A young woman with dark hair tied back, wearing a white lab coat, is focused on looking through a white and black microscope. She is sitting at a light-colored lab bench. In the background, other people in lab coats are visible, some looking at papers or other equipment. A laptop is open on the bench in the foreground. The scene is brightly lit, typical of a laboratory.

Planification en cas de pandémie : la poursuite des affaires malgré le désordre

Mars 2020

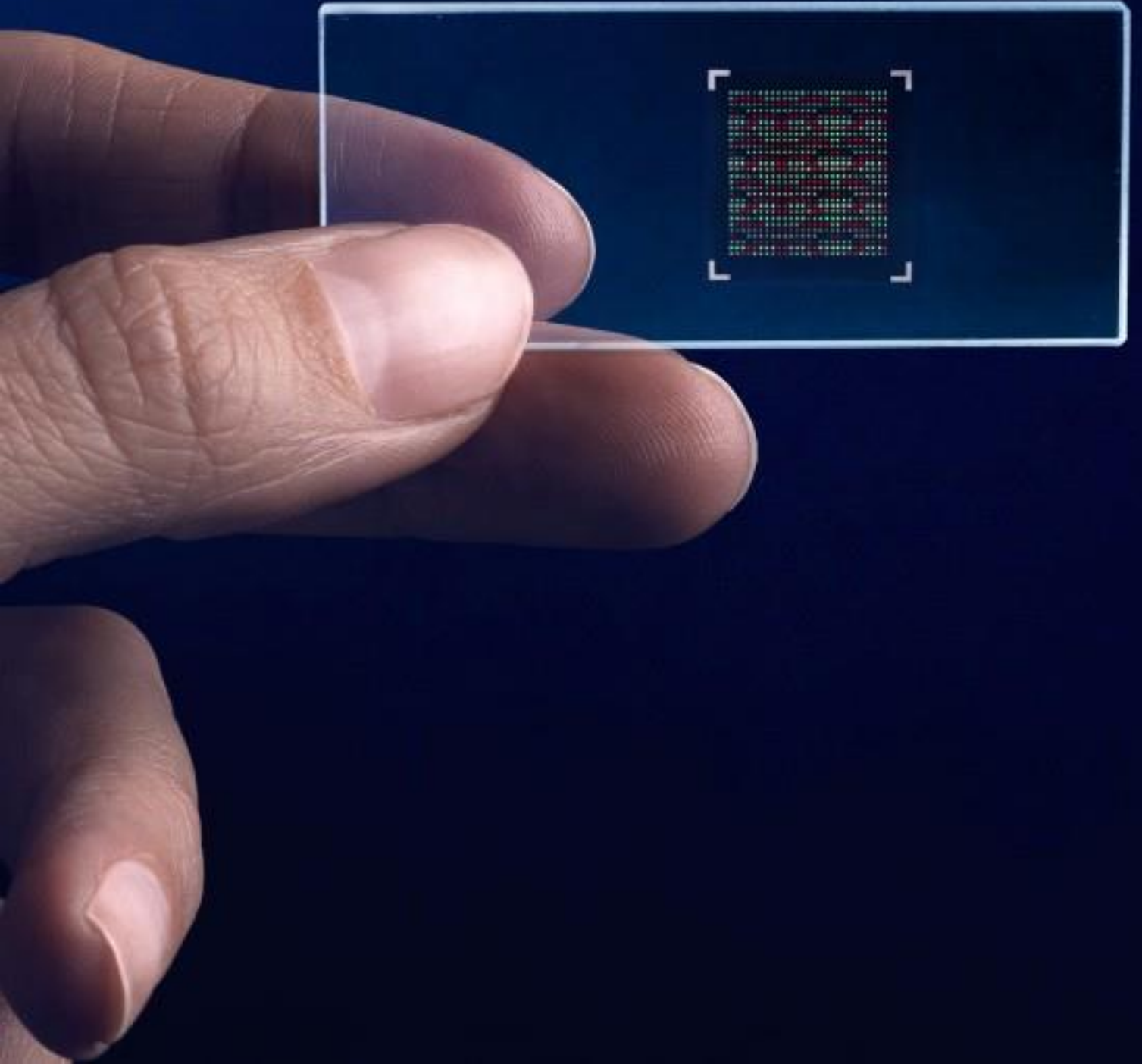


Table des matières

Propagation du virus - l'incidence du coronavirus sur le monde du travail	4
La réponse des entreprises	4
L'importance de la planification en cas de pandémie- pourquoi un plan de résilience conventionnel ne suffit pas lorsque la disruption découle d'une pandémie.....	5
Points importants à retenir - différences entre la planification et l'intervention pour une pandémie et la planification de la résilience traditionnelle.....	7
Ce que les entreprises doivent faire maintenant?.....	13



Propagation du virus –incidence du coronavirus sur le monde du travail

La menace grandissante que représente la COVID-19, aussi appelée le coronavirus, soulève des préoccupations dans le monde des affaires et chez les investisseurs à l'échelle internationale. De nos jours, la mondialisation et l'interconnectivité qui caractérisent le monde des affaires présentent un risque de disruption important pour les chaînes d'approvisionnement mondiales, lequel qui pourrait entraîner des pertes de revenus considérables et peser sur l'économie mondiale. L'ampleur des répercussions sur celle-ci pourrait s'accroître selon la propagation géographique du virus. D'ailleurs, l'incertitude actuelle a déjà eu une incidence néfaste sur l'économie mondiale dans son ensemble.

La réponse des entreprises

Dans le contexte d'incertitude persistante à l'endroit de la flambée pandémique, les entreprises commencent à adopter des approches mesurées pour protéger leurs employés et atténuer les risques financiers et opérationnels. Par exemple, à la date de publication du présent document, bon nombre de sociétés multinationales ont réduit la production de leurs installations et ralenti leurs activités dans les régions touchées, par suite des restrictions de voyage et de l'imposition de la distanciation sociale. Entreprises et gouvernements continuent à suivre de près l'évolution de la situation.

Seul l'élément plus récent du cyberrisque ne fait pas nécessairement l'objet d'un plan de résilience, comme ceux qu'élaborent depuis déjà longtemps les

entreprises à l'égard d'autres aspects comme la continuité de l'exploitation, la reprise après sinistre et la gestion de crise. Ces plans, qui sont efficaces pour répondre à plusieurs types de disruption des activités, pourraient ne pas suffire dans un contexte de crise mondiale, causée par le coronavirus ou toute autre forme de pandémie. En outre, les entreprises sont généralement moins portées à investir dans des capacités axées sur la gestion d'une pandémie, la probabilité de survenance d'une pandémie étant plutôt faible (la dernière pandémie, soit celle de la grippe A (H1N1) aussi appelée grippe porcine, remonte à 2009). En présumant que les entreprises ont fort certainement revu leur plan de résilience pour répondre à la pandémie de grippe A (H1N1), il s'impose tout de même de tenir compte des différences propres au contexte actuel.

Les cybercriminels sont plus susceptibles, par exemple, de profiter d'une telle situation lorsque les centres des opérations de sécurité sont en grande partie gérés dans une région touchée. Compte tenu de la gravité, des conséquences sur la santé et du risque de propagation plus élevé des pandémies, les entreprises doivent se pencher sur les répercussions qu'un événement pandémique peut avoir sur leurs activités et mettre en place des directives de gestion de crise appropriées. Celles-ci pourront constituer les mécanismes essentiels sur lesquels les entreprises prendront appui pour coordonner leurs mesures d'intervention avec les autorités fédérales, provinciales et locales, et pour établir un cadre et des protocoles de gestion de crise et d'intervention en cas d'incidents, le tout en vue d'intervenir efficacement en pareil cas.



L'importance de la planification en cas de pandémie – pourquoi un plan de résilience conventionnel ne suffit pas lorsque la disruption découle d'une pandémie

Le scénario est très différent selon que la disruption des activités est liée à une catastrophe naturelle ou d'origine humaine et à une défaillance sur le plan technologique ou opérationnel, ou encore si elle est causée par une pandémie. Ces différences s'expliquent par le degré du risque de propagation, la gravité et la durée potentielles de la pandémie, ce qui exige des organisations qu'elles élaborent des stratégies qui vont bien au-delà des plans de résilience conventionnels. Elles doivent intégrer les aspects liés à la planification en cas de pandémie à leurs activités de gestion de la résilience existantes pour établir un plan d'intervention exhaustif et assurer la continuité en ce qui a trait aux produits et aux services les plus essentiels. De surcroît, les entreprises sont appelées à définir des politiques et des procédures d'intervention en cas de pandémie, à se doter des capacités requises pour communiquer avec leurs employés, à offrir des modalités de télétravail et à autoriser des congés personnels et pour obligations familiales pour réduire au minimum la disruption des activités. De plus, on ne saurait trop insister sur le fait que, compte tenu de sa durée, une pandémie a des répercussions sur les membres du personnel des régions qui devront composer avec une charge de travail plus lourde, et ce, au début de la pandémie et par la suite, jusqu'à ce que les ressources contractuelles soient en mesure d'apporter une contribution importante.



Le degré de risque de propagation peut également varier et, jusqu'ici, elle est concentrée dans certaines régions tout en ayant des répercussions dans le monde entier. Nous n'en sommes pas encore à l'étape d'une pandémie paralysante à l'échelle mondiale, mais nous n'écartons pas cette possibilité.

Le tableau suivant présente les différences entre la disruption des activités conventionnelles et la disruption découlant de la pandémie :

Élément	Disruption des activités*	Disruption découlant de la pandémie
Propagation	Localisée : touche une entreprise, une région, une usine, un tiers, une main-d'œuvre en particulier	Systémique : touche tout le monde, y compris la main d'œuvre, les clients, les fournisseurs, les concurrents
Vitesse de propagation	Propagation généralement limitée et contenue rapidement une fois que la source du problème est identifiée	Propagation rapide au sein d'une région, et même à l'échelle mondiale avec des effets en cascade importants
Durée	De courte durée de manière générale, p. ex., moins d'une semaine	Durée relativement longue, p. ex., jusqu'à plusieurs mois
Pénurie de main-d'œuvre	Peut donner lieu à une pénurie de main-d'œuvre temporaire ou à une réaffectation de la main-d'œuvre	Peut donner lieu rapidement à une pénurie de main-d'œuvre de plus en plus importante, p. ex. plus de la moitié de la main-d'œuvre
Coordination externe	Peut nécessiter une certaine coordination avec le public, le gouvernement, les organismes d'application de la loi et les responsables de la santé publique	Demande un niveau élevé de coordination avec le public, le gouvernement, les organismes d'application de la loi et les responsables de la santé publique, et peut aussi nécessiter la coordination avec plus d'une compétence régionale
Disponibilité des infrastructures	Dépendance à l'égard de la disponibilité des infrastructures publiques (p. ex. électricité, transport collectif, télécommunications, Internet) pour répondre aux stratégies d'affaires essentielles	Disponibilité possiblement limitée des infrastructures publiques, l'étendue et la gravité augmentant avec la tenue d'événements et d'autres sociétés étant surtout exposées au même problème

* Bien que certaines caractéristiques et incidences de la disruption des activités causée par des catastrophes naturelles (p. ex. un ouragan, un tremblement de terre, un tsunami) puissent être semblables à la disruption causée par une pandémie, une catastrophe naturelle reste limitée à une région en particulier, alors qu'une pandémie prend naissance dans une région en particulier et s'étend rapidement à l'échelle mondiale.



Points importants à retenir - différences entre la planification et l'intervention pour une pandémie et la planification de la résilience traditionnelle

Penser aux gens d'abord : La priorité absolue d'une organisation au cours d'une pandémie devrait être la sécurité et le bien-être de sa main-d'œuvre. Les employés ne peuvent pas se concentrer sur leurs responsabilités professionnelles lorsque leur bien-être et celui de leur famille sont menacés. Aussi les entreprises doivent-elles se pencher dès le début de la pandémie sur la question fondamentale de savoir si leurs employés sont en sécurité, puis s'ils sont disponibles pour assumer les fonctions essentielles. Les entreprises doivent être en mesure de faire le suivi de la situation, de fournir un milieu de travail sécuritaire, et d'offrir à leurs employés le soutien dont ils ont besoin. Par exemple, elles peuvent soutenir les employés en leur donnant accès à des ressources en interne et en externe (p. ex., l'Organisation mondiale de la Santé, international SOS, Centers for Disease Control and Prevention), à des services (p. ex., garde d'enfants et soins aux personnes âgées en-dehors des heures de travail, transport après une journée prolongée) et à de la reconnaissance lorsqu'ils prennent en charge des tâches pour d'autres secteurs, en communiquant des mises à jour en temps opportun pour les sensibiliser et en établissant une norme de diligence relative aux services aux employés, si possible, afin d'aider les employés malades ou les employés qui prennent soin de membres de leur famille malades à la maison. Afin d'assurer sans délai une communication bilatérale et un suivi des employés et pour diffuser l'information

essentielle, les entreprises doivent s'assurer qu'elles disposent de systèmes de notification en cas d'urgence, et que ceux-ci sont testés sur une base régulière. D'autres canaux de communication comme les médias sociaux peuvent être utilisés, surtout si le réseau de télécommunication est saturé. En outre, les entreprises devraient former leurs employés pour qu'ils soient mieux préparés et pour apaiser leurs inquiétudes à l'égard d'une éventuelle pandémie.

Planifier la séparation géographique des fonctions et des activités : Une pandémie peut avoir de graves conséquences dans les régions touchées, et les rendre inaccessibles pour une longue période. Lorsqu'elles procèdent à une analyse des incidences sur les activités, les entreprises doivent notamment identifier l'enchaînement des activités et des fonctions, ainsi que les interdépendances (p. ex., les gens, les processus, la technologie, les données, les installations, les tiers) et les incidences connexes, afin d'élaborer une stratégie d'atténuation possible. D'un point de vue de planification en cas de pandémie, les entreprises devraient porter une attention particulière à la concentration géographique des activités et des fonctions essentielles, et à la façon de les séparer pour transférer le travail vers d'autres emplacements. Dans le cadre d'une gestion prudente des risques et dans la mesure du possible, les entreprises devraient chercher à diversifier la répartition géographique de leur bassin de fournisseurs, de leur clientèle et de leurs tiers fournisseurs de services afin d'éviter les points de défaillance uniques et les risques plus élevés découlant d'interruptions régionales et d'événements géopolitiques.



Investir dans la technologie et l'infrastructure afin de permettre le télétravail et la collaboration virtuelle :

Lorsque survient une pandémie, les employés doivent rester à la maison afin de limiter leur exposition à la maladie et de prévenir ou ralentir sa propagation, ce qui requiert la mise en œuvre de ressources permettant le télétravail. Contrairement à un phénomène météorologique, qui pourrait n'obliger que certains employés à travailler à distance, une pandémie peut forcer la fermeture complète d'un établissement dans une région donnée, et contraindre un grand nombre d'employés à travailler de la maison pour une longue période. Il peut s'ensuivre un trafic supérieur à la normale sur les réseaux de connectivité à distance, ce qui entraînerait des problèmes de capacité et de téléchargement. Les entreprises devraient investir dans des outils permettant aux employés de télétravailler et de collaborer virtuellement, évaluer leur bande passante actuelle afin de permettre le télétravail, soumettre périodiquement leurs réseaux à des simulations de crise et trouver des solutions de contournement pour les tâches essentielles qui ne peuvent être accomplies à distance. Il convient de noter que si le télétravail est une option viable dans le secteur des services, il ne fonctionne pas aussi bien dans celui de la fabrication, ce qui a des incidences importantes sur les chaînes d'approvisionnement de produits.

Prendre en compte la nature systémique de la pandémie dans le cadre de l'élaboration des stratégies d'intervention : Les entreprises doivent

remettre en question et repousser les limites des plans de résilience conventionnels lorsqu'elles sont en présence d'événements pandémiques. Pendant une pandémie, certaines des stratégies standard, comme le transfert du travail vers d'autres lieux ou emplacements, la relocalisation de la main-d'œuvre et l'accroissement de l'effectif peuvent ne pas être des options viables, étant donné que les travailleurs ou les autres lieux ou emplacements peuvent également être touchés par l'événement. De plus, la dégradation ou la disponibilité restreinte des infrastructures de base, comme les transports en commun, les télécommunications et l'accès à l'Internet, peut rendre difficile la mise en œuvre des plans et des stratégies. Les entreprises doivent élaborer soigneusement des stratégies distinctes ; par exemple, conclure des contrats entre entreprises liées pour pouvoir faire effectuer des travaux en sous-traitance ou par d'autres fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement pour surmonter ces obstacles, et surtout planifier en prenant en compte les risques liés aux interventions manuelles fréquentes ou le risque de concentration, y compris les points de défaillance unique. Les entreprises doivent s'assurer que les entreprises liées de différents pays ont conclu des contrats afin de réduire l'incertitude à l'égard des modalités, des tarifs, des paiements et des exigences réglementaires. La conformité aux exigences relatives aux ententes de partage des données doit être prise en compte dans les contrats (p. ex. les exigences du Règlement général sur la protection des données). Au besoin, dans les secteurs réglementés, les entreprises doivent disposer des permis appropriés pour exercer d'autres activités. De plus, les dépendances en amont doivent être prises



en compte. Par exemple, si les sous-traitants proviennent d'une région touchée, il importe de maintenir des ressources pouvant être rapidement mobilisées dans d'autres régions.

Évaluer la dépendance envers des tiers : De nos jours, l'interconnexion entre les entreprises et des tiers, comme les fournisseurs externes, les prestataires de services d'infonuagique, les sociétés de traitement de données, d'agrégation ou de traitement des paiements et les fournisseurs de produits et services, est de plus en plus fréquente. Ces tiers sont eux aussi vulnérables aux événements pandémiques. Les entreprises doivent avoir une compréhension approfondie des tiers qui sont essentiels pour elles et de leur programme de résilience, et élaborer des plans de remplacement, comme des stratégies d'internalisation ou de substituabilité, si un fournisseur tiers essentiel est dans l'incapacité de fournir des services. Les entreprises doivent également confirmer que leurs plans de remplacement sont alignés sur ceux de leurs tiers. En revanche, elles doivent déterminer s'il existe des possibilités d'avoir recours aux services de certains tiers qui exercent leurs activités dans différentes régions pour qu'ils les aident à effectuer des tâches essentielles réalisées en interne. Toutefois, dans le cadre de la planification du recours aux services de ces tiers, les entreprises doivent prendre conscience que leurs homologues ou leurs concurrents peuvent demander à ces mêmes tiers de leur venir en aide en période de contagion, d'où le risque de concentration. Les entreprises doivent évaluer les capacités et l'amplitude des heures de

travail des tiers en tenant compte de ces dépendances à l'égard du marché et, si possible, évaluer les possibilités d'incorporer des clauses contractuelles leur permettant d'avoir la priorité sur leurs concurrents pour les produits et services dont elles ont besoin.

Interagir avec les clients : Il a été constaté, pendant des catastrophes naturelles, que les clients font en général preuve de plus d'empathie lorsque certains produits et services ne sont plus offerts ou que leur qualité s'est détériorée en raison de disruptions qui sont hors du contrôle d'une entreprise et qui suscitent des préoccupations quant à la sécurité des personnes que lorsqu'elles sont d'avis que ces disruptions auraient pu être évitées (p. ex. une faille du système). Toutefois, elles exigent de la transparence et des mises à jour en temps opportun. Les entreprises doivent continuer à communiquer avec les clients au moyen de canaux multiples, à réitérer que les intérêts des clients sont une priorité et à communiquer l'information pour atténuer leurs préoccupations. Les clients peuvent se questionner sur la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise, surtout si les ressources sont situées dans les régions touchées, ainsi que sur les risques potentiels que ces ressources peuvent poser pour eux lorsqu'ils utiliseront les produits et services de l'entreprise. Une foire aux questions claire publiée et diffusée sur plusieurs canaux, y compris le site Web de l'entreprise et les réseaux sociaux, peut s'avérer un outil utile pour répondre de façon proactive aux préoccupations des clients. De plus, les entreprises peuvent envisager de communiquer avec les clients touchés pour s'assurer qu'ils sont en sécurité et leur offrir leur aide, au besoin.



Mettre au point une stratégie de communication solide (y compris pour les médias sociaux) : Des communications efficaces en période de crise sont cruciales pour préserver la confiance des clients, rehausser le moral et la confiance des employés et assurer la stabilité du marché. Même si les entreprises se sont dotées de stratégies de communication et de personnes-ressources désignées pour communiquer avec les parties prenantes en interne et en externe, souvent, les messages manquent d'uniformité et ne sont pas livrés en temps opportun. Pour les entreprises dont les clients sont des particuliers et des institutions, l'uniformité des messages est la clé. Le discours tenu sur tous les canaux doit concorder (p. ex., réseaux sociaux, centres de traitement des appels clients, communiqués des relations publiques). De plus, des événements comme une pandémie peuvent ajouter une couche de complexité en raison de la diffusion de fausses nouvelles dans les médias sociaux. Pour que leur message soit cohérent et opportun, les entreprises doivent élaborer une stratégie de communication robuste qui établit clairement les processus et les protocoles de communication avec un vaste éventail de parties prenantes (comme les clients, les contreparties, les organismes de réglementation, les employés, les tiers, les gouvernements, les médias ou les responsables de la santé), y compris les questions en matière de lois ou de compétences. Les entreprises qui exercent leurs activités dans des secteurs très réglementés, comme les services financiers, les soins de santé, les services publics d'électricité, doivent déterminer les exigences fédérales, étatiques ou locales en matière de déclaration de renseignements auxquelles elles

doivent se conformer (p. ex. communication des risques importants et de leur incidence) et avoir mis en place un processus pour aviser les organismes de réglementation et communiquer avec eux de façon proactive à l'échelle des divers territoires. De plus, les employés doivent recevoir une formation sur les caractéristiques d'une pandémie et sur la raison pour laquelle les pandémies diffèrent des autres catastrophes. Enfin, les entreprises doivent trouver des solutions de remplacement si l'équipe responsable des communications de l'entreprise est centralisée à un seul endroit.

Faire équipe avec le secteur public, les organismes nationaux, étatiques et locaux et les responsables de la santé : Les pandémies sont avant tout un enjeu public, puis un enjeu commercial. Il importe donc que le secteur public et le secteur public travaillent de concert pour élaborer une réponse adéquate et exhaustive à un événement pandémique. Les entreprises doivent tirer parti des conseils, des ressources et des mesures en matière de santé publique prescrites par les organismes internationaux, nationaux et locaux et les responsables de la santé, et éviter de diffuser des documents contradictoires qui peuvent entraîner confusion et peur chez les employés. Bien qu'elles soient bien intentionnées, les entreprises doivent coordonner soigneusement leurs efforts directs (p. ex. offre de fournitures) à l'appui des collectivités avec les organismes locaux pour éviter le chaos et ne pas nuire aux initiatives d'aide publique en cours. Il faut établir une stratégie et des canaux de communication pour interagir efficacement avec les autorités locales et nationales. Les entreprises doivent mettre sur pied des programmes de subventions et d'aide financière pour aider les employés et les collectivités aux prises avec des difficultés financières pendant cette période.



Réaliser les tests avec rigueur et en accroître complexité :

Les entreprises doivent accroître le niveau de complexité des scénarios existants utilisés pour les tests et les simulations dont elles se servent pour évaluer leur état de préparation à des événements pandémiques, y compris les tests pour évaluer leur réponse en cas de période prolongée d'interruption (p. ex. plus d'une semaine) : fermeture d'une installation importante, d'une ville ou d'une région, absentéisme accru (plus de la moitié de l'effectif), interruptions multiples et autres. Par ailleurs, les entreprises doivent faire des répétitions de leur intervention et de leur gouvernance en matière de gestion de crise, y compris les hauts dirigeants et les personnes d'un échelon inférieur de deux crans à celui des principaux décideurs à qui l'autorité a été déléguée, de façon à ce que les délégués soient bien préparés à mettre en œuvre des décisions en temps opportun si les principaux décideurs ne sont pas disponibles. Les entreprises doivent également inclure les tiers essentiels dans les simulations critiques pour mieux comprendre les interdépendances et les points de coordination, et pour évaluer leur plan de résilience.



Exploiter un centre de commande en cas de pandémie pour établir des priorités et bien diriger :

Au fil du temps, une pandémie généralisée accentuera la pression sur les ressources, les infrastructures et les technologies existantes, ce qui entraînera une dégradation importante des produits et des services. Si les ressources deviennent limitées, les entreprises devront constamment redéfinir les priorités accordées à la livraison des produits et à la prestation des services essentiels afin de répondre aux besoins de la clientèle et d'assurer leur stabilité sur le marché. Il est tout aussi important de bien comprendre les activités auxquelles on peut accorder une priorité de moindre importance afin de réaffecter efficacement les ressources disponibles. Les entreprises doivent mettre en place un cadre d'établissement des priorités clair, comportant des seuils de tolérance aux risques, appuyé par un processus de gouvernance rigoureux afin de prendre des décisions ayant trait à l'acceptation des risques (p. ex., interruption de certains services) au cours d'un événement. En outre, la mise en place d'un centre de commande en cas de pandémie peut contribuer dans une large mesure à prendre des décisions plus rapidement, à définir les responsabilités plus clairement, à assurer un renforcement de la surveillance et du signalement des événements et à garantir la cohérence, en interne comme en externe, des communications de l'entreprise. Les entreprises doivent également mettre en place un processus de contrôle de la qualité en aval afin de recenser et de rectifier les erreurs si le travail est effectué par des employés ayant moins d'expérience ou de formation, ou par ceux qui effectuent des heures supplémentaires.

Établir un processus d'autorisation des exceptions en situation de gestion de crise :

En cas de crise, il arrive que les entreprises doivent contourner leurs politiques et procédures habituelles afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients et de leurs employés. Par exemple, une entreprise pourrait avoir des politiques strictes relatives aux

frais de voyage en famille, aux heures supplémentaires, au télétravail, à l'utilisation de cartes d'entreprise ou à d'autres éléments dans le cours normal des activités; toutefois, il pourrait être nécessaire d'autoriser et de permettre des exceptions à ces politiques en cas de crise réelle. Les entreprises doivent élargir leurs processus de ressources humaines, ainsi que leurs processus financiers, juridiques, opérationnels et commerciaux pour tenir compte d'exceptions importantes. De plus, elles doivent diffuser clairement les renseignements relatifs aux nouveaux processus, critères, et politiques afin d'accélérer les possibilités de dérogation. La gestion des risques, la conformité et les services juridiques doivent faire l'examen de toutes les modifications potentielles aux politiques en vigueur avant leur mise au point définitive. Il faut aussi tenir compte des risques acceptables et des nuances juridiques et juridictionnelles (p. ex., différences régionales dans la législation en matière d'heures supplémentaires).



Ce que les entreprises doivent faire maintenant

1. Communiquer avec les employés pour les sensibiliser, mettre des politiques en place (p. ex. restrictions de voyage) et les familiariser avec les outils et ressources disponibles
2. Si la planification en cas de pandémie n'a pas été intégrée aux stratégies existantes de continuité de l'exploitation et de reprise après sinistre ou mis à jour, lancer une planification rapide ou mettre à jour les stratégies et mesures liées à une pandémie
3. Réaliser une évaluation immédiate des processus et des fonctions nécessitant une intervention manuelle importante et ceux faisant intervenir des tiers essentiels, surtout dans les lieux où l'impact et la vulnérabilité sont forts, pour comprendre les principaux risques, notamment tous les points de défaillance
4. Revoir le plan de communication de crise et désigner des points de contact uniques pour faciliter une collaboration harmonieuse avec les autorités locales, nationales et mondiales, et autres principales parties prenantes internes et externes
5. Déterminer les exceptions potentielles aux politiques et mettre en place un processus d'approbation des exceptions liées à la gestion de crise pour les gérer de façon accélérée dans chaque juridiction
6. S'assurer que les employés disposent des moyens requis, y compris l'accès aux réseaux de partage nécessaires, aux documents et autres outils essentiels, afin de réaliser les tâches essentielles à distance
7. Revoir les procédures opérationnelles régulières et les manuels pertinents et les mettre à jour, au besoin
8. Faire un suivi de la situation et communiquer régulièrement aux leaders toute menace et tout problèmes émergents
9. Demander aux employés de confirmer et de mettre à jour les coordonnées de leurs personnes-ressources (principales et secondaires) dans les dossiers de la société, au besoin
10. Organiser une courte formation sur les pandémies pour les employés pour améliorer le niveau de préparation des employés et de l'organisation afin qu'ils interviennent efficacement



Une pandémie est un brutal rappel à l'ordre pour les professionnels de la chaîne d'approvisionnement, et les entreprises dont les activités se déroulent à l'échelle mondiale doivent élaborer plusieurs plans d'approvisionnement et de fabrication de rechange dans différentes régions du monde afin d'atténuer les risques liés à la dégradation des conditions.



Personnes-ressources d'EY

Anne-Marie Hubert, associée directrice pour l'Est du Canada, +1 514 874 4382, anne-marie.j.hubert@ca.ey.com

Martin Rosenthal, associé directeur pour l'Est du Canada, Services consultatifs transactionnels, +1 514 879 6549, martin.rosenthal@ca.ey.com

Éric St-Amour, associé, Services consultatifs transactionnels, +1 514 879 8224, eric.st-amour@ca.ey.com

Ken Brooks, associé, Services consultatifs transactionnels, +1 514 874 4412, ken.m.brooks@ca.ey.com

Benoît Millette, associé leader pour l'Est du Canada, Fiscalité, +1 514 879 3562, benoit.millette@ca.ey.com

Sébastien René, associé, leader pour l'Est du Canada, Services consultatifs, +1 514 879 8088, sebastien.rene@ca.ey.com

Ryan Beck, associé, Services consultatifs - Amélioration de la performance, +1 514 879 6515, ryan.beck@ca.ey.com

Julie Bourgault, associée déléguée, Services consultatifs - Amélioration de la performance, +1 514 879 6897, julie.bourgault@ca.ey.com

Nicola Vizioli, associé délégué, Services consultatifs - Risque, +1 514 879 8046, nicola.vizioli@ca.ey.com

Benoît Legault, associé, Certification - Juricomptabilité, +1 514 874 4637, benoit.legault@ca.ey.com

Caroline Héroult, associée, Certification - Services consultatifs, comptabilité financière, +1 514 874 4303, caroline.herault@ca.ey.com

Maria Duarte, associée déléguée, Certification - Traduction/communication, +1 514 879 2812, maria.duarte@ca.ey.com

Thibaut Millet, associé, Certification - Services consultatifs, comptabilité financière, +1 514 879 2846, thibaut.millet@ca.ey.com

À propos d'EY

EY est un chef de file mondial des services de certification, des services de fiscalité, des services transactionnels et des services consultatifs. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers et des diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers et des diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. est une société membre du réseau Ernst & Young Global Limited établie aux États-Unis qui fournit des services aux clients.

© 2020 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Tous droits réservés.

N° CSG 2002-3398151

N° SCORE US 08493-201US

Aucune date d'expiration.

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels.

ey.com/ca