

## Que ferez-vous lorsque la moitié de votre personnel ne pourra se présenter au travail?

Par Richard Thibault

N.D.L.R. L'auteur dirige une entreprise spécialisée en gestion des risques, de crise et en continuité des affaires

« Le virus H1N1 ne se comporte pas comme on l'avait prévu. Même si les mois d'été ne sont normalement pas propices au virus de la grippe, H1N1 continue à se propager rapidement. L'espoir n'est pas une option pour les entreprises - elles devraient commencer à réagir dès maintenant. Les organisations qui n'ont pas déjà un plan doivent reconnaître à quel point la pandémie risque d'être grave et commencer à préparer leur personnel et leurs entreprises, » affirme le Conference Board du Canada dans un communiqué publié tout récemment en marge de son dernier rapport sur la préparation des entreprises aux pandémies.

Plusieurs grandes organisations publiques et privées sont déjà prêtes. Plusieurs plus petites, encore plus nombreuses, ne le sont pas encore et pourtant, elles auraient tout intérêt à le faire. Parmi les impacts négatifs attendus, on peut noter la diminution des effectifs présents sur le lieu de travail, l'indisponibilité simultanée de plusieurs dirigeants, responsables ou spécialistes, des difficultés d'approvisionnement, la défaillance de fournisseurs et de sous-traitants, la perturbation des circuits financiers, l'annulation de commandes et l'impossibilité d'en satisfaire d'autres, ainsi que des mesures de contrôle aux frontières, pour ne nommer que ceux-là.

Mais il y a plus car à l'époque où l'on parle de plus en plus de bonne gouvernance dans les organisations, s'appuyant sur le code civil ou sur la Loi sur la santé et sécurité du travail, plusieurs conseillers juridiques estiment que des entreprises et leurs administrateurs qui omettent de prendre les moyens nécessaires pour faire face à la pandémie de grippe A (H1N1) pourraient être tenus juridiquement responsables envers leurs employés, leurs clients ou leurs actionnaires.

Cellule de crise, aménagement du temps de travail, stockage de masques pour les employés, continuité des affaires, voilà bien des préoccupations pour les grandes organisations. Imaginez pour les plus petites... Mais en ce cas comme en tant d'autres, il n'y a qu'une seule façon de manger un éléphant : une bouchée à la fois. Il faut donc établir un plan. En voici les quatre étapes principales.

### Analyse des opérations

On le sait bien, lorsque tous sont responsables, personne ne l'est. Il faut donc que chaque organisation commence par désigner une personne responsable pour établir et coordonner le plan, qui pourra s'entourer ou non d'une équipe restreinte pour la supporter. Sa première préoccupation consistera à identifier et à hiérarchiser les opérations devant être assurées en toutes circonstances, de même que celles pouvant être interrompues pendant une à deux semaines et de celles pouvant l'être de 8 à 12 semaines. Il faut enfin identifier les ressources essentielles et les postes nécessaires à la continuité de l'activité indispensable.

### Ressources humaines

La gestion d'une pandémie pour une entreprise est essentiellement la gestion des ressources humaines dans un contexte dégradé. Il faudra donc, dans un deuxième temps, faire l'inventaire du personnel de l'organisation et de leurs compétences, vérifier les possibilités de suppléance pour les postes essentiels, s'assurer de renforcer les compétences des substituts désignés par une formation complémentaire aux tâches prioritaires. Il est fort utile à ce stade de revoir nos politiques de gestion des ressources humaines, nos politiques salariales en cas d'absence, la disponibilité de nos employés en cas de fermeture des garderies et des écoles, de même que leur capacité de travailler depuis leur domicile. Le cas échéant, il faudra s'assurer de disposer des ressources technologiques le permettant.

### Moyens de protection

Vous trouverez sur les sites gouvernementaux plusieurs suggestions pour élaborer votre propre programme d'information et de prévention en cas de pandémie. Elles seront fort utiles car il vous faudra assurer l'application de mesures d'hygiène et la réduction des contacts entre les personnes, identifier les personnes les plus exposées au virus, supporter le suivi médical des employés atteints, et constituer un stock d'équipements de protection (masques, désinfectant pour les mains, gants, etc.) et leurs modalités de distribution.



# Le Stratège

## Maintien des activités

Voilà bien votre objectif ultime. Vous devrez donc, lorsque toutes les autres étapes auront été franchies, identifier des fournisseurs alternatifs et constituer ou renforcer vos réserves de matériel nécessaire à la production. Vous devrez également identifier des solutions alternatives de transport pour les approvisionnements et les produits que vous fabriquez, ou encore pour continuer d'assurer vos services à vos clients. Après avoir revu l'organisation du travail, supprimé les réunions en salle et introduit des horaires plus souples ainsi que le travail à domicile, vous devrez encore déterminer des solutions à la problématique financière – assurances, modalités de paiement pour certains clients, etc.

Il vous faudra enfin tester votre plan, repérer les conséquences et les problèmes liés à sa mise en œuvre et apporter les modifications souhaitées. Vous devrez encore, élaborer un plan de communication de crise afin d'informer votre personnel ainsi que tous vos clients et publics externes du fait que vous vous êtes donnés les moyens de lutter contre la pandémie et d'assurer vos services quoi qu'il arrive.