



Rapport sur la résilience stratégique des entreprises

Positionnez votre organisation pour
qu'elle puisse survivre et prospérer
malgré des conditions d'affaires
défavorables.



La rareté et l'incertitude à l'échelle mondiale continuent de remettre en question les pratiques de gestion des risques dans les modèles d'affaires complexes et interreliés qui ont évolué. Les dirigeants d'entreprise doivent s'adapter rapidement à un large éventail de conditions d'exploitation défavorables. Les impacts à long terme de la pandémie, du changement climatique et de la guerre en Ukraine, par exemple, amènent de nouveaux risques qui remettent en question les systèmes mondiaux qui permettent le développement économique. La résilience nécessite une réflexion structurée et innovante - idéalement, avant les perturbations.

La capacité de comprendre et de réduire au minimum l'incidence sur les activités d'exploitation est une discipline de base en matière de gestion des risques qui permettra à une entreprise d'être résiliente lorsque des incidents perturbateurs, des changements de l'offre et de la demande et d'autres changements dramatiques se produisent. Le rapport sur la résilience stratégique des entreprises de CNA Canada fournit aux chefs d'entreprise des suggestions ponctuelles sur la façon d'évaluer et de faire progresser la capacité d'une organisation à gérer les événements perturbateurs.

Trois éléments à considérer pour aider les dirigeants d'entreprise à gérer un incident perturbateur, peu importe comment, quand et où il survient :

- 1. Compréhension du paysage changeant des risques**
- 2. Capacités de résilience avancées**
- 3. Mettre en œuvre des couvertures d'assurance stratégiques**

1. Comprendre l'évolution des risques

À mesure que le monde interconnecté évolue, les chefs d'entreprise doivent comprendre les événements qui se produisent dans leur collectivité locale et ailleurs sur la planète. Les connaissances et la sensibilisation aident les dirigeants d'entreprise à mieux se préparer aux risques émergents et aux événements potentiellement perturbateurs. La planification à l'aide de scénarios exige d'imaginer ce qui nous attend, compte tenu de la façon de composer avec diverses incertitudes. Par exemple, quels sont les prochains événements sans précédent qui pourraient nuire gravement à l'entreprise? Quels sont les changements prévus et imprévus qui obligent une entreprise à mettre à jour sa stratégie de gestion des risques et de résilience opérationnelle? L'environnement dans lequel une entreprise exerce ses activités exige que les dirigeants d'entreprise réfléchissent aux répercussions sur tous les aspects de l'exploitation et s'y préparent.

Inflation

Il est difficile d'estimer l'incidence de l'inflation sur l'économie mondiale et la menace qu'elle représente pour les entreprises et leur résilience organisationnelle. En juin 2022, l'inflation a atteint 9,1 % aux États-Unis, un niveau jamais vu en plus de 40 ans.¹

Le même mois, Eurostat a annoncé que l'inflation au sein de l'Union européenne avait atteint 8,6 %. Bien que l'incidence de l'inflation varie en fonction de l'entreprise et du secteur d'activité, peu d'entre elles, voire aucune, n'en sortiront indemnes.

¹ <https://www.wsj.com/articles/us-inflation-june-2022-consumer-price-index-11657664129>

Il est évident que les comportements des consommateurs changent en raison de l'inflation, et la hausse des coûts forcera les entreprises à prendre des décisions difficiles pour gérer l'incidence sur leurs revenus et leur rentabilité. Une inflation de cette ampleur ne durera pas éternellement. **Par contre**, l'incidence sur les entreprises persistera, surtout si le resserrement quantitatif des banques centrales mène à une récession économique.² Bien que la récession ne soit pas considérée comme une issue inévitable dans la communauté économique, les entreprises seraient bien avisées de se préparer aux répercussions actuelles et futures sur leurs activités à l'échelle mondiale.

Conflit et instabilité géopolitique

La guerre en Ukraine est l'une des forces qui contribuent à la hausse de l'inflation, particulièrement en ce qui concerne les coûts de l'énergie. Alors qu'une grande partie de l'attention des médias a été sur les prix de l'essence, le conflit a influencé négativement la chaîne d'approvisionnement mondiale plus largement. L'Ukraine est le premier fournisseur mondial de gaz **rares**, tels le néon, le krypton et le xénon; avant le conflit, l'Ukraine fournissait 90 % du néon de haute pureté utilisé dans la fabrication de **semi-conducteurs**.³ Cela a entraîné des hausses de prix spectaculaires, d'environ 10 fois ou plus, et des inquiétudes concernant l'approvisionnement à long terme de gaz rares. Alors que la guerre se poursuit, les pénuries d'approvisionnement pourraient éventuellement aggraver les pénuries mondiales actuelles de semi-conducteurs.

Les sanctions gouvernementales imposées à la Russie par de nombreux gouvernements occidentaux ont entraîné par la suite des actions de représailles sur l'approvisionnement en gaz, avec des conséquences importantes, en particulier pour l'Europe. L'Allemagne, la Pologne, l'Italie, le Danemark, la Finlande et d'autres pays ont été forcés de composer avec la possibilité d'une pénurie de gaz naturel à long terme, voire permanente. Cette pénurie pourrait mettre l'accent sur plus que les coûts de chauffage; la production d'engrais, de produits pharmaceutiques, de détergents et de cosmétiques dans le secteur chimique / industriel pourrait être affectée dans les mois à venir.⁴ Par exemple, l'approvisionnement en gaz naturel en Allemagne a déjà diminué au point que le rationnement de l'eau chaude a commencé, même pendant les mois d'été;⁵ certains responsables ont averti que des industries entières pourraient s'effondrer, entraînant des conséquences massives pour l'ensemble de l'économie et des emplois en **Allemagne**.⁶

Les progrès technologiques

Les progrès technologiques continuent de transformer la façon dont les entreprises produisent, gèrent et gouvernent dans presque tous les secteurs. Cette révolution a donné lieu à des innovations marquantes, notamment dans les domaines de la robotique,

de l'automatisation, de l'Internet des objets (technologie des capteurs IdO), des véhicules autonomes, de l'impression 3D, de la nanotechnologie, de la biotechnologie, de la science des matériaux, du stockage d'énergie et de l'informatique quantique. De nombreux experts prévoient que ces avancées dépasseront l'échelle et⁷ la puissance informatique et l'accès au réseau sans fil devraient continuer de s'améliorer, ce qui permettra l'utilisation de robots plus intelligents, de véhicules autonomes et d'appareils portables afin d'améliorer la qualité et la productivité.

Ces avancées engendreront également de nouvelles vulnérabilités. L'énergie, les réseaux et les systèmes informatiques nécessaires pour exploiter ces développements sont susceptibles de faire l'objet de cyberattaques. Ils sont également plus sensibles aux pannes de services publics, comme l'eau, l'électricité et Internet, qui sont toutes nécessaires pour maintenir un environnement d'exploitation efficace. Bien que l'automatisation puisse accroître l'efficacité et la production pour gérer les coûts, les besoins en main-d'œuvre qualifiée ainsi que les délais de remplacement et de réparation prolongés à la suite de perturbations devront être intégrés aux couvertures d'assurance ainsi qu'aux plans de reprise des activités et de redémarrage.

La cyber-sécurité

Le domaine de la cybersécurité évolue rapidement, et les acteurs mal intentionnés continuent de trouver de nouvelles façons d'attaquer et de monétiser les entreprises qui ne se doutent de rien. Cette année, les rançongiciels ont poursuivi leur tendance haussière avec une augmentation de près de 13 % – une augmentation aussi importante que celle des cinq dernières années combinées. (Verizon DBIR 2022 page 7, figure 6) Le but de ces attaquants n'est pas nécessairement de voler des données mais d'empêcher l'entreprise de fonctionner, en prenant ses données ou ses ressources en otage jusqu'au paiement d'une rançon. Ce qui permet à ces attaques d'atteindre leur objectif, ce sont les crypto-monnaies. Difficile à tracer et ne respectant pas les frontières internationales ni les lois bancaires, la crypto permet la monétisation de cette activité.

L'incapacité de détecter et de gérer les cyberattaques peut perturber considérablement les activités. Des mesures réglementaires sont envisagées pour freiner cette activité illégale. Les législateurs envisagent d'exiger que les bourses de cryptomonnaies se conforment aux lois de l'OFAC et de lutte contre le blanchiment d'argent. Le Congrès des États-Unis et certains États ont proposé des restrictions sur les paiements de rançongiciels afin d'améliorer la cyberdéclaration pour identifier, capturer et arrêter les réseaux criminels, ce qui permet aux attaques de se poursuivre avec des risques punitifs limités ou inexistants.⁸

² <https://www.washingtonpost.com/business/2022/05/19/recession-economy-markets/>

³ <https://www.csis.org/blogs/perspectives-innovation/russias-invasion-ukraine-impacts-gas-markets-critical-chip-production>

⁴ <https://www.bbc.com/news/world-europe-62121702>

⁵ https://fortune.com/2022/07/08/energy-rationing-germany-no-hot-water-turning-off-lights/?queryly=related_article

⁶ <https://fortune.com/2022/07/03/germanys-union-head-warns-of-collapse-of-entire-industries-due-to-cuts-in-russian-natural-gas/>

⁷ <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

⁸ <https://www.csoonline.com/article/3622888/four-states-propose-laws-to-ban-ransomware-payments.html>

Attentes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)

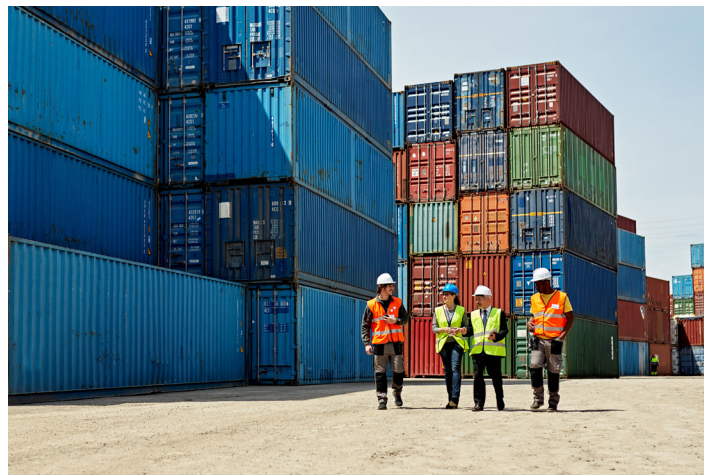
Les intérêts des investisseurs, des clients et de la main-d'œuvre continuent de croître et de favoriser les sociétés qui fournissent de l'information sur la façon dont elles gèrent les risques et élaborent des stratégies d'affaires pour régler les enjeux ESG. Ces problèmes incluent :

- **Sujets environnementaux** décrivant la façon dont une organisation gère les émissions de carbone, les ressources naturelles, la pollution, la gestion des déchets et l'utilisation des technologies vertes et de la construction.
- Des **sujets sociaux**, comme le partage de la façon dont la main-d'œuvre interne et externe est gérée, la façon dont les normes de travail des fournisseurs sont gérées, la façon dont la santé et la sécurité humaines (employés, consommateurs, collectivités) est assurée et la façon dont l'entreprise soutient la santé et la nutrition à l'échelle locale et mondiale.
- **Sujets liés à la gouvernance**, comme le partage du soutien des organisations, l'éthique, la conformité, la lutte contre la corruption, la fiscalité et la reddition de comptes.⁹

Les organismes gouvernementaux de l'Union européenne et des États-Unis progressent dans l'exécution de leur mandat réglementaire visant à normaliser l'information sur les facteurs ESG afin de promouvoir des pratiques commerciales responsables, de corroborer les allégations relatives aux facteurs ESG et de permettre aux consommateurs et aux investisseurs de prendre des décisions plus éclairées. Une nouvelle proposition de directive sur la présentation de l'information sur le développement durable (DSEC), qui pourrait entrer en vigueur en 2023, pourrait exiger la présentation d'information exhaustive sur les facteurs ESG par les grandes sociétés exerçant des activités en Europe. Ces nouvelles exigences étendent la directive actuelle sur les rapports non financiers et il est proposé d'inclure des informations supplémentaires sur la stratégie, la gouvernance et la résilience ainsi que des objectifs de durabilité prospectifs qui peuvent être inclus dans les rapports d'avancement annuels.¹⁰ La Securities and Exchange Commission des États-Unis a publié une proposition pour commentaires le 25 mai 2022 proposant de nouvelles exigences en matière de rapport et de divulgation.¹¹ Il faudra beaucoup de temps pour déterminer si les divulgations seront obligatoires ou si l'auto-divulgation continuera d'être organiquement motivée par les demandes des actionnaires et des parties prenantes.¹²

Défis de la chaîne d'approvisionnement

La tempête parfaite se prépare pour la chaîne de valeur qui est le moteur du succès de nombreuses entités : l'inflation fait augmenter le coût des marchandises, les chaînes d'approvisionnement fragiles sont vulnérables aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux mesures géopolitiques (p. ex. guerre, sanctions).¹³



Les difficultés de la chaîne d'approvisionnement qui ont commencé au cours des premiers mois de la pandémie de COVID-19 se poursuivent, les nouveaux facteurs de stress continuant de peser sur les coûts d'exploitation. Les délais d'approvisionnement prolongés, les retards de livraison et l'augmentation des coûts de transport devraient se poursuivre en raison de la hausse des prix du pétrole, des pénuries de camionneurs et des retards / pénuries d'équipement (p. ex., châssis pour le transport de conteneurs par camion et par train). Les problèmes logistiques, ainsi que les pénuries de produits chimiques et de matières premières essentiels, devront être surveillés dans toute la chaîne d'approvisionnement afin de gérer les attentes des clients.

Bon nombre d'entreprises continuent d'ajuster leurs stratégies d'achat de stocks en remplaçant les achats « juste-à-temps » par des méthodes « juste-au-cas ». Certaines entreprises, en particulier les détaillants, sont aux prises avec des stocks excédentaires qui ne répondent plus aux besoins de leurs clients en raison des défis continus liés à l'approvisionnement, les clients ne peuvent pas changer rapidement leurs offres. Bien que certaines fermetures de ports en Chine en raison de la pandémie de COVID-19 aient commencé à s'atténuer, les principaux ports aux États-Unis et dans le monde entier continuent d'éprouver des difficultés à recevoir, à traiter et à manutentionner des marchandises qui arrivent maintenant en masse. Les coûts de transport élevés, les pénuries de conteneurs et les problèmes de main-d'œuvre existent toujours, ce qui rend difficile pour les entreprises de trouver la stabilité dans la façon dont elles commandent, reçoivent, traitent et finalement livrent des biens et des services. En outre, les fournisseurs des pays en développement dont les économies et les chaînes d'approvisionnement alimentaire sont plus fragiles ressentent les effets de l'inflation plus fortement que les pays développés. Avec le temps, cette instabilité pourrait nuire à la capacité des entreprises de s'approvisionner dans ces régions du monde.

⁹ ESG oversight: The corporate director's guide: PwC

¹⁰ Proposed EU Directive on ESG Reporting Would Impact US Companies (harvard.edu)

¹¹ SEC.gov | SEC Proposes to Enhance Disclosures by Certain Investment Advisers and Investment Companies About ESG Investment Practices

¹² A Response to Calls for SEC-Mandated ESG Disclosure (harvard.edu)

¹³ Inflation Rises to Four-Decade High, According to the Fed's Preferred Measure - WSJ

Changement climatique

« À l'échelle mondiale, la perte économique en dollars associée à toutes les catastrophes – géophysiques, climatiques et météorologiques – s'est chiffrée en moyenne à environ 170 milliards de dollars par année au cours de la dernière décennie, avec des sommets en 2011 et en 2017, lorsque les pertes ont grimpé à plus de 300 milliards de dollars. »¹⁴

L'incidence des changements climatiques anthropiques présente un risque croissant pour les entreprises dans diverses régions du monde. L'influence de ces changements sur les événements météorologiques peut exercer un stress même sur les organisations bien préparées. Comme l'ont récemment noté des chercheurs de l'Université du Colorado, des facteurs tels que la densification de la population dans les centres urbains et l'expansion de la croissance des banlieues ainsi que la dynamique socio-économique continueront d'augmenter le nombre de bâtiments construits dans des points chauds connus pour les feux de forêt, les inondations, les tremblements de terre et la convection. tempêtes comme les tornades.¹⁵ Plus simplement, plus nous construisons de bâtiments dans des zones auparavant non développées ou plus la croissance démographique est importante dans des centres urbains déjà denses, plus le risque que les bâtiments et les entreprises soient touchés par les événements météorologiques est grand.

C'est particulièrement évident dans les régions où les feux de forêt sont monnaie courante, où la hausse des coûts du logement et d'autres facteurs continuent de rapprocher les collectivités et les entreprises de l'interface urbaine des terres sauvages. Des recherches publiées en 2018 ont révélé qu'entre 1990 et 2010, le nombre de maisons dans l'interface urbaine des terres sauvages a augmenté de plus de 41 %, et la grande majorité des maisons étaient des nouvelles constructions.

En 2022, des sécheresses et des températures records ont frappé l'Amérique du Nord et l'Europe, créant des conditions propices aux feux de forêt qui ont fait rage dans de nombreux pays du sud de l'Europe.

Bien que le lien entre les sécheresses et le risque accru d'incendie de forêt soit bien connu, les sécheresses peuvent exacerber la pénurie d'eau existante, obligeant les gouvernements locaux à prendre des mesures importantes pour restreindre ou interdire l'utilisation de l'eau afin de conserver les ressources pour des fonctions essentielles, telles que la lutte contre les incendies, les soins de santé et l'eau potable. Dans de nombreux cas, les juridictions locales restreindront les tests des équipements de protection contre les incendies, tels que les systèmes de gicleurs d'incendie et les pompes de suppression, qui sont essentiels au maintien de la fiabilité et à l'identification des problèmes de ces systèmes de sécurité incendie et de sécurité des personnes.

Le Portugal a enregistré des températures de 115 degrés Fahrenheit, la température la plus élevée jamais enregistrée dans ce pays, et l'Italie est en proie à sa pire sécheresse en 70 ans, avec des états d'urgence déclarés dans de nombreux États et des pénuries affectant l'agriculture et l'approvisionnement quotidien en eau.¹⁶ Comme signe de la menace persistante des impacts climatiques, la vallée du Pô a connu des conditions de sécheresse similaires en 2007, 2012 et 2017 - une fréquence alarmante liée à la hausse des températures influencée par les changements climatiques.¹⁷

Les phénomènes météorologiques, qu'ils aient ou non des répercussions soudaines et immédiates, peuvent mettre à l'épreuve la résilience d'une organisation ainsi que la fiabilité et la performance des systèmes et des protections dont les entreprises se servent pour réduire au minimum les risques quotidiens.



¹⁴ www.undrr.org/GAR2022

¹⁵ Iglesias, V., Braswell, A. E., Rossi, M. W., Joseph, M. B., McShane, C., Cattau, M., et al. (2021). Risky development: Increasing exposure to natural hazards in the United States. *Earth's Future*, 9, e2020EF001795. <https://doi.org/10.1029/2020EF001795>

¹⁶ <https://www.reuters.com/business/environment/dire-italian-drought-worsening-breaking-records-water-authority-2022-06-23/>

¹⁷ Rapid growth of the US wildland-urban interface raises wildfire risk

Volker C. Radeloff, David P. Helmers, H. Anu Kramer, Miranda H. Mockrin, Patricia M. Alexandre, Avi Bar-Massada, Van Butsic, Todd J. Hawbaker, Sebastián Martinuzzi, Alexandra D. Syphard, Susan I. Stewart

Proceedings of the National Academy of Sciences Mar 2018, 115 (13) 3314-3319; DOI: 10.1073/pnas.1718850115

Changement systémique de la main-d'œuvre

Selon la Chambre de commerce des États-Unis, 4,4 millions de citoyens américains ont quitté leur emploi en mai 2022 pour profiter de plus de temps libre ou de meilleures occasions. Parmi les autres facteurs qui ont contribué aux pénuries, mentionnons le démarrage de nouvelles entreprises, le manque d'accès à des services de garde d'enfants en raison des fermetures pendant la pandémie, les retraites anticipées et l'augmentation des économies découlant des mesures de relance et la baisse des coûts quotidiens pendant la pandémie. Les entités adaptent leurs activités à l'ère post-pandémie. Globalement, en 2021, les employeurs ont fini par ajouter

3,8 millions d'emplois, un nombre sans précédent. Pendant ce temps, des millions d'Américains ont quitté la population active depuis avant la pandémie. En fait, il y a plus de deux millions d'Américains de moins qui participent à la population active aujourd'hui par rapport à février 2020.¹⁸

L'introspection provoquée par la pandémie et les longues périodes de travail à distance ont entraîné une augmentation significative de l'attrition des employés dans les entreprises de

divers secteurs ainsi que des pénuries de main-d'œuvre dans de nombreux segments. Les rapports Beige Book de la Réserve fédérale américaine au milieu 2022 continuent de faire état de pénuries de main-d'œuvre généralisées et de difficultés à embaucher et à retenir les travailleurs.²⁰

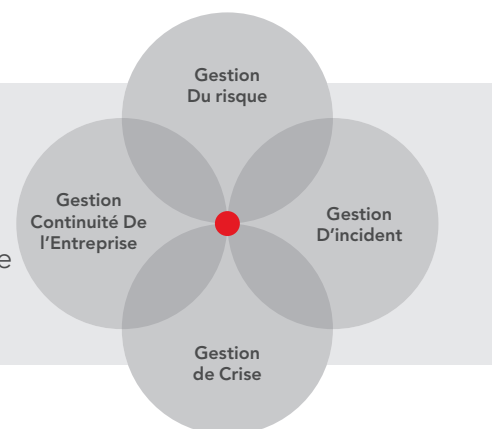
Les départements des ressources humaines examinent et, dans certains cas, modifient les avantages sociaux des employés pour soutenir la rétention des employés et soutenir le recrutement.²¹ Selon un sondage Gallop aux États-Unis, de la jeune génération (1989-2001) qui représente 46% de la main d'œuvre recherchent une organisation soucieuse de leur bien-être général, avec des dirigeants éthiques et offrant une culture diversifiée et inclusive.²² Lorsqu'une organisation perd du personnel, elle perd également du capital humain et de l'intelligence organisationnelle. Si les entreprises ne peuvent pas trouver les travailleurs qualifiés dont elles ont besoin, elles auront de la difficulté à croître, à soutenir la concurrence et à innover.

2. Capacités de résilience avancées

La structure et la méthode de mise en œuvre d'un cadre de résilience des entreprises varient d'une organisation à l'autre. L'essentiel est de veiller à ce que les disciplines de gestion de base soient entièrement coordonnées et intégrées à des couvertures d'assurance appropriées, peu importe la structure de l'information financière au sein de l'organisation. Il est important de se concentrer sur l'établissement et le maintien du cadre de résilience d'une entreprise.

Cadre de résilience

Établi quatre disciplines de gestion intégrées pour permettre à votre organisation de réagir efficacement aux perturbations des activités et de s'y adapter



¹⁸ [Understanding America's Labor Shortage | U.S. Chamber of Commerce](#)

¹⁹ Roy Maurer, Turnover 'Tsunami' Expected Once Pandemic Ends, March 12, 2021 ([SHRM.org](#))

²⁰ <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/beigebook202206.htm>

²¹ Attracting Talent During a Worker Shortage by Tino Sanandaji, Ferdinando Monte, Alexandra Ham, and Atta Tarki, June 14, 2021, <https://hbr.org/2021/06/attracting-talent-during-a-worker-shortage>

²² <https://www.gallup.com/workplace/336275/things-gen-millennials-expect-workplace.aspx>

Construire le cadre de résilience

La fonction de gestion des risques tient généralement compte des risques actuels et émergents, en collaboration avec les fonctions opérationnelles appropriées pour mettre en œuvre des plans d'atténuation afin d'éviter une incidence ou une perte. La résilience de l'entreprise est un élément de la gestion des risques d'entreprise et elle supervise souvent les stratégies de transfert des risques (p. ex., assurance, clauses d'indemnisation des contrats) afin de réduire au minimum l'incidence et les pertes en cas de perturbations physiques.

La fonction Gestion des incidents est responsable de la mise en œuvre des stratégies et des plans à chaque site où l'organisation exerce ses activités afin de réduire l'incidence ou la perte. La clé est de préparer une réponse contrôlée pour résoudre rapidement les problèmes de sécurité des personnes et permettre aux organismes d'intervention locaux de résoudre le problème (par exemple, éteindre le feu). Il faudrait également prévoir des mesures d'intervention en cas d'incident lié à la cybersécurité afin de contenir la menace, de l'éliminer de l'environnement et de récupérer les systèmes touchés.

Chaque seconde compte, et le fait de ne pas développer cette capacité d'intervention pour les activités peut avoir une incidence importante sur la gravité et l'incidence d'une perturbation.

La fonction de gestion de la continuité des activités est chargée d'élaborer des stratégies et des plans visant à s'assurer que les équipes chargées de la reprise des activités disposent des ressources nécessaires pour poursuivre les processus essentiels touchés par une perturbation. Cela comprend l'élaboration de stratégies pour les deux éléments de production interne, comme la main-d'œuvre, l'équipement, les installations et les matériaux, la technologie et les éléments de la chaîne d'approvisionnement, y compris les fournisseurs, les distributeurs et les clients. Bien que les décisions en matière de couverture d'assurance puissent avoir une incidence positive sur les plans de continuité, elles sont souvent organisées et élaborées séparément. Par exemple, les couvertures de frais supplémentaires peuvent fournir les fonds nécessaires au moment de l'interruption pour des travailleurs supplémentaires et / ou des besoins en matière d'espace de travail lorsqu'une perte de biens pour une cause de perte couverte se produit, comme il est défini dans la police.



La fonction de gestion des crises est autorisée à coordonner et à diffuser toutes les communications internes et externes entourant un événement perturbateur. Certaines polices comprennent des couvertures pour appuyer le recours à des firmes de relations publiques, qui peuvent être engagées au moment de la perturbation.

Un changement positif commence par une évaluation honnête de la position actuelle de l'organisation ou par la détermination de la place de l'organisation dans l'échelle de maturité des programmes en ce qui concerne l'établissement d'un cadre de résilience holistique et coordonné.

Faire progresser la position d'une organisation peut prendre plusieurs années. Le calendrier pour atteindre un niveau de maturité établi est soumis à la compréhension et à la priorité accordée à la progression de cette capacité. La participation à la direction fonctionnelle et à la direction du site est primordiale. Un soutien externe et des systèmes de gestion des évaluations des risques, de la stratégie et des plans peuvent être avantageux pour établir rapidement un programme de résilience.

Maturité du programme de résilience des entreprises

1

Informel

Structure de la réponse au moment de la perturbation

2

Défini

Cadre de résilience avec rôles et plans d'actions en place

3

Établi

Plans de résiliences avec équipes avec exercices d'entraînements réguliers

4

Géré

Réponse des plans et activités d'équipes suivies, contrôlés et améliorées

5

Optimisé

Résilience l'état d'esprit conduit entreprise stratégie et soutenu réponse capacités

Définir un programme de résilience

Élaborer des politiques claires et concises sur la résilience des entreprises. Ces politiques décrivent une structure vérifiable, les principales exigences (p. ex., mise à jour du plan, exercice et formation) et le leadership dont les membres du conseil jouent des rôles de mise en œuvre à l'échelle de l'organisation. Des audits internes et externes devraient être effectués périodiquement pour confirmer la santé des capacités de résilience.

Établir des équipes d'intervention sur la résilience

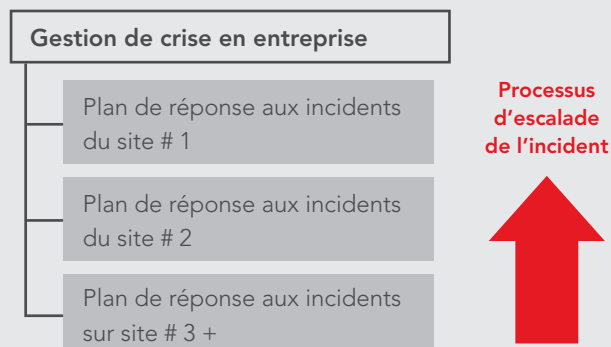
Établir les politiques, les procédures et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du cadre de résilience de chaque organisation. Deux structures sont activées pour minimiser l'impact et les pertes sur l'empreinte opérationnelle – une structure de réponse ainsi qu'une structure de récupération et de redémarrage. N'oubliez pas que pour les activités moins complexes d'un seul site, les plans peuvent être combinés.

La structure d'intervention est ancrée dans les plans d'intervention en cas d'incident du site pour gérer les urgences locales et les perturbations là où elles se produisent. Il devrait y avoir un plan par site et des procédures d'escalade, si elles ne sont pas déjà en place, devraient être définies pour aviser les dirigeants de l'entreprise et obtenir leur soutien, comme il est indiqué dans le plan de gestion des crises.

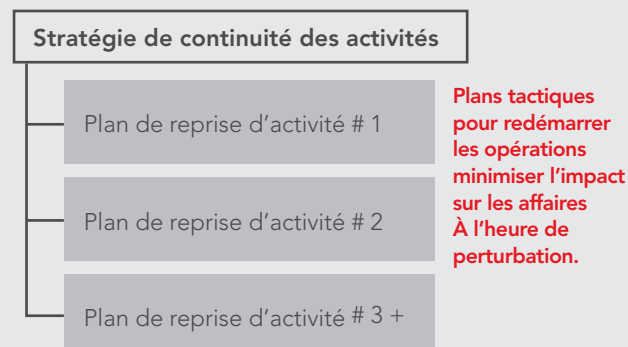
La structure de reprise et de redémarrage est fondée sur une stratégie de continuité des activités à l'échelle de l'entreprise qui découle d'une analyse de ce qui est nécessaire pour poursuivre les activités essentielles en cas de perturbation. Chaque chef de fonction est responsable de la continuité de ses activités.



La structure de réponse



La reprise et structure de redémarrage



Le promoteur et le titulaire du plan devraient également être chargés des plans d'intervention et de rétablissement, car ils seront respectivement responsables de la mise à jour et de l'application régulières des plans. L'activation d'un plan pour répondre à une perturbation satisfait à l'exigence de l'exercice annuel. Des revues après action (AAR) sont également nécessaires après chaque activation ou exercice pour améliorer le plan d'intervention et l'efficacité de l'équipe.

L'exécution de la structure d'intervention et de rétablissement validera l'efficacité de la structure de prise de décisions et permettra de former les membres de l'équipe sur leur rôle en cas d'incident perturbateur. Il est recommandé de mettre à jour les plans et de les mettre en œuvre tous les 12 mois ou moins.

3. Mettre en œuvre des couvertures d'assurance stratégiques

L'assurance est un élément essentiel d'un programme efficace de résilience des entreprises. Une stratégie établie de résilience des activités d'une entreprise permet à celle-ci de mieux concevoir des couvertures d'assurance qui soutiennent directement la mise en œuvre réussie des plans d'intervention, de reprise et de redémarrage d'une entreprise après une perturbation. Le présent rapport donne un aperçu des protections potentielles, mais seule la police d'assurance choisie par l'assuré indiquera les modalités, les protections, les montants, les conditions et les exclusions qui s'appliquent.

Propriété

Lorsque les entreprises songent à protéger des biens immobiliers, comme des bâtiments et du matériel, elles oublient souvent le coût réel de remplacement de ces biens en cas de catastrophe. Le contexte inflationniste dont il a été question précédemment a mis clairement l'accent sur cette situation; les sociétés qui n'ont pas examiné leur matériel et les évaluations de leurs immeubles pourraient être particulièrement vulnérables si un événement perturbateur devait se produire. Les immobilisations corporelles en particulier sont souvent traitées comme des actifs amortissables, mais il n'a jamais été aussi important pour une entreprise de comprendre les coûts de remplacement réels et l'incidence des facteurs et des tendances du marché sur ces estimations lorsqu'elle examine les couvertures d'assurance de biens.

Interruption de travail

Compte tenu de la gravité des répercussions et de la complexité des activités, le temps nécessaire pour reconstruire, réparer / remplacer et redémarrer les activités touchées pourrait prendre des semaines, des mois et, dans certains cas, des années. La couverture de l'interruption des affaires (BI) est un élément essentiel pour assurer la résilience financière. Cette couverture donne à l'assuré la possibilité de maintenir sa trajectoire financière et lui permet de payer des dépenses continues pendant la période de restauration. Les principaux éléments de cette couverture, selon les modalités de la police, comprennent habituellement les suivants

- **La couverture par le revenu d'entreprise** permet de recouvrer la perte nette et les charges continues (p. ex., salaires, loyers, services publics, etc.) pendant la période de restauration.

- **Une couverture des charges supplémentaires** est utilisée pour atténuer ou réduire au minimum une perte au cours de la période de remise en état (lorsque cela est possible).
- **La prolongation de la période de couverture d'assurance** procure un allègement financier supplémentaire pour une période déterminée après la période de restauration, pour la perte continue de revenus d'entreprise, soutenant le retour de l'organisation à la production et aux niveaux de ventes.

Qu'une entreprise ait un ou des centaines de biens et de fournisseurs couverts, il y a des facteurs importants à prendre en considération pour déterminer la valeur des pertes d'exploitation d'une entreprise :

Fréquence des projections du revenu d'entreprise

Une évaluation réaliste de la variation des produits et des charges sur une période de 12 mois et de 24 mois est nécessaire. Un examen annuel et des mises à jour sont recommandés pour s'assurer que les niveaux de couverture sont adéquats compte tenu des défis économiques actuels. Les entreprises en croissance rapide pourraient devoir revoir plus fréquemment leurs expositions et leurs niveaux de couverture.

Paie ordinaire

La paie ordinaire fait partie intégrante des dépenses courantes couvertes par l'assurance contre les fraudes. La couverture peut être limitée à un certain nombre de jours ou être exclue entièrement, ce qui réduit le recouvrement de l'assuré en cas de sinistre. Étant donné la pénurie de main-d'oeuvre qui perdure, il est important de conserver une main-d'oeuvre compétente et formée pendant la période de restauration. Le fait de continuer à payer la paie aidera l'entreprise à conserver les employés nécessaires à l'exploitation de l'entreprise jusqu'à ce que les activités puissent reprendre.

Structure BI générale et emplacement

Des limites générales d'assurance sont avantageuses lorsque l'assuré a plusieurs établissements interdépendants où les états financiers sont comptabilisés sous un seul centre de profit pour tous les établissements couverts.

Des limites distinctes en matière de BI peuvent être nécessaires lorsque les emplacements couverts ne relèvent pas d'une seule entité juridique afin de fournir un soutien financier adéquat aux efforts de rétablissement à la suite d'une perturbation.

Exposition au revenu d'entreprise

Pour calculer les limites nécessaires à la couverture du revenu d'entreprise, il faut commencer au niveau de l'entreprise et tenir compte de la façon dont les revenus sont générés et du temps de récupération nécessaire pour rétablir les activités de chaque immeuble prévu. L'analyse de l'incidence à l'aide d'un scénario de « perte complète » pour chaque établissement aidera à comprendre l'incidence financière potentielle. Cette analyse mettra également en évidence les endroits où les stratégies de reprise des activités peuvent être harmonisées et / ou améliorées pour assurer la résilience des entreprises.

Une fois cette analyse terminée, vous pourrez déterminer le plafond de votre revenu d'entreprise (revenu net plus les frais continus).

Bris des machines

Au fur et à mesure que la dépendance à l'égard de la machinerie informatique complexe et de la robotique augmente, le besoin de planification d'urgence et de couverture d'assurance augmente également. Une maintenance préventive et prédictive robuste reste la première ligne de défense pour assurer la continuité de fonctionnement des machines critiques. L'élaboration de stratégies et de plans de continuité visant à fournir de la machinerie redondante, dans la mesure du possible, et à assurer la présence de plusieurs opérateurs qualifiés contribue également à réduire au minimum l'incidence des temps d'arrêt. L'assurance contre les bris d'équipement (dans le cadre de la couverture des biens ou en tant que police autonome) peut également fournir une couverture pour la réparation ou le remplacement de dommages matériels et la perte de revenu d'entreprise connexe découlant d'un bris mécanique ou d'un bris d'équipement selon les modalités de la police. L'incertitude économique est un obstacle émergent; si les conditions de récession se concrétisent, les pressions exercées sur les coûts pourraient inciter les sociétés à retarder le remplacement du matériel au-delà des échéanciers et de la durée de vie prévus. Les entreprises devront examiner cette question attentivement; les économies de coûts de remplacement reportées peuvent être largement contrebalancées par les perturbations des activités et les pertes de parts de marché potentielles découlant de la défaillance d'équipement clé.



Fermeture

Les dirigeants d'entreprise continuent de faire face à des défis nouveaux et persistants alors que les organisations s'efforcent d'évoluer et d'innover tout en faisant face aux vents contraires d'un contexte de risque émergent qui ne fait que s'élargir. Un cadre de résilience solide comprenant des équipes affectées aux incidents, aux crises et à la continuité aidera à faire en sorte que les dirigeants soient prêts à prendre des décisions réfléchies et fondées sur des faits en réponse aux perturbations à l'échelle locale et à l'échelle de l'entreprise. Les chefs d'entreprise qui mettent l'accent sur la préparation, qui tiennent compte des défis actuels et futurs, qui tirent des leçons de toutes les perturbations et qui collaborent avec les courtiers d'assurance et les assureurs pour élaborer des solutions de transfert de risques stratégiques peuvent aider à assurer la résilience des organisations sur les plans financier et opérationnel.



Pour en savoir plus sur la gestion des risques et l'accroissement de l'efficacité, visitez le site cna.ca.