



Crise du Covid-19, premiers constats

Continuité d'activité et confinement : les entreprises formées aux risques majeurs sont-elles mieux préparées ?

1^{ère} période : du 15 mars au 11 mai 2020

Ce document a été réalisé à partir d'entretiens menés auprès des adhérents de l'association RESILIANCES pendant la période de confinement. Il s'agit de témoignages d'entreprises et de salariés exerçant dans le domaine de la prévention des risques majeurs ou exposés aux risques majeurs. Ces entreprises sont de toutes tailles : de la TPE au grand groupe.

L'association tient à remercier l'ensemble de ses adhérents pour leurs contributions.

Introduction.....	2
1. L'effet de surprise : « on ne s'y attendait pas »	2
1.1 La continuité d'activité en confinement	2
1.2 Une difficulté à évaluer le degré de gravité du danger	2
1.3 Des mesures activées issues de différents dispositifs.....	3
2. Des conséquences multiples et immédiates	3
2.1 Sur l'organisation de l'entreprise	3
2.2 Sur le chiffre d'affaires	4
3. La prise de conscience des effets secondaires de la crise.....	5
3.1 Le télétravail, une expérimentation à grande échelle amenée à se pérenniser ?	5
3.2 Les ressources financières : seuls moyens de réduire sa vulnérabilité ?	5
Conclusion : la quête d'une reprise rapide et premières perspectives.....	5
Une adaptation sans attendre.....	5
Les premières leçons de la phase de confinement	6

Introduction

La crise du Covid-19 nous a mis dans un état de sidération collective. Les mesures de confinement à l'échelle nationale sont inédites. Elles touchent l'ensemble de la population et des secteurs économiques.

Les entreprises du domaine de la prévention des risques majeurs, ainsi que les entreprises exposées aux catastrophes sont concernées de manière variable par la crise mais leur statut révèle des effets similaires.

Des différences existent sur les conséquences financières selon les secteurs d'activités. Elles interrogent sur les pistes d'actions, telles que la mise en place de réseaux de solidarités territoriaux et de nouveaux moyens (dispositifs d'accompagnements, aides financières) pour faire face.

A la veille du 11 mai 2020, l'association RESILIANCES a dressé un premier bilan de cette période de continuité d'activités en période de confinement, dans le but de tirer des enseignements pour l'avenir et de favoriser une meilleure conciliation des risques et de l'activité économique.

1. L'effet de surprise : « on ne s'y attendait pas »

1.1 La continuité d'activité en confinement

Les adhérents de l'association ont l'habitude de traiter des questions de prévention des risques majeurs, soit du fait de leur position de conseil, d'ingénieur, de technicien, soit parce qu'ils se situent dans des secteurs exposés aux risques de catastrophes et ont été informés des mesures à prendre. Pourtant, plusieurs entretiens ont montré qu'ils ne s'attendaient pas à une crise aussi importante par ses impacts sur leurs activités, liés aux mesures de confinement et à la persistance du danger en présence.

A la différence des entreprises qui sont peu familières des questions de risques majeurs, les dirigeants et salariés interrogés ont tous manifesté de l'assurance, prenant le choc économique avec responsabilité, philosophie et conservant leur énergie pour faire face.

1.2 Une difficulté à évaluer le degré de gravité du danger

Pour certains dirigeants amenés à fermer leurs magasins, la question s'est posée du degré de gravité de la situation et d'une éventuelle disproportion de la gestion de crise au regard des risques en présence.

1.3 Des mesures activées issues de différents dispositifs

Les entretiens ont montré que les mesures activées étaient issues à la fois des informations et consignes en provenance des services de l'Etat (télétravail, chômage partiel, etc.) et, pour certaines d'entre elles, des dispositifs de continuité d'activité (PCA) qu'elles avaient déjà mises en place. L'existence de ces plans a notamment facilité l'organisation du télétravail. Ce fut même l'occasion pour certains salariés d'apprendre que l'entreprise dont ils font partie disposait d'un PCA (montrant le besoin de formation et de rappels des mesures, y compris dans les entreprises aguerries aux risques).

2. Des conséquences multiples et immédiates

2.1 Sur l'organisation de l'entreprise

➤ Une mise en télétravail sans difficulté particulière

D'un point de vue pratique, la mise en télétravail s'est faite globalement sans trop de difficulté. Les entreprises se sont appuyées sur des ressources préexistantes : matériel, services externes (informaticien sous contrat ou en interne), logiciels de partage de données et outils de sauvegarde.

La phase de confinement a enlevé un peu de pression à certaines activités, les conduisant à disposer de plus de temps pour vérifier le contenu des dossiers et éviter les erreurs (en architecture par exemple).

➤ Des mise en congés et en chômage partiel

Les dirigeants ont pris des mesures variables concernant les salariés selon leur situation : rôle dans l'entreprise, date d'arrivée, besoins de garde d'enfants). Toutes les situations existent : certaines entreprises ont gardé actif l'ensemble de leur personnel, d'autres ont assuré un mix entre personnels en congés, en chômage partiel et en chômage technique. Certaines situations sont plus épineuses, en particulier les situations d'entre-deux : par exemple lorsque de nouveaux salariés doivent arriver en poste avec un déménagement déjà prévu dans un contexte où les déménageurs sont à l'arrêt.

A noter que les revenus des dirigeants-salariés ne sont protégés par aucun financement (absence de droits au chômage, système de garantie assurantielle non adapté à ce type de situation).

➤ L'attente pour le versement des dividendes

Conformément à la demande du Ministre de l'Economie, les entreprises concernées ont mis en attente le versement des dividendes. Une entreprise a indiqué que des bonus prévus ont pu être versés en partie, pour bénéficier notamment aux plus bas salaires, suite à négociation avec les CSE.

➤ La sécurisation des personnels : des réponses à trouver dans l'urgence

Pour une entreprise du secteur alimentaire, la crise a eu un impact direct avec des effets en cascade pour gérer à la fois les besoins de sécurisation du personnel du magasin et s'assurer que les entreprises en charge de la sécurité soient prêtes (besoin de vigiles formés pour assurer l'entrée ponctuelle de la clientèle dans les magasins).

➤ La sécurisation des services et prestations

Selon les activités, le confinement a conduit à la hiérarchisation de la mise en sécurité des personnes, des services, des projets. Les commerces alimentaires ont dû s'assurer que les activités en charge des contrôles sanitaires (légionelles, contrôle amiante, etc.) fonctionnaient toujours et qu'ainsi la protection vis-à-vis d'un risque n'empêche pas les vigilances et contrôles à effectuer pour les autres.

Les activités d'architecture se sont inquiétées et ont subi la crise comme élément de désorganisation des chantiers qui nécessitent également des contrôles, faisant craindre le risque de malfaçons ou de retard et générant un stress supplémentaire lors de la réalisation des travaux.

➤ Les flux de devis, contrats et factures : « le système se grippe »

Pour la plupart des entreprises, la crise a généré de nombreuses incertitudes comme des freins dans l'émission des devis et le paiement des factures. Les entreprises de conseil émettent des factures sans avoir de garantie de paiement. Des retards de paiement de plusieurs mois sont désormais constatés !

2.2 Sur le chiffre d'affaires

Des arrêts subis de toute ou partie des activités : les entreprises témoignent d'une baisse immédiate et subite d'activité comme de la remise en cause de leur planning sur l'année entière. Les activités de prestations intellectuelles et de conseil ont pu être maintenues, mais d'autres sont interrompues comme un laboratoire de test de matériaux (les fabricants ayant cessé leurs activités, les tests deviennent sans objet).

Pour les activités des secteurs de la construction :

- la majeure partie des chantiers publics ont été arrêtés, en particulier dans les grandes collectivités. Les travaux se sont poursuivis dans les petites communes.
- les opérations commanditées par les acteurs privés ont pu se poursuivre, notamment quand elles sont en phase préalable à la consultation des entreprises et qu'elles ne nécessitent pas de réunions de chantier.
- les réponses aux consultations, aux concours, sont à l'arrêt.

Des effets d'opportunité : les entreprises dont l'objet est de fournir des solutions pour gérer directement la crise (exemple : fourniture de solutions d'alerte en masse) n'ont pas été impactées malgré la période et il y a eu un certain effet d'aubaine. La crise a joué notamment un rôle d'accélérateur pour plusieurs contrats. Elle a conduit à une hiérarchisation des priorités.

Des pertes sèches et de vives inquiétudes : les commerces identifiés comme n'étant pas de première nécessité ont vu leur chiffre d'affaires réduit à néant. Outre le chômage partiel, l'accompagnement bancaire n'est pas perçu comme un « cadeau » car les avances de trésorerie sont proposées et devront être remboursées alors que les conditions de reprises sont incertaines. Il y a une réelle perte d'exploitation qui n'est pas prise en charge par les assurances (comme c'est le cas pour la reconnaissance de l'état de catastrophe naturelle). Certains chefs d'entreprises sont très inquiets allant jusqu'à dire « je ne sais pas ce que la France va devenir ainsi que mes entreprises ».

3. La prise de conscience des effets secondaires de la crise

3.1 Le télétravail, une expérimentation à grande échelle amenée à se pérenniser ?

En tant qu'obligation, le télétravail a amené les dirigeants à repenser l'organisation des activités avec plus ou moins de difficulté et de préparation. Certains avaient pu tenter l'expérience par le passé, sans y trouver d'intérêt particulier. Des salariés constatent la pertinence de la solution, notamment pour éviter les embouteillages matinaux lors des déplacements pendulaires domicile-travail. L'idée de revivre ces derniers de manière systématique, automatique et régulière semble totalement dépassée. Cela ouvre la porte à d'autres modes d'organisation du travail et de déplacement.

Le télétravail suppose un management spécifique dans lequel toute entreprise ne souhaite pas nécessairement investir (humainement et techniquement). Le travail à distance s'organise également en réseau et peut remettre en question des modes d'organisation hiérarchiques qui apparaissent comme étant moins indispensables.

Les relations clients/ fournisseurs ont évoluées. La mise en place de visioconférences est également une évolution majeure de l'organisation du travail en interne des entreprises mais également avec ses fournisseurs et ses clients. Cela entraîne une évolution de la relation, des échanges et de la réactivité.

3.2 Les ressources financières : seuls moyens de réduire sa vulnérabilité ?

Pour faire face à des crises éventuelles, certaines entreprises avaient opté pour des solutions financières visant à assurer leurs arrières. Certaines sont propriétaires et louent des biens, disposent de titre en bourse, sont organisées en franchise, etc. La crise du Covid-19 vient interroger ces modes de prévoyance pour les activités qui ne sont pas de première nécessité. En effet, le paiement de loyers a été mis en stand-by dans certains cas, le cours de la bourse a chuté et des magasins ont fermé.

Conclusion : la quête d'une reprise rapide et premières perspectives

Une adaptation sans attendre

Dans le but de reprendre rapidement leur activité en sortie de confinement, les entreprises de commerce ont pris les devants pour se procurer masque, gel hydro-alcoolique et s'organiser pour accueillir la clientèle dans les meilleures conditions. Preuve, s'il en est, de la capacité, vitale, d'anticipation des entreprises et de prendre leurs responsabilités en matière de sécurisation des personnes et des biens, considérant que « l'Etat ne peut palier à tous les aléas de la vie ».

Les premières leçons de la phase de confinement

Des moyens de sauvegarde indispensables

La crise a montré la nécessité :

- **d'être vite informés** pour suivre les règles à appliquer dès le départ de la crise,
- de disposer de moyens concrets de protection (masques et gel) et de connaître les gestes barrières adaptés (mesures organisationnelles),
- de disposer d'une bonne couverture de tout le territoire national en haut-débit
- de **pérenniser le télétravail comme mode de fonctionnement dégradé** : l'intégration du télétravail semble devenir de plus en plus évident pour faire face à des crises majeures (guerres, autre pandémie, catastrophes, etc.). Ce mode d'activité devrait être définitivement intégré dans l'organisation managériale, a minima comme un mode de sauvegarde des activités économiques. Des exercices seraient alors nécessaires pour veiller au bon fonctionnement de cette pratique. Des questions restent alors en suspens : la limite à donner à l'usage du télétravail pour veiller au respect de la séparation entre le public et le privé. La capacité à sécuriser ce mode d'activité dépendant d'internet est également en question.
- De **disposer de facilités de trésorerie** pour faire face aux problématiques de paiement des fournisseurs et sous-traitants et ainsi **pallier les effets dominos**.

Considérer les risques de manière globale

La crise du COVID-19 a contraint les entreprises à considérer ce risque plus que tous les autres. Pourtant d'autres aléas majeurs peuvent advenir : inondation, risques technologiques, etc. En outre, l'arrêt des activités a créé un choc économique source d'autres conséquences sur le plan social. La perspective future est donc d'aborder les questions de risques de manière globale.

Mot de la fin :

« La situation liée au covid-19 permet d'attirer l'attention en termes de gestion de crise. Elle nous amène à mieux anticiper, à prévenir, à éviter les polémiques alors qu'il faut prendre en compte les risques. On attend toujours qu'il y ait une situation dramatique pour tirer les leçons alors qu'il existe des possibilités aujourd'hui d'identifier les signaux faibles. Une culture de la sécurité est à mettre en place, de recherche, d'analyse. Au niveau des élus, la gestion des risques est toujours un sujet difficile à faire entendre. D'où l'importance des structures associatives qui sont les endroits où il faut réfléchir et proposer des solutions pour prévenir tous les risques ». Gérard Perrotin, ancien adjoint au maire de Salaise-sur-Sanne.

Propos recueillis et synthétisés par Sandra Decelle-Lamothe, avec la participation des entreprises : ESTHI, CEDRALIS (Xavier Béruron), EFECTIS, Château d'Ax, GECELE Architecture, CEREG, EXPERALIS, Seanaps-advanced, M. Gérard Perrotin (ancien adjoint à la sécurité de Salaise-sur-Sanne), Bernard Guézo (expert international en systémique et vulnérabilités des territoires).

—

—