TT en équipe : nouvelle organisation de l'activité à inventer. Comment garder le lien avec ses collaborateurs et comment organiser les priorités, garder une bonne coordination entre les uns et les autres. Comment anticiper une activité partielle sur certaines activités : maintenant ou plus tard.

Info et communication : Penser aux congés imposés, à leur communication, à d'éventuels changements de missions. Mettre en place des points réguliers.

## **SUPPLY CHAIN**

Interaction entre les acteurs de la supply chain donc identifier les impacts avec vos principaux clients et fournisseurs, sur vos commandes majeures.

Qualifier au plus tôt les décalages, reports, annulation et impacts sur la production, la réalisation de vos prestations pour communiquer avec clients et prestataires, mais aussi en terme de trésorerie et budget se remettre à jour et disposer d'un update pour avoir un état des lieux le + clair possible afin de procéder aux arbitrages nécessaires pour reprioriser les sujets, réallouer les ressources et les financements sur les priorités et financer certains sujets d'urgence, et ceux de demain dans le cadre de la reprise.

Analyser les problèmes de dépendance avec l'écosystème, au-delà de la supply chain, mettre en visibilité ces liens. Ex : Producteur alimentaire qui doivent désormais livrer les points de vente près des domiciles et pas seulement près des lieux de grande distribution. Reconsidérer la quantité et la livraison sur d'autres points de ventes (ex : plus de livraison dans les cantines, mais dans les villes, sur d'autres types de surfaces de proximité, donc changement dans les modes et types de transport aussi).

Bien identifier les restrictions applicables dans les différents pays quand on a des interactions à l'international car la propagation du virus est différente/pays. Référentiel à tenir (règles économiques, confinement.../pays).

## **CONTRATS/ JURIDIQUE**

Question de la Force Majeure (FM), et des clauses MAC (Material Adverse Change) sur les sujets de Fusacq ou opération de financement de projets : sont-elles applicables ?

B. LE MAIRE en 02/2020 : Coronavirus : cas de FM pour les entreprises et notamment les marchés publics de l'état.

Ce n'est pas si simple, il faut raisonner au cas / cas.

La jurisprudence existante en matière de maladies et d'épidémies va plutôt en sens inverse : H1N1, Dengue, etc... n'ont pas été caractérisées en FM. Certes, on est en pandémie, donc cela pourrait changer.

FM : lien entre événement et impossibilité d'exécuter le contrat. Mais relire le contrat car il existe aussi le principe de la liberté contractuelle et les parties peuvent très bien décider entre elles, même en cas de survenance d'un cas de FM que les stipulations contractuelles doivent s'appliquer et notamment les frais de pénalités liés aux parties. Des exclusions prévues au titre de la FM sont donc parfois intégrées, et intègrent le risque sanitaire ou les décisions prises par les autorités. Donc solliciter l'équipe juridique.

Pour la clause MAC : Elle protège les contractants des conséquences défavorables de modifications importantes qui pourraient advenir pendant la conclusion définitive du contrat, pendant la période de réalisation des clauses suspensives notamment. Idem que pour la FM, il faut relire le contrat avec ses juristes.

Aspect gestion du cash, cellule possible dédiée à la gestion des paiements fournisseurs et des paiements clients. Payer cash sans délai ses fournisseurs plus fragiles. Pour ses clients plus fragiles, l'idée est de faire au moins du report de créance, on évite de couper le service. Solidarité envers les acteurs économiques les + fragiles.

### **Enjeux réglementaires**

OIV et opérateurs de services essentiels : dérogations possibles, la liste des opérateurs essentiels évolue. Regarder les pages du gouvernement et solliciter votre département juridique.

Sur les sujets réglementaires : communication URD–Com AMF : nécessaire d'avoir une communication spécifique et dédiée sur les impacts COVID 2019.

### **SI**

Les RSSI sont sur le pied de guerre, augmentation des attaques cyber.

Laisser la place aux systèmes critiques identifiés et nécessaires à la continuité d'activité mais aussi stabiliser toutes les infrastructures, systèmes processus critiques. Ne prendre aucun risque les protéger en accès fonctionnement et sauvegarde.

Reporter les up grade, maintenance, mise en production de ce qui n'est pas critique.

Il y a des aspects positifs sur lesquels capitaliser. Ex : supervision des réseaux et télétravail des conseillers sont possible à distance.

Veiller à la sécurité de l'information de ce qu'on se dit en téléconférence, s'identifier, mettre le Nom et Prénom par ex à la place du n° de tel.

Attention au RGPD : protection des données, enjeu rendu + difficile aussi durant la crise.

### **Conclusion : Capitaliser sur la cartographie sur les interdépendances entre les risques**

### **REX TPE**

Emprunt à faire reporter à la banque.

Chômage partiel : Difficulté pour avoir un « user » et pour déclarer sur le site DECRETTE le chômage partiel (10 jours pour obtenir le user apparemment). Les sites sont difficiles d'accès sachant qu'on a 30 jours pour faire sa déclaration. Sujet à relayer pour TPE/PME. L'employeur paye le salarié et est remboursé à la suite après par l'Etat.