

Réponse judicieuse à la crise liée au nouveau coronavirus (COVID-19)

MARCH 17, 2020 5 MIN READ

Authors: [Lawrence E. Ritchie](#), [John M. Valley](#)

La flambée de la COVID-19 représente un défi significatif et persistant pour les entreprises et les organisations communautaires qui s'étend au-delà des risques de santé publique pour les collectivités, les gens et leurs familles.

Les gouvernements et les entreprises sont en train de mettre en place des mesures d'isolation sociale sans précédent pour tenter de ralentir la transmission du virus. Un nombre important d'entreprises a demandé à ses employés de faire du télétravail. Et parallèlement à la grave onde de choc causée par la montée en flèche du nombre de maladies, les ramifications juridiques et commerciales de la flambée sont sans contredit dramatiques et restent, pour le moment, imprévisibles.

En tant qu'interruption des activités, il faut que cette crise soit gérée en appliquant les mêmes principes qui s'appliquent pour les autres risques, tout en ayant conscience que son échelle, sa portée probable et ses retombées sont uniques. Pour répondre aux nombreux risques juridiques et commerciaux découlant de cette pandémie, il faut une réponse efficace fondée sur les approches et les procédures de gestion de risques normales. Si la situation provoquée par la flambée de la COVID-19 n'était pas prévisible, il s'agit d'une situation perturbante qu'il reste possible d'aborder efficacement grâce à une bonne planification, à de bons processus et à des communications pertinentes.

Les organisations doivent cerner et gérer de façon réfléchie les risques entraînés par cette « crise », précipitée par la flambée, en mettant en œuvre leur plan d'intervention existant. Par ailleurs, une entreprise qui ne posséderait pas déjà ce type de plan doit absolument prendre le temps de considérer soigneusement et objectivement les circonstances et les retombées potentielles qu'a cette crise en évolution sur leurs activités. Chaque crise vient avec son lot unique de défis, mais la réponse doit être appuyée par une approche réfléchie, judicieuse et largement comprise.

La façon dont les risques en évolution posés par la pandémie de la COVID-19 sont définis, communiqués et gérés demande du leadership et une exécution agile et collaborative. La façon dont les entreprises envisagent des solutions et ce qui motive ces dernières doit être communiquée clairement et efficacement à tous ceux qui sont touchés, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs organisations.

Approche à la prise de décision en temps de crise

Les principales caractéristiques d'un plan d'intervention en cas de crise efficace sont, notamment : (a) l'élaboration et la mise en place d'une approche systématique; (b) la prise de décision en temps opportun, avec ordre et calme; (c) l'appel à des experts de confiance lors

de circonstances exceptionnelles; (d) des communications bien pensées et exécutées, à la fois à l'interne et à l'externe; (e) la désescalade ordonnée au moment opportun.

Les entreprises doivent créer ou adopter un plan qui convient à leurs besoins. Ce plan doit leur permettre assez de souplesse pour pouvoir s'adapter à la situation qui se présente. Néanmoins, toutes les organisations devraient, au minimum :

- s'assurer qu'un protocole est en place, et qu'il peut s'adapter à la situation qui les occupe;
- mettre sur pied et habiliter une équipe de gestion de crise composée de leaders clés de l'entreprise qui possèdent l'expertise, la responsabilité et les compétences collaboratives appropriées;
- s'assurer qu'une personne ou des personnes piliers responsables soient désignées pour toutes les étapes du plan;
- s'assurer que l'équipe de gestion de crise a désigné des experts de soutien responsables, par exemple des avocats, des spécialistes de ressources humaines ou d'autres spécialistes de domaines divers;
- s'assurer que les protocoles de communications internes et externes sont en place et suivis.

Facteurs à considérer par les équipes de gestion de crise

- **Comprendre les faits au fil de leur apparition** : Ces faits évoluent rapidement et sont stimulés par des éléments extérieurs à l'entreprise. Les entreprises doivent donc, à la lumière des mises à jour émises par les gouvernements et les organismes de santé, évaluer si leurs plans d'intervention doivent être révisés et, le cas échéant, comment.
- **Communiquer** : L'approche et ses révisions doivent être communiquées à l'interne aux membres du personnel, et à l'externe aux fournisseurs, aux clients et, dans certains contextes réglementaires, aux organismes de réglementation. La communication solidifie la confiance, alors que la confusion sème la tourmente et crée des perturbations inutiles.
- **Être proactif** : Cerner les sphères susceptibles de menaces, évaluer les risques associés et anticiper une interruption. Pour y arriver, il faut souvent considérer plusieurs éléments à la fois d'un point de vue tous azimuts et analyser des relations particulières, des relations contractuelles ou des obligations gouvernementales ou réglementaires. L'évaluation et la communication de renseignements à l'échelle de l'entreprise, avec l'appui d'experts internes et externes, sont capitales pour la mise en œuvre et l'exécution de tout plan d'intervention.
- **Envisager les domaines particuliers qui pourraient, ou non, être touchés** : Voici certains domaines que nous estimons jusqu'à maintenant devoir être pris en compte par les entreprises touchées par la pandémie de la COVID-19 :
 - Droit de l'emploi
 - Gouvernance d'entreprise
 - Secteur de la santé
 - Droit de la construction
 - Questions de réglementation touchant les marchés financiers

- Contrats commerciaux
- Données et question en matière de confidentialité
- Questions de commerce international

Nous continuons de surveiller activement la situation et de repérer les domaines potentiels de préoccupation juridique et réglementaire pour les clients, et à vous proposer nos observations et perspectives. Nous avons regroupé le contenu pertinent qui aborde nombre de ces questions sur notre page « [Coronavirus : clarifier les conséquences commerciales et juridiques](#) » (bientôt disponible en français), qui est régulièrement mise à jour selon l'évolution de la situation.