

The logo consists of the letters 'LJA' in a white, stylized, sans-serif font, set against a solid blue square background. The 'L' and 'J' are connected at the bottom, and the 'A' is slightly offset to the right.

LJA

Several white icons of the COVID-19 virus are scattered around the central text. One large icon is at the top, and several smaller ones are positioned below and to the sides of the text.

COVID-19

**GESTION  
DE LA CRISE  
ET CONTINUITÉ**

# GESTION DE LA CRISE ET CONTINUITÉ



Parce que les témoignages concrets valent mieux que les longs discours, la LJA a souhaité donner la parole à quelques avocats, chefs d'entreprise, directeurs des ressources humaines, secrétaires généraux et directeurs juridiques. Ils racontent tour à tour leur expérience de la crise, leur organisation interne, les grandes questions qu'ils ont eu à se poser pour leur groupe, pour leurs salariés et plus largement pour leur secteur d'activité. Ils avancent également des pistes de réflexion pour l'après. Car une chose est sûre, l'impact de la crise du Covid-19 ne s'arrêtera pas avec la fin du confinement. C'est alors que débute l'examen de nouvelles questions : financières bien sûr, mais également sociales, fiscales, de réorganisation, voire dans certains cas contentieuses. Sur l'ensemble de ces problématiques juridiques, les entreprises pourront compter sur leurs conseils, au premier rang desquels les avocats. Certains d'entre eux choisissent, dans ce dossier, de leur livrer quelques informations techniques précieuses.

La reprise est au bout du chemin si l'on est bien accompagné.

## SOMMAIRE

Entretien avec Didier Boudy, CEO du groupe Mademoiselle Desserts .....	18	Entretien avec Stéphanie Fougou, secrétaire générale d'Ingenico .....	28
Entretien avec Valérie Blandeau, associée responsable de la pratique Droit social de Pinsent Masons France ...	19	Entretien avec Guillaume Nonain, general counsel EMEA et APAC de Brink's .....	29
Entretien avec Sébastien Graff, directeur des ressources humaines et de la communication d'InVivo .....	20	Entretien avec l'équipe d'associés du cabinet Gowling WLG .....	30
Entretien avec Franck Rohard, secrétaire général et membre du comité exécutif d'Europcar Mobility Group .	21	Entretien avec Frédérique Berthier-Raymond, group general counsel & company secretary d'Imerys .....	32
Entretien avec Céline Domenget Morin et Maxence Bloch, associés du cabinet Goodwin .....	22	Entretien avec Aurélien Hamelle, directeur juridique du groupe Total .....	33
Entretien avec Didier Bruère-Dawson, Arnaud Moussatoff, associés, et Louis Gibon, avocat du cabinet Brown Rudnick.....	24	Entretien avec Xavier Marchand, associé, et Alison Leroy, avocate, cabinet Carakters .....	35
Entretien avec Olivier Delrieu, PDG de Trescal .....	26	Entretien avec Alexandre Menais, vice-président exécutif et secrétaire général du groupe Atos.....	36
Entretien avec Maxence Manzo et Bertrand de Saint Quentin, associés du cabinet Cazals Manzo Pichot Saint Quentin.....	27	Entretien avec Annabelle Richard, associée, et Betty Jeulin, Pinsent Masons France LLP .....	37

Par Lucy Letellier

# « Si l'activité redémarre progressivement, nous allons nous interroger sur qui sortir en priorité du chômage partiel »

Didier Boudy, CEO du groupe Mademoiselle Desserts, leader européen de la pâtisserie surgelée, témoigne de l'impact quasiment immédiat de la crise sur le secteur alimentaire. Prévention et communication sont au cœur de ses préoccupations.

## Comment votre secteur d'activité et votre entreprise ont-ils été impactés ?

Nous sommes les leaders européens de la pâtisserie surgelée premium qui est vendue fraîche en magasin ou en restauration. Nous réalisons 50 % de notre activité dans la restauration. Mais du jour au lendemain, il n'y a plus eu aucune commande ! En grande distribution, après une première semaine de confinement plutôt encourageante, nos ventes se sont écroulées. Ceci s'explique par le manque de personnel en magasin conjugué à la désertion des rayons frais par les consommateurs notamment en hypermarchés. En deux semaines, les ventes ont chuté de 60 % environ, même chez les plus grandes enseignes. Nous sommes donc aujourd'hui à environ 20 % de notre activité normale.

Plus de la moitié de nos usines sont aujourd'hui fermées et plus de 1 500 de nos employés sont au chômage partiel, ou « *on furlough* » comme ils disent en Angleterre.

## Quels sont les sujets urgents auxquels vous avez dû faire face ?

Le premier sujet a été la communication, principalement interne. Expliquer, rassurer, accompagner. D'abord, sur les risques et la prévention pour prévenir la contamination des personnes qui continuaient de travailler. Puis, sur les conséquences du ralentissement d'activité. Pour beaucoup de nos employés, voir leur usine fermer est un vrai traumatisme.

Les autres sujets auxquels nous avons dû faire face étaient plus techniques. Comment permettre à un grand nombre de nos salariés de travailler à distance en un temps record ? Comment organiser une gouvernance fiable et stable en call et visioconférence ?

## Avez-vous dû traiter de nouveaux sujets pendant cette crise ou des problématiques juridiques inattendues ?

Toutes les mesures touchant au chômage partiel et à ses conditions d'application étaient nouvelles pour nous. Avec son cortège de cas particuliers délicats qui nous imposaient de discuter avec nos avocats en droit social et notre fédération professionnelle de façon régulière. Ce chômage partiel va continuer de nous occuper. Car si l'activité redémarre progressivement, nous allons devoir nous interroger sur qui sortir en priorité du chômage partiel et selon quels critères ?

## Comment avez-vous appréhendé la succession d'ordonnances prises par le gouvernement ?

Comme beaucoup, nous nous sommes mis en mode gestion de crise. Dès qu'une nouvelle ordonnance est publiée, nous planchons sur sa transcription opérationnelle et la communication adaptée pour nos équipes. Quasiment à chaque fois, nous avons recours à nos cabinets partenaires pour tel ou tel point qui ne nous paraît pas clair ou sujet à interprétation. ■



Didier Boudy

# « Le chômage partiel est inadapté à de nombreuses sociétés »

Valérie Blandeau, associée responsable de la pratique Droit social de Pinsent Masons France, retrace la mise en œuvre délicate du chômage partiel dans les entreprises au regard de textes publiés de manière séquentielle.

## Comment s'est passée la mise en place du chômage partiel ?

Mesure phare, la mise en place du chômage partiel a constitué l'une des premières annonces du gouvernement et des démarches effectuées par les entreprises. Son instauration n'a pas été évidente au début, en raison du décalage temporel entre les annonces effectuées par le gouvernement, c'est-à-dire les mesures qui allaient être prochainement mises en place, et les textes qui arrivaient au compte-gouttes et de manière séquentielle. Par exemple, le 17 avril, les ministères de la Santé et du Travail ont annoncé que les salariés de droit privé en arrêt de travail pour garde d'enfant ou pour vulnérabilité particulière face au coronavirus, c'est-à-dire les personnes souffrant notamment d'une maladie chronique ou de faiblesses respiratoires, basculeraient dès le 1<sup>er</sup> mai dans le dispositif de chômage partiel. Si cette mesure constituera prochainement la norme applicable, il ne s'agit aujourd'hui que d'une annonce gouvernementale qui n'est pas applicable en l'état. Il serait souhaitable que les règles soient édictées concomitamment aux annonces pour éviter tous risques de confusion.

## Les ordonnances ont-elles été bien interprétées ?

Au-delà de leur parution au compte-gouttes, ces ordonnances sont relativement accessibles par rapport à la technicité des textes que l'on connaît habituellement en droit du travail. Toutefois, même si la crise est évolutive et qu'il est donc normal que la législation le soit également, il serait souhaitable d'arrêter de légiférer et de s'en tenir au corpus de textes dont nous disposons, afin de ne pas le complexifier sauf pour une nouvelle mesure qui pourrait devenir nécessaire. Même si le gouvernement et les différents ministères effectuent régulièrement des mises à jour de leurs sites internet, il reste parfois difficile de suivre des mesures pouvant changer du jour au lendemain. Nous devons rester vigilants, même si les changements sont moins fréquents qu'il y a quelques semaines.

Par ailleurs, la difficulté principale demeure le changement de régime. Comment je fais, si je suis un salarié en chômage partiel et que je tombe malade, ou inversement ? Il serait souhaitable d'obtenir une explication du gouvernement, sur la manière de passer d'un statut à un autre, compte tenu des évolutions législatives dues à la crise du Covid-19.

## Quelles sont les points de vigilance dans l'instauration du chômage partiel ?

Il y a eu un engouement, presque symptomatique, des entreprises, pour le régime du chômage partiel revu à l'aune de la crise du Covid-19. Nous avons l'impression qu'elles allaient toutes le mettre en place immédiatement. Pour autant, le chômage partiel demeure inadapté à de nombreuses sociétés car, même si nous traversons une crise sanitaire, la baisse d'activité n'est pas évidente à constater pour toutes celles qui demandent son instauration.

Lorsque les entreprises instaurent du chômage partiel avant la pandémie, elles étaient tenues de compléter un dossier comportant une note économique, correspondant à une sorte de business plan expliquant la raison pour laquelle elles avaient besoin d'y recourir et pour quelle durée. Il pouvait s'agir, par exemple, d'une baisse de commandes liée à un événement exceptionnel, d'une détérioration des outils de travail, ou encore par exemple en raison de travaux impérieux. L'administration effectuait un contrôle *a priori* et le chômage partiel pouvait être mis en place à la suite de son accord. Depuis la crise sanitaire, nous nous trouvons dans la situation inverse : puisqu'il s'agit d'un régime particulier et dérogatoire, l'administration va donner son accord de manière quasi systématique - la procédure est d'ailleurs assez simple, disponible sur internet et l'acceptation tacite a lieu sous deux jours en règle générale - et n'effectuera de contrôle qu'*a posteriori*. Les sociétés doivent donc être conscientes de l'importance de bien calculer l'impact réel et pas seulement éventuel des effets de la crise sur leur activité, ainsi que leurs besoins (chômage partiel total ou seulement quelques heures en moins ?). Il ne faudrait pas se retrouver dans une situation où elles n'arriveraient plus à poursuivre leur activité en raison d'une réduction de personnel trop importante. L'administration a en effet indiqué que des contrôles seraient effectués avec des sanctions assez importantes.

Le dernier point de vigilance correspond à la compatibilité du télétravail et du chômage partiel non total - à la différence du chômage partiel total, ce dernier correspond à une réduction partielle du temps de travail des salariés lorsque l'entreprise n'a pas suspendu toutes ses activités. En effet, il est plus complexe pour l'entreprise de monitorer des télétravailleurs n'exerçant plus qu'à temps partiel, plutôt que des salariés travaillant sur des sites industriels pendant la même durée. Avant la crise, le chômage partiel était un système pansement temporaire, lié à des problèmes d'activité identifiés dans le temps. Il était très peu utilisé en dehors de l'industrie. Désormais, il a été étendu à des populations dont le travail est beaucoup plus difficile à monitorer, *a fortiori* s'il est effectué à distance. Ainsi, il convient d'instaurer un système qui consiste à ne monitorer qu'une partie du temps de travail des salariés puisque l'autre est censée ne pas être travaillée. ■



Par Lucy Letellier

# « Nous construisons un plan de rebond pour gérer au mieux la sortie de crise »

Sébastien Graff, directeur des ressources humaines et de la communication d'InVivo, une union de 201 coopératives agricoles françaises, explique comment le secteur agricole s'organise pour la reprise et pour ne pas risquer une pénurie dans les prochains mois.

## Comment le secteur d'activité et votre entreprise ont-ils été impactés ?

InVivo est une union nationale de 201 coopératives agricoles françaises, organisée autour de trois métiers : agriculture, jardinerie & distribution alimentaire, et vin. Elle a vocation à porter la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture qui a pour fondement la combinaison de l'ensemble des agricultures et la mise en place d'une relation gagnant-gagnant entre agriculteur et consommateur-citoyen.

Quel que soit le niveau d'impact de la crise sanitaire sur nos activités, notre priorité a été de faire fonctionner nos équipes dans les meilleures conditions sanitaires et de sécurité. En ce qui concerne le pôle « agriculture », nous avons mis en place des plans de continuité des activités. Opérant sur toute la chaîne de production agricole, en particulier dans les domaines des semences et de la protection des plantes - deux secteurs fortement sollicités en cette saison -, nous

nous sommes mis rapidement en capacité de répondre à la demande pour ne pas risquer de générer une pénurie dans les mois à venir.

L'interdiction d'ouverture administrative partielle (à l'exclusion des rayons alimentaires et d'aliments et fournitures pour les animaux de compagnie) a entraîné une perte de chiffre d'affaires immédiate de près de 95 % pour nos activités « retail », nous obligeant à mettre une grande partie des effectifs de ce pôle en situation de chômage partiel. Le gouvernement est récemment revenu sur sa position, suivant ainsi nos recommandations et celles de nos confrères. Nos jardineries ont donc pu rouvrir progressivement l'ensemble de leurs rayons dans le respect des exigences de sécurité et de santé.

Compte tenu de la fermeture des cafés, hôtels et restaurants dans toute la France et en Europe, les ventes de vin se sont arrêtées sur ces secteurs, tandis qu'elles perdurent pour la grande distribution. Nos activités de production (par exemple Café de Paris) tournent à plein régime mais pourraient faire l'objet de difficultés d'approvisionnement en produits « secs » (verrerie, carton, étiquette, etc.).

Quant à notre plateforme digitale collaborative aladin.farm, elle ne connaît aucune interruption d'activité et se révèle d'autant plus nécessaire aux agriculteurs et coopératives en cette période de confinement.

## Comment accompagnez-vous aujourd'hui votre entreprise ?

Les équipes d'InVivo et le management orientent leur actions vers trois objectifs majeurs :

- ▶ Gérer les ressources humaines : qu'elles soient en activité sur site, en situation de chômage partiel, ou en télétravail. Chacune de ces populations a soulevé sa part de problématiques : pour le personnel en télétravail, quels sont les matériels à mettre à disposition ? Comment maintenir le lien entre les équipes ? Pour les collaborateurs sur site, comment faire fonctionner en toute sécurité les équipes ? Comment désamorcer la montée de la tension sociale ? Et, pour ceux en chômage partiel, comment traiter leur situation administrative ? Quelles solutions pour préserver leur pouvoir d'achat ? Nous avons par exemple choisi de maintenir la rémunération nette des collaborateurs dont le montant brut est inférieur à 1 700 €.
- ▶ Organiser les plans de continuité d'activité pour que l'appareil industriel et productif et la distribution commerciale puissent fonctionner en s'assurant de la robustesse des flux logistiques d'approvisionnement et le maintien des canaux de diffusion.
- ▶ Mobiliser l'ensemble des équipes d'InVivo, son écosystème et sa gouvernance pour construire un plan de rebond qui anticipe les impacts financiers sur la durée, implique de transformer certains de nos fondamentaux métiers et identifie des solutions pour (re)motiver nos équipes. Ce plan devra nous permettre, à notre niveau de connaissance actuelle, de gérer au mieux la sortie de crise et la fin de notre exercice fiscal et d'aménager ensuite trois phases : rebondissement, accélération et consolidation du groupe. ■



Sébastien Graff

# « Le secteur du tourisme et des transports est particulièrement touché par cette pandémie »

Franck Rohard, secrétaire général et membre du comité exécutif d'Europcar Mobility Group, raconte comment le secteur du tourisme et du transport a été parmi les premiers impactés par la pandémie. Dans ce cadre, il conçoit le rôle du juriste comme celui qui encadre l'incertitude.

## Comment votre secteur d'activité et votre entreprise ont-ils été impactés ?

Le secteur du tourisme et des transports est particulièrement touché par cette pandémie, l'ensemble des déplacements étant réduit au strict nécessaire. Nous maintenons, lorsque la législation nous y autorise, un minimum de services notamment afin de pouvoir fournir les véhicules nécessaires à la chaîne logistique ou de contribuer à l'effort des hôpitaux et personnels soignants en leurs proposant des offres solidaires.

## Quels sont les sujets juridiques urgents auxquels vous avez dû faire face ?

La priorité étant d'assurer la sécurité de nos personnels et clients, la première préoccupation juridique a été de s'assurer que nos services étaient bien considérés comme essentiels et ce, dans un contexte de droit morcelé au sein de l'Europe et, pour certains pays, entre leurs différentes régions.

## Avez-vous dû traiter de nouveaux sujets pendant cette crise/des problématiques juridiques inattendues ?

À proprement parler non. Mais certains sujets ont pris une tout autre dimension comme cette très familière notion de force majeure, que nous découvrons bien plus riche et subtile que les traces que nous avons en mémoire. La responsabilité des opérateurs prend également une dimension toute différente dans un cadre d'intervention difficile. Plus que des nouveaux sujets, c'est l'interaction de notre métier avec l'économie qu'il est intéressant d'observer. Dans un monde incertain, la société comme l'entreprise se tournent

vers le juriste pour qu'il fixe et donne un cadre certain. La succession des ordonnances à laquelle nous avons assisté en est la preuve. Sans être inattendu, ce rôle « d'encadrement de l'incertitude » du juriste, afin de permettre au business de continuer, se trouve dès lors mis en exergue et décuplé. Il faut alors que le juriste soit plus que technicien et rigoureux, c'est-à-dire prospectif, imaginatif et rassurant.

## Comment avez-vous appréhendé la succession d'ordonnances prises par le gouvernement ?

Comme l'écrivait un de nos pairs : quelle que soit la raison, solidarité ou marketing, nous ne pouvons que nous féliciter de ce que l'accès à l'information qualifiée soit le plus largement ouvert et gratuit.

Cette succession d'ordonnances a par ailleurs été largement anticipée par une communication politique large. Imparfaites et incomplètes, ces ordonnances ont été largement commentées par les universitaires et avocats, suffisamment pour que naissent de beaux débats juridiques mais aussi pour que les juristes les fassent vivre au quotidien afin que l'activité de nos groupes puisse continuer en ces temps difficiles. ■



Franck Rohard

Par Ondine Delaunay

# « La décision d'octroi des prêts garantis par l'État repose sur les banques »

Céline Domenget Morin et Maxence Bloch, associés du cabinet Goodwin, dressent un état des lieux des mesures gouvernementales de soutien aux entreprises qui ne permettent pas toujours de sauver les dossiers. Ils anticipent, pour les prochains mois, une reprise du distressed M&A.

## Les mesures de soutien du gouvernement aux entreprises sont-elles suffisantes ?

**Céline Domenget Morin :** Au début du confinement, les annonces de la BPI pour soutenir les entreprises dont l'activité était impactée par le Covid-19 ont été très bien accueillies, notamment celles relatives au Prêt Atout permettant de renforcer leur trésorerie par un prêt moyen terme ou les fonds de garantie. Le gel des charges sociales, y compris la part salariale de manière exceptionnelle, et des impôts (hors TVA) a été massivement utilisé, leur assurant là encore de conserver une « soupape » de liquidités. Le dispositif du chômage partiel a ensuite donné lieu à de multiples déceptions. Le recours massif et ce, dès les premiers jours du confinement, a conduit à un engorgement du site Internet de la Direccte. Les premiers refus sont ensuite arrivés, notamment dans le secteur du BTP, où les chantiers avaient été arrêtés face aux difficultés de mise en place des mesures sanitaires mais n'avaient pas été identifiées comme éligibles au chômage partiel. Depuis, le dispositif s'est plus largement répandu avec des précisions apportées par le gouvernement au fur et à mesure des semaines. Reste cependant que les sociétés ont dû avancer les sommes à leurs salariés à la fin du mois de mars et s'apprentent à le faire

au mois d'avril, dans l'attente de percevoir les indemnités devant être versés par l'État. Cette situation peut donc s'avérer très problématique pour les entreprises dont l'activité est à l'arrêt depuis mi-mars, sans aucun chiffre d'affaires. Dernière mesure phare : les prêts garantis par l'État (PGE). Il s'agit d'une mesure hautement politique, directement discutée entre Bercy et les grandes banques, que l'on retrouve sous des formats différents dans la plupart des pays touchés par la crise du Covid-19. Si les critères d'éligibilité ont été validés auprès de la commission européenne, repris dans la loi de finances rectificative et l'arrêté du 23 mars 2020, la décision d'octroi de ces prêts repose sur les banques. Les sociétés qui connaissaient déjà quelques difficultés avant le 31 décembre 2019 sont dès lors écartées. Les prêts étant octroyés au coût de la liquidité de chaque établissement bancaire, ceux-ci ne font aucun bénéfice et auront donc tendance à soutenir les dossiers dans lesquels ils sont déjà investis. S'est également posée la question du traitement prudentiel de ces prêts, les banques devant « affecter » une part de leurs capitaux propres, allant en augmentant en fonction du risque. Un nouvel arrêté du 17 avril 2020 est venu préciser le caractère irrévocable de la garantie et les conditions d'indemnisation des banques, ce qui devrait répondre à de nombreuses inquiétudes des banques et débloquer certains dossiers.

## Comment le paysage des entreprises françaises pourrait-il se recomposer ?

**C.D.M :** Nous présentons deux conséquences à ce contexte exceptionnel : l'augmentation massive des procédures collectives, notamment pour les sociétés qui n'auront pas pu accéder au PGE ou aux mécanismes alternatifs proposés par



Céline Domenget-Morin

Bercy (FDES, PEG notifié), et le développement de stratégies de consolidation dans certains secteurs. La manière dont se passera le déconfinement et la reprise d'activité sera clé : niveau de consommation des ménages, impact des mesures sanitaires visant à assurer la distanciation sur le niveau de rentabilité des entreprises, éventuelle disparition de certains maillons des chaînes de production, etc.

Sur plusieurs dossiers, le volet M&A est clé pour trouver une solution assurant la pérennité des entreprises. Nous y travaillons déjà, privilégiant ainsi la voie *in bonis*, notamment grâce à tout ou partie des dispositifs de soutien évoqués précédemment. Bien sûr, les acquéreurs potentiels peuvent être tentés de faire des offres plus faibles que la valeur intrinsèque réelle de l'entreprise cible. Mais la présence d'offres concurrentes permet d'éviter cet écueil.

Dans d'autres dossiers, la consolidation sera une voie à privilégier dans les prochains mois, peut-être avec moins d'urgence mais tout autant d'importance notamment dans les secteurs les plus touchés. D'autres n'auront pas cette possibilité et la vente passera inévitablement par un plan de cession dont les conséquences seront plus douloureuses pour les différentes parties prenantes. Le soutien des administrateurs judiciaires sera alors déterminant, aux côtés des conseils.

**Maxence Bloch :** À court terme, cette stratégie de consolidation devrait plutôt passer par les industriels qui pourraient profiter d'opportunités se faisant jour à la faveur de la crise. Les build up de sociétés sous LBO devraient intervenir dans un second temps, une fois qu'elles auront fait la démonstration de leur résilience. Les fonds d'investissement sont pour le moment mobilisés sur leurs sociétés en portefeuille. Leur priorité est de gérer la crise de trésorerie avec l'aide des mesures gouvernementales dont Céline a parlé, ainsi que leurs prêteurs. Rappelons qu'un certain nombre de ratios de dette LBO arrivaient à échéance au 30 mars dernier.

À plus long terme, une fois le marché du M&A et du financement rouvert, il faudra apprécier l'impact de cette fermeture de l'économie sur le coût de la dette et, corrélativement, sur les multiples d'acquisition, même pour des sociétés considérées comme ayant bien traversé la crise. Les fonds resteront à l'affût d'opportunités, mais la reprise sera graduelle et ils privilégieront sans doute la résilience aux critères d'Ebitda. À ce sujet, il sera intéressant d'analyser comment les entreprises sous LBO, notamment mid-cap, auront traversé la crise, par rapport à celles ayant un actionnariat familial ou plus éclaté. Je reste persuadé qu'avoir à ses côtés un actionnaire professionnel ayant des moyens financiers et humains d'intervention, peut permettre de mieux surmonter cette période, et de pouvoir réussir l'après-Covid qui imposera inévitablement aux entreprises d'investir massivement, notamment dans leur transformation numérique.

### Quelles sont les spécificités des opérations de distressed M&A ?

**C.D.M. :** Les opérations de distressed M&A sont particulières car elles mêlent des contraintes liées à l'impasse de trésorerie aux difficultés techniques propres au M&A. Je pense par exemple aux négociations des garanties, au contrôle des concentrations, aux délais de consultations des instances représentatives du personnel, etc. Autant de process à mener dans un temps extrêmement rapide, parfois peu compatible avec l'urgence de la trésorerie. Dans la plupart des cas, le seul moyen de passer cette étape est un *bridge*, notamment par les banques.

Même dans le cadre d'un plan de cession, l'opération nécessite des audits et surtout un business plan fiable pour la suite. Si l'ordonnance sur les procédures collectives a permis de donner de l'air à certaines entreprises sous pression, à l'heure actuelle, personne n'a de boule de cristal pour savoir quels dossiers pourront s'en sortir.

### Quelles pourraient être les conséquences de cette crise sur les clauses d'earn out ou de mac ?

**M.B. :** S'agissant des mac clauses, elles étaient déjà de rigueur dans les deals industriels à de rares exceptions près, et elles vont bien sûr perdurer. Elles devraient très probablement être introduites dans un certain nombre d'opérations de LBO qui se monteront post-Covid. La rédaction de ces clauses devrait donner lieu à d'intenses discussions, notamment quant à la définition de l'événement mac et à son impact concret sur la cible. La prise en compte d'une épidémie, puis des mesures gouvernementales auxquelles elle donne lieu, en tant qu'événement mac, donnera lieu à d'intéressantes discussions.

Depuis quelques années, les opérations de LBO secondaires ou tertiaires mid-cap étaient négociées avec un prix fixe et, assez fréquemment, sans condition de financement. On peut supposer que les pratiques vont changer sur ce point et que la mise à disposition du financement sera conditionnée à certains indicateurs sur l'état de la cible au moment du closing. C'est une sorte de mac clause.

Autre sujet d'interrogation : les prix fixes seront-ils maintenus ? On peut tabler sur des procédures d'ajustement de prix basées sur l'établissement de comptes au closing, ainsi que sur la réintroduction de clauses d'earn out, certainement dans les deals industriels, mais aussi dans un certain nombre d'opérations de LBO, surtout primaires. ■





# « Pour financer le rebond des PME et des ETI, il est temps de penser au financement obligataire »

Didier Bruère-Dawson, Arnaud Moussatoff, associés, et Louis Gibon, avocat du cabinet Brown Rudnick, dressent les différentes voies à étudier pour trouver des liquidités et financer le rebond.

## En tant que conseils, comment travaillez-vous à sauvegarder la trésorerie de vos clients et à réfléchir sur la fin du confinement ?

La crise est marquée par un arrêt massif des activités économiques, avec une chute simultanée de l'offre et de la demande unique dans l'histoire. On le voit bien au constat de la diminution drastique de toute la logistique des transports routiers, maritimes et aériens de marchandises encore aujourd'hui, sauf une bulle récente de transports maritimes et aériens au départ de la Chine. Il s'agit d'une situation unique, car c'est une mise en sommeil qui ne résulte pas

d'une crise industrielle ou financière. Les dirigeants et leurs conseils travaillent donc à la sauvegarde de la trésorerie des entreprises le temps du confinement et pour financer la reprise et ses éléments de complexité. Cette trésorerie est devenue l'enjeu prioritaire pour assurer la survie pendant le confinement et pour préparer la relance de l'activité avec des forces intactes. Cela passe par un suivi et la discussion avec nos clients de toutes les chaînes d'approvisionnement ainsi que de distribution, la revue de tous les accords qui font la vie de l'entreprise, en ce compris, évidemment, les relations de travail et pour assurer le maintien de l'emploi.

Parmi les mesures déployées par les gouvernements en France et ailleurs, il y a un corps très

vaste de mesures chaque jour améliorées qui concernent aussi l'accès à des financements à prix coûtant et exceptionnels que nous discutons également avec les clients. Une des mesures phare du dispositif de financement des entreprises est évidemment la mise en place du PGE. Il a pour l'instant et pour l'essentiel et, sauf exceptions médiatisées, profité aux TPE et PME. Les grands groupes avaient, avant la crise, constitué des réserves importantes en profitant de conditions de financement très avantageuses. Cela étant et, par-delà les délais records d'accusés de réception des dossiers, l'obtention du PGE s'avère être un exercice souvent plus complexe qu'attendu, en partie du fait des conditions d'éligibilité et de bénéfice effectif de la garantie de l'État et malgré les directions données par les pouvoirs publics, ainsi que l'assouplissement relatif aux règles européennes, encore objet de travaux pour les entreprises en difficulté. Il faut - pour gérer de façon efficace ces difficultés lors des négociations aux côtés des clients - comprendre les questions posées par les prêteurs bancaires qui voient, en France comme ailleurs, toutes les limites des business plan dans les circonstances présentes, alors qu'on parle déjà de la deuxième vague du Covid-19.

Quoiqu'il en soit, pour imparfait que soit le système en ce que nombre de questions restent posées - comme celle des marges dans les éventuelles périodes d'extension de la ligne de crédit ou pour la part non garantie par l'État -, pour indéniables que soient frustrantes certaines résistances à l'octroi de ces prêts, le dispositif est une partie de la solution pour les entreprises qui pourraient se trouver dans une impasse de trésorerie. Beaucoup d'ETI vont avoir un plus grand besoin de liquidités dans les semaines à venir, car la remise en marche de l'appareil sera un exercice complexe alors que nombre d'entre elles feront face à l'échéance des NEU CP.

Enfin le rôle du conseil est aussi de rappeler que, à la fin du



Didier Bruère-Dawson

confinement et de la suspension des obligations posée par les ordonnances de mars et avril 2020, viendra le temps de payer les échéances de bail, de financement etc., reportées, que rajouter de la dette à la dette n'a de sens que si l'on cerne la documentation existante et le plan industriel à travailler, fut-ce avec des *caveat*.

### Comment gérez-vous la question des engagements financiers préexistant à la crise et ceux à venir ?

Les effets des difficultés sont suspendus, mais il faut travailler ensemble - créanciers, débiteurs, conciliateurs et conseils - à la sortie du confinement, aux investissements et au rebond. L'horizon de la fin de la « période juridiquement protégée » organisée par les ordonnances de mars et avril 2020 impose d'abord d'anticiper les défaillances au vu des *covenants* financiers. Sans que le cours des obligations ne soit suspendu, il est temporairement interdit de tirer les conséquences d'un défaut d'exécution dans un délai expirant pendant cette période et pour nombre d'obligations. Le non-respect d'une échéance due pendant la période protégée ne peut donc pas être sanctionné par la déchéance du terme. Mais attention, seules les clauses sanctionnant une inexécution du débiteur sont concernées, de sorte que le non-respect d'engagements qui dépendent de paramètres exogènes au débiteur pourrait potentiellement continuer à être sanctionné. À l'issue du sursis laissé au débiteur, les clauses dont les effets étaient paralysés produiront en tout état de cause à nouveau leurs effets. Le débiteur devra alors être en mesure de régler les échéances impayées pendant la période protégée qui

s'ajouteront aux échéances suivantes, en ce compris, le cas échéant, les échéances de PGE, de même qu'il devra respecter ses ratios financiers, sous peine de s'exposer à une prise de contrôle par les créanciers entrés sur le marché depuis la précédente crise et alors que le marché de la dette court terme va évidemment repartir.

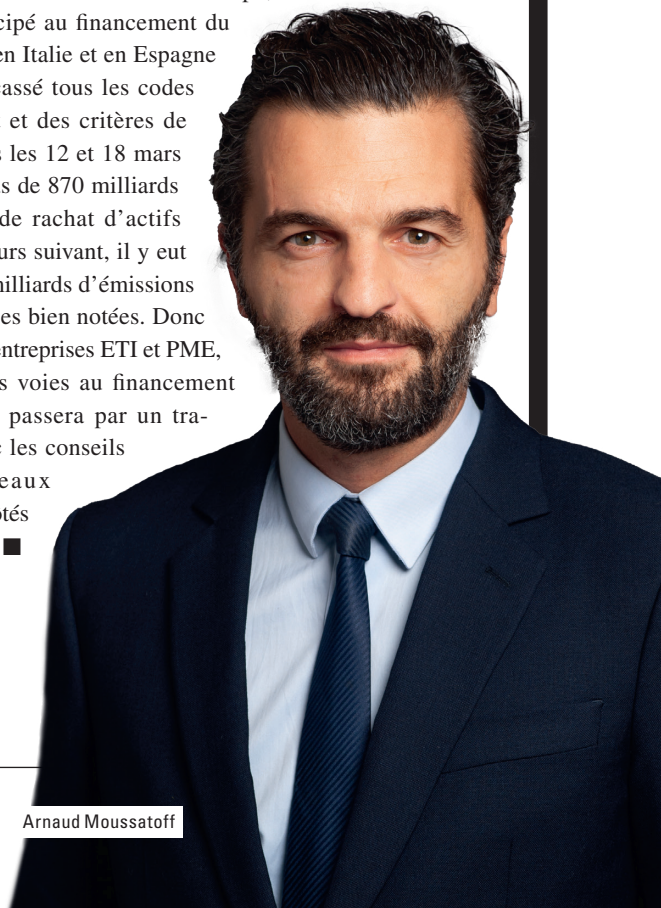
Après les mesures d'urgence de trésorerie, il apparaît donc indispensable que les

entreprises mettent en place, le plus tôt possible et en profitant de la situation, dans un cadre préventif, les mesures appropriées pour réaménager leurs engagements et adapter leur structure de coût aux prévisions d'activités aléatoires. Il y a alors plusieurs contraintes à prendre en compte. Réussir tout d'abord à composer entre différentes typologies de prêteurs coexistant dans nombre de dossiers, que ce soit les banques ou les prêteurs alternatifs, qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et n'ont pas forcément la même approche des pratiques de marché. Quoiqu'il en soit et vu les délais de discussion, il faut réagir pendant la période de confinement - en tout cas avant août 2020 - pour restructurer ses dettes et réfléchir, en particulier lorsqu'on ajoute de la dette à la dette.

Certes, la plupart des prêteurs alternatifs aux créanciers bancaires n'ont pas actionné, même à titre conservatoire et pour d'évidentes raisons légales et de circonstances, les clauses de bris de *covenants*. Cela étant, il apparaît acquis que l'économie va devoir vivre avec le Covid-19 pendant 12 à 18 mois et revoir ses modèles. Cela implique que des investissements seront nécessaires là où le financement du fond de roulement par l'affacturage ou les Dailly est compromis pour un temps, faute de chiffre d'affaires, et là où les financements resteront difficiles à obtenir faute de certitudes. Le bris des *covenants* trouvera alors - et quand les business plans seront tirés - sa place dans la discussion entre créanciers (fonds de dette, Euro PP et unitrancheurs, etc.) et débiteurs. Pour les créanciers comme pour les débiteurs il faut l'anticiper maintenant. À ce titre, il est temps de penser pour financer le rebond des PME et des ETI au financement obligataire. Certes il a pour d'évidentes raisons ralenti quelques semaines. Mais l'Europe, après avoir participé au financement du chômage partiel en Italie et en Espagne (projet SURE), cassé tous les codes de l'endettement et des critères de Maastricht, a mis les 12 et 18 mars sur le marché plus de 870 milliards de programmes de rachat d'actifs et, dans les 15 jours suivant, il y eut pour plus de 80 milliards d'émissions pour les entreprises bien notées. Donc pour les grandes entreprises ETI et PME, il y a et aura des voies au financement d'un rebond qui passera par un travail de fond avec les conseils sur les nouveaux modèles et aux côtés des prêteurs. ■



Louis Gibon



Arnaud Moussatoff

Par Lucy Letellier

# « Étant sous LBO, nous ne sommes ni les chouchous des banques traditionnelles ni celles des banques publiques »

Olivier Delrieu, PDG de Trescal, le leader mondial des services de métrologie et de gestion de parc d'instruments de test et mesure multi-marques, raconte les difficultés pour adapter son entreprise, sous LBO, aux exigences de la crise.

## Comment votre secteur d'activité et votre entreprise ont-ils été impactés ?

Trescal étant un spécialiste mondial des services de métrologie et de gestion de parc d'instruments de test et mesure, nous n'avons donc pas souffert de problèmes liés à l'approvisionnement de notre supply chain. En revanche, nous avons rencontré des difficultés côté clients car, soit ils avaient fermé, soit l'accès à leur site était restreint à leurs seuls salariés. Or, notre présence en France s'organise autour de 35 laboratoires et d'une centaine de sites déportés chez nos clients. Nous avons donc essuyé une baisse de 20 % de notre chiffre d'affaires en mars et nous prévoyons une dégradation pour avril de l'ordre de 40 %. Nous pensions que notre présence à l'international nous protégerait, mais c'est d'ailleurs le côté inédit et surprenant de cette crise, l'ensemble des pays a été touché quasi simultanément.

## Quels sont les sujets urgents auxquels vous avez dû faire face ?

Plusieurs sujets ont dû être menés de front. Le premier était de faire en sorte que les salariés pouvant se déplacer puissent travailler. Il a donc été nécessaire de s'adapter aux nouvelles règles sanitaires.

Le deuxième sujet, plus délicat, a porté sur la mise en place du chômage partiel, moins facile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît. Nous étions une entreprise solide et jamais nous n'avons envisagé avoir recours à un tel dispositif. Il a fallu rapidement se familiariser avec les arcanes de ce système. En tant qu'entreprise internationale, notre difficulté a été de comprendre quel était, dans chaque pays, le système équivalent et le mettre en place. Ne nous méprenons pas, il s'agit là de la seule parade que nous ayons : celle d'utiliser à bon escient le chômage partiel et de le gérer dans le micro-détail, car c'est du cas par cas.

Nous avons bien sûr mis en place toutes les mesures possibles pour la préservation du cash et procédé à toutes les réductions de coûts possibles. Il a ensuite fallu vérifier pays par pays notre capacité à obtenir des financements supplémentaires. Et c'est particulièrement sur ce point que les choses se corsent. Étant une entreprise sous LBO, nous ne sommes ni les chouchous des banques traditionnelles ni celles des banques publiques. Par ailleurs, notre pool bancaire est international et composé d'une dizaine d'acteurs. Certains de ces acteurs sont loin et n'ont pas nécessairement pris la mesure de la crise et ont donc réagi moins rapidement... Nous avons dû également faire face à toutes les règles de présentation des demandes de prêts qui n'offrent pas l'agilité et la souplesse nécessaires à la situation. Nous avons besoin d'un consensus de l'ensemble des acteurs du pool et les fédérer fut extrêmement lourd et chronophage.

## Une fois l'onde de choc passée, comment pilote-t-on une entreprise dans une période si exceptionnelle ?

Nous sommes, depuis un mois, dans la gestion conjoncturelle de cette crise. Nous avons mis en place une cellule de crise et, chaque jour, nous faisons le point sur le nombre de cas de Covid-19, sur le niveau des stocks de masques, de gels, sur le chômage partiel et sur les mesures de préservation de cash. Nous ne traitons plus les mêmes sujets qu'auparavant. Et chaque jour, nécessite une nouvelle adaptation, soit au niveau RH, soit au niveau financement, sanitaire, etc. Les hiérarchies se renversent : nous sommes entre les mains des managers de terrain. Ces derniers décident de qui peut travailler et sur quel site. Et la survie de l'entreprise se joue dans la différence entre un chef d'équipe qui aura réussi à trouver une solution qui permette de faire travailler 60 % des équipes et non 40 %. Le rôle du comité exécutif est de les soutenir sans alourdir leurs charges de travail avec du reporting supplémentaire. La direction financière devient également centrale et joue d'ailleurs le match de sa vie. L'enjeu majeur de cette crise est celui de la protection des salariés. Les managers et des directions font chaque jour face à un dilemme invraisemblable : tenter de préserver l'activité mais avant tout la santé de leurs collaborateurs. Nous devons aussi sauvegarder le tissu économique. Pour ce faire, il faut que les salariés aillent travailler, mais il n'est pas question de les mettre en danger. Chaque jour, l'ensemble de la chaîne de management doit donc réévaluer la situation et n'avoir aucun doute. ■



Olivier Delrieu

# « Des remises d'impôts pourront être octroyées dans certains cas spécifiques »

Maxence Manzo et Bertrand de Saint Quentin, associés du cabinet Cazals Manzo Pichot Saint Quentin, détaillent les récentes mesures fiscales prises par le gouvernement permettant aux entreprises de mieux gérer leur trésorerie, actuellement sous pression. Ils livrent également leurs conseils pour limiter les risques d'insolvabilité.

## Quelles sont les principales mesures à caractère fiscal prises par le gouvernement français dans le contexte de pandémie actuel ?

Des mesures d'ordre financier ont été adoptées avec pour objectif premier d'alléger la pression sur la trésorerie des entreprises. Ainsi, et de manière inédite puisque sans justifications, elles ont la possibilité de reporter de plusieurs mois le paiement de certains impôts directs, ou encore d'obtenir le remboursement accéléré de crédits d'impôts.

D'autres mesures permettront également de donner un peu d'air aux entreprises dans leur gestion et organisation, telles que l'allongement de la période de certaines déclarations fiscales. Les liasses fiscales des entreprises dont l'exercice clôturait au 31 décembre 2019 pourront ainsi être déposées jusqu'au 30 juin 2020.

Pendant la période d'urgence sanitaire, l'ensemble des délais prévus dans le cadre de la conduite des procédures de contrôle fiscal sont suspendus. Mais la suspension a aussi des conséquences sur les délais de prescription et de reprise, permettant par exemple à l'administration fiscale de pouvoir encore procéder début 2021 à des vérifications au titre de 2017, ce qui ne serait habituellement pas possible. Ce point est important notamment pour les garanties de passif lors des cessions d'entreprises.

Enfin, certains délais applicables en matière de recouvrement et de contestation d'impôts sont également suspendus pendant la durée de l'état d'urgence sanitaire augmentée de trois mois.

## Ces mesures constituent-elles selon vous une réponse adaptée à la situation ?

Nous ne pouvons que saluer la rapidité avec laquelle le gouvernement a adopté ces mesures, globalement adaptées aux besoins à très court terme des entreprises. Par ailleurs, Bercy a déjà fait savoir que des remises d'impôts pourront être octroyées, dans certains cas spécifiques, lorsque le report des échéances fiscales ne suffira pas.

Nous pourrions souhaiter une généralisation et simplification des procédures d'étalement du paiement de l'impôt, ce que l'administration accepte déjà lorsque des entreprises en difficulté le sollicitent. Peut-être pourrions-nous également espérer que la reprise des contrôles fiscaux se fera de façon progressive, avec discernement et mesure, car de nombreuses entreprises seront davantage focalisées sur le maintien, voire la survie, de leur activité.

Il est probable que les mesures prises ne seront pas suffisantes et devront par la suite être complétées par une réforme fiscale plus systémique. Celle-ci aurait vocation à compléter les dispositifs non fiscaux mis en place, tels que les prêts garantis par l'État, dont l'efficacité ne sera réelle que si l'ensemble des acteurs coopèrent et prennent leur responsabilité dans la durée.

## Pourriez-vous citer des exemples de bonnes pratiques à adopter par les entreprises ?

Avec la suspension de certains délais fiscaux, des ressources internes qui étaient jusque-là dédiées au suivi des procédures fiscales pourraient être en partie réaffectées à d'autres activités de gestion fiscale. Par exemple, c'est sans doute le moment de solliciter des remboursements de crédit de TVA auprès d'une administration incitée à être plus ouverte à la discussion et réactive. De la même manière, dans la mesure où les dettes (notamment fiscales) des entreprises vont augmenter par l'effet des dispositifs précités, il nous paraît opportun de demander l'échelonnement du paiement d'impôts pour limiter les risques d'insolvabilité.

Enfin, dans un environnement de crise où la question des garanties données par les entreprises revêt une importance cruciale (au profit de l'administration, en contrepartie d'un étalement de l'impôt, ou au profit des banques dans le cadre de financement), nous verrons sans doute se développer de nouveaux outils attractifs comme la remise d'actifs en fiducie. Encore relativement peu connue, la fiducie offre de solides garanties et une grande simplicité d'exécution tout en étant globalement neutre au plan fiscal. ■



Bertrand de Saint Quentin



Maxence Manzo

Par Aurélia Granel

# « Nous avons dû gérer à la fois la vitesse et l'inconnu »

Stéphanie Fougou, secrétaire générale d'Ingenico, l'un des leaders mondiaux du secteur des paiements, raconte l'adaptation extrêmement rapide de son groupe implanté dans une quarantaine de pays.

## Comment votre secteur d'activité et votre entreprise ont-ils été impactés ?

Comme toutes les entreprises, Ingenico Group a en priorité dû gérer la situation sanitaire et prendre toutes les mesures pour assurer la santé et sécurité de ses employés, tout en préservant la continuité des services délivrés à ses clients.

Ingenico est présent dans plus de 40 pays et, à ce titre, a dû adapter les mesures sanitaires au fil des décisions de chaque gouvernement local. Une cellule de crise a été mise en place très rapidement, dès les premiers signaux sur le territoire chinois, permettant ainsi d'assurer un suivi global et quotidien des évolutions sanitaires requises. Puis très vite, il a fallu organiser le travail à distance, gérer nos stocks de terminaux, assurer la capacité des plateformes IT à résister à une volumétrie d'échanges considérable, rassurer les équipes et maintenir le lien avec tous. En tant que fournisseur de solutions de paiement, nous accompagnons les transactions dans des secteurs très divers (avec paiement in store, online, etc.) et, selon nos activités et licences régulées dans certains pays, nous pouvons être assimilés à des activités essentielles.

## Quels sont les sujets juridiques urgents auxquels vous avez dû faire face ?

La direction juridique a été mobilisée sur l'analyse des nombreux textes qui étaient publiés chaque jour dans les différents pays à un rythme effréné : en droit boursier, droit des sociétés, droit social, droit fiscal, procédure judiciaire, etc.

À situation exceptionnelle, mesures inédites. Nous étions, comme toutes les sociétés cotées, au cœur du déroulement traditionnel de préparation d'assemblée générale avec toutes ses modalités techniques rendues impossibles. Et puis inévitablement, l'exception de force majeure soulevée par certains clients et auxquels nos commerciaux devaient répondre de manière coordonnée.

## De nouveaux sujets ont-ils été soulevés pendant cette crise ?

Sur un plan technique, nous avons eu la sensation de revisiter tout le droit des sociétés en une semaine. En droit des contrats, il s'agissait plutôt d'un exercice de mise en application de nos régimes juridiques, jamais testés dans ces situations. Sur un plan managérial, soulignons l'impérative nécessité d'être encore plus à l'écoute et proche de ses collaborateurs et de les aider à prioriser. Et, en termes de gestion de risques, la revue immédiate des nouveaux enjeux (les risques de défaillance de certains partenaires, d'approvisionnement, de sécurité, etc.).

Subitement, l'utilisation des outils digitaux est devenue un incontournable. Chez Ingenico, nous étions déjà de grands consommateurs d'outils de visioconférence, donc cela a été plutôt une mise en œuvre rapide. En revanche, en cinq jours, nous avons déployé la signature électronique dans 40 pays pour assurer que nos contrats puissent continuer à être signés.

## Quels seront les enjeux juridiques de demain ?

Quelques grands thèmes semblent se dégager : des sujets contractuels qui pourront aller du traitement des résiliations anticipées aux engagements non remplis et puis les réflexions sur les futures clauses à envisager en cas d'épidémie, mais encore des sujets d'assurance et sûrement de procédures collectives. Et puis, pour le futur, une emphase encore plus forte sur les enjeux sociétaux et les cartographies de risques afférentes. De manière générale, cette situation exceptionnelle sera peut-être l'occasion d'accélérer la digitalisation du système judiciaire et lui permettre de pouvoir poursuivre plus aisément l'initiation des contentieux et procédures collectives le cas échéant.

Dans tous les cas, cette crise sanitaire a démontré, une fois de plus que, même à distance, la collaboration et l'entraide sont primordiales. Immédiatement, la solidarité s'est installée entre les directions juridiques des entreprises, notamment au travers des associations comme l'AFJE, et les institutions représentatives des entreprises comme l'Afep et le Medef, qui ont joué un rôle majeur pour compiler les problèmes soulevés dans chaque entreprise, proposer des solutions communes, échanger sur les situations de chacun, etc. ■

# « Nous avons eu la mauvaise surprise de voir un autre front s'ouvrir sur la communication autour des espèces »

Guillaume Nonain, general counsel EMEA et APAC de Brink's, raconte l'impact considérable de la pandémie sur l'industrie du transport de fonds ayant assuré la continuité d'une activité essentielle, sur fond de psychose des transactions en cash.

## Comment votre secteur d'activité et votre entreprise ont-ils été impactés par la crise du Covid-19 ?

La situation s'est révélée rapidement compliquée, alors même que l'activité de transport de fonds et de traitement des valeurs fait partie des activités considérées comme essentielles à la vie de la nation. Sans nous, pas de distributeurs d'argent approvisionnés, pas de magasins délestés de leurs espèces, pas de prestations sociales distribuées, pas de recettes de commerce créditées, etc. Nous avons donc une obligation primordiale de continuité d'activité vis-à-vis de l'État et des citoyens. Nous avons ainsi dû concilier les attentes de nos clients, notamment des magasins alimentaires qui détenaient encore plus de cash à traiter, avec les impératifs de sécurité sanitaire pour ceux-ci et bien sûr pour nos salariés. En plus de tout cela, nous avons eu la mauvaise surprise de voir un autre front s'ouvrir sur la communication autour de notre matière première, les espèces. Il est malheureux de voir que le fantasme lié au cash transmetteur de virus revient à chaque épidémie, sans aucun fondement scientifique crédible. Encouragé par certains acteurs globaux du paiement par carte ou électronique, le discours anti-cash a créé une psychose qui a poussé certains commerces à aller jusqu'à interdire purement et simplement les espèces. La Banque de France et le Défenseur des droits ont ainsi dû formellement rappeler qu'un tel refus, au-delà du fait qu'il exclut toute une frange de la population qui n'est pas dotée de moyens de paiement électronique, est illégal en France et sanctionné pénalement. Le paiement par carte ne fait pas partie des mesures restrictives prises pour lutter contre la propagation du Covid-19 ! Au contraire ! Le fait de sortir retirer des espèces est même l'un des exemples de sortie de première nécessité expressément cité sur l'attestation du ministère de l'Intérieur. Toute la direction de Brink's s'est mobilisée sur le sujet afin de revenir à une communication publique plus sérieuse. Un billet n'est pas plus contagieux qu'un terminal de paiement, une CB, ou la poignée d'un chariot de supermarché !

## Quels sont les sujets juridiques urgents auxquels vous avez dû faire face ?

Dès les premiers jours de la crise sanitaire, nous avons été confrontés à des sujets de gestion contractuelle qui, jusqu'à présent, étaient assez théoriques comme la force majeure, ou l'imprévision. Nous sommes intervenus au soutien des équipes commerciales ayant dû gérer les relations avec certains de leurs clients qui avaient choisi de fermer leur magasin, alors même que leur commerce n'était pas

interdit par décret. Je pense par exemple à des commerces d'équipements informatiques ou de bricolage.

D'autres enjeux juridiques sont apparus, liés à la sécurité des salariés, avec notamment des répercussions sur le traitement des données personnelles. Notamment la question de la prise de température des salariés. Au début, nous étions un peu dans le flou pour savoir si elle était autorisée. La CNIL a fort heureusement précisé sa position en indiquant qu'elle s'opposait à la collecte et conservation des données de température récoltées et non à la pratique sanitaire elle-même.

Par ailleurs, afin de gérer la sécurité de nos salariés et les enjeux sociaux, nous avons établi un guide de bonnes pratiques avec le ministère du Travail et les représentants des salariés. Il concerne bien sûr toute notre industrie.

## Quels seront, selon vous, les sujets juridiques de demain ?

Je pense que dans le cadre des négociations commerciales classiques, nous verrons remonter dans les priorités de négociation les clauses de force majeure et d'interruption d'activité. Je m'attends aussi à des demandes de flexibilité accrue sur certaines clauses contractuelles, notamment liées aux pénalités en cas d'absence de service.

La dématérialisation des process devrait par ailleurs être au cœur des préoccupations des entreprises. La mise en place de la signature électronique sera prioritaire pour les groupes qui ne l'ont pas encore prévue. La sécurisation des outils de visioconférence et de partage de documents devra également être travaillée.

Mais j'ose espérer que cette dématérialisation sera également au cœur des préoccupations de nos administrations ! Si de gros efforts ont été faits, il me semble aujourd'hui incroyable de devoir continuer à se déplacer, pour certains trésors publics par exemple. ■



# Faire face à la crise et à ses conséquences

**Les associés du bureau parisien de Gowling WLG réalisent une revue des principales dispositions issues des ordonnances Covid-19 et analysent leurs conséquences pour chacun de leurs secteurs d'activité.**

**À ce stade de la crise, les dirigeants saluent majoritairement un pacte implicite de non-agression entre clients et fournisseurs. Cette situation ne pourra cependant pas se maintenir. Quels sont vos conseils ?**

**Frédéric Dereux et Philippe Rousseau :** Les relations sont en fait très tendues et les circonstances actuelles ne font que retarder l'inéluctable remise en question des conditions contractuelles consenties avant la crise du Covid-19. La bonne attitude consiste évidemment à anticiper le retour à la normale, qui pourrait être dans la plupart des cas radicalement différente de celle qui prévalait jusqu'alors. Il est impératif de procéder à une étude attentive des contrats en cours et, tout particulièrement, de celles de leurs clauses qui prévoient des modalités d'adaptation ou de résiliation, qu'il s'agisse notamment de la force majeure ou de l'imprévision. Ce préalable accompli, il faut d'ores et déjà poser les jalons des discussions en cours et à venir et ceci passe par des échanges écrits dont le contenu doit être très soigneusement pesé. L'exigence de bonne foi posée par le Code civil se traduit par de nombreuses obligations de comportement, telles que l'obligation de ne pas tirer profit de la moindre défaillance de la partie contractante pour se retirer du contrat ou pour obtenir un avantage disproportionné.

Les contentieux à venir sont potentiellement nombreux et il est crucial de tenter de les éviter et ne pas hypothéquer ses chances de succès en cédant à la volonté de réagir rapidement et fermement, sans avoir mesuré l'impact très négatif qu'auront toutes les tentatives d'exercer une pression indue à l'encontre de ses partenaires.

**Quels sont les mesures prises par l'INPI et l'Office de l'UE pour la propriété intellectuelle (EUIPO) dans le cadre de cette crise. Les procédures sont-elles suspendues ?**

**Céline Bey et Philippe Rousseau :** En application de l'ordonnance 2020/306 en date du 25 mars 2020, l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI) a prorogé les délais applicables à l'introduction d'un recours administratif ou juridictionnel et à la formulation d'observations ainsi qu'au dépôt d'oppositions de marque, au paiement des annuités de brevet, au renouvellement d'un droit et au délai de grâce applicable. Le titulaire d'un droit antérieur désirant s'opposer à l'enregistrement d'une marque française dont le délai initial d'opposition arrivait à échéance en

avril, aura ainsi jusqu'au mois d'août pour former opposition. Les reports de délais ne concernent en revanche pas les délais de priorité pour une extension internationale, les délais de paiement pour le dépôt de brevet, ni ceux pour déposer un certificat complémentaire de protection.

De son côté, l'EUIPO a prorogé pour le moment au 4 mai 2020 l'ensemble des délais applicables devant ses services, qu'ils aient été fixés par l'Office ou qu'ils soient de nature légale. Les offices invitent néanmoins les titulaires de droit, s'ils sont en mesure de le faire, à respecter les délais initialement applicables sans attendre la fin de la période d'urgence sanitaire afin d'éviter l'engorgement de leurs services, lesquels continuent à fonctionner normalement grâce à l'utilisation de procédures dématérialisées.

**Face à la prolongation du confinement et à une sortie de crise lointaine, les entreprises souhaitent qu'un deuxième volet de mesures soit adopté. Que pourrions-nous souhaiter pour le volet social ?**

**Gaëlle Le Breton :** Les entreprises sont très inquiètes sur l'engagement de leur responsabilité dans le cadre des mesures à mettre en œuvre pour protéger leurs salariés. Il est donc primordial de continuer à délimiter le périmètre de l'obligation de sécurité des employeurs face au risque particulier du Covid-19. La responsabilité des employeurs est exigeante, certes, mais elle demeure une obligation de moyens renforcée, pas de résultat.

Il reste également un important chantier sur le télétravail. Beaucoup d'entreprises se sont organisées dans l'urgence avec les moyens du bord. La pratique du télétravail va perdurer et, pour certaines entreprises, va même devenir la norme pour tous les postes qui le permettent. Il est donc indispensable de s'organiser sur le long terme, tant au niveau de l'équipement que de l'accompagnement des salariés face aux risques psychosociaux. Des contreparties devront également être trouvées pour les salariés qui ne peuvent pas télétravailler eu égard à leurs fonctions.

Enfin, la reconnaissance du Covid-19 comme maladie professionnelle va devenir un sujet incontournable dans les prochaines semaines. Les annonces concernant le personnel soignant interrogent nécessairement sur le traitement des autres salariés, et notamment ceux identifiés comme "indispensables" à la vie de la nation.



Antoine Pampouille, Frédéric Dereux, Philippe Rousseau, Sylvain Canard-Volland, Céline Bey, Barbara Jouffa, Danhoé Reddy-Girard, Gaëlle Le Breton, Simon Lowe

### Comment se sont organisées les banques pour accompagner les entreprises ?

**Danhoé Reddy Girard et Antoine Pampouille :** Les banques se sont mobilisées pour accompagner leurs clients afin de limiter au maximum l'impact qu'aura le Covid-19 sur l'économie et ont fait preuve d'agilité en adoptant rapidement de nouvelles pratiques en période de confinement, telle que la signature électronique, afin de concilier continuité d'activités et sécurité sanitaire. Plusieurs dispositifs ont été annoncés par la FBF, dont la possibilité de reporter jusqu'à six mois le remboursement des crédits d'entreprises sans frais, ou encore la mise en place de procédures accélérées d'instruction de crédit pour les situations de trésorerie tendues.

La procédure exceptionnelle la plus remarquable demeure l'octroi de la garantie de l'État aux prêts consentis aux entreprises éligibles par les établissements de crédit et les sociétés de financement entre le 16 mars 2020 et le 31 décembre 2020 (PGE). Un arrêté du 17 avril 2020 a précisé que cette garantie était « irrévocable et inconditionnelle, valable sur toute la durée du prêt » afin de sécuriser le traitement prudentiel des PGE au titre du ratio *Risk-Weighted Assets* (RWA). Il faut toutefois noter que les banques conservent une part de risque importante – entre 10 % et 30 % du montant total du prêt, selon la taille de l'entreprise – sur laquelle elles ne peuvent demander aucune sureté (sauf instruction au cas par cas pour les entreprises de plus de 5 000 salariés ou réalisant plus de 1,5 Md€ de CA).

### Comment les investisseurs assistent-ils leurs participations ?

**Barbara Jouffa et Simon Lowe :** Les investisseurs aident leurs participations à gérer l'urgence : obtention de financements et d'aides gouvernementales, révisions des prévisions de trésorerie, partage de bonnes pratiques entre leurs différentes participations et mise en place d'un service de recours avec des experts. Ils accompagnent également la reprise d'activité post Covid-19, notamment dans le cadre de la mise en place de mesures sanitaires, ou de l'ouverture de procédures collectives.

### Au regard de la *dry powder* disponible, à quoi peut-on s'attendre en matière de *private equity* ?

**Barbara Jouffa et Simon Lowe :** La crise impactera probablement brutalement certains secteurs (automobile, aérospatial, retail). D'autres se montreront plus résilients (tech, santé, infrastructure) avec des valorisations qui ne devraient pas être

significativement impactées, d'autant plus que nombre des actifs sous portefeuille ont été acquis récemment. Les multiples de valorisation se baseront sans doute davantage sur une capacité de résilience, plutôt que sur des pourcentages de croissance. Si cette crise risque d'aboutir au report de certaines opérations, elle sera également source d'opportunités pour le *private equity*, qui pourra continuer d'investir grâce à son importante *dry powder*.

### La crise actuelle va-t-elle susciter des opportunités pour le marché secondaire ?

**Barbara Jouffa et Simon Lowe :** Le marché secondaire de la dette va être animé par les importants besoins de financement tandis que certains fonds en fin de vie seront contraints de se séparer de leurs participations qui n'auront pas pu réaliser le business plan dans le temps imparti.

### Comment percevez-vous cette mesure phare de l'étalement et du report des loyers commerciaux et professionnels ?

**Sylvain Canard-Volland :** Les mesures gouvernementales ne prévoient nullement un étalement ou un report des loyers, mais la limitation des moyens d'actions des bailleurs en cas d'impayés (avec un niveau de protection renforcé pour les microentreprises). Après tergiversations, les fédérations de bailleurs recommandent désormais une annulation de trois mois de loyer, mais pour les seules microentreprises dont l'activité a été interrompue par l'arrêt du 15 mars. Pour les commerces de taille moyenne ou de plus grande taille, une médiation entre les grandes foncières et les chaînes, sous l'égide de Bercy, est en cours, à laquelle la loi de finances rectificative vient de donner un coup de pouce en prévoyant des dispositifs de faveurs pour les bailleurs et les preneurs relativement aux abandons de créance de loyers consentis entre le 15 avril et le 31 décembre 2020.

Si les demandes des preneurs semblent économiquement légitimes (le secteur du commerce étant le plus touché, mais les autres secteurs sont également fragilisés), les propriétaires ne doivent pas être systématiquement stigmatisés. Tout d'abord, tous n'ont pas la même solidité financière et une perte substantielle de revenus annuels peut être dévastatrice. De plus, de nombreux actifs sont financés par de la dette bancaire, et tout effort sur les loyers nécessitera l'accord des prêteurs.

La négociation doit donc être privilégiée afin que bailleurs et preneurs trouvent une solution de compromis permettant d'aborder « le monde d'après » de manière plus sereine. ■



# « L'impact sur nos activités vient surtout des difficultés de chaîne d'approvisionnement »

Frédérique Berthier-Raymond, group general counsel & company secretary d'Imerys, explique les difficultés liées à la chaîne d'approvisionnement et à la logistique dans un groupe à l'implantation mondiale.

## Comment votre secteur d'activité et votre entreprise ont-ils été impactés ?

Le secteur d'activité dans lequel Imerys, groupe industriel international spécialisé dans les minéraux industriels, opère n'est, du fait de sa diversité, pas spécifiquement impacté par la crise sanitaire liée au Covid-19, Imerys servant tout aussi bien le secteur des biens de consommation que la construction, la fonderie ou l'automobile. La crise sanitaire a dans un premier temps impacté nos sites de production en Chine, contraints pour la plupart de fermer temporairement, et ainsi leurs ventes locales et exportations mais également nos exportations. Depuis que la crise sanitaire s'est étendue au monde entier, le groupe Imerys a dû faire face à des demandes de fermeture dans certains pays où il est implanté du fait de mesures locales de confinement strictes, par exemple en Afrique du Sud ou en Inde. Mais nous avons pu, dans bon nombre de cas, maintenir nos sites ouverts compte tenu des industries essentielles que nous servons, en maintenant des conditions de sécurité optimales pour nos collaborateurs et nos partenaires. Imerys fournit en effet des produits et des solutions pour la fabrication de médicaments et d'équipements médicaux, tels que les gants destinés aux personnels de santé et le caoutchouc, utilisés pour les bouchons des solutions injectables. Nos produits et nos solutions sont également utilisés par l'industrie agroalimentaire et de nombreuses autres industries qui contribuent au quotidien des populations. Hormis ces cas exceptionnels de fermeture d'usine, l'impact sur nos activités vient finalement principalement des difficultés de chaîne d'approvisionnement et logistiques pour être fournis en matière première et acheminer nos produits chez nos clients.

## Quels sont les sujets juridiques urgents auxquels vous avez dû faire face ?

Les équipes juridiques dédiées à nos opérations ont dû gérer dès le début de la crise de nombreux sujets, inédits dans leur teneur ou leur ampleur : négociation avec les autorités locales pour le maintien de nos opérations industrielles et minières servant des activités essentielles, chaque pays ayant ses propres critères et processus d'autorisation en la matière ; négociation urgente de nouvelles conditions d'approvisionnement de certains produits ; assistance à la sécurisation de nouvelles chaînes logistiques d'approvisionnement, le tout dans un souci d'assurer le maintien de nos opérations et le meilleur service possible à nos clients. Nos équipes centrales ont quant à elle été mobilisées sur des sujets moins opérationnels mais tout aussi cruciaux, tels que l'organisation de notre assemblée générale dans des conditions exceptionnelles de huis clos ou encore le conseil pour le strict respect des règles de protection des données personnelles.

## Comment votre département accompagne-t-il le dirigeant dans le pilotage de l'entreprise dans ce contexte exceptionnel ?

Une cellule de crise, qui se réunit tous les jours, a été mise en place. Le département juridique y participe pour conseiller les fonctions centrales et la direction générale sur l'ensemble des aspects juridiques de la crise sanitaire, mais également pour contribuer, à l'instar des autres participants, à définir les règles et protocoles permettant d'assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs, de leurs familles et de tous nos partenaires.

## Même s'il est trop tôt pour en tirer l'ensemble des enseignements, que nous enseigne cette crise sur la place que pourrait occuper demain le juriste ?

Cette crise est l'occasion pour le juriste de prouver son rôle central, comme il le fait au jour le jour mais dans un contexte qui le met encore plus en lumière. Un « expert opérationnel qui a du recul », comme nous aimons le dire à la direction juridique d'Imerys, pour accompagner l'entreprise dans l'ensemble de ses problématiques, multifacettes et complexes, pour trouver des solutions juridiques innovantes et promouvoir, dans toutes les actions de l'entreprise, ses valeurs fondamentales de probité et d'éthique. ■

# « Le groupe était déjà organisé pour surmonter cette crise »

Aurélien Hamelle, directeur juridique du groupe Total, témoigne de l'organisation de son groupe face à la pandémie alors que le secteur pétrolier subit, en parallèle, un choc de l'offre.

## Comment le secteur pétrolier et le groupe Total ont-ils été impactés par la pandémie du Covid-19 ?

Le secteur pétrolier a subi un double choc durant ces dernières semaines, du point de vue de l'offre et de la demande. Le monde s'étant mis à l'arrêt, la demande de pétrole a été moins importante. Il faut néanmoins relativiser cette donnée puisque l'énergie fait partie des besoins essentiels de l'activité humaine et force est de reconnaître que le secteur a été plus épargné que d'autres. La pandémie du Covid-19 a par ailleurs précipité une crise de l'offre car, dans ce contexte, les pays producteurs ne sont pas parvenus à s'entendre sur un quota de production de pétrole conduisant à un effondrement des cours. Le prix du baril est descendu jusqu'à 25 \$ alors qu'il cotait près de 70 \$ avant la crise.

Dans ce contexte difficile, le groupe Total fait preuve d'une certaine résilience. Son bilan est solide et ses activités n'ont pas été interrompues. Il n'a pas non plus recours au chômage partiel. Son modèle d'entreprise intégré sur le secteur énergétique lui assure de pouvoir compenser les difficultés liées à la production pétrolière par ses activités en aval, notamment de distribution.

## Le groupe a-t-il constitué une cellule de crise de gestion du Covid-19 ?

Absolument. Elle a été constituée durant les quinze premiers jours du mois de février, bien avant que la France ne soit confinée, pour assurer la gestion de notre activité dans la zone Asie-Pacifique. Il y a des cellules de crise locales - comme à Singapour par exemple pour l'Asie-Pacifique - et une cellule de management de crise au niveau du groupe. Cette dernière est désormais très active pour gérer la pandémie au niveau européen et mondial. Elle est dirigée par le responsable HSE, le directeur sûreté et le directeur logistique du groupe. Elle compte également les représentants des fonctions essentielles du groupe, dont le juridique. La direction juridique est au centre de la gestion de crise, au même plan que les autres métiers du groupe.

La cellule se réunit quotidiennement pour prendre des décisions importantes sur la gestion sanitaire, le suivi médical des salariés, la gestion du personnel et des prestataires. Nous évoquons également l'après-crise, notamment les questions de matériels nécessaires pour assurer la protection de nos 100 000 employés.

## Quels sont les sujets urgents auxquels la direction juridique a dû faire face ?

Plusieurs sujets majeurs liés à la crise occupent actuellement nos juristes, notamment les aspects de force majeure dans les contrats. Or, il n'y a pas de réponse unique sur cette problématique juridique qui dépend des systèmes de droit de chaque pays et de la façon dont le contrat a été rédigé. Nous avons donc fixé des lignes directrices pour nos juristes et centralisons, autant que possible, les demandes.

L'équipe juridique a également eu à traiter des aspects réglementaires relatifs aux données personnelles, par exemple s'agissant de l'élaboration de registres sur les salariés infectés par le Covid-19. Au début, les régulateurs ont adopté des positions fluctuantes et divergentes d'une juridiction à une autre, mais ils ont fort heureusement fait converger et stabilisé leurs positions. Des adaptations demeurent néanmoins nécessaires post-crise. Nous avons également suivi avec attention l'évolution de la réglementation sur le régime de réquisition des masques, avec le soutien de l'AFEP, afin que les grandes entreprises puissent s'approvisionner pour protéger leurs salariés.

Enfin la direction juridique a été très occupée sur les sujets de communication boursière et de gouvernance notamment quant à l'adaptation de l'assemblée générale prévue le 29 mai prochain, ou celle des délais de publication des comptes.

Le groupe était déjà organisé pour surmonter cette crise. Le reste de l'activité juridique se poursuit donc normalement. La direction juridique continue son travail au soutien des autres directions, notamment M&A, et plusieurs opérations d'acquisitions et de cessions se préparent selon le rythme initialement prévu. ■



Aurélien Hamelle

# Pour une reprise apaisée des relations avec son écosystème

Par Xavier Marchand, associé, et Alison Leroy, avocate, cabinet Carakters

**Face à l'apparition de tensions dans la relation contractuelle, les parties doivent trouver des solutions pour réinsuffler une confiance indispensable à la poursuite de l'activité. Quelques procédures sont ici évoquées.**

**L**es conséquences économiques du Covid-19 ne manqueront pas de favoriser l'apparition de tensions dans les relations contractuelles. Sentiment de voir ses intérêts sacrifiés au profit de ceux des autres, impression de ne pas être suffisamment entendu dans sa détresse, le poison de la défiance a déjà commencé à faire son chemin dans le corps économique. Une mécanique d'agression et de contre-agression se met en œuvre, favorisée par une réforme du Code civil qui avait largement ouvert les possibilités d'action de rétorsion par anticipation, et portée par un sentiment d'impunité né des lois spéciales édictées dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire et par l'incapacité prévisible des tribunaux à faire face à l'avalanche de litiges dont ils seront saisis.

Pour répondre à une situation exceptionnelle par son ampleur et la soudaineté de ses effets, les solutions traditionnelles ne suffiront pas. Il est plus que jamais nécessaire de réinsuffler, dans la

relation contractuelle, la confiance nécessaire à la poursuite de ses activités. Cette reconstruction passe par la mise en œuvre de quelques procédures.

## ACTUALISER LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Les contrats et les opérations économiques dont ils sont le support doivent désormais être examinés au regard de la réévaluation de certains risques (défaillance, limitation des transports, fermeture des frontières, etc.) et de la naissance de risques nouveaux, induits par la crise du Covid-19 et les pandémies futures. Les effets d'aubaines liés à l'impossibilité de facto de faire sanctionner les comportements non-respectueux des contrats signés, les « répliques » en cascade des cas de force majeure, la probabilité de la résurgence de mesures de confinement, l'anxiété des salariés, etc., sont autant de scénarii nouveaux qu'il faut combiner avec les scénarii de catastrophes naturelles, de rupture de la supply chain et de cybercriminalité.

Le changement de paradigme est important. Les contrats sont jusqu'à présent essentiellement rédigés dans l'idée d'une répartition des responsabilités entre les partenaires et de la sanction de la défaillance. Celui qui fait défaut est présumé fautif. Il y avait donc un transfert des risques vers le partenaire contractuel, celui-ci étant réputé assumer l'aléa relevant de sa prestation. Ce principe devra nécessairement être revu à la lumière des incertitudes qui vont peser sur tout le tissu économique : défaillance des fournisseurs, salariés indisponibles, contraintes logistiques, barrières douanières, etc. Autant d'inconnues qui seront difficiles à quiconque de maîtriser. Il y a donc une réappropriation de



Xavier Marchand

risques autrefois transférés puisqu'il ne peut plus être considéré que l'aléa est maîtrisé par le partenaire.

La crise du Covid-19 est économique mais elle sera également comportementale. Le principal risque auquel les entreprises seront confrontées sera finalement celui d'emprunter de nouvelles routes avec les logiques de pensée qui sont obsolètes. Tout manager sait que le pire des risques est l'habitude... mais est également conscient qu'il est toujours plus facile d'appliquer cette règle aux autres qu'à soi-même. Dans la cartographie des risques, le risque de considérer comme acquis ce qui n'est plus, sera de loin celui avec la plus grande occurrence et le plus d'impact.

### REPENSER LES RELATIONS CONTRACTUELLES

« Avant, on n'avait pas besoin de contrat, on se tapait dans la main ». Cette phrase illustre les deux visions du contrat : celle de la clôture ordonnée d'un processus de co-construction d'un projet et celle de l'aboutissement d'une rencontre, par essence éphémère, de la somme d'intérêts personnels. La première est construite pour durer, la seconde contient une adaptation permanente.

Le contrat écrit est le gardien de l'accord intervenu. Cela se traduit par une rédaction où la dissuasion est omniprésente. À l'intérêt initial trouvé par les parties de conclure, se substitue un intérêt négatif : ne pas prendre le risque de l'application d'une sanction. Ce type de contrat, qui répond à un besoin général de sécurité et donc de réduction des risques, repose sur le postulat selon lequel la sanction pourra être appliquée car elle est entre les mains de l'État qui a non seulement le pouvoir de l'édicter mais également celui de l'appliquer.

Le contrat purement verbal est implicitement fondé sur l'idée que la relation évoluera au gré de l'évolution des intérêts de chacune des parties. Le contrat n'a pas plus de sens pour celui dont l'intérêt a disparu. Il est donc une balance perpétuelle, dont l'équilibre ne cesse d'être modifié mais sans que l'un des plateaux ne soit vide.

Beaucoup d'entreprises seront incapables, dans les prochains mois, d'avoir la moindre certitude sur leur capacité à assumer leurs engagements. La poursuite d'une relation contractuelle construite sur la sanction perd donc tout sens et ne peut que conduire à la dissimulation et à la défiance, puisque chacun signera avec l'idée que l'autre ment avec d'autant moins de vergogne que la sanction restera théorique puisque l'accès au juge sera difficile.

Nier le risque n'est pas l'écarter. Le glissement inévitable dans les contrats de l'obligation de résultat vers une obligation de moyens renforcée peut être vécu comme l'occasion d'inclure, dans les cartographies des risques, les opportunités qu'une certaine liberté créatrice peut apporter. Les consortiums de recherche sont un bon exemple de ce que

la poursuite d'un objectif commun, dont l'atteinte n'est pas certaine, a une forte vertu mobilisatrice qui conduit à des résultats particuliers, souvent plus intéressants que le résultat initialement poursuivi.

### CRÉER SES PROPRES MODES DE RÉOLUTION DE LITIGE

Les solutions alternatives au recours au juge étatique sont connues : arbitrage, conciliation, médiation, procédure participative, etc. Elles se heurtent cependant à un obstacle technique : elles seront insuffisantes à absorber le flux massif des divergences qui naîtront à l'occasion de la poursuite de contrats conclus dans un écosystème économique qui vient d'être profondément bouleversé. Elles ne peuvent donc être réservées qu'aux cas les plus sensibles.

La dynamique d'un différend est connue : il naît le plus souvent du sentiment de frustration de ne pas avoir été entendu. Traiter très en amont les sources potentielles de conflit peut donc se révéler utile. L'outil numérique permet désormais d'interroger l'ensemble de ses partenaires sur les difficultés qu'ils peuvent envisager ou les craintes qu'ils peuvent formuler, de définir une politique générale transactionnelle et de laisser le soin aux équipes opérationnelles de la décliner, partenaire par partenaire.

Cette politique d'écoute proactive ne doit pas verser dans l'excès de la naïveté : toute époque troublée tend à brouiller les barrières morales. Il sera parfois nécessaire de rappeler les bornes et d'envisager, malgré tout, l'introduction d'un procès. « Pas de preuve, pas de droit » : un procès ne peut être engagé que si les preuves de la défaillance ont été réunies, ce qui sera très difficile lorsque la preuve ne peut être recherchée que dans le cadre des mesures d'instruction ordonnées par un juge. Il faut toutefois rappeler qu'à l'exception des mesures invasives (requête en contrefaçon, saisie documentaire, etc.), la majorité des mesures sont des expertises qui auraient parfaitement pu être menées dans un cadre non judiciaire. La Cour de cassation a considérablement évolué ces dernières années. La force probante d'un rapport privé tend de plus en plus à valoir celle d'un rapport judiciaire, pour peu que le respect du contradictoire a été strictement respecté. ■



# « Il y aura un après Covid-19 et l'on voit déjà se dégager des tendances »

Alexandre Menais, vice-président exécutif et secrétaire général du groupe Atos, analyse l'adaptation de son groupe et les opportunités pour les entreprises du numérique face à la crise.

## Comment votre secteur d'activité et votre entreprise se sont-ils adaptés à la crise du Covid-19 ?

De nombreuses opportunités se présentent pour les entreprises du numérique dans cette période de confinement et on anticipe un changement d'habitudes pour le jour d'après. Les nouveaux usages qui sont nés du confinement vont devenir autant d'opportunités à saisir pour le secteur. S'agissant d'Atos, nos 110 000 collaborateurs à travers le monde ont démontré une formidable capacité d'adaptation. En quelques jours nous sommes passés d'environ 30 % à 96 % de travail à domicile. L'activité se poursuit même s'il y aura des conséquences car certains de nos clients, qui sont dans des secteurs en difficulté, nous demandent de réduire certains services. Pour autant, Atos est parfaitement armé pour faire face à la crise. Nous pouvons compter sur certains amortisseurs car les deux tiers de notre chiffre d'affaires sont le fruit de contrats pluriannuels et les trois quarts sont liés à des activités critiques (cybersécurité, etc.) notamment dans le secteur public.

## Quels sont les sujets urgents auxquels vous avez dû faire face ?

La première priorité a été la sécurité de nos collaborateurs. En parallèle, nous avons cherché à assurer au maximum la continuité de nos opérations pour nos clients. Dans cet esprit, nous accompagnons nos clients qui peuvent connaître selon des secteurs d'activité des difficultés ou au contraire des accroissements de demandes. C'est l'un des

paradoxes de cette crise, elle voit des secteurs violemment contraints et d'autres avec de nouveaux besoins. Une société de services comme la nôtre doit être capable de s'adapter pour répondre aux défis de ses clients. Nous avons engagé au début de l'année une transformation de notre groupe pour une approche sectorielle plutôt que par métiers. Une orientation qui, par la force des choses avec cette crise sanitaire, trouve tout son sens.

## Que devons-nous apprendre de cette crise ?

On va assister à une forme de relocalisation de certaines activités notamment vitales et symboles de souveraineté. Il y aura un après Covid-19 et l'on voit ici ou là déjà se dégager des tendances même s'il est peut-être encore trop tôt pour faire des conclusions définitives. Chez Atos, les 200 experts de notre communauté scientifique y travaillent depuis les premiers jours de la crise, anticipant plusieurs évolutions (travail à domicile, sécurité, blockchain, traçabilité et décarbonation). On va assister à des conséquences induites à ces évolutions notamment dans les régulations de la protection des données, le besoin de sécurité numérique mais aussi sur l'environnement avec une relance qui devra être durable et inclusive socialement. Le management des organisations devra aussi évoluer à nouveau pour aller vers plus de décentralisation et de responsabilisation des communautés de proximité et un changement dans la définition des préférences collectives au sein des entreprises.

## Comment appréhendez-vous les futures opportunités en matière de M&A ?

Nous n'allons pas nous jeter sur les premières cibles venues car elles sont en difficultés. Une acquisition doit être créatrice de valeur sinon il ne faut pas la faire. Toutes les évolutions que nous évoquions vont être des paramètres structurants pour nos clients, pour notre secteur et donc déterminantes sur notre stratégie d'acquisition et générer des opportunités, mais pas au milieu de cette crise. ■



Alexandre Menais

# Cybersécurité et télétravail : une difficile cohabitation

Par Annabelle Richard, associée, et Betty Jeulin, Pinsent Masons France LLP

**La période de confinement liée à la pandémie de Covid-19 que nous vivons est sans précédent et bouleverse l'organisation de nombreuses entreprises. Afin d'assurer la pérennité de leurs activités, celles-ci ont pour la plupart été forcées de mettre en place le télétravail : ce changement est loin d'être anodin pour la sécurité des systèmes d'information.**

Les campagnes de *spear phishing* (une attaque de type *phishing* destinée à une personne identifiée) ont connu une augmentation sans précédent depuis la fin du mois de février 2020<sup>1</sup>. Deux motifs se cachent souvent derrière ce type d'attaques : le vol d'argent ou de secrets. Les cibles les plus courantes du *spear phishing* sont soit des employés de haut niveau qui ont accès à des informations potentiellement intéressantes, soit les employés de départements dont le travail consiste à ouvrir un grand nombre de documents provenant de sources externes. Les cybercriminels utilisent le coronavirus comme leurre afin d'inciter les destinataires à cliquer sur des liens infectés, en se faisant par exemple passer pour des hôpitaux ou des organismes caritatifs.

Les cybercriminels exploitent également la demande croissante de solutions logicielles de télétravail pour distribuer leurs outils malveillants. Ils peuvent les présenter comme des logiciels produits en collaboration avec ceux-ci ou exploiter les failles de sécurité présentes dans ces produits. Les nombreuses failles de sécurité dont souffrent les solutions de télétravail sont de plus en plus pointées du doigt ; l'application de visioconférence Zoom a notamment été critiquée pour l'absence d'encryptage *end to end* des données visuelles et audio et des cas de *hacking* avec prise de contrôle du micro, de la webcam et de l'accès *root* en pleine visioconférence.

## LES RECOMMANDATIONS DE SÉCURITÉ POUR LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Des recommandations<sup>2</sup> de la part de la CNIL et du site internet [Cybermalveillance.gouv.fr](http://Cybermalveillance.gouv.fr) à l'attention des télétravailleurs ont été publiées. Ces recommandations comprennent notamment les mesures suivantes :

► Il convient de s'assurer du bon paramétrage de la box internet et du Wi-Fi grâce à un mot de passe fort. Il n'est pas toujours évident de trouver soi-même un mot de passe assurant un niveau de sécurité suffisant, c'est pourquoi la CNIL a mis en ligne un outil d'aide à la génération de mots de passe forts.

► L'utilisation des équipements fournis et contrôlés par l'entreprise est à privilégier ainsi que l'utilisation du VPN mis à disposition par l'entreprise. Concernant le VPN, les mises à jour ne sont pas à négliger et il faut garder à l'esprit que la sécurité des données stockées est mieux assurée depuis un VPN plutôt que depuis une messagerie électronique.

► L'utilisation d'un équipement personnel pour télétravailler est fortement déconseillée ; si toutefois elle est inévitable, il est impératif d'installer sur cet équipement un antivirus et un pare-feu. L'utilisation de comptes personnels doit se limiter au strict nécessaire, toutes les applications doivent être protégées grâce à des mots de passe forts et il convient de veiller à la mise à jour régulière des systèmes d'exploitation et des logiciels utilisés (notamment le navigateur web et ses extensions).

► Les informations confidentielles requièrent une attention particulière et ne doivent pas être transmises lorsqu'elles ne sont pas chiffrées via des services grand public de stockage, de partage de fichiers en ligne, d'édition collaborative ou de messageries. Les systèmes de visioconférence qui protègent la vie privée sont à privilégier, dans ce cadre, la vérification des conditions d'utilisation de ces systèmes est essentielle.

► Enfin les télétravailleurs sont des cibles de choix pour les tentatives de *phishing* (ou « hameçonnage »), à cet égard, une vigilance toute particulière est donc de mise. Il convient de se méfier systématiquement des messages provenant de personnes inconnues, ou celles connues qui envoient une communication inhabituelle ainsi que de celles qui cherchent à créer un sentiment d'urgence ou de danger. ■

1. Augmentation de 667 % selon une étude menée par Barracuda Networks  
2. Recommandations Cybermalveillance ; Recommandations CNIL

SAVE THE DATE

AUTOMOBILE CLUB DE FRANCE  
PARIS - 19 NOVEMBRE 2020

CONFÉRENCE

# GOUVERNANCE

VERS DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES

## ASPECTS STRATÉGIQUES, ÉTHIQUES ET JURIDIQUES DE LA GOUVERNANCE

AVEC NOTAMMENT : **PAUL HERMELIN**, PDG, CAPGEMINI, **PATRICK BERTRAND**, Président du comité "Gouvernance des Entreprises", MEDEF et ancien CEO de CEGID, **CAROL XUEREF**, Présidente du comité des nominations, IPSEN, et du comité des nominations et rémunérations, **EIFPAGE**, **ANNE-MARIE IDRAC**, présidente de FRANCE LOGISTIQUE, et Administratrice de BOUYGUES, SAINT-GOBAIN, TOTAL, VALLOUREC, **ERIC WOERTH**, Président de la COMMISSION DES FINANCES, Président de la MISSION D'INFORMATION SUR L'ACTIVISME ACTIONNARIAL, **YANNICK PIETTE**, Avocat Associé, WEIL, GOTSHAL & MANGES LLP, **DENIS TERRIEN**, Président de l'INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS, **ODILE DE BROSSES**, Directrice du service juridique, AFEP, **FANNY LETIER**, Administratrice de NEXANS, BIOMÉRIEUX, AÉROPORTS DE PARIS, **ARMAND W. GRUMBERG**, Associé, SKADDEN, ARPS, SLATE, MEAGHER & FLOM LLP, **CHARLES ROBINET-DUFFO**, PDG, HENNER, **VÉRONIQUE DI BENEDETTO**, Vice-Présidente France, ECONOCOM ...

INFORMATION : [L.LETELLIER@INFO6TM.COM](mailto:L.LETELLIER@INFO6TM.COM) - 01 81 69 80 68

[WWW.CONFERENCE-GOUVERNANCE.COM](http://WWW.CONFERENCE-GOUVERNANCE.COM) - @GOUVERNANCE2020

19 NOVEMBRE 2020 - AUTOMOBILE CLUB DE FRANCE

[m&amp;a

[private equity

[restructuring

LE MAGAZINE DE LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

# NextStep

VOTRE **NOUVEAU MAGAZINE** TRIMESTRIEL  
**60 PAGES** DÉDIÉES À L'ENTREPRISE ET À SES ACTEURS



**Des interviews croisées, des éclairages, des témoignages...**

NextStep a pour vocation de relayer les différentes opérations structurantes de la vie des entreprises en plaçant le curseur sur le travail d'équipe. Fédérer les communautés d'experts et de professionnels autour d'une cause commune : celle de développer les entreprises, aux côtés des dirigeants.



Pour le recevoir gracieusement,  
 inscrivez-vous sur  
[www.nextstep-magazine.com](http://www.nextstep-magazine.com)