



ANTELOPE
KEEP IT SIMPLE

COVID 19 - GESTION DE CRISE ET REPRISE D'ACTIVITÉ

15 Avril 2020

Vincent BENOIT
Fondateur / consultant
Antelope Risk
Management



ANTELOPE
KEEP IT SIMPLE

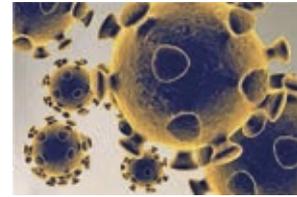
Sommaire



- 1. Historique des pandémies**
- 2. Contexte de la crise**
- 3. L'approche Nœud Papillon**
- 4. Gestion de crise et reprise d'activité**
- 5. Le rôle de la communication**
- 6. Les points clés**



I. Historique (non exhaustif)



- **1918** H1N1 - Grippe espagnole, > 50 Millions † dont 200 à 400 000 pour la France comptant 38 Millions d'habitants
- **1956** H2N2 - Grippe asiatique – 100 000 † en France - Mise en place de vaccin antigrippaux efficaces
- **1970** Variole – particulièrement en inde – 20 000 †
Eradiquée en 1977 grâce à la mise au point d'un vaccin et de la campagne massive organisée par OMS
- **1981** AIDS / VIH – Pus de 36 millions † dans le monde
- **2002-03** SRAS – Sud de la Chine - 774 † (taux de létalité 10%)
- **2004** Grippe Aviaire – Hong Kong - 400 †
OMS décrète une urgence de santé publique de portée mondiale, finalement bilan limité.
- **2009** H1N1 – Grippe A – Apparue au Mexique 18500 †
*Campagne massive de vaccination. **Après coup, l'OMS est critiquée - mobilisation jugée excessive***
- **2012** MERS - Middle East Respiratory Syndrom – Arabie Saoudite – 500 †
- **2013-16** EBOLA – Afrique de l'ouest – 11 500 † (taux de létalité 40%)
- **2020** Covid 19 – Wuhan – type coronavirus – 70 000 † (taux de létalité -2-4%)



A noter, une forte disparité des bilans humains suivant les sources

Source: Organisation Mondiale de la Santé & Wikipédia

I - Historique

- Le World Economic Forum a diffusé le 15 janvier 2020, la XVIème édition de son « Risk Report » établissant la liste des risques majeurs auxquels le monde fait face pour l'année à venir.



Passer d'une vision de son environnement à une compréhension globale pour anticiper

I. Historique

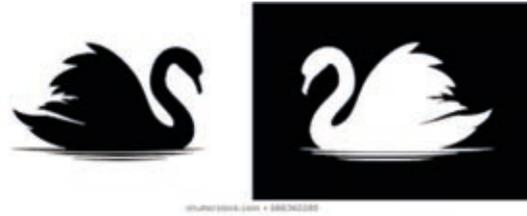
En 2020, les organisateurs de Wimbledon devraient recevoir plus de 100 millions de livres sterling après avoir souscrit une assurance contre les maladies infectieuses après 2003.



Le figaro – septembre 2005



I. Historique



■ La théorie du Black Swan (N. Taleb)

- Evènement très improbable ayant impact extrême
- Crée une surprise car jamais vu ou imaginé
- Jamais vu jusqu'à aujourd'hui

Exemple: 11 septembre 2001

Probabilité / Sévérité		Probabilité				
		Very Unlikely / Rare	Unlikely	Possible	Likely	Very Likely
0	No impact	Green				
1	Slight impact	Green				
2	Minor impact	Green				
3	Moderate impact	Green				
4	Major impact	Green				
5	Massive impact	Green				



■ Une pandémie du type Covid19 est un évènement déjà observé

- Une maladie infectieuse sans traitement connu peut frapper le monde
- Cela s'est déjà produit. Il y a des précédents

Exemple: H1N1 en 2009 avec Roselyne Bachelot, Ministre de la Santé.

Ebola en 2013 en Afrique de l'ouest

...

2. Contexte



**>3 milliards
de personnes
confinées**

**1,2 Million
Infectés**

**>120k
Décés
(15 Avril)**

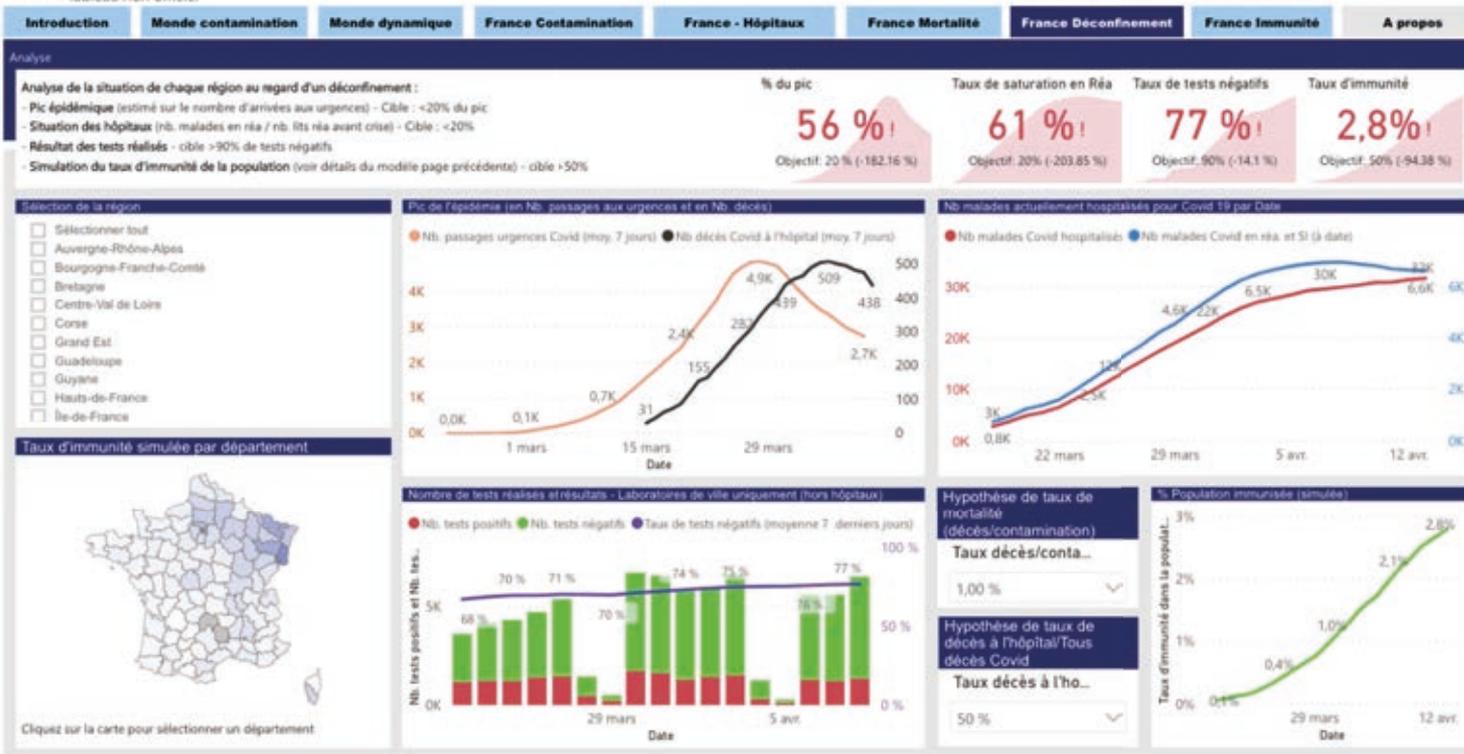
**La crise économique la plus
importante depuis 1945**

- **Impact significative sur la plupart des industries**
- **Transport aérien : 90% de l'activité est à l'arrêt**
- **Domaine du tourisme et loisirs sont quasiment sans activité**
- **Le baril de pétrole est à son niveau le plus bas depuis 2004 (réduction de la demande et guerre des prix) – Sous les 20\$ (WTI) au 15 Avril !**
- **En France plus de 7,5 millions de personnes sont au chômage partiel**
- **Aux USA, en moins de 3 semaines plus de 15 millions de personnes ont fait une demande d'inscription au chômage**
- **Les états, l'Europe, les banques centrales adoptent des plans de sauvegarde et de relance de l'économie gigantesques**
- **Impact social et économique sans précédent**

2. Contexte – Tableau de bord

Tableau de bord de pilotage de l'épidémie de Coronavirus - DataAgainstCovid
Tableau non officiel

Lien vers ce tableau : <https://tiny.cc/covidfr>



Plus de détail:
<https://tiny.cc/covidfr>

*Sources des données : Santé Publique France

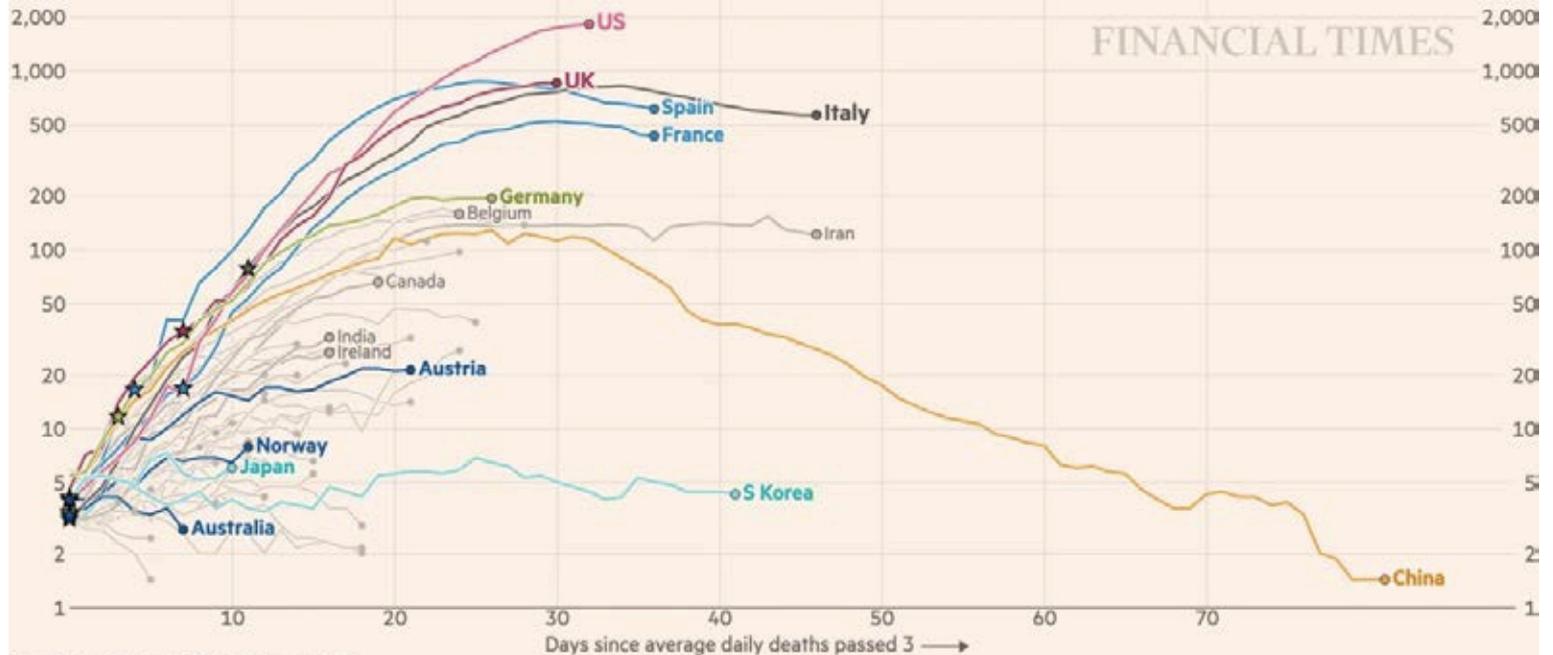
Réalisation du tableau de bord: Jérôme Hugueny (coronavirus@datasulting.com) sur la base d'échange avec le groupe DataAgainstCovid

2. Contexte – Nombre de décès journalier par pays

Italy and Spain's daily death tolls are falling; in the UK and US daily deaths still trend upward

Daily deaths with coronavirus (7-day rolling average), by number of days since 3 daily deaths first recorded

Stars represent national lockdowns ★



FT graphic: John Burn-Murdoch / @jburnmurdoch

Source: FT analysis of European Centre for Disease Prevention and Control; FT research. Data updated April 14, 19:00 GMT

© FT

TOUS IMPACTÉS

Seul, il sera difficile de:

- Faire face à cette crise,
- Résister,
- Se préparer
- Opérer une reprise efficace

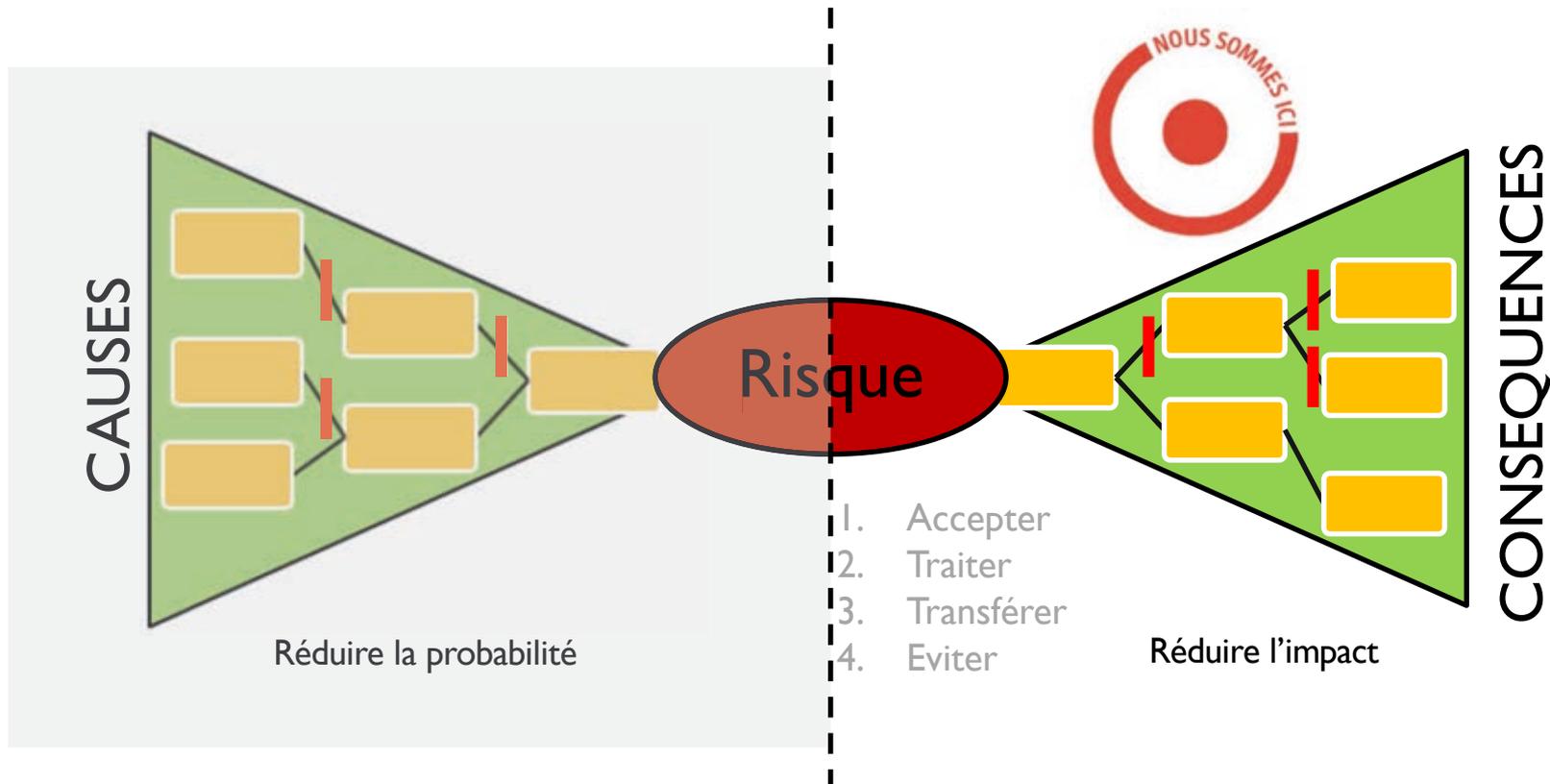


S'entourer et se faire accompagner



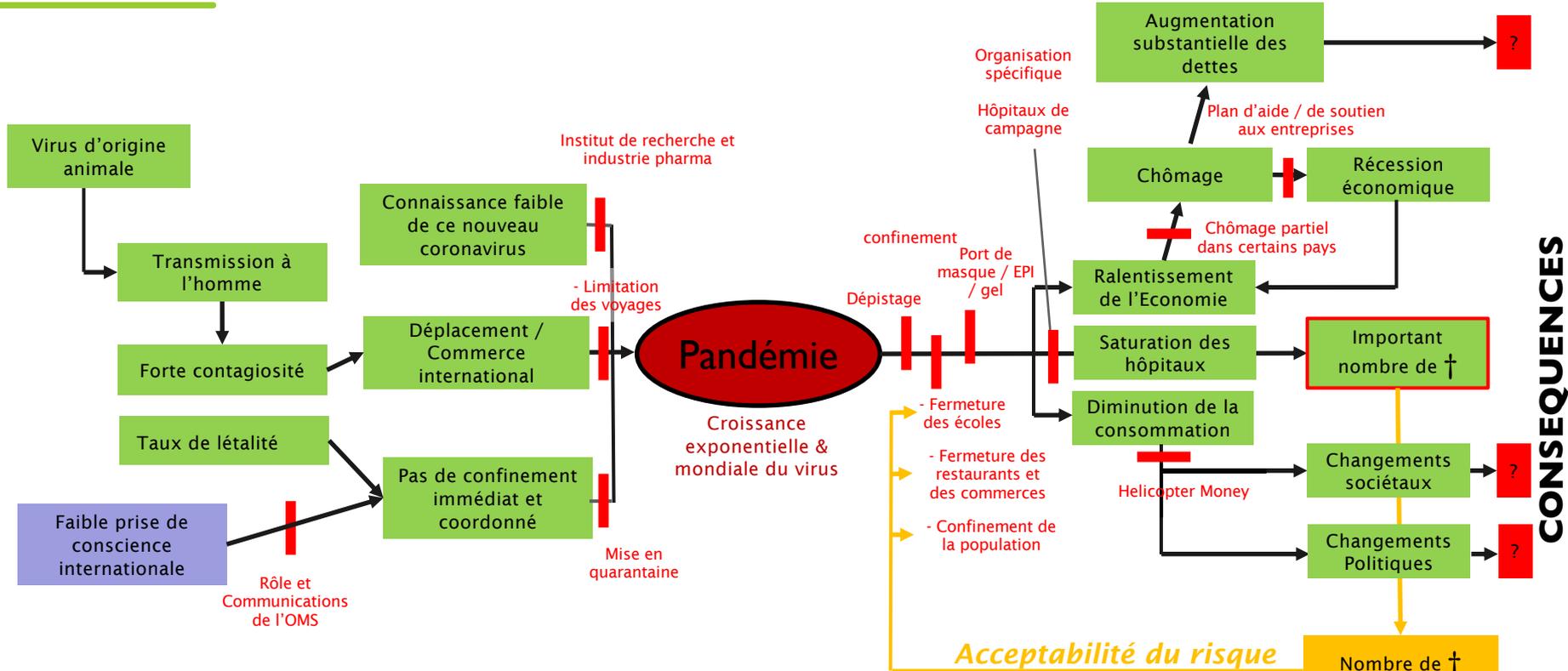
[Lien - ICI](#)

3. L'approche Nœud papillon



3. Approche Nœud Papillon (simplifiée)

CAUSES



CONSEQUENCES

Réduire la probabilité

Risque de résurgence en cas de levée rapide des mesures barrières

Réduire l'impact

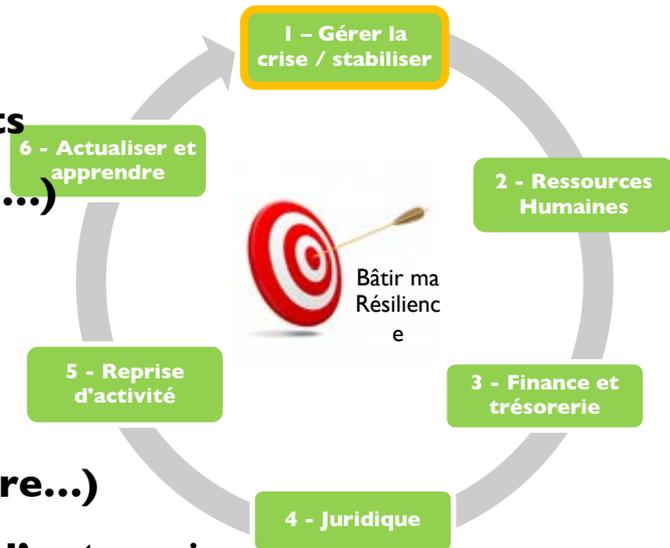
4. Gérer et stabiliser la crise



- **A réaliser de façon itérative**
- **Il y a encore de très nombreuses inconnues**
- **Les fonctions Supply chain & Commerciales peuvent être intégrées**
- **Ne pas avoir de certitudes**

4. Gérer et stabiliser

1. **Evaluer la situation, gestion des priorités => La continuité des activités**
2. **Anticiper le déroulement des jours et semaines à venir**
3. **Comprendre les implications en Interne et Externe**
4. **Stabiliser la situation, stabiliser les approvisionnements**
5. **Se préparer au scénario le plus prudent (impact, durée...)**
6. **Communication proactive avec mes parties prenantes**
 - Clients / partenaires / prospects
 - Banque / comptable
7. **Maintenir une veille active (sanitaire, éco, réglementaire...)**
8. **Identifier et suivre précisément les indicateurs clés de l'entreprise**
9. **Etablir un comité de Risk Management + Crisis managers**
10. **Faire face à l'incertitude « je ne sais pas »**



4. Ressources Humaines

1. Travail avec des collaborateurs:

- Suivre les recommandations du gouvernement
- Aménager les conditions de travail (organisation / hygiène)
- Aménager le temps de travail / chômage partiel
- Assurer des conditions de travail sûres / Protection indiv
- Mobiliser / réorganiser les ressources en interne (qui fait quoi)

2. Pour soi:

- Se protéger et protéger ses proches
- Prendre du temps pour ses proches
- Prendre du recul (référence à l'historique)



4. Finance & trésorerie

1. **Diagnostic rapide de la trésorerie**
2. **Identifier les marges de manœuvre**
3. **Se baser sur le scénario prudent (durée et impact)**
4. **Activer les leviers d'optimisation de la trésorerie**
5. **Identifier les mesures de soutien (se faire accompagner)**
Tirer parti des allègements / fonds / législations
6. **Prise de contact avec votre banque / expert**
 - Discuter des solutions envisageables
 - Court, moyen et plus long terme



4. Les aspects juridiques

1. Vérifier les clauses contractuelles des contrats

- Conditions Générales de ventes
- Conditionnement de paiements
- Clause de rupture de contrat et conditions
- Force majeure
- Travail avec des co-contractants, sous traitants

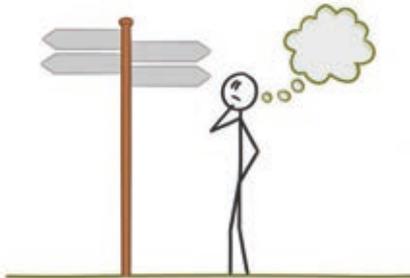
2. Identifier les risques liés à la non-exécution des contrats ou aux annulations

3. Identifier les opportunités et définir les plans à suivre



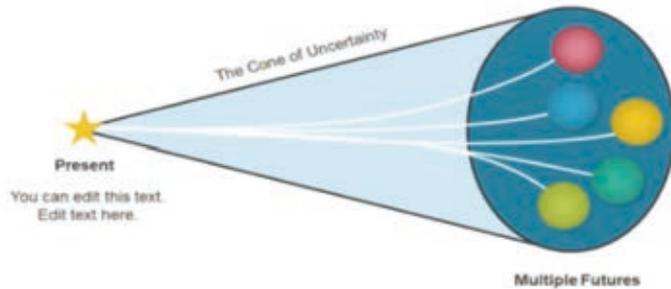
4. Préparer la Reprise d'Activité

1. **Élaborer des plans spécifiques pour améliorer les revenus**
2. **Identifiez où concentrer mes ressources commerciales**
3. **Faire évoluer la structure de mon organisation pour accompagner l'exécution de ses plans**
4. **Description de quelques scénarios et plans d'actions « scenarios planning »**
5. **Alignez mes équipes, mes objectifs pour bien exécuter mes activités**
6. **Faire évoluer mon modèle économique**



4. Scenarios de reprise d'activité

- **Penser un redémarrage de l'activité**
- **Lister les actions à entreprendre**
- **Identifier les potentielles opportunités créées**
- **Définition de scénarios / scénarios planning (itératif)**



Imaginer possibilités



préparer le futur

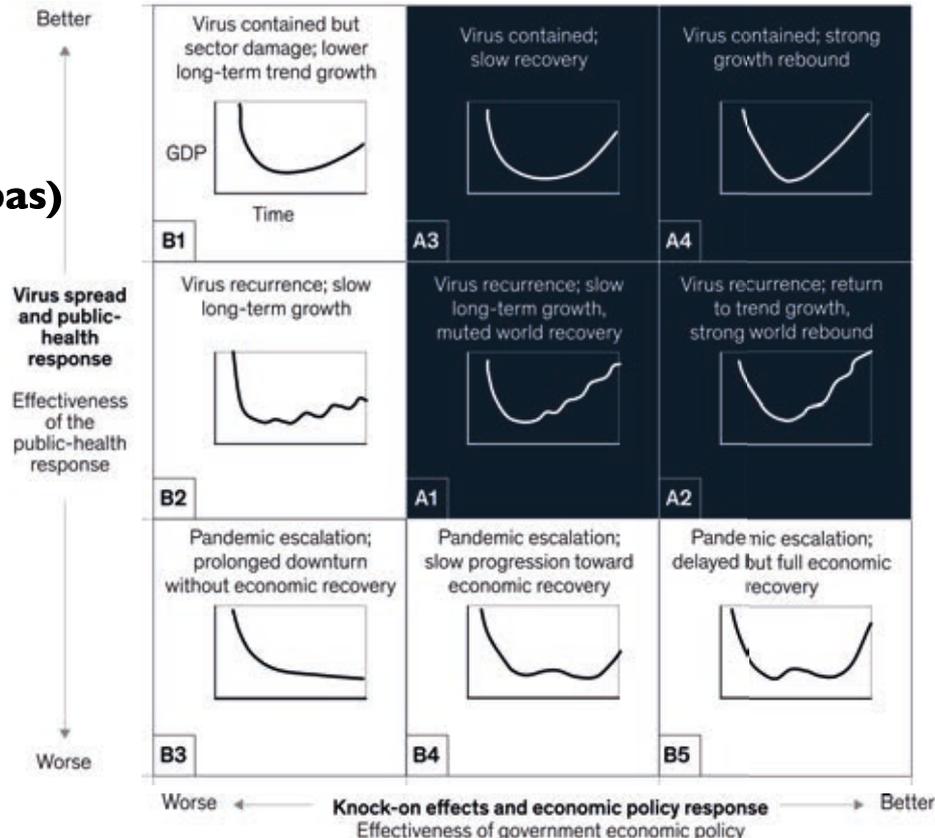


4. Définition de scénarios / scenario planning (itératif)

1. Quels changements globaux
2. Quels changement dans mon secteur
3. Quels incertitudes (ce que je ne sais pas)
4. Quelles opportunités

=> Planifier les scenarios

- Faire des hypothèses
- A 3 mois ? 12 mois ? 24 mois?
- Définir plan d'action
- Vérifier la faisabilité
- Evaluer l'impact pour l'organisation



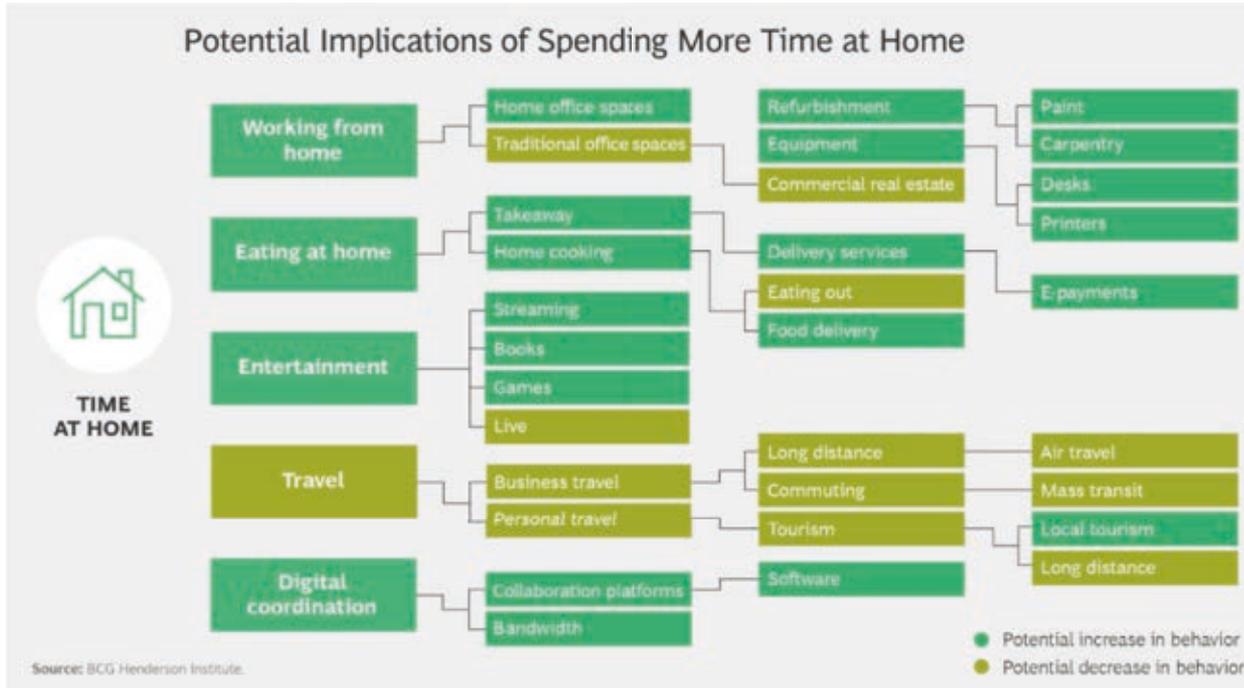
Source: McKinsey & Company

4. Actualiser et apprendre

1. Actualiser les informations et indicateurs à suivre
2. Considérer les prévisions d'experts avec « Prudence »
3. Apprendre de la situation
4. Suivre ses Risques & Opportunités
5. Actualiser régulièrement les scénarios planifiés avec les interlocuteurs adéquats
6. Revoir et tester les plans d'actions
7. Anticiper les mesures de protections indiv
8. S'inspirer de l'Asie (décalage de 3-4 semaine) et de l'Italie (10 jours)



4. Changements des comportements



4. Le monde d'après « the Next Normal »

S'inspirer de L'ASIE avec quelques semaines d'avance sur l'europe

- La Covid19 démarre en Asie puis impacte l'Europe avec quelques semaines de décalage (Mesures de confinement, nouveau protocole, impact économique et redémarrage récent)
- Le risque de résurgence du Virus reste un scénario possible
- Les indicateurs économiques en Chine suggèrent que les activités dans les villes reprennent à un niveau équivalent de celui d'avant crise
- La circulation routière et les prix immobilier sont très proches de début Janvier 2020
- La consommation de charbon est revenu à 85% du niveau de Janvier 2020.
- Un sondage réalisé par McKinsey auprès de 2500 consommateurs chinois indique un « Optimisme prudent » et un retour de la confiance graduel



Source: McKinsey & Company

4. Le monde d'après « the Next Normal »

Le Chine devrait être le premier pays à redessiner le « next normal »

- **Repenser le contrat social**

- le rôle de l'état dans la protection des citoyens et des institutions.

- **Définir le travail et la consommation du futur**

- La crise a propulsé de nouvelles technologies du commerce électronique aux outils de télétravail et d'apprentissage (DingTalk d'Alibaba). Ces nouvelles pratiques de travail pourraient devenir permanentes.

- **Mobilisation des ressources à grande vitesse et grande échelle**

- La chine a mobiliser des milliers de médecins et de lits de réanimation en quelques semaines. De nouveaux outils et méthodes de gestion de crise...

- **Passer de la mondialisation à la régionalisation**

- Mise en évidence la dépendance et la vulnérabilité des chaînes mondiales d'approvisionnement. La Chine, par exemple, représente environ 50-70% de la demande mondiale de Cu, Fe, de charbon et de Ni.

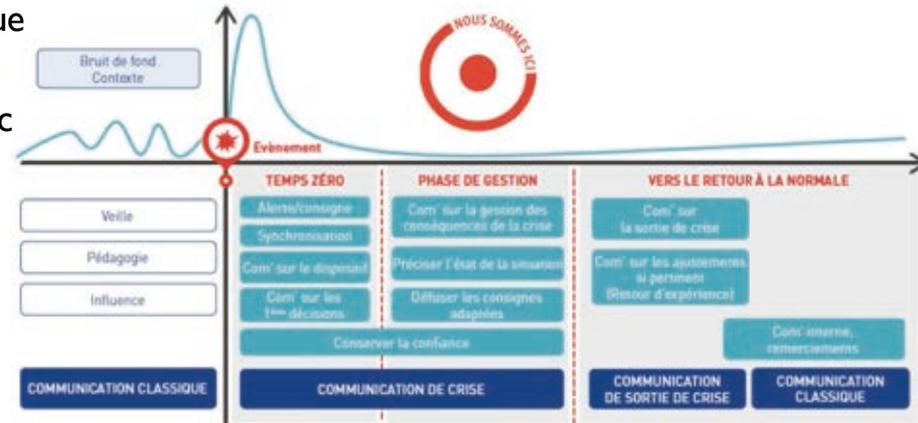
6. Quels changements, quelles tendances ?

Nous pouvons nous attendre à ce que cette crise sanitaire modifie notre société et nos organisations, dans les domaines suivants:

- Commerce en ligne
- Enseignement en ligne
- Investissements dans le système de santé
- Configuration des chaînes d'approvisionnement / relocalisation
- Renforcer son indépendance à certaines industries ou méga-usines
- Réorientation stratégique de l'industrie européenne (plus de souveraineté)
- Nationalisation (temporaire ?) de certaines entreprises
- ...

5. Le rôle de la communication

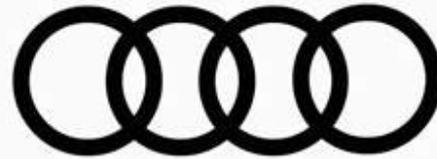
- Cartographier les acteurs / Être proactif et informer sur l'état de la situation
- Adapter votre stratégie de communication auprès des collaborateurs parties prenantes les plus importantes
- Communiquer régulièrement avec les clients / garder le contact et anticiper les futures questions / besoins de vos clients
- Informer rapidement vos clients des consignes /mesures que vous avez prises
- Partager les actions de solidarité mises en œuvre / lien avec vos valeurs sociétales
- Préparer votre stratégie de communication post-confinement
- Créer de l'empathie
- Se faire accompagner d'un expert



Source: INHESJ – Département Risques et Crises 2019

5. L'exemple d'audit

#FourRingsChallenge



RESTEZ
SOLIDAIRES

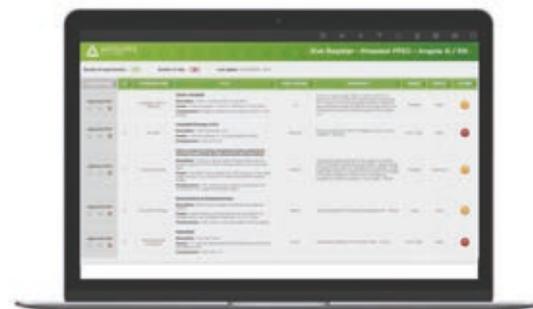
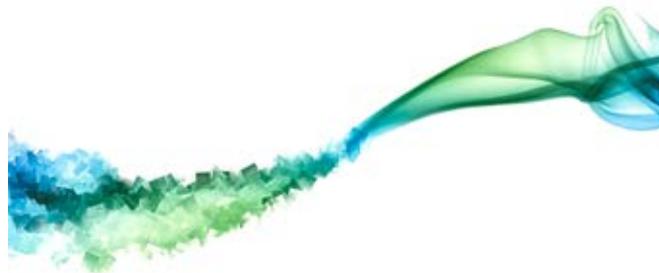


6. Les points clés

- **Rester informé** des évolutions quotidiennement (multi-sources)
- Garder un **compréhension globale** de la situation / Recadrez constamment la compréhension de la situation
- Considérer les projections et **prévisions d'expert avec prudence**
- **Apprendre et s'adapter** à la situation (changeante)
- S'assurer que les **plans d'actions sont équilibrés** et adaptés
- **S'attendre à gérer l'imprévisible** / s'entraîner sur les scénarios développés
- **Faire partie de la solution** / où et comment mon activité peut contribuer à la situation (santé, transport, industrie ou autres)
- Apprendre / **identifier les faiblesses** de mon organisation
- **Bâtir et développer ma résilience** - Redondance / Diversité / Modularité / Agilité



LE MANAGEMENT DES RISQUES POUR BATIR VOTRE RÉSILIENCE



Site internet: www.antelope.fr
[Email: contact@antelope.fr](mailto:contact@antelope.fr)