

Les crises peuvent prendre plusieurs visages : une soudaine urgence, une perturbation de la routine de l'entreprise, ou un préjudice à la position concurrentielle d'une entreprise demandant une attention immédiate.

Les urgences peuvent survenir de différentes manières :

- es risques de dommages matériels, comme les incendies, les inondations ou les tremblements de terre;
- les accidents de travail;
- la perte de fournitures et de services publics, comme l'électricité;
- les débrayages ou autres problèmes de main-d'œuvre; ou des actes délibérés de terrorisme ou de sabotage.

Dans certains cas, un avertissement est donné à l'avance, tandis que dans d'autres, les urgences sont soudaines. Les urgences varient aussi en degré et en répercussions.

La planification d'urgence est essentielle pour bien minimiser les effets néfastes sur une entreprise et ses activités. Le fait de ne pas être prête peut entraîner, pour une entreprise, d'importantes pertes d'actifs ou de vies humaines, ou encore l'interruption de ses activités. Or, le fait d'être prête pour les urgences « prévues » fera en sorte que l'entreprise sera davantage en mesure de faire face à celles qui sont imprévues ou imprévisibles.

Planification

Si le bâtiment où vous exercez vos activités est détruit, savez-vous :

- les premières mesures à prendre?
- qui appeler?
- comment vous occuper de vos clients?
- où trouver vos dossiers?

Tous les ans, de nombreux établissements commerciaux pleinement assurés subissent une perte totale. Même si vous êtes bien assuré et que vous avez souscrit une assurance des pertes d'exploitation, il se peut que votre clientèle passe à un autre fournisseur d'ici la reprise de vos activités.

Importance d'un plan d'urgence

Personne ne veut subir un désastre, mais l'entreprise qui a planifié en conséquence (par écrit) et qui a prévu les mesures à prendre après un sinistre aura une plus grande chance de survie et de reprise de ses activités.

Toutes les entreprises connaîtront des moments de crise et l'expérience nous démontre que les actions prises en cas d'urgence sont rarement efficaces, à moins d'avoir été planifiées bien à l'avance. Plus cela prend du temps pour réagir efficacement, plus les pertes potentielles sont grandes. Les entreprises qui ne sont pas familières avec les bonnes méthodes de gestion des crises peuvent même aggraver une situation déjà défavorable.

Plusieurs autres facteurs externes peuvent influencer sur une décision d'entreprise :

- On peut transmettre une mauvaise image aux médias et perdre des clients. Plus un événement attire l'attention du public, plus il influencera ce dernier. N'oubliez pas : une entreprise sera évaluée en fonction de sa réaction efficace à un événement et des mesures préventives qu'elle aura prises avant qu'il ne se produise.
- On a une responsabilité de par la loi. Les employeurs ont l'obligation d'offrir un environnement de travail sécuritaire. Une entreprise peut être tenue responsable envers des tiers pour des dommages subis par des propriétés avoisinantes, etc.
- Même si le coût des dommages matériels et des pertes d'exploitation peut être compensé par une assurance adéquate, qu'est-ce qui peut éponger celui des occasions d'affaires non économiques? La perte de marché pour des biens de remplacement du fait de retards excessifs dans leur remise en marché peut avoir un effet dévastateur. Aucun produit ou service n'est indispensable ou irremplaçable – si une entreprise peut l'offrir, d'autres le peuvent aussi.



Planification d'urgence

Élaboration d'un plan d'urgence

Un plan comprend les tâches, les ressources, les contacts et les actifs nécessaires pour minimiser les répercussions d'une urgence sur une entreprise. La complexité du plan dépend habituellement de la taille de l'entreprise.

Début de votre planification

Cernez les risques potentiels pour votre entreprise. Ceux-ci peuvent inclure les événements suivants : l'incendie, les explosions, les inondations, les tremblements de terre, les tempêtes de vent, le cambriolage, le vol, la pollution, l'effondrement du bâtiment, la défaillance du système informatique et le rappel de produits.

Évaluation initiale

Évaluez les risques cernés en fonction de leur probabilité et de l'étendue de leurs répercussions. Traitez le risque le plus élevé en premier. Anticipez le pire scénario possible – en cas d'événement moins grave, il peut ne pas être nécessaire d'accomplir toutes les tâches.

Lors de l'examen de chaque événement possible, il faut :

- toujours envisager la pire situation, étant donné qu'il est plus facile de réduire les mesures à prendre que de les étendre en période de crise.
- estimer le temps nécessaire à la reprise des activités.
- tenir compte de tous éléments saisonniers.
- déterminer si d'autres entreprises ou propriétaires immobiliers peuvent être touchés par l'événement.

Il ne faut pas oublier que les retards de transport peuvent avoir un impact sur l'obtention de fournitures et de matériel. De plus, dans le cas d'un événement à grande échelle (comme une inondation), ils pourraient retarder l'assistance et avoir des répercussions sur la disponibilité des matériaux ou de l'équipement. Si des arrangements sont pris à l'avance, vous devriez être en meilleure posture que les autres.

Effets d'une interruption des activités

Tâchez de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le degré de fidélité de votre clientèle?
- Pouvez-vous absorber une brève période d'interruption de vos activités? Pendant combien de temps?
- Devez-vous demeurer en activité à tout prix?
- Quelle incidence l'interruption de vos activités aura-t-elle sur votre avantage concurrentiel? Qu'est-ce que cela prend pour empêcher vos concurrents de « voler » vos clients?

Les réponses à ces questions vous permettront de déterminer dans quelle mesure la situation est critique et le délai requis pour une reprise des activités. Elles vous permettront également d'établir les priorités dans l'élaboration d'un plan d'urgence. Le déménagement dans des locaux temporaires peut être nécessaire pour conserver vos clients et remplir vos obligations contractuelles. Or, il se peut que cela ne le soit pas si les engagements et la fidélité des clients sont tels qu'une brève période d'interruption peut être tolérée.

Après l'évaluation initiale

Vous devriez maintenant connaître les sinistres auxquels vous pourriez faire face en premier et le délai qu'il vous faudra pour reprendre vos activités.

Élaboration du plan

Déterminez toutes les ressources nécessaires pour exercer vos activités, notamment :

- l'équipement d'exploitation,
- les bâtiments,
- une provision rapide de matières premières, et
- des ordinateurs et des téléphones.

Maintien des activités

Un aspect très important à considérer est la continuité des activités sur une base temporaire jusqu'à ce que de nouvelles installations soient prêtes à occuper. Il faudra louer des installations pour une brève période de temps, utiliser d'autres locaux existants en temps supplémentaire ou prendre des arrangements pour l'utilisation du bâtiment d'une autre entreprise durant sa période normale d'inactivité. Comme du nouveau matériel pourrait ne pas pouvoir être livré immédiatement (comme dans le cas d'équipement unique ou fabriqué à l'étranger), des arrangements devront être pris pour louer ou acheter du matériel d'occasion. Il faut bien examiner la question avant que le besoin ne s'en fasse sentir.

Le maintien des activités, même sur une base restreinte, peut être absolument nécessaire pour demeurer viable durant la construction d'un bâtiment de remplacement.

- Un inventaire des installations et du matériel disponibles devrait être tenu et mis à jour sur une base périodique.
- Des discussions avec les fournisseurs sont également vitales. Si l'on ne peut pas prendre d'arrangements pour l'expédition rapide de fournitures en cas d'urgence, il ne sera pas réaliste de prévoir des installations temporaires.
- Identifiez les responsables. Un plan de relève doit également être prévu en cas de voyage, de problèmes de santé ou d'un décès potentiel du fait de la crise ou du sinistre. Selon le cas, la continuité des activités peut être cruciale pour les personnes à charge, la communauté ou des tiers.

La relève doit être au courant du plan et de son contenu et devrait aussi participer au processus de planification, y compris aux mises à jour du plan. Les personnes devront avoir l'autorisation légale d'agir pour le compte de l'entreprise dans des cas précis.

Attribution des tâches

Déterminez et attribuez les tâches pour la reprise des activités à des personnes ou à des employés en qui vous avez confiance. Examinez les tâches séquentielles à accomplir et établissez des délais réalistes pour leur exécution.

N'oubliez pas que le propriétaire de l'entreprise sera probablement très occupé par les questions financières.

L'étendue de l'implication des autres personnes variera selon la complexité de l'entreprise ou des activités. Encore une fois, les personnes devront connaître leurs responsabilités et savoir comment accomplir les tâches attribuées. Certaines peuvent même être réalisées par des entrepreneurs, mais des discussions de planification sont essentielles.

Aspects financiers à envisager

- Rétablissement ou copie en double des dossiers de commandes, de ventes, de comptes clients, etc.
 - Il est essentiel d'accéder à des dossiers financiers exacts et à jour. De nos jours, la plupart des pièces justificatives sont en format électronique; il est bon d'en maintenir des copies fréquemment mises à jour hors des lieux. Les dossiers papier vitaux doivent être entreposés hors des lieux.
 - Des inventaires complets et à jour des bâtiments, de leur contenu, des marchandises et de tout équipement mobile, y compris leurs valeurs, sont recommandés.

- Notification du courtier d'assurance et traitement de la demande d'indemnité.
 - Confirmez la marche à suivre pour la déclaration d'un sinistre à votre courtier d'assurance. Incluez les numéros de téléphone et les heures d'ouverture pour la déclaration, les numéros de police et le nom des personnes à contacter.
- Financement à court terme possible du fait des pertes de ventes.
 - L'accès à une marge de crédit peut être utile en cas d'insuffisance de fonds temporaire du fait des ventes perdues.

Gestion des documents

Les documents peuvent être répartis en trois catégories principales :

- 1) Existence de la société – cela comprend des documents comme les articles de constitution, les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de ses principaux comités, les plans de relève de la direction, les formules ou procédés secrets ainsi que tous autres documents pouvant, selon le conseil ou le conseiller juridique, être considérés comme essentiels pour la continuité de l'entreprise.
- 2) Documents financiers et juridiques – Par exemple :
 - titres de propriété,
 - baux,
 - contrats,
 - conventions collectives,
 - polices d'assurance,
 - états financiers,
 - dossiers de vente et de production,
 - dossiers d'employés,
 - données de paie,
 - manuels d'entreprise.

L'original ou une copie des documents doit être conservé hors des lieux.

- 3) Documents d'exploitation – Par exemple, les calendriers de production, les données d'inventaire, les plans de marketing, les formules, les bleus, les grands livres généraux, les bons de commande, les listes de fournisseurs et les spécifications de traitement des données. Il s'agit de documents de travail devant être gardés sur les lieux. Comme ils font habituellement l'objet de changements constants, des sommaires hebdomadaires ou mensuels devraient être conservés hors des lieux.

Communication

Des plans de communication devraient être préparés pour aviser les parties affectées en cas de sinistre, notamment :

- employés
- fournisseurs de services
- sous-traitants
- conseiller juridique
- organismes gouvernementaux
- médias d'information
- fournisseurs
- public
- principaux clients

Les employés seront manifestement inquiets en cas de destruction de l'entreprise. Ils voudront savoir notamment ce qui suit :

- L'entreprise rouvrira-t-elle ses portes?
- Si oui, combien de temps la reconstruction prendra-t-elle?
- Lors de la nouvelle ouverture de l'entreprise, aurai-je encore mon emploi?
- Qu'est-ce que je fais dans l'intervalle?
- Qu'advient-il de mes avantages sociaux?

Les clients doivent être informés du sinistre dans les meilleurs délais. Cela est particulièrement important pour des clients en dehors de la région qui peuvent ne pas être au courant de la situation. Ils doivent être informés de

l'état de leurs commandes, de la date à laquelle ils pourront s'attendre à la livraison et de la date de reconstruction du bâtiment de l'entreprise. Les clients sont vulnérables aux rumeurs, dont certaines peuvent être déclenchées par des concurrents.

Les fournisseurs doivent aussi être avisés immédiatement. Des instructions précises doivent leur être données relativement aux expéditions de marchandises commandées. Ils auront également besoin d'être renseignés concernant les plans à long terme et le mode de paiement des commandes en cours. Cela s'applique d'ailleurs aux fournisseurs de services et aux sous-traitants, tout particulièrement si des activités seront exercées sur une base temporaire.

L'important, c'est de tout de suite communiquer les faits. Les retards ou le manque d'information entraîneront des rumeurs susceptibles d'être préjudiciables à l'entreprise.

Mise à l'essai et modification du plan

Une fois le plan établi par écrit :

- mettez-le à l'essai.
- apportez toutes modifications nécessaires.
- revoyez-le tous les ans ou après un changement important dans les activités de l'entreprise.

La mise à l'essai, même s'il s'agit d'une simulation nécessitant des appels téléphoniques à faire ou l'activation des dossiers sauvegardés, démontrera les faiblesses du plan. Des mises à l'essai plus exhaustives sont préférables, si elles sont possibles. Toutes modifications nécessaires doivent être apportées au plan dans les meilleurs délais.

Un bon plan d'urgence comprend des revues obligatoires qui devraient être effectuées au moins tous les ans, mais, chaque fois que des changements importants sont apportés au sein de l'entreprise (employés, direction, fournisseurs, etc.), ils doivent être reflétés rapidement dans le plan.

Renseignements supplémentaires

Personne ne souhaite qu'un désastre ou qu'une catastrophe survienne, mais, l'entreprise qui l'aura prévu, qui l'aura mis par écrit dans son plan et qui se sera organisée pour que des mesures soient prises si c'était le cas, aura une beaucoup plus grande chance de survie et de reprise de ses activités que celle qui ne l'aura pas fait.

Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez le site www.intactprevention.com.

Ce document vous est fourni à titre informatif seulement et ne devrait pas être interprété comme prodiguant des conseils ou comme étant exhaustif. Intact Assurance ne fait aucune représentation ou garantie que l'utilisation de cette information vous permettra d'éviter des dommages ou de réduire votre prime. Votre contrat d'assurance prévaut en tout temps; veuillez le consulter pour une description complète des garanties et exclusions. Certaines conditions, limitations et exclusions s'appliquent. ^{MD}Intact Assurance & Dessin est une marque de commerce déposée d'Intact Corporation financière et est utilisée sous licence. © 2013, Intact Compagnie d'assurance. Tous droits réservés.