

JOURNÉE  
[ COVID-19 ]

# Gestion des risques liés à la reprise des activités : déjouons l'incertitude

Atelier-conférence présenté par :

**Joanne Desjardins**, CRHA, LL.B. MBA, ASC, CRHA

Avec la collaboration de :

Julie Bédard, LL.B., MBA, présidente, Medicaart

Sébastien Mercier, vice-président des ressources humaines, Groupe Nutri

Le 12 mai 2020



JOURNÉE  
[ COVID-19 ]

TROISIÈME VOLET

# PRÉPARER UN RETOUR AU TRAVAIL DIFFÉRENT



# Présentation de la conférencière et de ses invités

Conférencière

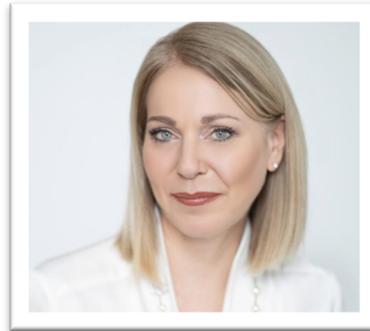


**Joanne Desjardins,**  
CRHA, LL.B. MBA, ASC, CRHA

Associée fondatrice  
Arsenal conseils  
Experte en gestion des risques,  
stratégie et gouvernance

**Arsenal**  
conseils

Invitée



**Julie Bédard, LL.B., MBA**

Présidente Medicaart  
Administratrice de  
sociétés,  
Ambassadrice Leadership  
au féminin et Leader Effet  
A

medic art

Invité



**Sébastien Mercier**

Vice-président aux ressources  
humaines, Groupe Nutri





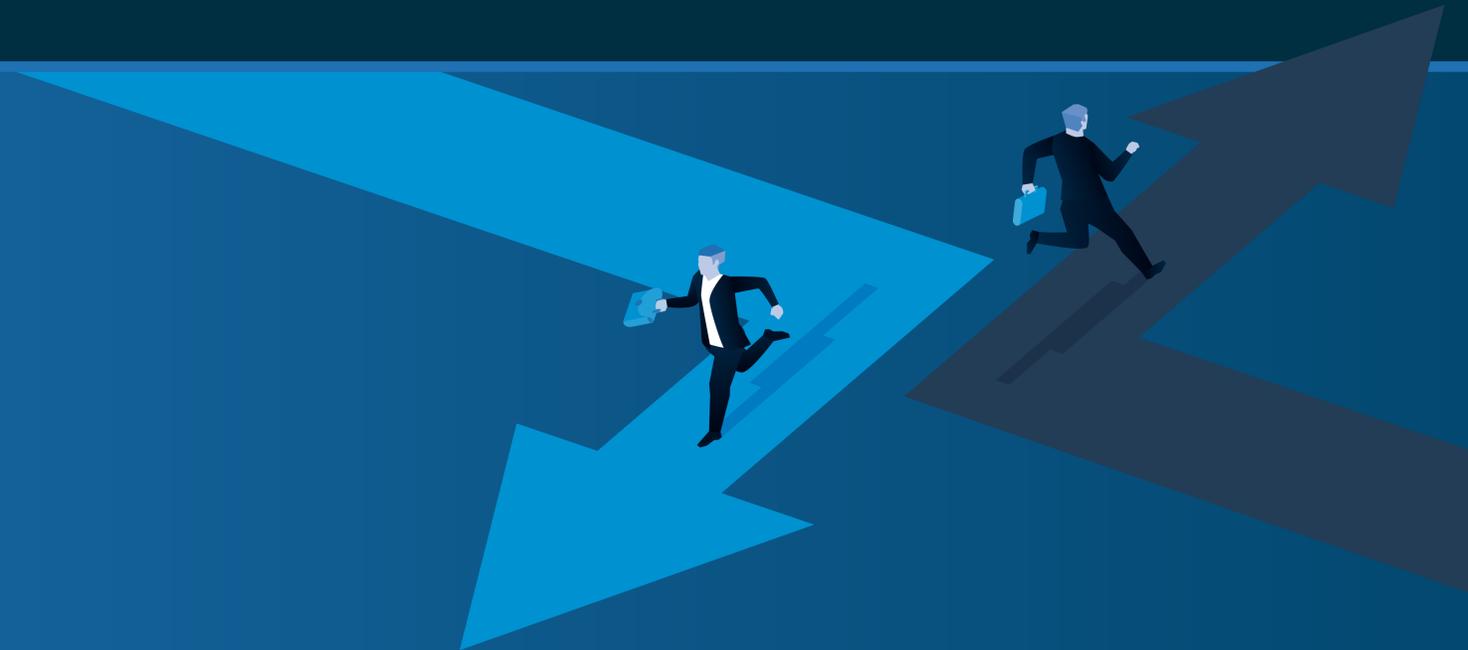
# Objectifs

Lors de cette conférence, vous apprendrez notamment, comment :

- 1 Préserver la pérennité de l'organisation et protéger les actifs.
- 2 Servir de guide à l'organisation afin de lui permettre de répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement adapté à la nouvelle « réalité ».
- 3 Prendre des décisions éclairées rapidement.
- 4 Suivre en continu l'évolution de la reprise et agir de manière proactive.

©Arsenal conseils

# Les principes fondamentaux



# Qu'est-ce qu'un risques?

« Tout événement comportant un degré d'incertitude qui pourrait avoir un impact sur la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à réaliser sa mission. »





# Qu'est-ce que la gestion des risques?

« La gestion des risques est une démarche continue et proactive visant à identifier, analyser, évaluer et gérer les risques. Elle permet de prendre des décisions stratégiques éclairées en tenant compte des risques. »

©Arsenal conseils

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.





# Qu'est-ce que la gestion des risques? (suite)

La gestion des risques, ce n'est pas :

- Une intervention ponctuelle...
- Une liste de points de contrôle...
- Une tâche, une activité...
- La responsabilité du comité d'audit ou du directeur des finances...

**La gestion des risques va au-delà du contrôle interne...**

©Arsenal conseils



# VRAI OU FAUX?

Une opportunité constitue un risque.



# Un risque peut constituer une contrainte

**EURACTIV**

**La faillite menace 436 millions d'entreprises dans le monde**

**LA  
PRESSE**

**Perte de plus d'un milliard pour Air  
Canada**

**LA  
PRESSE**

**Aldo croule sous des dettes de  
287 millions**

**LE JOURNAL  
DE  
MONTRÉAL**

**Mise à pied massive**

Source : <https://www.euractiv.fr/section/economie/news/la-faillite-menace-436-millions-dentreprises-dans-le-monde/>  
©Arsenal conseils

**JOURNÉE [ COVID-19 ]**

**CRHA** Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



# Un risque peut constituer une opportunité



**Comment devenir fournisseur médical en cinq jours**

**les affaires**



**Les ventes de piscines explosent**

**Un virus qui va accélérer la transformation numérique**



**COVID-19 : le prêt à cuisiner en forte demande**

Source : <https://www.lesaffaires.com/dossier/accelerez-votre-transformation-numerique/un-virus-qui-va-acceler-la-transformation-numerique/617081>  
©Arsenal conseils



# Pourquoi faut-il se préoccuper des risques?

---



# Pourquoi faut-il se préoccuper des risques?

- 1 Éclairer la prise de décision.
- 2 Assurer a conformité des activités de l'organisation.
- 3 Permettre d'anticiper ce qui pourrait avoir un impact sur l'organisation et d'augmenter les chances de réussite du plan de reprise.
- 4 Instaurer des mesures préventives pour mieux gérer les risques afin d'en réduire les effets défavorables et de tirer profit des opportunités.

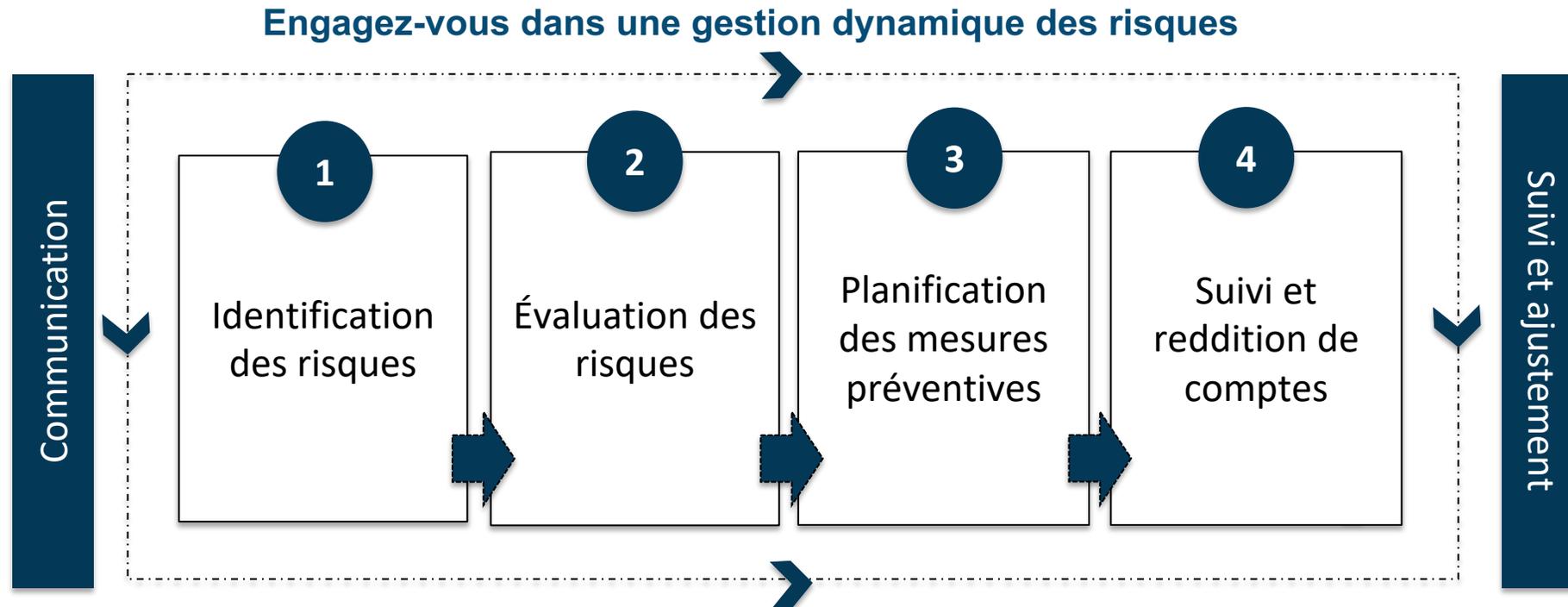


# La démarche en gestion des risques



# La démarche en gestion des risques

Le processus de gestion des risques comprend quatre grandes étapes réalisées de façon continue :



Source : Analyse – Arsenal conseils  
©Arsenal conseils

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.



# Quels sont les principaux risques liés à la reprise?

---

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.

©Arsenal conseils

JOURNÉE [COVID-19]



**CRHA** Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

# 1 L'identification des risques

Des exemples de risques à considérer.

Stratégiques 	Organisationnels et opérationnels 	Financiers 	Conformité 
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gouvernance</li><li>▪ Réputation – perte de confiance des clients</li><li>▪ Choix stratégiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indisponibilité d'employés</li><li>▪ Ralentissement, interruption ou arrêt</li><li>▪ Sécurité de la l'information</li><li>▪ Incapacité technologique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pérennité financière</li><li>▪ Perte de clients</li><li>▪ Manque de liquidité</li><li>▪ Perte de revenus</li><li>▪ Baisse de la valeur des actifs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Non-respect des directives gouvernementales</li><li>▪ Défaillance de fournisseurs</li><li>▪ Perte, report ou résiliation de contrats</li></ul>

*\*Cette liste est présentée à des fins illustrative et n'est pas exhaustive.*

Source : Analyse – Arsenal conseils

©Arsenal conseils

# Quels sont les risques en lien avec les ressources humaines?

## Quelques exemples de risques :

- Les risques liés au non-respect des obligations légales de l'employeur en matière de santé et de sécurité ainsi que des mesures de déconfinement exigées par la santé publique.
- Les risques psychosociaux : la pandémie peut affecter les personnes sur le plan physique, mais également sur le plan psychologique. En effet, dans un tel contexte, de nombreuses personnes vivront des réactions de stress, d'anxiété et de déprime.
- Les risques liés au télétravail comme la vulnérabilité aux cyberattaques, la confidentialité des documents liés au travail et le respect des obligations déontologiques.
- Les risques liés à la planification de la main-d'œuvre notamment en ce qui concerne à l'indisponibilité d'employés (refus, contagion, proche malade, etc.) et à la vulnérabilité de certaines catégories de travailleurs.
- La démobilisation d'employés à l'égard de la reprise et de l'avenir en général.
- Les témoignages négatifs d'employés pouvant porter atteinte à la réputation de l'organisation et à sa marque employeur.

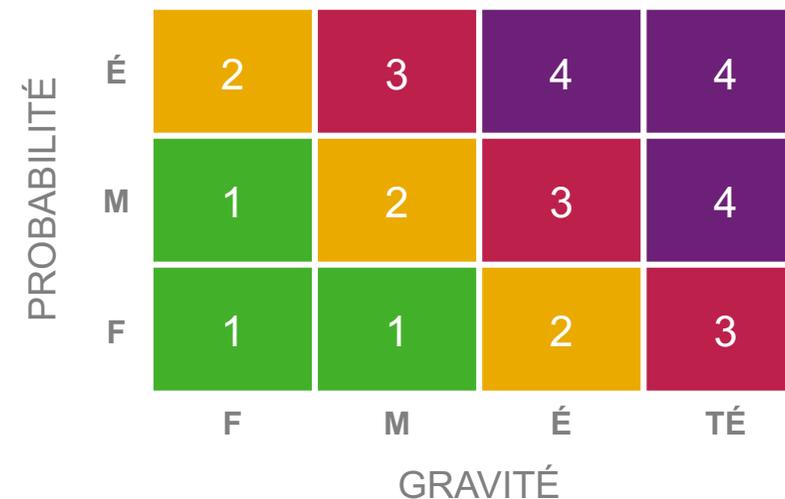


# 2 L'évaluation des risques

## Les critères d'évaluation des risques:

GRAVITÉ	
<b>Très élevée</b>	– Mettre en péril la capacité de l'organisation à livrer sa mission – Menace la survie de l'organisation
<b>Élevée</b>	– Compromet en partie la capacité de l'organisation à livrer sa mission
<b>Modérée</b>	– Impacte les résultats, la performance ou la valeur des actifs
<b>Faible</b>	– Incidence négligeable sur la capacité de l'organisation à livrer sa mission

PROBABILITÉ	
<b>Élevée</b>	– L'événement surviendra dans la majorité des circonstances
<b>Modérée</b>	– L'événement peut survenir dans certaines circonstances
<b>Faible</b>	– L'événement ne peut survenir que dans des circonstances exceptionnelles



Source : Analyse – Arsenal conseils  
©Arsenal conseils

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.

# 3 La planification de la réponse aux risques

Les types de réponses aux risques couramment utilisées sont indiquées ci-dessous :

<p>Approche d'apparence prudente et sécuritaire. <b>Attention</b> : peut faire rater des occasions d'affaires</p>	<b>ÉVITER LE RISQUE</b>	<b>ACCEPTER LE RISQUE</b>	<p>La probabilité que le risque se réalise est faible. Les impacts liés à la réalisation d'un risque sont faibles.</p>
<p>Transférer les impacts d'un risque à un tiers :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Assurances</li><li>– Sous-traitance</li><li>– Impartition</li></ul>	<b>TRANSFÉRER LE RISQUE</b>	<b>ATTÉNUER LE RISQUE</b>	<p>Mettre en place des mesures de prévention du risque :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Contrôle</li><li>– Gestion</li><li>– Limitation</li><li>– Flexibilité opérationnelle</li></ul>

Source : Analyse – Arsenal conseils  
©Arsenal conseils

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.

3

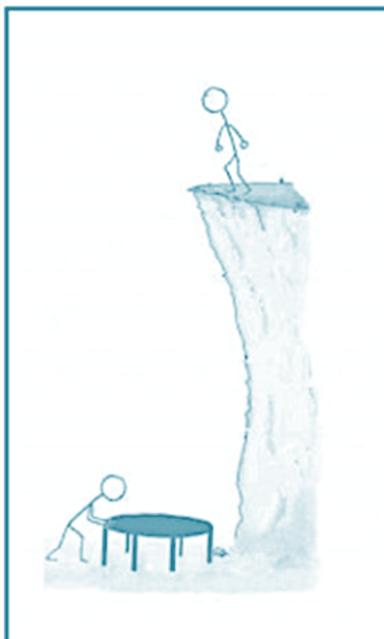
# La planification de la réponse aux risques (suite)



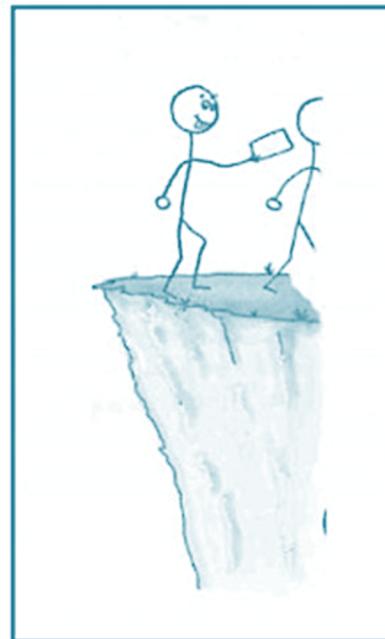
Le risque



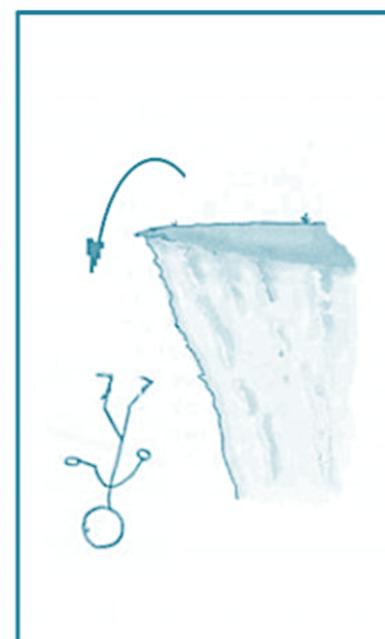
Éviter



Atténuer



Transférer



Accepter

Source : Deloitte, présentation en gestion des risques, Belgique, 2016  
©Arsenal conseils

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.



# Quel est votre appétit aux risques?



**Audace**



**Neutralité**



**Aversion**

**L'appétit aux risques constitue le niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter (ou non) pour atteindre ses objectifs.**

Source : Analyse – Arsenal conseils  
©Arsenal conseils

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.

# 4 La surveillance des risques

La gestion des risques est un processus continu, qui s'articule de façon systématique et structurée autour d'un plan de gestion des risques et d'une structure de reddition de comptes. Des responsables seront désignés pour assurer le suivi des risques et la reddition de comptes. Il est primordial de suivre et d'évaluer en continu les risques, et d'intervenir si certains aspects sont inadéquats :

- Y a-t-il de nouveaux risques?
- Y a-t-il des risques qui se sont matérialisés?
- Est-ce que les mesures de contrôle identifiées sont toujours appropriées?



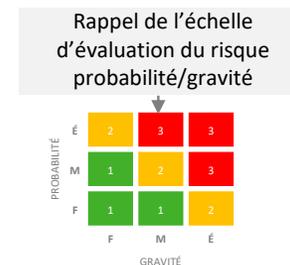
# La gestion des risques : assurer un suivi en continu avec un plan d'action

## Clés d'interprétation du plan d'action

Description du risque et appréciation de son niveau d'importance		Actions prioritaires préconisées pour atténuer le risque			Personne imputable de l'atténuation du risque	
Nature du risque	Niveau du risque	Actions prioritaires	Propriétaire du risque	Échéance	État	
1.1 Description du risques	3	Mettre à jour des études démographiques (à tous les trois ans).	Finances	2019 – 2020	●	
		Élaborer une politique pour le maintien d'un surplus non réservé de 20%. Approuver la politique par le conseil d'administration	Direction générale	Avant le budget 2019	●	
1.2 Description du risque					●	

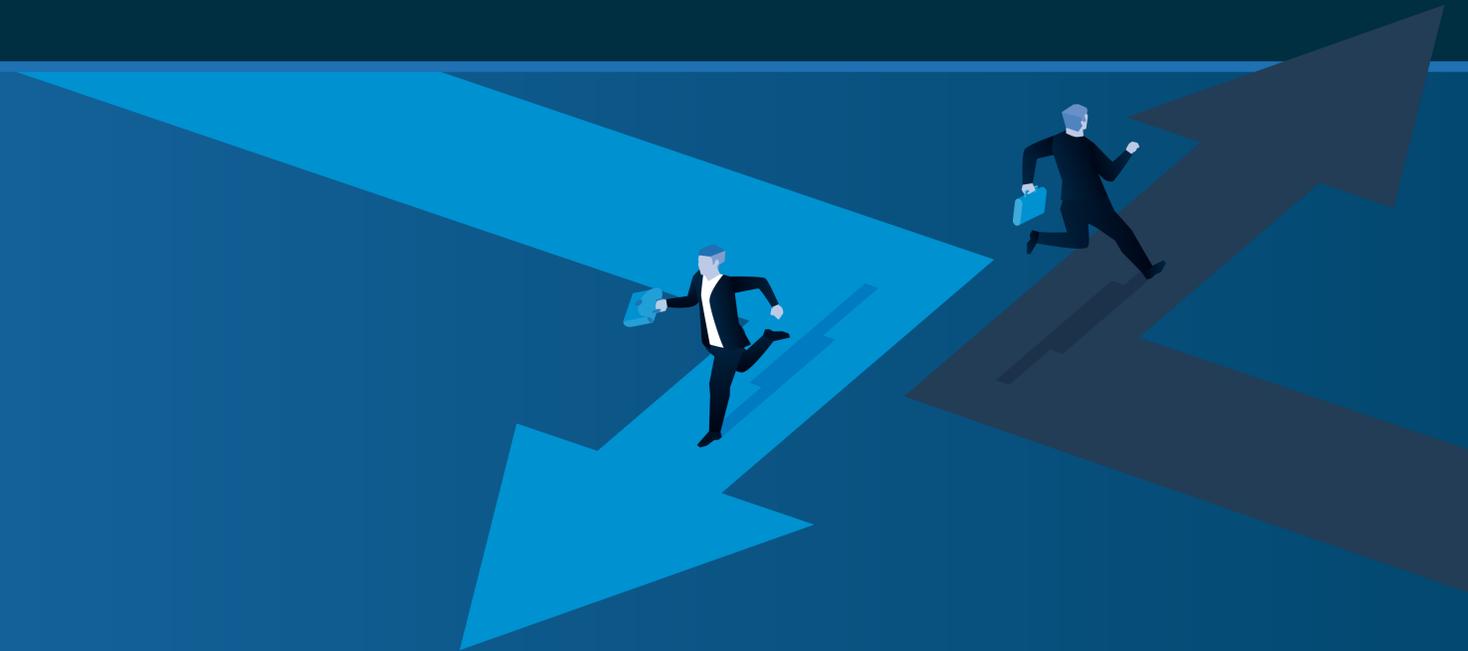
**État:**

- Tout va bien - action en cours dans le respect des coûts et des délais.
- Vigilance - action débutée mais risque de non-respect des coûts et des délais.
- Attention! Action non-débutée ou en cours et dépassement des coûts et/ou des délais.



Source : Analyse – Arsenal conseils  
©Arsenal conseils

# Les rôles et les responsabilités





# VRAI OU FAUX?

Le comité de direction est l'unique responsable de la gestion des risques.



# Gestion des risques : à chacun son rôle!

Conseil  
d'administration  
Administrateur



Membre d'un  
comité du CA



Président



Dirigeant RH



Employé



La gestion des risques, c'est l'affaire de tous!



# La gestion des risques, c'est l'affaire de tous!

- 1 La gestion des risques est une saine pratique de gouvernance.
- 2 La gestion des risques, c'est l'affaire de tous.
- 3 La direction générale veille à la mise en place d'un cadre, de politiques et de processus pour assurer la saine gestion des risques.
- 4 Le conseil d'administration est le gardien de la gestion des risques.
- 5 La gestion des risques est un exercice qui doit être effectué en continu et être réévalué sans cesse, surtout en période d'incertitude.



# Questions pertinentes pour les risques

1. Quels sont les principaux risques susceptibles de nuire à la reprise de nos activités?
2. Avons-nous une compréhension commune de ces risques?
3. Est-ce que ces risques sont connus au sein de l'organisation?
4. La stratégie de reprise que nous avons définie est-elle réaliste?
5. Quel est notre appétit aux risques?
6. Quelles sont les conséquences de l'échec de la stratégie de reprise?

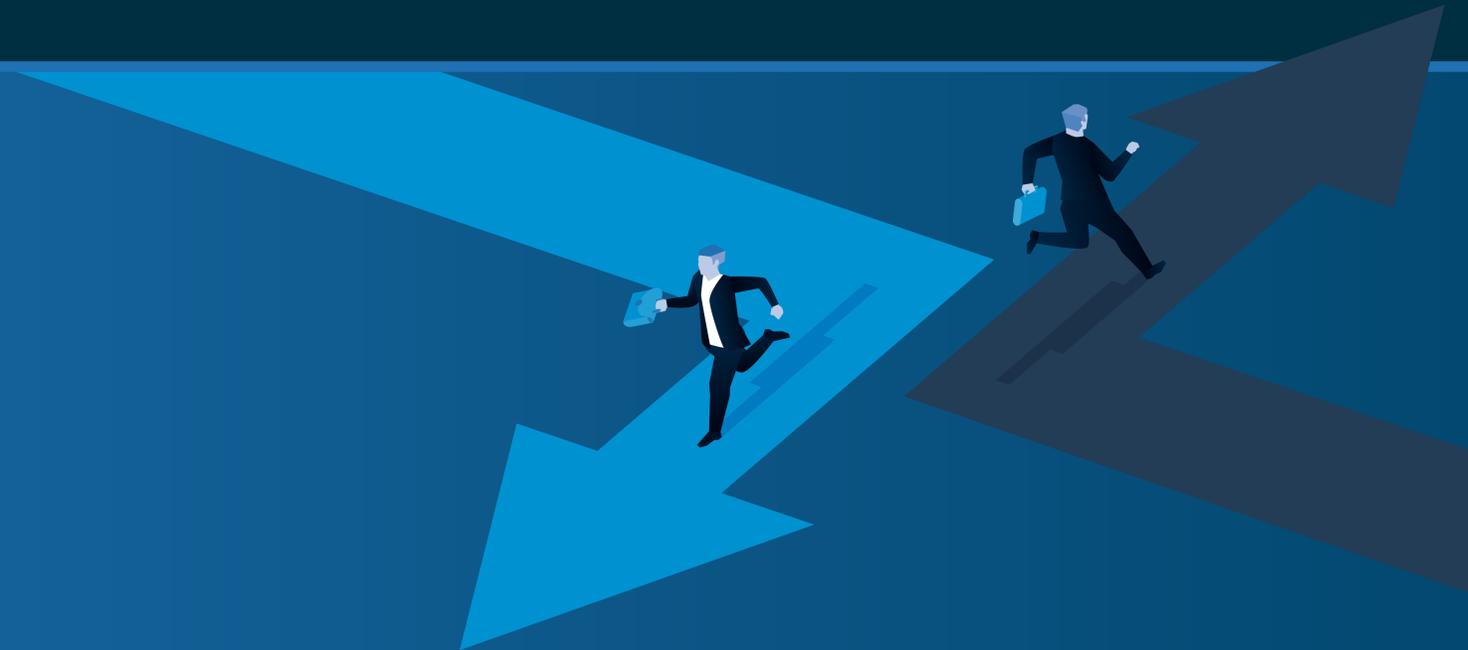


# Questions pertinentes pour les risques (suite)

1. Qui est responsable de la gestion des risques au sein de notre organisation? Est-ce la responsabilité de tous?
2. Comme dirigeant RH, quel rôle dois-je exercer dans la gestion des risques?
3. Échangeons-nous sur les risques lors des rencontres du CA, du comité de direction et avec les employés?
4. Des mesures de contrôle des risques ont-elles été identifiées et mises en place? Sont-elles efficaces?
5. Comment mieux capter les signaux annonciateurs d'une des risques et se prémunir?
6. Que ferons-nous advenant une deuxième vague de la pandémie?



# Les conditions de réussite





# Les conditions de réussite

- 1 Leadership affirmé. Volonté claire de tenir compte des risques dans la stratégie de reprise
- 2 Communication – Assurer une compréhension partagée des risques
- 3 Structure, partage des responsabilité et imputabilité clairs
- 4 Déploiement de mesures préventives pour mieux gérer les risques
- 5 Agilité, flexibilité, adaptation et suivis réguliers de la gestion des risques dans un contexte où l'incertitude est la seule certitude!





# Conclusion

La pandémie a provoqué des bouleversements considérables qui laisseront des cicatrices profondes et indélébiles dans la mémoire collective. La boussole organisationnelle est désorientée face à l'ampleur des répercussions.

La reprise des activités comporte son lot de risques. Une saine gestion des risques permet de les identifier et de déployer des mesures préventives pour les gérer adéquatement. Elle offre une vision holistique de l'organisation et de ses vulnérabilités. Elle sert de guide à l'organisation afin de lui permettre de répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement adapté à la nouvelle « réalité ».

©Arsenal conseils

Arsenal conseils - Tous droits réservés 2020.

# Période de questions



**Merci pour votre  
participation et à nos  
invités!**

JOURNÉE [COVID-19]



**CRHA** Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



#### CHAMPS D'EXPERTISE

- Stratégie
- Gouvernance
- Gestion des risques
- RH

#### FORMATION

- Droit civil (LL.B), Université Laval
- MBA, HEC Montréal
- Certifiée en gouvernance du Collège des administrateurs de sociétés (ASC) et McMaster University (C.Dir.)

#### LANGUES

- Français
- Anglais

#### COURRIEL

jdesjardins@arsenalconseils.com

#### PROFIL GÉNÉRAL

Joanne Desjardins, avocate, MBA, CRHA, ASC, C.Dir., possède plus de 20 ans d'expérience comme avocate et consultante en stratégie, gouvernance et gestion des risques. Forte de son expertise, elle a fondé son cabinet boutique niché en gouvernance, gestion des risques et en stratégie : Arsenal conseils [www.arsenalconseils.com](http://www.arsenalconseils.com)

Elle a accompagné plusieurs organisations dans l'actualisation de leurs pratiques de gouvernance, en stratégie et en gestion des risques.

Au cours de sa carrière, elle a réalisé plus d'une centaine de plans stratégiques. Elle a facilité plus d'une centaine d'ateliers d'animation créatifs et dynamiques où l'intelligence collective des équipes a été mise à profit, tout en permettant à chaque individu d'apporter sa contribution à la réflexion stratégique.

Régulièrement sollicitée comme formatrice et conférencière en stratégie et en gouvernance, elle est aussi blogueuse pour LesAffaires.com. Elle est formatrice experte pour le Collège des administrateurs de sociétés.

#### EXPÉRIENCES PERTINENTES

- Inventaire, évaluation et priorisation des risques.
- Élaboration de codes d'éthique.
- Mise en place d'un cadre de gestion intégrée des risques incluant les outils, la structure ainsi que des politiques et procédures.
- Élaboration de plans d'action permettant de suivre en continue les risques.
- Réalisation d'ateliers de réflexion permettant d'identifier les risques en lien avec les stratégies.
- Formations en gestion des risques à l'intention des membres du conseil d'administration et du comité de direction.
- Accompagnement de comités de direction et des conseils d'administration dans l'optimisation de la gouvernance et la gestion des risques.
- Présidente du comité de gouvernance et d'éthique de l'Institut universitaire de pneumologie et de cardiologie de Québec.
- Présidente du comité de gouvernance et d'éthique du conseil d'administration de la Fondation de la protection de la faune.

