



MEDEF
Deux-Sèvres

GROUPE DE TRAVAIL

« Impacts de la Covid-19 sur
la gestion des risques »

Compte-rendu des trois sessions de travail

Juillet à Septembre 2020



GROUPE DE TRAVAIL

« Impacts de la Covid-19 sur la gestion des risques »

A l'issue de la période de confinement national liée à la crise de la Covid-19, le Medef Deux-Sèvres a organisé, en partenariat avec l'AMRAE, un Groupe de travail « Impact de la Covid-19 sur la Gestion des Risques », composé d'une quinzaine de représentants d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activités.

Ce Groupe de travail a permis aux dirigeants et gestionnaires de risques d'entreprises d'échanger sur les problématiques rencontrées tout au long de la crise sanitaire, de partager leurs expériences et d'en tirer ainsi de véritables enseignements.

En effet, cette crise a fait apparaître un certain nombre de difficultés qui n'avaient pas été anticipées. Elle a aussi mis en exergue les principaux leviers de résilience : la mobilisation des collaborateurs, l'anticipation par la cartographie des risques, la préparation de la gouvernance, la sécurisation de la supply chain....

Lors de ces réunions d'échanges, les membres du Groupe de travail ont abordé collectivement les risques de leur entreprise selon 7 univers distincts : stratégiques, financiers, opérationnels, sûreté/sécurité, gestion de crise, réglementation/conformité et RH.

Pour animer ce Groupe de travail, le Medef Deux-Sèvres s'est appuyé sur une méthodologie des risques adaptée aux PME-ETI élaborée conjointement avec l'AMRAE, et que vous pouvez retrouver sur le site macartodesrisques.fr.

Ce document constitue la synthèse des échanges de ce Groupe de travail. Il n'a pas de portée scientifique mais se veut comme un recueil de témoignages d'entreprises et source de réflexion pour l'avenir...

“

N'hésitez à nous faire part de vos remarques et de vos retours
d'expériences afin d'enrichir ce document.

Contact : Valentin Gervit - 06 48 85 79 46 - v.gervit@medef79.fr

”

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Benoît Dufour

Responsable des Risques et Contrôle Interne - Darva

Jean-Louis Epplin

Président - Solnet

Christophe Favrelière

Directeur - Foyer Notre Dame de Puyraveau

Thierry Favrelière

Directeur des droits de la personne accompagnée - Adapei

Sabine Gonnord

Directrice Générale - Go Plast

Jean-Marc Gonnord

Président - Go Plast

Isabelle Gout

Directrice Audit Risques Compliance - Labeyrie

Patrice Labaeye

Président Directeur Général - Boton Merlet

Bertrand de La Porte Du Theil

Président Directeur Général - Doc Emballages

Romain Mignot

Secrétaire Général - Immobilière Atlantic Aménagement

Emmanuel Saux

Président - Favid

Pierre Seux

Président - Axel France

Jean-Claude Rousseau

Président - Rousseau

Philippe Rullier

Président du Directoire - Rullier

Cécile Weber

Responsable Plan de Continuité des Activités - Maif

Vice-Présidente Club de la Continuité d'Activité

Marie-Elise Lorin

Responsable Gestion des risques et Conformité - SmacI

Pilote antenne Grand Ouest – Amrae

Medef Deux-Sèvres

Xavier Migeot, Valentin Gervit, Maximilien Blache, Pierre Lainé, Magali Louazon

SOMMAIRE

« Impacts de la Covid-19 sur la gestion des risques »

I.	Points principaux	5
II.	Compte rendu détaillé des sept domaines de risques investigués.....	6
A.	Gestion de crise	6
B.	Stratégiques.....	10
C.	Financiers	11
D.	Opérationnels.....	13
E.	Cybersécurité / Sécurité	17
F.	Réglementaires.....	18
G.	Ressources Humaines	19

I. Points principaux

De nombreux points ont été soulevés durant les échanges, en voici quelques-uns :

- **Rôle clé de la gestion de l'information** : la surcharge informationnelle nécessite d'identifier des canaux d'informations fiables. De nombreuses informations contradictoires ont été sources de tensions au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes externes. Nécessité de rassurer pendant la crise et de montrer que la direction est présente aux côtés des salariés.
- **Gouvernance** : la pression et la responsabilité sur le dirigeant ont été encore plus importantes pendant la crise. Cela nécessite que la gouvernance soit bien préparée et structurée. Une gouvernance éprouvée est un facteur clé de succès. Les dirigeants doivent accepter de ne pas tout savoir (humilité) et ainsi recueillir les suggestions.
- **Croissance externe** : la crise crée des opportunités d'achat ou à l'inverse des risques de voir ses concurrents directs rachetés par des nouveaux entrants. Cela nécessite encore plus de surveillance de l'environnement qu'habituellement.
- **Pertes d'exploitation / trésorerie** : la rapidité de réaction est primordiale. Le suivi doit être quotidien et les tableaux de bords efficaces. Les projections économiques et les *stress-tests* sont des outils très utiles pour anticiper les évolutions possibles de la crise.
- **Supply chain** : Les entreprises ayant sécurisées leurs approvisionnements et les fournisseurs avant la crise, notamment via l'audit, ont été moins impactées. Néanmoins, certains pans d'activités entiers se sont arrêtés brutalement neutralisant ainsi tous les efforts de sourcing étendu. La localisation devrait devenir un facteur beaucoup plus important dans le choix du fournisseur à l'avenir. Cependant, la logique dominante du fonctionnement en flux tendu ne semble pas être remise en cause.
- **Réglementation** : Les grandes organisations ayant entrepris des démarches de RSE soulignent que cela les a rendues davantage résistantes et préparées pour affronter les aléas de la crise actuelle. En revanche, pour une part importante des PME participantes, la démarche RSE n'est pas forcément un avantage. Elle est parfois perçue comme une « coquille vide ». Ils ont l'impression de la pratiquer au quotidien sans besoin qu'elle soit institutionnalisée.
- **Gestion des effectifs et problématique liée aux hommes-clés** : Pour faire face à l'indisponibilité d'une partie du personnel et gérer les aléas provoqués par la crise, il a fallu être agile. La capacité d'adaptation des employés est identifiée comme un facteur clé. Ce besoin de polyvalence démontre l'importance de ne pas trop cloisonner les fonctions horizontalement et verticalement.
- **Gestion des Risques & Plan de continuité d'Activité (PCA)** : Les PME participantes n'envisagent pas pour le moment de mettre en place des PCA : structuration trop lourde avec un retour sur investissement incertain au regard de la variété des crises possibles. En revanche, tous s'accordent sur les bénéfices de la gestion des risques pour réduire considérablement l'exposition à certains risques. Exemples : cas du cyber ou tableaux de bord financiers : beaucoup de temps gagné par rapport aux PME similaires qui n'étaient pas préparées.

II. Compte rendu détaillé des sept domaines de risques investigués

A. Gestion de crise

- **La grande majorité des participants avait entamé une démarche structurée de gestion des risques (RM) avant la crise.**

Cependant les niveaux de maturité (cartographies, Plans de Continuité et de Reprise d'Activité (PCA/PRA) et les ressources allouées (personnel, outils ...) sont différents.

- **Les grandes structures et les organisations liées à la santé avaient pris en compte le risque sanitaire dans leur RM (Retex H1N1, canicule). En revanche, la magnitude, l'ampleur et la durée de la crise ont été sous-estimées (confinement).**

- Les systèmes d'informations et les équipements pour le travail à distance ont souvent été sous dimensionnés.
- Les stocks d'équipement de protection étaient constitués avant le début de la crise, mais ils ont souvent été distribués dans les premiers temps de la crise, aux personnels soignants des établissements de soin du territoire.
- L'aspect communication interne/externe et les risques psychosociaux éventuels des collaborateurs ont souvent été sous-estimés.
- Les PCA sont des boîtes à outils qui ne sont pas conçues pour couvrir tous les domaines d'activités de l'entreprise. Mais elles permettent de se mettre en mouvement et d'activer les différents points de la *check list* (permet aussi de réduire le stress et surtout de gagner du temps – deux facteurs clés de réussite).
 - Le PCA nécessite un alignement annuel et de l'entraînement. Cela peut passer par un entraînement militaire – plusieurs cas où cela a été efficace dans la gestion de crise.
 - On ne peut pas faire un PCA sur l'ensemble des champs de l'entreprise, il doit se concentrer sur ses éléments vitaux. Il sera ensuite adapté à la réalité de la situation au moment de la crise. => le premier travail de la cellule de crise est de confronter le PCA à la réalité de la crise vécue.
 - Caractéristiques de la crise du Covid-19 – les PCA sont habituellement construits sur des temps de crise d'une quinzaine de jours. Or, la crise que nous vivons perdure depuis bien plus longtemps.

- **La plupart des PME n'avaient pas de PCA / PRA.**

- Mais leur souplesse / agilité a permis d'agir vite et bien.
- Fonctionnement en cellule de crise est indispensable bien que celle-ci soit plus ou moins formalisée en fonction des entreprises.

- Les PME participantes n'envisagent pas pour le moment de mettre en place des PCA : structuration trop lourde avec un retour sur investissement incertain au regard de la variété des crises possibles. En revanche, tous s'accordent sur les bénéfices d'une démarche de gestion des risques pour réduire considérablement l'exposition à certains risques. Exemple : cas du cyber ou tableaux de bord financiers => beaucoup de temps gagné par rapport aux PME similaires qui n'étaient pas préparées.
- **Mécanismes d'alertes / anticipation de crise :**
 - 3 organismes avaient anticipé la crise en amont (fin décembre – début janvier) et ont saisi l'opportunité d'en tirer des avantages compétitifs.
 - Les cellules de veille des grands groupes avaient identifié le risque dès janvier mais le Risk Manager doit trouver le bon format pour avoir l'oreille du dirigeant.
 - Les groupes avec une présence à l'international ont eu des signaux faibles via leurs filiales ou leurs fournisseurs internationaux parfois dès janvier. Mais c'est vraiment le cas de l'Italie en février-mars qui a provoqué une prise de conscience.
 - Tous les pays n'étaient pas sensibilisés au même niveau et n'ont pas adopté les mêmes politiques (cas filiale groupe suédois, ou groupe avec filiales au Royaume Uni) – situation vraiment similaire à une onde de choc qui se propage.
 - Difficulté des PME-ETI à mettre en place un dispositif de veille sur des potentielles crises internationales - Forte attente envers le Medef et les fédérations pour fournir les signaux d'alarmes des prochaines crises.
- **Gestion de l'information :**
 - Caractéristique de la crise ; surcharge informationnelle, information changeant en permanence et besoin d'identifier la hiérarchisation des textes (différence entre les annonces et les décrets d'application, dates et géographie concernées).
 - Pour le dirigeant => très compliqué / épuisant, nécessité d'identifier des sources fiables (exemple : Medef - fédérations) – l'information brute au niveau national nécessitait d'être traitée et adaptée aux particularités du territoire et de ses entreprises.
 - Bonnes pratiques des Medef territoriaux et des fédérations : bulletins d'information quotidien / décryptage juridique des mesures gouvernementales / partage d'expérience entre les pairs / mise en place de questionnaires réguliers pour comparer ses pratiques par rapport aux pairs.
 - Possibles tensions au sein de l'entreprise (double discours entre consignes aux citoyens et consignes aux entreprises, problèmes de rumeurs et d'incompréhension des mesures gouvernementales...).
 - Possibles tensions avec les parties prenantes notamment les clients anxieux qui avaient des exigences dépassant la réglementation (problèmes de rumeurs et

d'incompréhension des mesures gouvernementales) – Exemple : exigence javel pour du nettoyage industriel alors que celle-ci n'était pas inclut dans le protocole sanitaire.

- Il a été relevé des situations exagérées dans la gestion de la crise par le gouvernement tant sur la communication ambiguë, la fréquence des contradictions ou l'arrêt des métiers pourtant peu exposés. Ceci peut dépendre de dispositions pour certaines locales (décisions préfectorales) et/ou en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, la situation n'étant pas la même dans tout le pays.
- **Importance de la communication interne :**
 - Importance de la cellule de crise :
 - Une cellule de crise a presque toujours été mise en place mais pas forcément formalisée. Les dispositifs et la préparation en temps calme sont là pour faire gagner du temps.
 - Pour diffuser/relayer l'information et rassurer de façon plus locale.
 - Faciliter la prise de décision : par soucis de cohésion et d'adhésion de l'ensemble des équipes, la cellule de crise a été élargie à de nouveaux membres / nouvelles fonctions qui n'étaient pas prévus dans la préparation à froid. Cela a été parfois source d'inertie.
 - Il ne faut pas que les participants soient des « théoriciens » mais des praticiens avec une vision pragmatique. La fonction achat / supply chain doit être représentée (voir partie D. Opérationnels).
 - La composition peut être calquée sur celle du comité de direction (CD) même si tous les membres du CD ne participent pas forcément à la cellule de crise.
 - Cas d'une entreprise pour laquelle la formation militaire réalisée préalablement a permis d'adopter les réflexes facilement.
 - La cellule de crise couvre traditionnellement les domaines stratégiques et opérationnels – certaines entreprises ont décidé de distinguer cellule de crise stratégique et cellule de crise opérationnelle. (Attention à la coordination et à la cohérence des décisions de ces cellules). La bonne gestion du temps et du stress est souvent la clé de la réussite.
 - Le retour d'expérience interne mais aussi inter-entreprises est très important pour améliorer le dispositif pour les prochaines crises.
 - Besoin de rassurer / montrer que la direction de l'entreprise est présente (*voir aussi point gouvernance*),
 - Création de supports originaux de communication (newsletters vidéo de la direction, visites très fréquentes des sites, installation des bureaux du dirigeant au milieu de la chaîne de production ...).

- Parfois compliqué de garder le contact avec tous les employés (surtout pour les grandes entreprises qui n'ont pas forcément les informations de contacts personnels de leurs collaborateurs). Ceci a également soulevé des problèmes du respect du RGPD à la marge.
 - Pour garder le contact, un grand nombre d'entreprise ont adopté de nouveaux outils de communication numérique pour garder le suivi type Slack. (Faut-il encore que les employés aient le matériel, la connexion internet et la formation pour s'en servir).
- Attention à ne pas surcommuniquer.
- Nécessité d'identifier les employés influents qui ont l'oreille des autres salariés (pas forcément managers) et d'écouter en permanence les retours du terrain – exemple d'un fournisseur dans lequel le chef d'entreprise a vu tous ses collaborateurs rentrer chez eux en plein après-midi car plusieurs employés influents ont incité leurs collègues à rentrer chez eux.
- Bonne pratique : Création d'un réseau informel de « capteurs » pour prendre la température.
- **Importance de la communication externe :**
 - Avec les parties prenantes et plus généralement partenaires (clients comme fournisseurs).
 - La crise accentue l'exposition au risque réputationnel (ex : salariés reprochant aux dirigeants de les mettre en danger et menaçant d'en parler dans la presse ; éventuels cas de Covid dans l'entreprise ...).
- **La crise a légitimé l'importance de la mise en place d'une gestion des risques.** Pour la plupart des participants, cela a mis en exergue la pertinence de la démarche, il faut désormais monter en puissance sur ces dispositifs.

B. Stratégiques

- **Gouvernance :**
 - Pression et responsabilité sur le dirigeant encore plus importante pendant la crise,
 - Attention à la charge psychologique et au risque de l'isolement du dirigeant. => tout le monde pense à la santé des salariés mais assez peu à celle du chef d'entreprise (aussi le cas pour les membres de la cellule de crise).
 - Encore une fois importance d'avoir des sources d'informations fiables pour prendre les bonnes décisions.
 - Bonnes pratiques de grands groupes :
 - Travail par binôme (exemple DAF en binôme avec DG ; si DG indisponible, DAF pourra piloter et inversement).
 - Simulation de continuité en absence d'un membre clé de la DG ;
 - La plupart des groupes internationaux ont laissé le pilotage de la crise aux directions locales : Avantage : pas de barrière de la langue / culture, adaptation à la gestion locale de la crise.
 - Nécessite que la gouvernance soit bien préparée / structurée – si la gouvernance est prête alors c'est un facteur clé de succès – en revanche si elle mal calée, la crise ne fera qu'accentuer les dysfonctionnements et pourra aggraver les conséquences.
 - La communication est très importante également (voir point gestion de crise) pour reconnecter la direction au terrain. => nécessite de descendre d'un niveau et de comprendre l'opérationnel.
 - L'absence de certains collaborateurs a aussi poussé des cadres de direction à endosser des fonctions plus opérationnelles. (Voir aussi partie RH => besoin de polyvalence)
 - Les dirigeants doivent accepter de ne pas tout savoir. Ils doivent accepter les suggestions avec humilité.
- **Innovation pendant la crise :**
 - La crise a accéléré fortement la digitalisation de l'entreprise à la fois dans l'organisation interne (management, communication...) de l'entreprise et dans la relation avec les parties prenantes (canaux de ventes, gestion du transport ...).
 - Source d'opportunités pour certaines organisations ayant bien anticipé / préparé / formé (ex : production de masques, prestations de nettoyage des locaux adaptées aux évolutions de réglementation...).
 - Détournement de produits existants pour répondre à des besoins ponctuels qui peuvent à long terme créer de nouveaux marchés.

- Création de nouveaux canaux de distribution sur des secteurs habituellement peu concernés => internet et les drive pour l'industrie du bois / utilisation de camping-car pour diffuser les masques dans les agences.
- L'innovation interne est aussi un volet important durant la crise et doit être stimulée.
- **Croissance externe**
 - La crise crée des opportunités d'achat ou, à l'inverse, des risques de voir ses concurrents directs rachetés par des nouveaux entrants.
 - La crise nécessite encore plus de surveillance de l'environnement qu'habituellement (impact sur tous les acteurs de l'univers proche de l'entreprise).

C. Financiers

- **Pertes d'exploitation / trésorerie :**
 - Principale préoccupation des employeurs (juste après la sécurité des salariés).
 - La rapidité de réaction est primordiale => entrepreneur ne doit pas attendre d'être face au mur sinon il est trop tard – nécessite un suivi quotidien des indicateurs financiers et des bons tableaux de bords.
 - Anticiper des difficultés et solliciter des appuis (cellule de soutien comme celle proposée par le Medef Deux-Sèvres, tribunal de commerce et mission de prévention de son président ...).
 - La grande majorité des entreprises a sollicité les dispositifs financiers de l'Etat et/ou de collectivités locales, certains de façon limitée et d'autres ont activé l'ensemble des dispositifs à leur disposition. Plusieurs points concernant ces aides :
 - Les reports des échéances d'emprunt et des charges sociales de plusieurs mois a permis de préserver la trésorerie dans un premier temps mais devront être remboursés (à l'exception de certains secteurs exonérés totalement).
 - Les Prêts Garantis par l'Etat (PGE) ont permis renforcer la trésorerie. La grande majorité des entreprises n'a emprunté qu'une partie de sa capacité d'emprunt du PGE et projette de rembourser rapidement. En revanche, une minorité d'entreprise a souscrit des PGE pour éviter une éventuelle faillite. Elles auront plus de difficultés à rembourser ces emprunts.
 - De manière générale, la grande réactivité des services de l'Etat a été saluée par les chefs d'entreprise. Ils décrivent des interlocuteurs au niveau des unités territoriales très efficaces et à l'écoute. L'information et les actions associées semblaient circuler très vite

entre le niveau de pilotage national et les différents échelons déconcentrés au niveau régional. Des problèmes complexes ont été parfois réglés en l'espace de quelques jours.

- Bonnes pratiques :

- Recenser tous les leviers à disposition pendant la crise et évaluer l'opportunité de les saisir (PGE, reports de charges, plan de relance sectoriels, aides locales ...).
- Scénarios de projections réguliers (*stress tests* pour évaluer la résistance de l'entreprise face à différents scénarios (dans bien des cas ce sont les scénarios les plus pessimistes qui se sont réalisés)).
- Pour conserver leur rentabilité, certaines entreprises ont choisi d'alterner les semaines d'ouvertures à plein régime et de fermetures complètes. En effet, il était compliqué pour eux d'évaluer leur seuil de rentabilité en effectif et en production réduits.

- **Fonds propres / endettement :**

- « Il vaut mieux être endetté et avoir des fonds dans ce genre de crises. »
- Les entreprises ont pour projet de renforcer leur haut de bilan à moyen terme. Néanmoins, cela n'est pas à l'ordre de la rentrée 2020 pendant laquelle les entreprises s'efforcent de réaliser les tâches les plus urgentes.

- **Les projets d'investissements** non essentiels à l'outil productif ont pour la plupart été reportés. En revanche, les investissements essentiels seront maintenus (obsolescence des machines ...). Les entreprises semblent peu enclines à investir en cette période incertaine. Le mot d'ordre est à la prudence.

- **Lien avec les parties prenantes :**

- Assurance : impacts importants sur les négociations des contrats d'assurance qui s'annoncent compliquées et les primes augmentent significativement.
- Négociations d'assurance diverses (facturations excessives des transports maritimes).

- Le dernier trimestre sera l'objet d'une vigilance plus accrue sur :

- Certains postes clients à risques travaillant dans les secteurs fortement impactés par la crise (aéronautique, automobile, tourisme...).
- L'évolution du cours des matières premières qui semblent augmenter fortement pour plusieurs d'entre elles.

- Enfin plusieurs entreprises ont commencé à étudier des projections pour 2021 avec différents scénarios afin d'essayer d'anticiper, mais il subsiste beaucoup d'incertitudes concernant les mois à venir.

D. Opérationnels

Supply Chain Externe

- **Relations fournisseurs / sous-traitants :**

Les grandes entreprises avaient pour la plupart amorcé une cartographie de leurs fournisseurs de rang 1 (très peu ont une vision claire de leurs fournisseurs de rang 2 et 3) mais dans beaucoup de cas => elles n'étaient pas complètes ou pas à jour.

- Pour identifier les fournisseurs critiques : il est important d'étudier la possible émergence d'un fournisseur qui pourrait briser la chaîne (maillon fragile qui impacte le reste).
- Découverte de fournisseurs critiques initialement non identifiés comme tels.
- Identification des sous-traitants d'importance critique (STIC) et accompagnement/contact avec chacun d'entre eux.
- Importance cruciale de maintenir les délais de paiement pour rassurer les fournisseurs et leur permettre de survivre (s'applique aussi aux clients). L'objectif est d'éviter une réaction en cascade – (aussi voir partie C. Financiers).

- **Réduction de la dépendance**

- Les entreprises ayant doublé / triplé / multiplié les fournisseurs par type d'approvisionnements ont dans l'ensemble été moins impactées – néanmoins certains pans d'activités entiers se sont arrêtés brutalement (exemple : les fabricants de verre pour menuiseries) neutralisant ainsi tous les efforts de sourcing étendu.
- Plusieurs participants décrivent des situations dans lesquels ce sont leurs fournisseurs/clients de taille importante (ETI ou grand groupe) avec une présence internationale qui ont le plus de mal à revenir à la situation normale.
- Certains participants pensent que les mentalités vont changer – la concentration des sites de production va continuer à s'accentuer. « À la place d'avoir deux fournisseurs différents pour un produit, vous en aurez maintenant trois. Pour ce troisième, le critère prix ne sera pas le principal, c'est la localisation qui sera primordiale (France ou Europe). »
- Nécessité de créer une relation de confiance avec les fournisseurs. Cette relation de confiance se fondant aujourd'hui sur le déclaratif. Cela peut générer des mauvaises surprises.
- C'est pourquoi certains participants souhaitent aller beaucoup plus loin en mettant en place des audits fournisseurs poussés et structurés.

- Certains fournisseurs se sont arrêtés du jour au lendemain puis ont rouvert trois mois après sans donner de nouvelles entre temps.
- La crise du Covid-19 a entraîné une variété de réactions dans la gestion de la relation fournisseur, voici les deux bornes opposées de ces réactions :
 - Soit l'entreprise a fait pleinement confiance à ses fournisseurs habituels et n'a pas cherché ailleurs, lorsque le fournisseur n'était pas en mesure de répondre au besoin.
 - Soit il y a eu beaucoup de rumeurs et beaucoup de problèmes avec les fournisseurs ce qui a poussé les entreprises à « bricoler » des solutions alternatives d'urgence. Une place conséquente a été faite à l'initiative individuelle des collaborateurs pour satisfaire les demandes.
 - Dans ce contexte, on a vu la montée en puissance de fournisseurs existants qui ont su répondre à de nouveaux besoins mais aussi l'arrivée de nouveaux fournisseurs proposent des opportunités intéressantes pour l'entreprise.
 - La crise a nécessité un suivi continu des fournisseurs et l'établissement de solutions de sauvegarde pour prévenir l'arrêt de production.
- **Relations clients**
 - Très grosses baisses de la demande observées pour presque pour tous les participants.
 - Beaucoup de clients en difficulté (voir aussi partie C. financiers) :
 - Crise a mis en exergue la fragilité des clients - heureusement le dispositif de PGE a sauvé certains clients et a permis d'honorer leurs factures – pas de rupture la supply chain financière.
 - Besoin d'être à leur écoute notamment et de fournir des aménagements éventuels => exemple de cas de SA d'HLM qui ont suspendu les loyers commerciaux des artisans et commerçants en difficulté pendant le confinement.
 - Gestion de relation client ;
 - Problème d'accueil des clients et des réclamations + impact organisationnel sur les paiements en présentiel - Confronté dans le dur à l'utilisation des outils digitaux mobilisés pour apporter une solution alternative à l'accueil des clients – digitalisation des réclamations (Supply Chain numérique).

- Le Numérique a permis de :
 - Changer les habitudes,
 - Amener une nouvelle activité et de nouveaux clients,
 - Positionner le client au cœur de cette démarche,
 - Cependant :
 - Il est probable que les clients qui ont continué à travailler pendant la crise en adoptant les nouvelles pratiques numériques, soient aussi ceux qui les plus ouverts au changement.
 - Il semble aussi que la clientèle veuille reprendre ses habitudes et qu'il est compliqué à garder la logique mise en place pendant le confinement.
- Prévoir éventuellement, l'évolution temporaire de certains collaborateurs vers la relation client au cours de la crise (rejoint le besoin de polyvalence).
- (Voir partie gestion de crise) Création de tensions avec les clients anxieux qui avaient des exigences non conformes à la réglementation (problèmes de rumeurs et d'incompréhension des mesures gouvernementales).

- **Transport**

- Difficulté majeure rencontrée au niveau de la chaîne de transport (livrer et se faire livrer) – encore plus vrai pour les entreprises ayant des fournisseurs/clients basés à l'étranger.
 - Augmentation des tarifs car les ports sont bloqués => décalage de marché, augmentation des stocks.
- Bien meilleure résilience quand l'entreprise maîtrise sa chaîne de transport entre la production et le client (mais toutes les entreprises ne peuvent pas se le permettre).
- Numérisation de l'administratif lié au transport (mais tendance à revenir aux anciennes pratiques après crise) - Toutes les entreprises ont pris conscience de la gravité de la crise - mais certaines n'ont pas joué le jeu de l'adaptation (notamment bon de livraison, facturation dématérialisée) - cela peut être expliqué par la partie juridique pas toujours facile à gérer.

Supply Chain interne

- La crise a perturbé les chantiers d'amélioration continue qui constituent un facteur de performance et d'organisation industrielle.
- Les mesures d'hygiène / distanciation sociale vont peut-être s'imposer durablement dans les entreprises ce qui a et continuera d'avoir des conséquences sur la productivité.
- Stock :
 - La crise entraîne-t-elle une remise en cause de la logique de flux tendu dans la supply chain ? => le constat n'est pas partagé par une partie importante des participants. Il n'est pas possible de « faire autrement » et le stock de sécurité coûte trop cher.
 - Certaines entreprises ont déjà du stock de sécurité notamment pour faire face à saisonnalité de la demande (période des fêtes et l'agroalimentaire).
- **Machines**
 - La crise du Covid a provoqué un arrêt imprévu de la production. Pas de phase de maintenance anticipée, ce qui a pu rendre la reprise des machines compliquée. Les bonnes pratiques ont été :
 - Penser la coupure comme une coupure estivale,
 - Maintenance en continu sur le site pour faire tourner au minimum certaines machines afin de faciliter le redémarrage (on évite d'arrêter les grands sites industriels car toujours compliqué de redémarrer un site (risques de pannes),
 - Identifier les pièces sensibles et créer un stock en amont de la crise et/ou internaliser la maintenance de certaines machines.
 - Parfois problème homme clé sur poste technique / ou responsable achat (voir partie RH).
 - Les fonctions achats / appros / supply chain doivent être représentées au sein de la cellule de crise.
 - Importance de simuler les différents scénarios afin d'anticiper l'impact sur la production.
 - La reprise irrégulière (en dents de scie) des entreprises partenaires a été très compliquée et a causé des pertes importantes de CA alors que la demande était présente.
 - Les entreprises de services intègrent peu la logique de supply chain dans leur fonctionnement. Cependant la crise a soulevé des problèmes notamment car les fichiers clients / fournisseurs n'étaient pas toujours à jour (particulièrement pour les coordonnées).
 - Des dirigeants se sont aperçus que les dossiers en suspens depuis plusieurs mois avant la crise étaient facteur de perturbations (contrat avec partenaire en phase de signature depuis plusieurs mois – finalement annulé, investissement reporté dans les bâtiments).

E. Cybersécurité / Sécurité

- **La préparation en temps calme ou dans le temps précédent la crise est la clé :**
 - Plusieurs cas d'entreprises (non participantes) dans lequel le manque de préparation a causé des dysfonctionnements importants (à l'inverse la cartographie des risques et le plan de traitement mis en place avaient permis de préparer en amont les systèmes d'informations (SI) à une crise majeure).
 - Importance de la sensibilisation mais cela n'est pas suffisant pour assurer la sécurité – instaurer l'humilité « on n'est jamais protégé à 100% ».
 - Augmentation des niveaux de contrôle et de vérifications : une erreur humaine peut causer du tort – ex : conscience sur les extorsions.
- **Augmentation importante des attaques cyber** (Phishing, DDoS, FOVI, Man in the Middle...).
- Besoin de formaliser et de sécuriser les procédures de changement de coordonnées bancaires entre partenaires.
- Moins de présence physique sur les sites – augmentation des tentatives de cambriolages.
- **Télétravail :**
 - Problèmes principaux : avoir les ordinateurs portables et un SI adapté.
 - A accéléré le déploiement. Mais même les entreprises qui le pratiquaient avant n'étaient pas prêtes à affronter une augmentation massive de son utilisation.
 - Maintenance quotidienne du SI ne peut pas être faite en télétravail.
 - Soulève des questions sur la sécurité physique des terminaux et de la surveillance de leur usage :
 - Comment s'assurer de la sécurité des données sensibles dans un cadre externe à l'entreprise ?
- Exemple de dysfonctionnement non anticipé ; Présence de plateforme téléphonique qui constitue un risque : la cartographie des risques l'avait identifié mais cela n'a pas été mis en place donc n'a pas pu basculer en télétravail (la solution existe mais pas anticipée) obligés de maintenir l'activité. Si on coupait le téléphone : fin d'activité + clients n'ayant pas accès au digital mis à mal (email et net).

F. Règlementaires

- Voir partie gestion de l'information.
- **Besoin d'être conforme et de limiter les risques de responsabilité pour des chefs d'entreprise.**
- La forte réglementation (procédures sanitaires, audits internes, certifications) qui régit l'industrie agroalimentaire a permis à ce secteur d'être beaucoup plus résiliente, y compris dans le maintien des exportations.
- **Les entreprises ayant entamé une démarche RSE soulignent que cela les a rendues plus résistantes et davantage préparées pour affronter les aléas de la crise actuelle :**
 - Exemple d'un des participants : La démarche RSE déjà implantée depuis 5 ans a beaucoup apporté : réactivité importante, implication rapide des collaborateurs (la RSE était en logique remontante, les collaborateurs ont toujours été impliqués et cela facilite leur implication en temps de crise) => équipes agiles // fonctions support mises à profit : bon état d'esprit, mobilisation et agilité remarquable, capacité à orienter et accompagner les collaborateurs ainsi que mise en place de site pour faciliter le travail en réseau. Il est certain que la démarche RSE et innovation a conduit, notamment, le service informatique à faire preuve d'adaptation et de mise en place.
 - Durant la crise sanitaire, plusieurs études (Bloomberg, Blackrock...) ont montré que, en termes de performance boursière ou de flux d'investissement, les entreprises ayant des stratégies RSE - c'est-à-dire prenant en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance - ont montré une meilleure résistance.
 - Plusieurs grands groupes souhaitent accompagner leurs fournisseurs à mettre en place des démarches de RSE.
 - Au sein des assurances, sur les marchés financiers sur lesquelles elle se financent : Beaucoup de valeurs d'obligations (notamment pour les secteurs en crise tels que l'aéronautique, énergie...) impliquent la génération de moins-values latentes donc baisse du ratio de solvabilité => doit verdir les investissements dans des valeurs plus respectueuses de l'environnement qui semblent être plus résilients.
 - En revanche pour une part importante des PME participantes, la démarche RSE n'est pas forcément identifié comme un facteur de résilience. Ils ont l'impression de déjà la pratiquer sans que ce soit formalisé. Des critiques sont émises sur les normes ISO qui sont perçues comme des contraintes plus que des opportunités.
- **Rôle et mise à jour du DUER** (concerne aussi beaucoup la partie G. RH) :
 - La plupart des participants a des prestataires dédiés à la mise à jour du DUER qui s'en sont chargés. De plus pour beaucoup, l'indexation des documents liés aux mesures pour assurer la protection des salariés pendant le Covid est suffisant.

- Ce document est une obligation légale pour toutes les entreprises et les employant au moins 1 salarié. Rappelons qu'il doit être mis à jour tous les ans et adapté au fur et à mesure de l'apparition de nouveaux risques.
- **RGPD :**
 - Pour les PME, la gestion de la RGPD n'est pas du tout la priorité – les entreprises participantes estiment aussi que la nature de leur activité induit qu'ils sont peu concernés par l'exploitation de données personnelles.

G. Ressources Humaines

- **La santé des collaborateurs a été la priorité numéro 1 pour les chefs d'entreprises.**
- Comme indiqué dans la partie Gestion de Crise, le flou juridique et normatif ambiant qui a caractérisé cette crise a été très compliqué à gérer pour les chefs d'entreprise.
 - Dialogue social : Déjà abordé dans la partie Gestion de Crise et notamment dans le point sur la communication interne.
 - Les premières semaines de la crise ont été vraiment compliquées à gérer. Le contexte sanitaire associé à la surinformation et les rumeurs a créé beaucoup d'inquiétude chez les salariés et parfois des tensions.
 - Les entreprises ont notamment souffert du discours du gouvernement (les citoyens doivent rester chez eux / les entreprises doivent continuer à travailler).
 - Des témoignages (non participants) ont été rapportés faisant état d'employés demandant la fermeture complète de l'entreprises et/ou l'invocation de leur droit de retrait en mettant en cause la responsabilité du dirigeant. Dans les faits, le dialogue et certains aménagements ont permis d'éviter que cela arrive.
- **Dans ce contexte le CSE était crucial pour entretenir un dialogue social apaisé.** Les entreprises ont augmenté fortement les fréquences des réunions du conseil (une à plusieurs fois par semaine au début de crise, voire quotidiennement). La possibilité de faire les CSE en visioconférence a grandement facilité la tenue de ces réunions.
- **L'entretien professionnel et l'entretien annuel d'évaluation** sont des outils qui ont aussi été beaucoup utilisés par les chefs d'entreprises pour faire le point sur la situation de chacun des employés. Cela est très utile pour évaluer l'état d'esprit des collaborateurs.

- Il a souvent fallu pour l'équipe dirigeante faire preuve de beaucoup d'écoute, de pédagogie et d'empathie auprès des salariés.
- **Gestion des effectifs et problématique liée aux hommes-clés :**
 - Il a été difficile de gérer les plannings entre les situations variables de chacun (arrêt pour garde d'enfants, personnes à risques).
 - Il a fallu être agile pour faire face à l'indisponibilité d'une partie du personnel et gérer les aléas provoqués par la crise. **La capacité d'adaptation mais aussi la polyvalence circonstancielle des employés sont identifiées comme un facteur clé.**
 - Ce besoin de polyvalence démontre l'importance de ne pas trop cloisonner les fonctions horizontalement et verticalement. En temps de crise :
 - Le manager doit être capable de prendre la place de l'opérationnel. L'opérationnel doit également ponctuellement être capable de réaliser son travail sans que le manager soit présent. Plus les salariés sont capables de travailler sur les postes de travail qu'occupent habituellement leurs collègues (quel que soit leur niveau hiérarchique), plus l'entreprise pourra faire face aux problèmes liés à un absentéisme massif. Plus les employés auront une vision d'ensemble de l'organisation, des tenants et des aboutissants, plus ils seront capables de faire preuve d'initiative et de polyvalence.
 - Les processus de recrutement et de formation interne doivent aussi prendre ce besoin de polyvalence en compte. L'agilité d'une structure dépend en partie de la capacité d'adaptation de chacun des membres qui la compose.
 - Identifier de nouveaux hommes clés : mise à jour des listes de personnel clé (notamment sur la partie informatique et sur la supply chain).
 - La crise a entraîné une charge de travail importante pour les fonctions RH et QSE qui ont beaucoup été sollicitées.

- **Reprise et gestion du temps de travail :**

- Plusieurs entreprises sont étonnées de voir que la productivité est significativement supérieure au niveau de productivité d'avant crise. Elles l'expliquent notamment par un changement du rythme de travail (diminution du temps des pauses, changement du format de travail en équipe...). Elles pensent que baisser le temps de présence en entreprise est une tendance forte actuelle qui motive aussi les salariés.

- **Le télétravail :**

- La généralisation du télétravail va imposer des règles de fonctionnement, un encadrement des conditions de travail et des règles de sécurité économique (voir partie Sécurité-Cyber sécurité).
- Pourra être désormais un atout non négligeable pour le recrutement
- Changement important dans les mentalités – les entreprises qui vont proposer au moins 1 journée par semaine vont devenir la norme (plus d'une journée reste au cas par cas).
- Par ailleurs, il faut peut-être nuancer les mérites du télétravail. En effet, lorsqu'il est rendu possible (certaines activités comme le courrier ne sont pas télétravaillables), le rythme du télétravail doit être adapté selon les services, ce qui peut provoquer des difficultés d'organisation ou un sentiment d'inégalité. Le télétravail peut également générer une désocialisation et suppose de créer, par ailleurs, des temps d'interaction formels et informels.



MEDEF
Deux-Sèvres

www.medef79.fr

www.macartodesrisques.fr