

## GESTION DES RISQUES PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID-19 :

### LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE AU RÉTABLISSEMENT

Toutes les organisations peuvent appliquer les principes de base de la gestion du risque pour se frayer un chemin à travers la pandémie de COVID-19 et réduire au minimum les répercussions négatives durables. Que vous ayez déjà un solide programme de gestion des risques pour votre entreprise ou que vous ne vous soyez pas encore penché sur la question de la gestion du risque, les principes décrits ci-dessous peuvent vous aider à traverser cette crise et à aller de l'avant par après.

#### 1. Identifiez vos risques

Les organisations utilisent la gestion du risque pour prédire l'imprévisible. Afin de naviguer les risques (et les occasions) associés à la pandémie, il est essentiel de commencer par identifier ces risques. En effet, les circonstances exceptionnelles entourant la COVID-19 pourraient exposer des risques moindres insoupçonnés, ou encore imprégner vos risques identifiés d'un nouveau sentiment d'urgence. Quoi qu'il en soit, avant d'emprunter une voie particulière, prenez un moment pour cataloguer les risques que votre organisation pourrait avoir à affronter au cours du prochain mois, ou encore des trois, six ou neuf prochains mois – voire la prochaine année.

Pour y parvenir efficacement :

- tenez compte de tous les types de risques, notamment les risques opérationnels, stratégiques, financiers et de réputation;
- recueillez l'information nécessaire auprès de vos employés de tous les niveaux et d'un échantillon représentatif de vos principaux intervenants (clients, fournisseurs, etc.), car ils pourraient être en position d'identifier certains risques auxquels vous n'avez pas pensé;
- jetez un coup d'œil sur d'autres organisations au Canada et à l'étranger afin de déterminer les défis qu'ils doivent relever. Leurs risques pourraient être identiques aux vôtres ou encore créer des risques pour vous plus tard (par ex., chaînes d'approvisionnement).

Accordez suffisamment d'importance à cet exercice, puis revenez-y souvent au cours de la prochaine année – voire au cours des deux à cinq prochaines années – afin de mettre à jour votre profil de risque à mesure que le monde progresse dans cette situation sans précédent.

#### 2. Faites preuve de souplesse

Albert Einstein a dit : “Apprendre d’hier, vivre pour aujourd’hui, espérer pour demain. L’important est de ne pas arrêter de poser des questions.” Tout est remis en question en cette période de nouvelle normalité. Vos plans d’il y a deux mois ne sont plus convenables, réalisables ou même réalistes de nos jours.

Sans jeter votre plan de match par la fenêtre, retournez à vos valeurs de base et redéfinissez comment vous comptez les concrétiser. Attendez-vous à ressentir un certain malaise. Naviguez cette période avec beaucoup de souplesse et de compréhension. Adoptez une approche créative pour aller de l’avant; écoutez vos intervenants afin d’identifier leurs envies et leurs besoins; et réfléchissez aux différentes façons qui vous permettraient de changer de cap afin de combler un vide.

### **3. Mettez l’accent sur les gens**

Les employés sont au cœur de toute organisation. Toutefois, de nos jours, ceux-ci sont stressés, fatigués, mis à l’épreuve, inquiets et préoccupés. Les risques organisationnels associés à une mauvaise gestion de vos employés en cette période éprouvante peuvent être considérables (risques opérationnels, juridiques ou liés à la santé et à la sécurité, aux finances et à votre réputation, pour ne nommer que ceux-là).

Pour être entendus, ils doivent se sentir en confiance et obtenir de l’information. Dites à vos employés que vous avez mis en place un plan de gestion des risques, un plan de continuité des activités et un plan de crise. Prenez le temps de leur communiquer ce qu’implique chacun de vos plans et comment il sera mis en œuvre, tout en cherchant à obtenir leur engagement et leurs commentaires.

La gestion des risques pour l’entreprise est efficace, car elle favorise une approche holistique à l’identification, à l’analyse, à l’évaluation et au traitement des risques. Bien qu’elle doive être entièrement approuvée et appuyée par la haute direction, l’ensemble des membres de l’organisation doit s’impliquer pour assurer son succès. De plus, elle favorise une communication fréquente entre tous les niveaux, ce qui donne lieu à une meilleure transparence et à un degré accru de confiance.

À mesure que nous évoluons dans cette situation de pandémie, nous constatons que les héros portent différents uniformes : des livreurs au personnel d’entretien, en passant par les commis d’épicerie et les professionnels de la santé. À l’instar de ces personnes, les héros de votre organisation jouent différents rôles. Réfléchissez aux différentes façons de simplifier leurs journées afin qu’ils soient plus aptes physiquement et mentalement à vous aider. Qu’il s’agisse d’un horaire flexible ou de l’offre d’un ordinateur pour travailler à domicile, commencez par leur demander ce dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches en cette période de crise.

### **4. Tenez compte de la continuité des activités**

Le but d’un plan de continuité des activités est de permettre à votre entreprise de survivre à un incident critique. Il comprend une série de mesures adoptées à différents stades en vue de réduire le temps de rétablissement et d’atténuer les répercussions sur votre organisation.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la continuité de activités, veuillez consulter l’article de Gowling WLG intitulé « Planification de la continuité des activités pendant la pandémie de COVID-19 ».

Il est temps d’évaluer l’incidence de la COVID-19 sur votre organisation, tant à l’interne qu’à l’externe.

- **Interne** : identifiez vos fonctions, votre équipement et vos employés essentiels, puis déterminez comment, quand et par qui vos services essentiels seront offerts. Vous pourriez suspendre certains aspects de vos services afin d'atténuer les risques d'exposition, de respecter les mesures de distanciation sociale et de réduire toute dépense inutile en espèces.

Surveillez attentivement la disponibilité, la santé et la sécurité de vos employés. Comme la COVID-19 n'épargne personne, vous devez élaborer un plan de continuité pour tous les employés essentiels que vous pourrez facilement mettre en branle s'ils deviennent indisponibles. La hiérarchie doit être clairement établie et des remplaçants potentiels doivent être désignés pour toutes les fonctions essentielles.

- **Externe** : analysez votre chaîne d'approvisionnement et évaluez les risques possibles pour les fournisseurs, les fabricants, les distributeurs et les acheteurs, ainsi que pour les organisations et les intervenants avec qui vous interagissez et de qui vous dépendez.

Le recours à la technologie est particulièrement important pour de nombreuses organisations en raison des restrictions et des directives gouvernementales relatives au fait que les gens doivent rester chez eux.

La plupart d'entre elle ont déjà mis en place une infrastructure à l'appui du télétravail. Afin d'accroître la productivité et de réduire les interruptions, assurez-vous que vos employés ont le matériel, les logiciels, l'équipement et la connexion Internet dont ils ont besoin pour travailler de façon sécuritaire et efficace à partir de leur domicile.

De plus, assurez-vous que votre infrastructure de TI puisse supporter une demande accrue attribuable au fait qu'une grande partie de votre équipe fait du télétravail.

Notre nouvelle normalité a engendré le besoin d'élaborer de nouvelles politiques et procédures. Du point de vue technologique, le monde du télétravail a grandement augmenté le risque de cyber-attaques et de courriels d'hameçonnage. Les employés doivent être conscients de ces risques et suivre une formation sur les nouvelles politiques liées à l'utilisation de la technologie et au transfert d'information et de fonds. Lorsque les organismes de réglementation provinciaux permettront à nouveau aux employés de travailler dans leur milieu habituel, les organisations devront aborder leurs préoccupations de santé et de sécurité en apportant des modifications aux politiques existantes et en élaborant de nouvelles politiques.

Évaluez vos plans de communication interne et externe. Communiquez toute mise à jour à vos principaux intervenants en temps réel. Comme la situation actuelle est en constante évolution, vous devez prendre des mesures adéquates afin de diffuser sans tarder les plus récentes mises à jour.

## **5. Consultez vos conseillers**

C'est le temps de travailler ensemble. Considérez la possibilité de collaborer avec les personnes suivantes :

- consultant externe en gestion du risque : celui-ci pourra vous aider à identifier, à analyser, à évaluer et à traiter vos risques. Si vous n'avez pas de plan de continuité des activités, de gestion des incidents, de gestion du risque ou de gestion de crise en place, ou si vos plans actuels ne fonctionnent pas pour vous, il n'est pas trop tard pour demander conseil afin de les réviser, de les améliorer, d'en élaborer de nouveaux ou de les mettre en œuvre;

- conseiller juridique : celui-ci peut vous aider à naviguer les nouvelles mesures législatives et l'évolution rapide de celles-ci, et à gérer toute question relative à la santé et à la sécurité, aux employés, aux règlements, aux services essentiels, à l'assurance, aux déplacements et aux contrats, pour ne nommer que celles-là;
- courtier en assurance : celui-ci peut vous aider à comprendre vos politiques d'assurance actuelles et vous renseigner les différents aspects de votre couverture;
- conseiller financier : celui-ci peut discuter avec vous des incitations financières, des prêts, des programmes gouvernementaux, des reports, etc. auxquels vous avez droit, ainsi que de la façon de formuler une demande;
- professionnel en santé mentale : vos employés pourraient avoir besoin de soutien pendant cette crise. Il pourrait être très bénéfique de trouver une façon de les aider.

## 6. Pensez à votre réputation

Tenez compte de votre réputation. Les histoires à succès liées à la COVID-19 proviendront des personnes et des organisations dont la réputation s'est améliorée grâce à la façon dont ils ont réagi à la pandémie.

À titre d'exemple, lorsque la poussière retombera, nous nous souviendrons du chef de la direction de la chaîne d'hôtels Marriott qui a renoncé à son salaire pour 2020; des dirigeants de cette même chaîne qui ont accepté une baisse de salaire de 50 pour cent; et des cofondateurs de l'entreprise Lyft qui ont fait don de leurs salaires afin d'aider leurs chauffeurs.

Nous nous souviendrons également des entreprises qui ont redéployé leur effectif et leurs capacités de production afin de produire de l'équipement de protection personnelle pour les travailleurs de première ligne, du désinfectant pour les mains pour les professionnels de la santé et des logiciels de suivi de la propagation de la maladie.

Cependant, dans le cas des organisations qui ont adopté une vision à court terme de la pandémie en gonflant leurs prix ou en stockant des réserves de fournitures, l'incidence négative à long terme sur leur réputation pourrait largement surpasser les avantages associés à leurs actions.

Restez fidèle aux valeurs de votre organisation et mettez de l'avant des principes moraux. Au final, vous en récolterez les fruits.

*Jahmiah Ferdinand-Hodkin est une associée de Gowling WLG. Elle exerce le droit dans le domaine du litige commercial et de la responsabilité professionnelle, et est accréditée en gestion du risque.*

## Bénévoles Canada

Bénévoles Canada assure un leadership national et une expertise dans le domaine du bénévolat, notamment en créant des outils et des ressources liés au bénévolat lors d'urgences sanitaires.

Par l'intermédiaire de l'adhésion à Bénévoles Canada, le Programme d'assurance collective Sous notre aile offre aux administrateurs et aux dirigeants une assurance responsabilité ainsi que d'autres produits d'assurance conçus pour les organismes sans but lucratif.

Pour en savoir plus, rendez-vous à l'adresse <https://benevoles.ca/> et visitez le [www.underourwing.bmsgroup.com](http://www.underourwing.bmsgroup.com).