



JUIN
2020

GESTION DE CRISE ET CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS. À l'heure du COVID 19

Les conséquences de la crise sanitaire liée à la pandémie de SARS-COV-2 sont devenues le quotidien de plusieurs milliards d'habitants dans le monde. Depuis le dernier trimestre 2019, les activités économiques, sociétales et géopolitiques ont été partiellement suspendues, sous l'effet d'un virus dont la contagiosité est parvenue à mettre la planète à l'arrêt ou presque. La société et les entreprises le pouvant, tentent de se maintenir en se concentrant sur leurs activités essentielles. Cette poursuite d'activité en période de crise est notamment le résultat des dispositifs PCA (Plan de Continuité d'Activité) implémentés préalablement au sein de ces structures, qui permettent d'anticiper et de coordonner les actions requises.

Publication réalisée par
l'Expertise Center Entreprise Risk Management



2

Une crise d'une ampleur peu anticipée

4

La conduite de gestion de crise dans le secteur financier

5

Les suites de la crise : organisation de la reprise d'activité

R&D

EXPERTISE CENTER ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

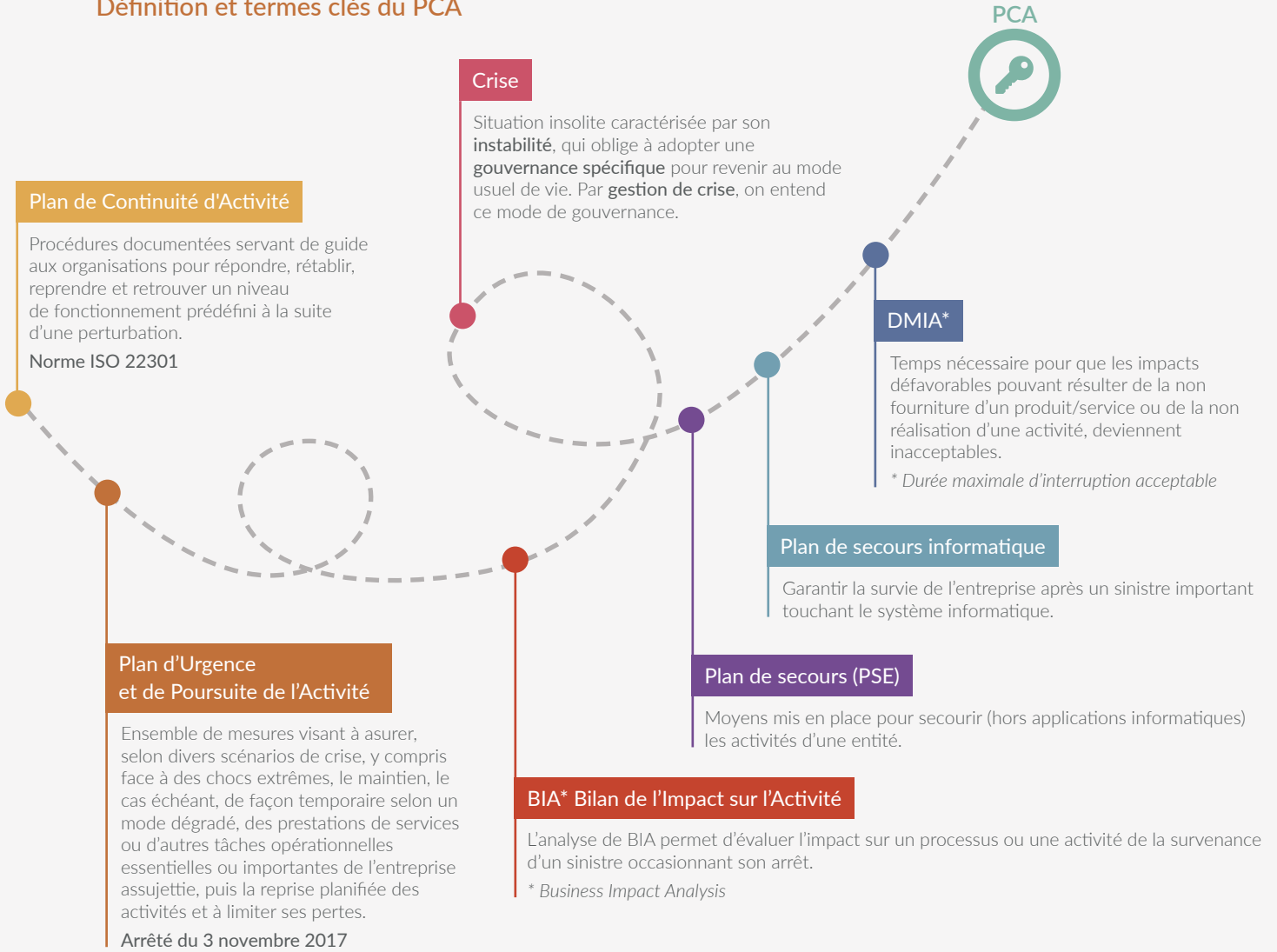
L'Expertise Center Entreprise Risk Management adresse l'ensemble des problématiques liées aux outils et méthodologies de gestion des risques, qu'ils soient actuels ou émergents, et analyse l'impact des évolutions normatives sur les contraintes en matière de conformité des acteurs assurantiels et bancaires, ainsi que

des entreprises. Au travers des études et benchmarks réalisés, cet Expertise Center contribue au développement d'une vision critique et opérationnelle des pratiques de place, qui alimente la formation de nos consultants et nos communications.

Une crise d'une ampleur peu anticipée.

Les acteurs bancaires et assurantiels, bien qu'ils aient mis en place un Plan de Continuité d'Activité (PCA), souvent par contrainte réglementaire (Bâle II, Solvabilité II), n'ont pu anticiper une crise de cette envergure.

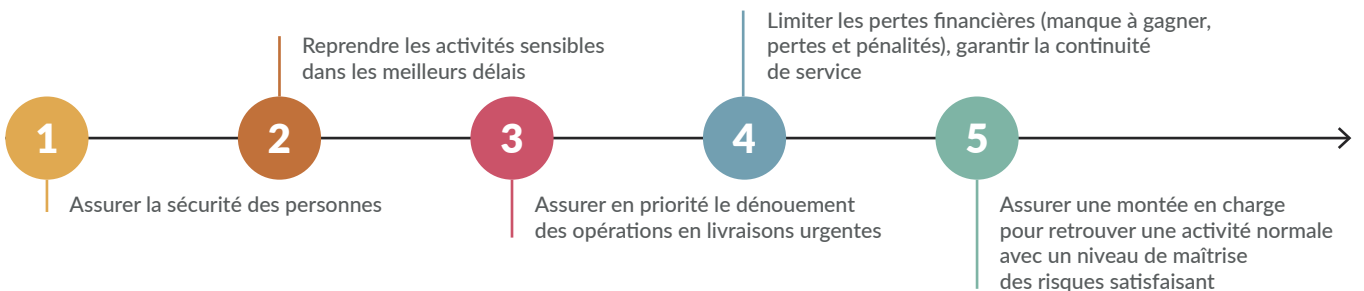
Définition et termes clés du PCA



Le Plan de Continuité d'Activité, élément stratégique et essentiel à la conduite des activités, permet de :

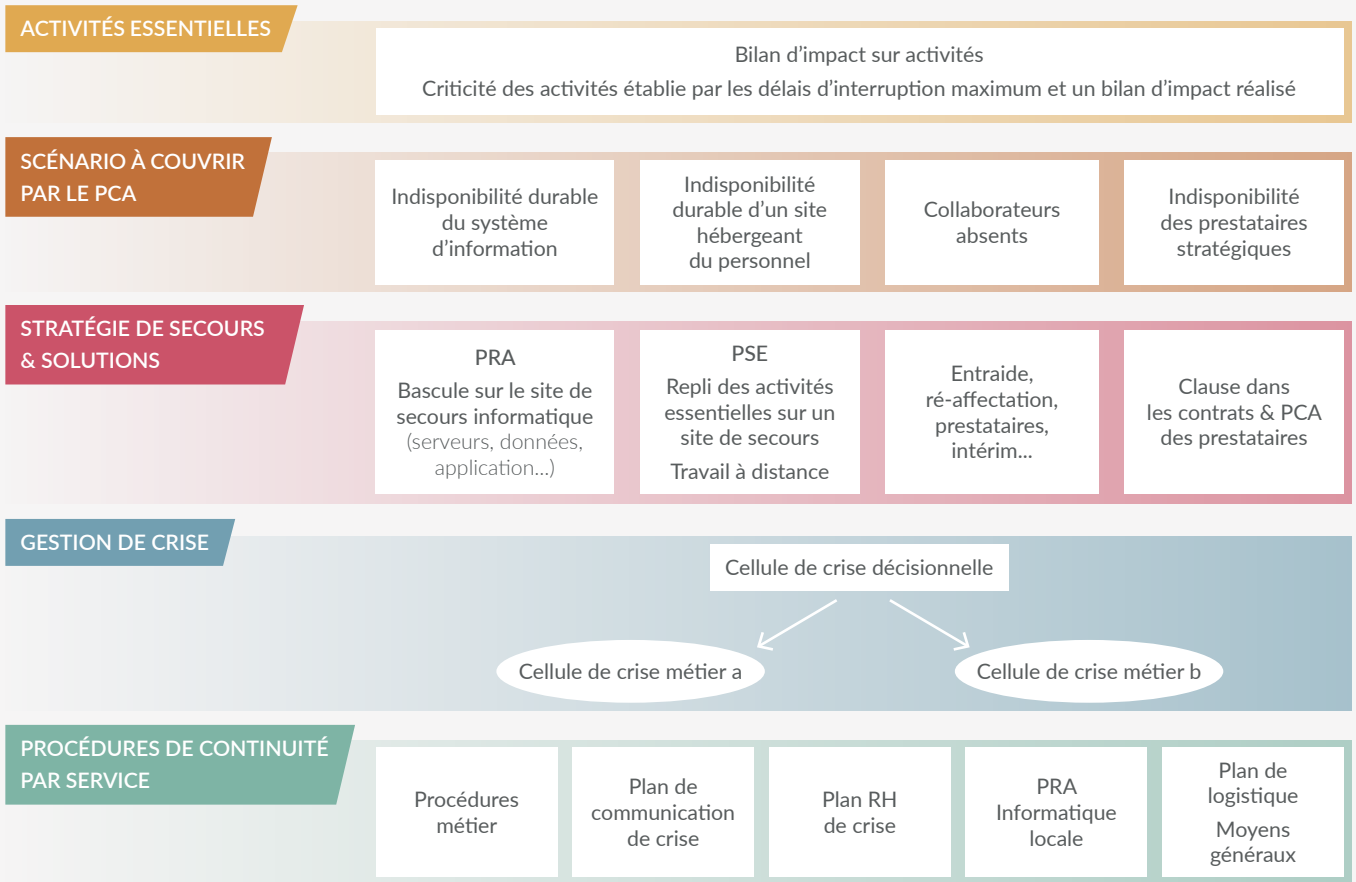
- préserver en permanence le patrimoine informationnel et les activités de l'entreprise ;
- maintenir la confiance avec ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires ;
- garantir l'efficacité des ressources permettant à chaque acteur d'accomplir sa mission.

Focus sur les objectifs du PCA



L'existence, la fiabilité et le maintien en condition opérationnelle du PCA sont essentiels pour atteindre les objectifs que s'est fixé l'établissement.

Démarche globale de constitution d'un PCA



Les impacts de ce cas de pandémie possèdent des caractéristiques inédites qui vont au-delà des stratégies de secours préalablement envisagées :

- la vitesse de propagation du virus à travers le monde et le nombre de pays touchés n'a pas permis de résilience transfrontalière, pour les acteurs globalisés ;
- l'aspect « durable » (sans échéance certaine de la crise) a contraint les entreprises à mettre en place des solutions sur le moyen-terme en investissant par exemple dans du matériel de connexion à distance (PC, clés 4G, espaces de connexion), a contrario des scénarios classiques qui considèrent des retours à la normale sur une période prédéfinie, généralement d'un mois, variable en fonction du scénario de crise ;
- l'ordre de confinement « total » a impliqué la mise en place rapide de solutions de continuité d'activité pour la totalité des salariés - et pas uniquement ceux exerçant des activités considérées comme vitales ou critiques, sachant que les solutions mentionnées dans les plans de continuité sont souvent dimensionnées pour un nombre restreint d'activités et de salariés.

Désormais, il revient aux entreprises de mettre à jour leur PCA en reconsidérant les risques environnementaux et de pandémie, via des approches d'analyse de scénarios.

La distanciation sociale, nécessaire à la lutte contre la propagation du virus, a conduit à un recours massif au

télétravail, qui est ainsi devenu « la règle impérative pour tous les postes qui le permettent », selon le Ministère du Travail.

Au regard de l'ampleur des grèves des transports en commun débutées en décembre 2019, et donc des perturbations engendrées lors des déplacements domicile-travail, de nombreuses entreprises ont mis en place - dans la mesure du possible, selon la nature de leurs activités - des alternatives telles que le travail à distance. Toutefois, et si près de 8 millions d'emplois, soit plus de 4 emplois sur 10 du secteur privé, sont aujourd'hui compatibles avec cette organisation, l'équipement informatique des salariés (ordinateur portable et connexion sécurisée) n'est à ce jour pas suffisant.

Les entreprises disposant des équipements adéquats ne sont pas pour autant épargnées par cette crise. En effet, les réseaux privés virtuels (VPN), qui permettent d'échanger à distance des données privées (habituellement accessibles pour un nombre restreint de salariés), n'ont pas nécessairement été initialement correctement dimensionnés et ont été parfois saturés, entraînant des ralentissements, voire des pertes de données.

Les systèmes de visio-conférence ou de conférence téléphonique, ont également rencontré des difficultés en raison de la hausse des échanges virtuels, se traduisant par de longs temps de latence. Ainsi et selon l'équipementier en télécoms Nokia, « la plupart des réseaux télécoms mondiaux observent une hausse de 30 à 45 % de leur trafic en moyenne ». Toutefois l'infrastructure des réseaux s'est avérée assez résistante pour tenir le choc, aussi longtemps que cette crise durera.

Afin de répondre à ces nouveaux besoins, toutes les équipes

informatiques ont tenté de réagir rapidement et ont été très sollicitées, d'autant que la période a donné lieu à un nombre très élevé de cyber-attaques et de cyber-escroqueries.

De plus, selon l'article L4121-1 du code du travail, « l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation, la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ». Il doit également veiller à « l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

L'employeur est ainsi soumis à une obligation de moyens renforcée selon laquelle il se doit de limiter, autant que cela est possible, l'exposition de ses salariés aux risques, et donc au COVID-19.

Ainsi, en cas de litige, l'employeur devra être en mesure de prouver la mise en œuvre de mesures de prévention, tenant notamment compte des recommandations du gouvernement (respect des gestes barrières et des règles de distanciation), au sein de son organisation et auprès des salariés qui la compose.

Dans le cas contraire, la faute inexcusable pourra être retenue contre lui, ouvrant droit à une réparation intégrale du préjudice pour le salarié ou ses ayants droits.

Les salariés ont, quant à eux, l'obligation de respecter les mesures de prévention mises en place par l'entreprise, qui permettent d'assurer leur propre protection, tout comme celle des individus avec qui ceux-ci pourraient être en contact (collègues, clients, etc.).

La conduite de gestion de crise dans le secteur financier.



Une expérience de gestion de crise qui s'est traduite par une harmonisation des pratiques de place au sein du secteur financier

Pour faire face à cette crise sanitaire, la quasi-totalité des entreprises a appliqué des mesures qui ont essentiellement eu pour objectif de garantir la sécurité du personnel, maintenir un fort niveau de continuité d'activité, et définir une stratégie de communication adaptée à destination des collaborateurs et des clients. Cependant, force est de constater que certaines ont réussi à se démarquer. Cette pandémie met ainsi en exergue le niveau de maturité hétérogène des entreprises dans la gestion de leur continuité d'activité.

Bien avant l'annonce du confinement, les acteurs ont massivement mobilisé leur cellule de crise pour anticiper les conséquences de la propagation du virus sur leur organisation et cela dès l'apparition des premiers cas de contamination en France. **La mobilisation anticipée des cellules de crise a également permis de rapidement instaurer les mesures « barrières » afin de garantir la protection des salariés.** Dans cette optique, en complément des campagnes de communication rappelant les mesures d'hygiène à respecter, la plupart des banques et assurances ont :

- annulé les déplacements à l'international puis en France ;
- imité les réunions en format « présentiel » ;
- mis en place une rotation des effectifs pour limiter le risque de propagation du virus ;
- appliqué des mesures d'éloignement des salariés en provenance de zones à risques ;
- renforcé les services de ménage (e.g. désinfection).

À l'annonce du confinement, la première action pour le secteur financier a été de déployer massivement le télétravail. **Certains acteurs assurantiers, ont atteint en quelques jours un taux de travailleurs à distance supérieur à 95 %.** Concernant le secteur bancaire, pour répondre aux contraintes des activités critiques non éligibles au télétravail, les sites de replis ont été réquisitionnés pour renforcer les mesures de distanciation sociale.

En revanche, alors que la tendance dans le secteur de l'assurance a été de fermer les agences au public, cette décision n'a pas été aussi homogène dans le secteur bancaire, certains groupes ayant maintenu un service d'accueil du public.

Stratégie de continuité, quelles sont les activités qui ont été prioritaires ?

Force est de constater que l'une des conséquences de la crise sanitaire est la contraction de l'activité commerciale. Par conséquent, tout en tenant compte des compétences initiales de leurs collaborateurs, la priorité a été de réallouer les ressources rendues disponibles par le ralentissement de certains services, aux activités en « surchauffe ».

Afin de répondre aux besoins de leurs clients, les assureurs ont ainsi privilégié l'assistance ainsi que l'indemnisation des sinistres, plus particulièrement sur les produits santé et prévoyance. Cette stratégie s'explique par une évolution conjoncturelle de la consommation des services d'assurance, notamment due à l'augmentation significative du nombre de téléconsultations médicales, observée par les instituts de prévoyance et les mutuelles.

Pour le secteur bancaire, les activités de trading et l'approvisionnement des distributeurs automatiques sont les activités maintenues en priorité. Puis, à l'instar des assureurs, **les banques ont très rapidement dû renforcer leur offre de service auprès des professionnels**. Outre le fait qu'elles détiennent les liquidités indispensables pour oxygéner l'économie, elles ont dû appliquer les mesures conjoncturelles édictées par l'État pour soutenir les professionnels, notamment la mise en œuvre du Prêt Garanti par l'État (PEG), lancé le 25 mars dernier, qui a connu un fort succès auprès des TPE, PME, commerçants et professionnels et a nécessité la formation de plusieurs milliers de conseillers, chargés d'affaires et directeurs d'agences.

Les banques et assurances ont ainsi priorisé les activités répondant à leur rôle économique et social, à savoir financer l'économie et protéger les personnes, les prémunir des conséquences de la pandémie et assurer les liquidités nécessaires à la pérennité des entreprises.

La communication de crise : maintenir la confiance et maîtriser le risque de réputation

Les activités financières, de par leur caractère vital dans la vie économique du pays, ont dû adapter leur communication, à la fois à destination de leurs clients mais également au sein de leur organisation. Cette communication a dû répondre à des enjeux forts, à savoir constamment intégrer les règles dictées par les autorités publiques tout en maintenant la confiance et la proximité nécessaire durant cette période de distanciation sociale.

En interne, la communication s'est articulée en trois grandes étapes liées à l'évolution de la crise sanitaire : **la prévention**,

l'organisation et l'accompagnement. Incontestablement, la première étape de prévention s'est concentrée sur l'application des gestes barrières. Puis, rapidement, la communication s'est tournée vers l'organisation de la continuité de l'activité. La communication organisationnelle a alors été le relai privilégié pour l'adoption généralisée du travail à distance. La diffusion de règles organisationnelles strictes a joué un rôle majeur dans la stabilité de la continuité des activités, notamment afin d'anticiper les contraintes techniques liées à la montée en puissance progressive des infrastructures. Enfin, le confinement se prolongeant, la communication s'est individualisée et renforcée sur la détection et l'accompagnement des collaborateurs psychologiquement impactés par l'isolement social de longue durée.

En externe, les enjeux de la communication sont fortement corrélés à la maîtrise du risque d'image et de réputation des entreprises. Ce risque peut se produire notamment via la survenance de plusieurs facteurs : l'envoi de messages erronés, le manque d'information des clients et la défiance historique envers les acteurs financiers en période de crise. L'analyse des communications des acteurs de la place démontre que la première action mise en œuvre et partagée par tous a été de **rassurer la clientèle sur le maintien des activités et d'en décrire les modalités**. Ces campagnes ont également permis de sensibiliser à la digitalisation de la relation client. La deuxième action s'est manifestée par la mise en avant des engagements de solidarité entrepris.

Une telle organisation ne permet qu'un fonctionnement en mode dégradé et n'a pas vocation à être pérenne. Un retour à la normale se profile heureusement lentement au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie, mais la sortie de crise comportera également des difficultés.

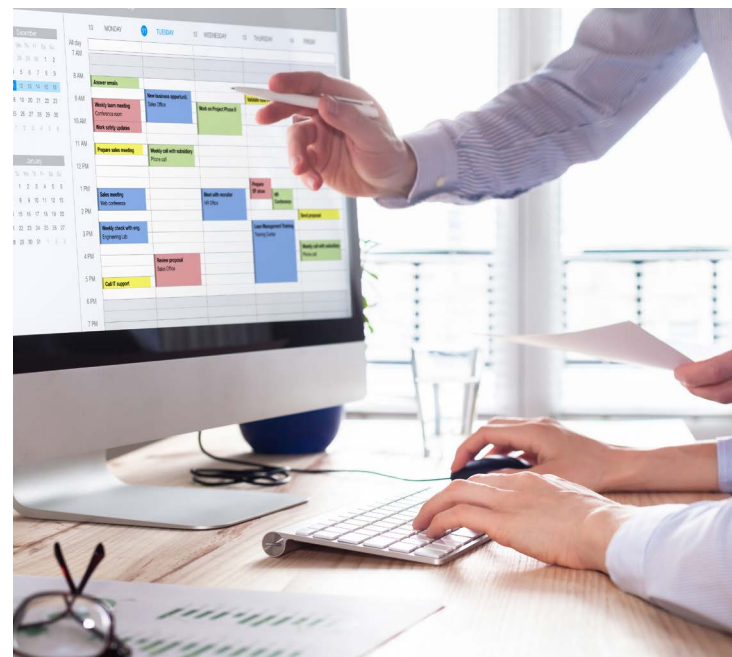
Les suites de la crise : organisation de la reprise d'activité.

Après une crise d'une telle ampleur, la reprise d'activité ne pourra pas être instantanée et devra s'inscrire dans la durée. Un plan de reprise d'activité (PRA) doit donc être préalablement établi, permettant – à l'instar de la gestion de crise – de prioriser les activités qui retrouveront peu à peu un mode de fonctionnement usuel.

Cette phase est tout aussi importante que le pilotage de la crise en lui-même puisque c'est lors de cet exercice que l'entreprise devra réellement prouver sa résilience ou assurer sa survie.

À la différence de la gestion de la crise à proprement parler, le PRA peut être anticipé et préparé quelques semaines avant d'être effectif. Certains écueils doivent être évités, notamment en :

- repoussant la fermeture de la/des cellule/s de crise : leur démobilisation doit également être progressive permettant notamment de surveiller la reprise ou la survenance de nouvelle vague ;
- se refusant à traiter toutes les urgences de front au risque de subir une baisse de qualité et d'activité à moyen terme.





À moyen terme

À l'échelle d'une entreprise, les effets de la pandémie se feront ressentir encore plusieurs trimestres après la fin de celle-ci. Le plan de reprise d'activité doit donc être agile, afin de pouvoir s'adapter à la conjoncture économique, sociale, environnementale et sanitaire. Dans ce cadre, il apparaît nécessaire de privilégier un travail de terrain permettant de :

- faire un état des lieux de la situation du marché, de ses clients et concurrents après cette crise ;
- se rapprocher des clients pour anticiper leurs besoins ;
- évaluer les modifications éventuelles des habitudes de consommation de bien ou de services, notamment dans le cas d'activités soumises à une forte saisonnalité ;
- étudier l'opportunité de bénéficier de nouveaux débouchés temporaires ou définitifs, de pérenniser des relations avec certains fournisseurs alternatifs.

À plus long terme

L'ampleur de la crise actuelle et les difficultés rencontrées par les acteurs doivent constituer une source d'enseignement. Les PCA préexistants n'étaient pas conçus et dimensionnés pour répondre à la crise liée au Covid 19. Leur revue et une transition vers un PCA « post-covid » seront donc nécessaires pour asseoir la résilience des entreprises, notamment en cas de nouvelle vague épidémique, mais également afin d'anticiper les impacts liés à d'éventuelles perturbations environnementales à plus long terme.

Pour ce faire, il est notamment souhaitable de :

- penser l'entreprise comme un élément d'un écosystème ;
- penser l'entreprise dans sa globalité et élargir la réflexion au-delà des seules activités essentielles ;
- penser une reprise d'activité évolutive, graduelle et combinatoire permettant une réponse adaptée au rythme d'évolution de la crise via l'association de différents types de solutions de continuité d'activité.

En termes de méthodologie, les actions suivantes peuvent être entreprises :

- revoir l'ensemble des actions/décisions prises durant la crise et analyser celles qui ont fonctionné (ou non) et en formaliser les raisons. L'appui de l'audit interne pourrait s'avérer efficace pour y parvenir. Une modification du plan d'audit serait alors à prévoir ;
- parcourir sa cartographie de risques et les plans d'actions associés y compris gestion de crise/BIA , et en vérifier la pertinence par rapport à la crise Covid-19 (échelle d'évaluation, niveau de probabilité, efficacité des dispositifs de maîtrise des risques notamment) ;
- capitaliser sur les retours d'expérience de ses propres directions, mais également en externe au niveau de son secteur d'activité.

Le résultat de l'ensemble de ces actions devrait permettre d'établir un plan d'amélioration dont les impacts dépasseront sans doute le cadre du PCA.

Cette démarche d'amélioration continue peut également être proposée aux salariés afin de les aider à faire leur propre bilan personnel - ce qui nécessite en conséquence de mettre à leur disposition des outils adaptés.

Le renforcement de la gestion du risque paraît indispensable. Le plus imprévisible devenant possible, les risques opérationnels auraient également besoin d'être éprouvés lors de stress tests. Plus globalement, le décalage au 31/12/20 de la remise des rapports ORSA prévu par l'EIOPA et l'ACPR devra notamment permettre d'y intégrer les conséquences de la situation liée au Coronavirus dans l'évaluation individuelle des organismes.

Il conviendra par ailleurs d'anticiper ce que sera le nouveau standard des activités post COVID-19. Pour l'ensemble des dimensions environnementales, humaines, technologiques et business, 3 mots clés sont à considérer : **solidarité, agilité et digitalisation**, et à décliner plus opérationnellement. Dans ce cadre, des changements très structurants sont à prévoir, et ceux-ci auront des impacts sur le monde du travail, à la fois sur les conditions opérationnelles mais également dans les relations managériales. Des tendances de fond dans le domaine RH sont observées depuis plusieurs années et vont s'accélérer.

L'innovation ne sera pas en reste, certains salariés ont peut-être profité du confinement pour lancer une idée de produit. Chercher à mettre à profit leur créativité pourra ainsi être un levier intéressant pour développer l'intrapreneuriat.

Conclusion.

La crise actuelle bouleverse toutes les structures, tous les modèles et toutes les prédictions : aucun acteur n'est épargné. Malgré l'anticipation de crises d'ampleur de la part des acteurs bancaires et assurantiels grâce à leur PCA, aucun ne pouvait prévoir une crise de cette envergure et aucun n'était préparé 100 % pour y faire face.

Chacun a dû, à sa façon, s'adapter aux mesures évolutives et drastiques prises par le gouvernement : mise en place étendue du télétravail, achat massif de matériel informatique et télécom, développement de certaines activités au regard des nouveaux modes de consommation, arrêt d'autres activités, etc.

Ces dispositifs exceptionnels, malgré leur ampleur et l'aspect pressant de leur mise en œuvre ont permis de relever des défis tant techniques, humains qu'organisationnels.

Cependant, ces mois de crise pourront faire remonter des projets de grande ampleur autrefois considérés comme non-prioritaires, comme la modernisation des ERP ou la digitalisation de processus.

En effet, s'il est un point positif que la crise du Covid-19 a pu souligner, c'est bien celui de **l'adaptation, et par conséquent de l'accélération de l'innovation à tous niveaux - notamment : prise de décisions, moyens de communication, considération de l'équilibre des salariés, indépendance vis-à-vis de tiers.**

L'enjeu, au sortir de cette crise, sera de prendre du recul sur les stratégies menées (gestion de crise, continuité des activités, plan de reprise), afin d'en tirer les leçons charnières et d'en ressortir « grandi », malgré tout.



Optimind, acteur indépendant leader du conseil en gestion des risques, réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires et réunit plus de 250 collaborateurs autour de cinq practices : Actuarial & Financial Services, Corporate Risk Services, Risk Management, Business Transformation, Business Process Outsourcing.

Optimind accompagne les organismes assureurs, banques et grandes entreprises autour de la définition de la stratégie, de la gestion des risques et de la transformation. Les services proposés couvrent chaque maillon de la chaîne de valeur des clients d'Optimind : Strategy, Finance, Risk, Compliance, Market, Human Resources, Digital Transformation, Data, BPO.

optimind.com



Contacts.

Practice Risk Management

| **Alain Le Corre** - partner - alain.lecorre@optimind.com

Presse

| **Marine de Pallières** - Communication & Public Relations Manager
marine.depallieres@optimind.com

