



# Résilience face au Coronavirus

## Réagir à la pandémie de COVID-19

### Êtes-vous bien préparés?

Compte tenu de sa propagation rapide, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que le nouveau coronavirus (COVID-19) constituait une urgence de santé publique de portée internationale. Si de nombreuses entreprises anticipent des situations d'urgence ayant des répercussions sur la continuité des activités, la plupart ne sont pas préparées à d'éventuelles répercussions prolongées sur le bien-être du personnel, les opérations, les chaînes d'approvisionnement et l'économie en général, découlant d'une maladie infectieuse se propageant à l'échelle mondiale. Les organisations devraient prendre le temps de revoir leurs stratégies et plans de résilience et de réponse aux crises afin d'être bien préparées aux impacts potentiels du nouveau coronavirus.

### Impacts potentiels du coronavirus sur l'organisation

Réagir uniquement au moment d'un événement retardera la reprise, augmentera les coûts d'intervention et mettra à rude épreuve le temps dont dispose l'équipe de direction pour poursuivre les activités habituelles, ce qui aggravera encore les effets perturbateurs d'une pandémie. Comprendre les principaux impacts probables sur les entreprises et s'y préparer constituent une première étape importante.

Les entreprises devraient particulièrement faire attention à ce qui suit :

**Les gens :**  
Votre priorité.

Le personnel peut tomber malade, s'inquiéter des risques ou ne pas se présenter au travail pour des raisons de sécurité, de soins à des membres de la famille malades ou de restrictions de déplacement. Il sera important de soutenir votre personnel tout au long d'une pandémie et de planifier les absences, en particulier pour les fonctions essentielles.

**Déplacements :**  
Suivez les recommandations.

Les recommandations officielles de déplacement peuvent changer à mesure qu'une pandémie se propage, ce qui signifie que les politiques de déplacement devront parfois être adaptées rapidement. En plus des déplacements de votre propre personnel, vous devez tenir compte des risques potentiels liés à tout visiteur arrivant de zones infectées.

**Opérations :**  
Prévoyez des perturbations.

Des perturbations opérationnelles pourraient entraîner des retards importants et une augmentation des coûts de fonctionnement. Pour certaines entreprises, l'événement entraînera une baisse de la demande des clients, tandis que d'autres devront se préparer à faire face à une augmentation.

**Chaîne d'approvisionnement :**  
Gérer les vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement.

Les chaînes d'approvisionnement pourraient être perturbées par des retards et se voir présenter des augmentations de coûts pour les intrants ou les services, soit parce que les fournisseurs connaissent directement des problèmes opérationnels, soit à cause des restrictions de déplacement ou une pénurie de biens demandés.

**Réputation :**  
Assurez-vous que les réponses soient rapides et réfléchies.

Les comportements d'une organisation en temps de crise peuvent nuire considérablement à la confiance du personnel, des clients et des autres parties prenantes. Une mauvaise réaction peut avoir des conséquences négatives durables. Nos recherches montrent qu'une crise mal gérée se traduit par une baisse moyenne et durable de la performance des actions de 12 %.\*

\*Marsh and Cranfield University, 2018.

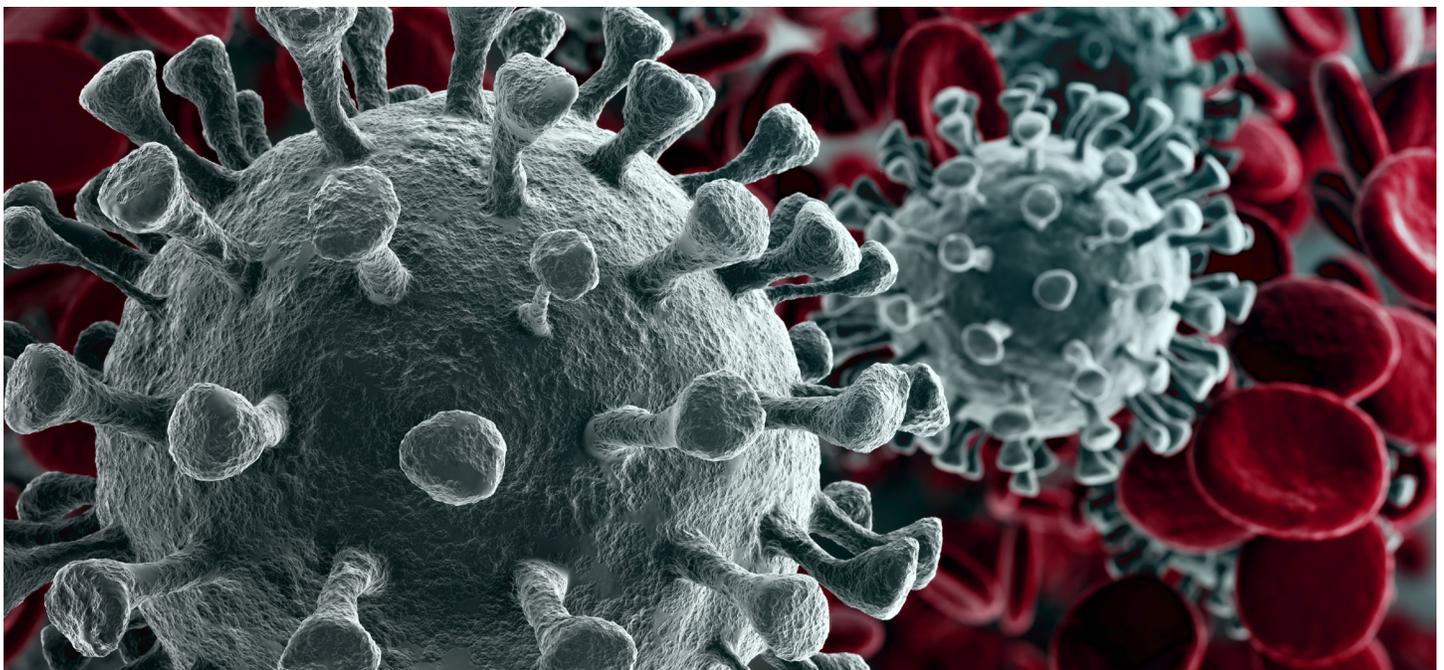
## Gérer les impacts opérationnels de l'épidémie de coronavirus

ACTIVITÉS CLÉS	
Définir (Maintenant*)	<b>Identifiez vos principales vulnérabilités.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Convoquez une réunion de décideurs de haut niveau pour identifier les potentiels principaux secteurs d'impact pour votre entreprise.</li></ul>
Évaluer (Demain)	<b>Comprenez à quel point vous êtes préparé.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Examinez les plans existants et vérifiez s'ils sont à jour.</li><li>• Commencez à élaborer des plans de continuité des activités et de gestion des crises visant à minimiser les impacts spécifiques à une pandémie.</li></ul>
Mettre en œuvre et modifier (Cette semaine)	<b>Assurez-vous que vos plans seront efficaces.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Travaillez avec l'équipe de direction pour établir et intégrer des dispositifs d'intervention et de reprise.</li><li>• Confirmez que l'équipe de direction comprend les rôles et soutient la manière dont le plan sera appliqué.</li><li>• Assurez-vous de disposer d'un moyen de suivre la situation et de savoir quand déclencher tout dispositif spécial de reprise.</li></ul>
Communiquer et rester vigilant (Tout au long de l'événement)	<b>Veillez à ce que vos équipes soient tenues informées.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Attribuez des responsabilités claires en matière de communication interne et externe.</li></ul>

*\* Délais indicatifs - adaptables en fonction de la situation.*

La capacité à planifier avec succès pour COVID-19 ou une crise similaire et à atténuer ses impacts sur votre entreprise est le résultat d'une compréhension complète des risques, d'une planification globale, de formations et d'exercices réguliers, et d'une stratégie pour maintenir ces capacités dans le temps.

Le tableau de la page suivante fournit des conseils sur l'élaboration de certaines des mesures que vous devriez prendre pour prévenir, réagir et se rétablir d'une telle pandémie.



## Plan d'action pour prévenir, réagir et se rétablir d'une pandémie

	LOCAUX/ÉQUIPEMENTS	GENS	FOURNISSEURS	TECHNOLOGIES
PRÉVENIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurez des cycles de nettoyage réguliers et appropriés.</li> <li>Affichez des consignes d'hygiène appropriées.</li> <li>Identifiez les endroits et/ou les équipements particulièrement vulnérables aux perturbations et créez des plans d'urgence pour ceux-ci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettez en place des programmes de sensibilisation sur le thème des maladies infectieuses et de l'hygiène.</li> <li>Veillez à ce que les plans de gestion des incidents incluent les maladies infectieuses comme scénarios possibles.</li> <li>Assurez une formation croisée entre les membres du personnel qui occupent des fonctions essentielles (pour assurer les redondances).</li> <li>Envisagez d'informer les syndicats, si nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parlez aux fournisseurs essentiels pour comprendre leurs plans.</li> <li>Identifiez des fournisseurs alternatifs comme solution de secours.</li> <li>Examinez les responsabilités contractuelles en cas de retards, d'annulations ou de problèmes de qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluez et testez les dispositifs de continuité des systèmes critiques ou des infrastructures réseau, en particulier lorsque le travail à distance peut être étendu.</li> </ul>
RÉAGIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivez les mesures d'hygiène et d'assainissement.</li> <li>Définissez des espaces pour séparer/isoler les équipes ou individus si nécessaire.</li> <li>Étudiez les moyens de limiter les contacts avec les intervenants extérieurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectuez un suivi des absences du personnel.</li> <li>Le personnel malade doit être renvoyé chez lui/recevoir un traitement médical ou être invité à ne pas se rendre sur son lieu de travail.</li> <li>Envisagez de travailler à domicile dans la mesure du possible.</li> <li>Réorganisez les déplacements du personnel afin d'éviter la propagation/exposition.</li> <li>Communiquez régulièrement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stockez les fournitures essentielles si possible.</li> <li>Continuez à communiquer avec les fournisseurs existants, en les encourageant à faire preuve de transparence quant à leur niveau de perturbation.</li> <li>Adaptez les commandes et les modalités d'expédition à la demande actuelle (particulièrement important lorsque l'on peut s'attendre à une augmentation de la demande).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la mesure du possible, préférez les appels téléphoniques et les vidéoconférences aux réunions physiques.</li> <li>Continuez à surveiller la disponibilité des technologies et du réseau, à distance si possible.</li> <li>Communiquez toute information importante en interne et en externe tout au long de l'incident.</li> </ul>
SE RÉTABLIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remettez en état les locaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborez un plan pour gérer tout arriéré, en embauchant du personnel temporaire si nécessaire.</li> <li>Communiquez avec les parties prenantes externes.</li> <li>Envisagez de faire passer des examens médicaux à tout membre du personnel ayant été malade ou en contact avec des personnes malades.</li> <li>Offrez des prestations sociales aux personnes touchées.</li> <li>Mettez à jour et étendez les plans de continuité des activités et d'intervention pour y inclure les protocoles de lutte contre les pandémies.</li> <li>Élaborez et diffusez des instructions concernant le retour au travail.</li> <li>Effectuez des échanges réguliers avec le personnel pour suivre les progrès réalisés dans le traitement des arriérés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trouvez de nouveaux fournisseurs si nécessaire.</li> <li>Tirez les enseignements de l'expérience acquise avec les fournisseurs essentiels.</li> <li>Passez des commandes supplémentaires pour compenser le manque d'approvisionnement si nécessaire.</li> <li>Examinez/invoquez toute clause contractuelle pertinente qui pourrait contribuer à limiter les coûts ou à accélérer le rétablissement.</li> <li>Décidez si les manquements aux IRC du contrat constituent une violation méritant une indemnisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinez le rendement des technologies et mettez à jour les dispositifs de résilience si nécessaire.</li> <li>Documentez tout arrangement de travail alternatif qui aurait été utilisé dans le cadre de la planification de la continuité des activités de l'organisation.</li> </ul>

Ce guide ne fait aucune spéculation sur la cause et la nature de la COVID-19 ni sur la façon dont les choses pourraient évoluer à l'échelle mondiale. Il se concentre sur certaines mesures pratiques que les organisations peuvent prendre pour réduire les risques pour le personnel, les clients et la perturbation des activités. En complément de ce guide, les organisations sont invitées à rechercher des mises à jour et à suivre les conseils des organismes de santé mondiaux et locaux et des autorités gouvernementales nationales et locales.