

Supervision du conseil d'administration pendant la pandémie de COVID-19 : une liste de contrôle pour les administrateurs

APRIL 6, 2020 14 MIN READ

Related Expertise

- [Corporate Governance](#)
- [Risk Management and Crisis Response](#)

Authors: [Lawrence E. Ritchie](#), [John M. Valley](#)

La pandémie mondiale de COVID-19 et son évolution rapide ont mis une pression énorme sur les entreprises qui cherchent à s'adapter à la situation et à communiquer leur réponse. Il est essentiel que les conseils d'administration et la direction collaborent pour trouver la meilleure voie à suivre pour l'entreprise.

La direction a le rôle principal dans la gestion de cette tempête, en prenant des mesures pour protéger le personnel et les ressources de l'entreprise, en exécutant un plan d'intervention en cas de crise et en répondant aux besoins quotidiens de l'entreprise. Le conseil d'administration est chargé de superviser le travail de la direction dans ces domaines et de suivre ses progrès. L'un des plus grands défis de gouvernance pour la direction et le conseil d'administration est d'être conscients et de respecter leurs responsabilités respectives pendant une crise. Afin d'aider les conseils d'administration à relever ce défi, nous proposons cette liste de contrôle en 12 étapes à l'intention des administrateurs, ainsi que des questions que les conseils d'administration peuvent se poser.

1. Se concentrer sur la priorité absolue : la santé et la sécurité

La santé et la sécurité des employés et de leur famille, des clients, des fournisseurs et de la collectivité dans laquelle ils vivent et travaillent doivent être la priorité de l'entreprise. Les administrateurs doivent surveiller les efforts de la direction pour soutenir l'endiguement de la COVID-19 et s'assurer que la planification et l'exécution de ces plans sont suffisantes. Ce sujet doit être à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration, et il convient de souligner et de communiquer qu'il s'agit d'une priorité du conseil autant au sein de l'entreprise qu'aux parties prenantes externes.

2. Rester informé

Les administrateurs doivent veiller à comprendre les « faits sur le terrain » concernant l'évolution des incidences de la pandémie, tant à l'égard de l'environnement social, économique et politique général que dans le contexte de l'entreprise en particulier. Afin de répondre efficacement à l'évolution de la situation, les administrateurs doivent disposer de tous les renseignements pertinents. La direction peut apporter son aide grâce à des mises à jour régulières et à la présentation de rapports au conseil d'administration sur les nouveaux développements. Les administrateurs doivent suivre les rapports sur les effets de la pandémie dans d'autres territoires et partager les connaissances issues de leur propre expérience et de celle des autres.

3. Évaluer et réévaluer les ressources financières

La pandémie de COVID-19 produit d'importantes répercussions sur les activités des entreprises. Les voyages ont cessé, de nombreuses petites entreprises ne peuvent plus fonctionner et les clients ont réduit leurs dépenses. Même les entreprises essentielles doivent faire face à des dépenses d'exploitation beaucoup plus élevées alors qu'elles s'efforcent de maintenir un environnement sécuritaire pour leurs employés et leurs clients. Plus la situation perdure, plus la survie des entreprises dépendra des ressources financières auxquelles elles pourront accéder pour soutenir leurs activités continues et de leur capacité à fonctionner dans un monde post-pandémique. Le rythme des modifications pendant la crise actuelle est plus rapide que prévu. À l'inverse, la reprise pourrait être beaucoup plus lente que prévu.

4. Réexaminer les plans d'intervention en cas de crise

La pandémie de COVID-19 est une crise. L'entreprise devra prendre des mesures rapides et réfléchies en réponse à l'évolution des circonstances et à la nécessité de protéger sa viabilité à long terme. Le plan d'intervention en cas de crise de l'entreprise devrait :

- mettre en évidence les responsabilités et les coordonnées des principaux membres de l'équipe, tant au sein qu'en dehors de l'entreprise
- aborder la question des personnes chargées de la communication, y compris un porte-parole pour les médias et une direction interne pour la communication avec les employés
- exiger un examen préalable minutieux des déclarations publiques concernant les décisions de l'entreprise afin de minimiser le risque qu'elles soient mal interprétées
- exiger la prise en compte des potentielles répercussions sur les groupes de parties prenantes concernés, y compris les coordonnées des principaux intervenants afin de pouvoir communiquer avec eux
- inclure un plan de reprise des activités afin de reprendre les affaires aussi rapidement et efficacement que possible.

Le conseil d'administration doit examiner et comprendre le plan de gestion de la crise ainsi que toute modification apportée à la lumière de la pandémie de COVID-19 et s'assurer que les personnes compétentes ont été désignées et qu'elles ont la capacité et le jugement nécessaires pour faire face à la crise d'une manière qui met en balance tant les besoins de préserver la réputation de l'entreprise que ceux qui permettent de minimiser les responsabilités juridiques.

Le conseil d'administration doit également mener une discussion constructive avec la direction concernant les vulnérabilités qui n'ont peut-être pas été pleinement prises en compte par la direction lors de la préparation du plan d'intervention en cas de crise et de l'identification et de la gestion des principaux risques de l'entreprise.

5. Surveiller et estimer l'évaluation des risques que fait la direction ainsi que ses plans pour les gérer

Le conseil d'administration doit examiner les principaux risques pour l'entreprise avec la direction et évaluer et contrôler les efforts de la direction pour les répertorier, les classer par ordre de priorité et les gérer. Pendant la pandémie, les principaux domaines de risque sont

les suivants :

1. **Risque lié à la chaîne d'approvisionnement** – Nous vivons dans un monde interrelié, avec des services de transport rapide et des communications encore plus rapides, ce qui fait que les chaînes d'approvisionnement sont géographiquement dispersées et longues. La fermeture des frontières et le confinement forcé de certaines régions dans le monde ont mis à l'épreuve ces organisations et ont exposé la fragilité du réseau. Le conseil d'administration doit savoir si l'entreprise a dressé la carte de ses principaux fournisseurs et leurs fournisseurs sous-jacents à travers tous les maillons de la chaîne, et si d'autres options ont été définies pour continuer à soutenir les activités.
2. **Risques technologiques** – La distanciation sociale et le besoin d'isolement ont accéléré l'adoption de technologies permettant l'accès à distance, souvent au détriment des normes rigoureuses d'évaluation et d'atténuation du risque inhérent à une telle démarche, et ont accru notre dépendance aux fournisseurs de services. Le conseil d'administration doit comprendre où les données critiques sont détenues ou comment y avoir accès par le biais de services fournis par des tiers et si elles sont protégées de manière adéquate contre les cyberinfractions ou l'ingérence gouvernementale. Cette transformation soudaine est une occasion parfaite pour ceux qui cherchent à exploiter les faiblesses des mesures de sécurité, notamment le manque de rigueur des employés travaillant à domicile et utilisant des appareils personnels pour accéder aux systèmes informatiques.
3. **Risques d'ordre réglementaire et juridique** – Les règles changent, souvent quotidiennement, et ces modifications peuvent avoir des répercussions considérables à long terme. Les gouvernements ont exercé d'importants pouvoirs d'urgence en vue d'imposer une distanciation sociale et de répondre aux besoins des personnes touchées, y compris le pouvoir de forcer la fermeture d'entreprises et de réaffecter des actifs pour répondre à des besoins urgents. Les autorités de réglementation réexaminent et adaptent progressivement leurs exigences. Même si les modifications peuvent rapidement être mises en œuvre, toute réparation des dommages causés sera lente, voire inexistante.
4. **Le flux de trésorerie** – À quelques exceptions près, la production de revenus a chuté (dans certains cas à zéro) en raison de la réduction ou de l'arrêt des activités, ce qui affecte les activités de détail, les propriétaires et les services de soutien aux entreprises. En ce qui concerne les entreprises qui sont encore en activité, les dépenses nécessaires pour protéger la main-d'œuvre et mener des activités en toute sécurité augmenteront. Il sera nécessaire de mettre la priorité sur les activités susceptibles de générer plus rapidement des flux de trésorerie positifs, ainsi que de reporter les investissements et réduire les dépenses.
5. **Contrôles internes** – Les systèmes de contrôle existants n'ont pas été conçus pour une transformation aussi rapide des activités à distance que celle que les entreprises connaissent actuellement. Il sera plus difficile de maintenir un environnement de contrôle avec une obligation de rendre compte adéquate.
6. **Le capital humain** – Il existe un risque accru que des employés-clés puissent être en

situation d'invalidité pendant une période prolongée ou en même temps, ce qui met une pression extrême sur la planification de la succession des rôles clés. Les installations pourraient être menacées de fermeture si une proportion importante de la main-d'œuvre est atteinte, ou ne veut pas ou ne peut pas aller travailler. Les employés seront préoccupés par la perte d'emploi et les réductions de salaire. L'incidence de la baisse du cours des actions sur la valeur des participations des salariés dans les entreprises et sur les incitations à long terme réduira les incitations et augmentera le risque de rétention, et les mesures de rendement utilisées pour fixer la rémunération incitative à court et à long terme devront être ajustées.

7. **Continuité des opérations/risque d'imprévu** – Les plans de continuité des activités existants doivent être périodiquement réévalués et adaptés à la lumière des modifications rapides qui se produisent.

6. Évaluer la stratégie de communication de la direction

Un programme de communication efficace avec les actionnaires, les employés, les clients et les autorités de réglementation d'une organisation, ainsi qu'avec les collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités, peut contribuer à établir et à maintenir la confiance ainsi que la réputation et la crédibilité de l'organisation. Dans le cadre de la crise actuelle, entretenir une communication honnête, réfléchie et claire peut renforcer ces attributs et fournir à l'organisation l'espace dont elle a besoin pour faire face à l'évolution de la situation. En revanche, l'un des moyens les plus rapides de perdre la confiance est de faire des promesses excessives et de ne pas tenir ses promesses en donnant des garanties sur des questions qui échappent au contrôle de l'organisation ou que l'organisation ne veut ou ne peut pas satisfaire par la suite. Le conseil d'administration doit être convaincu que la direction dispose d'un plan pour communiquer sa réponse à la pandémie de COVID-19 de façon équitable, équilibrée et opportune.

7. Surveiller la gestion de la crise par la direction

Les membres du conseil d'administration veulent aider l'organisation, surtout en temps de crise. Mais après s'être assuré du plan actuel de la direction et de ses capacités à gérer la pandémie de COVID-19, il est important que le conseil d'administration s'éloigne de la direction et laisse celle-ci s'occuper des problèmes quotidiens qui surviennent pendant la crise.

C'est en étant une ressource pour la direction et en offrant la possibilité d'un second examen objectif que le conseil d'administration peut apporter une valeur ajoutée, notamment, en :

- examinant et posant des questions d'approfondissement sur les plans de la direction ;
- examinant les répercussions à long terme des décisions prises dans le feu de l'action ;
- aidant la direction à trouver le bon équilibre en matière de communication ;
- évaluant et conseillant la direction sur sa gestion de la crise ;
- aidant la direction à préparer la transition éventuelle vers la nouvelle réalité.

8. Contribuer à la sauvegarde des valeurs et de la culture de

l'organisation

Le conseil d'administration joue un rôle important en tant que gardien de la culture et des valeurs que l'organisation cherche à inculquer à chaque employé. Dans la précipitation des prises de décisions quotidiennes, alors que la direction réagit à chaque nouveau développement, le conseil d'administration peut avoir besoin de rappeler périodiquement à la direction qu'« elle ne peut pas perdre de vue qui elle est ». Une crise met à l'épreuve la culture d'une organisation. Elle peut servir d'excuse pour prendre des décisions risquées ou à court terme qui peuvent nuire aux perspectives à long terme de l'entreprise. Mais en mettant l'accent sur l'intégrité, l'obligation de rendre compte et la transparence, on peut préserver la culture de l'organisation et faire en sorte que sa réputation reste intacte une fois la crise actuelle passée.

9. Examiner les possibilités

La pandémie de COVID-19 pourrait offrir certaines occasions aux entreprises du secteur de la santé et à celles qui les soutiennent. Pendant la pandémie, les fonctions des installations et des employés pourraient être réaménagées pour répondre à certains besoins urgents des prestataires de soins de santé et de la collectivité. La chute soudaine du cours des actions n'a pas touché tout le monde de la même manière, et il pourrait y avoir de nouvelles possibilités d'investissement ou d'acquisition potentiellement bénéfiques. Certaines entreprises de technologie sont confrontées à une demande sans précédent en raison de l'accélération du passage au télétravail, des commandes en ligne et de l'utilisation accrue de la technologie précipitée par la pandémie.

10. Évaluer le risque des comportements opportunistes

Le conseil d'administration ne doit pas supposer que les problèmes économiques actuels entraîneront une pause dans l'activisme des actionnaires ou d'autres comportements opportunistes une fois que la crise immédiate se sera calmée. Outre l'évaluation de la stratégie de communication de la direction, le conseil d'administration devrait confirmer si des mesures appropriées sont prises pour surveiller le profil des opérations sur les titres de l'entreprise (y compris la taille des positions courtes et des options de marché) et pour s'assurer qu'il reste informé de qui sont les investisseurs importants, étant donné le volume considérable de transactions sur la plupart des actions au cours de la récente période de volatilité. Les conseils d'administration devraient également examiner s'il convient d'adopter des protections supplémentaires, telles que l'adoption d'un régime de droits des actionnaires (pour empêcher les offres « rampantes ») ou des dispositions de préavis pour la nomination des administrateurs.

11. Garder une vision à long terme

La pandémie de COVID-19 finira par prendre fin et les mesures extrêmes actuellement prises pour en atténuer ses incidences cesseront. Mais les changements qu'elle a précipités vont persister et certains deviendront permanents. Le passage à la technologie, l'attention accrue portée à la santé humaine, la réduction de la mondialisation et le renforcement des chaînes d'approvisionnement nationales ne sont que quelques-uns des changements attendus. Le conseil d'administration doit réfléchir à la meilleure façon de positionner l'organisation pour qu'elle réussisse dans le meilleur des mondes à venir. Pour concrétiser cette vision, il est essentiel de veiller à ce que les décisions prises pour répondre aux besoins à court terme de l'organisation ne se fassent pas au détriment des relations de l'organisation avec ses employés, ses partenaires et ses clients et que la bonne volonté et la réputation de

l'entreprise soient préservées.

12. S'engager dans un exercice de « leçons apprises » une fois la poussière retombée

L'adage qui dit qu'il ne faut pas laisser une crise tout gâcher devrait amener les administrateurs ainsi que les dirigeants à s'engager dans un examen de la manière dont l'organisation s'est comportée, y compris les rôles joués par chacun de ses membres. Bien que l'on ait souvent tendance à vouloir simplement tourner la page et revenir à la normale, il y a beaucoup à gagner en identifiant ce qui a bien fonctionné, ce qui a mal fonctionné et comment mieux préparer l'organisation à la prochaine crise.