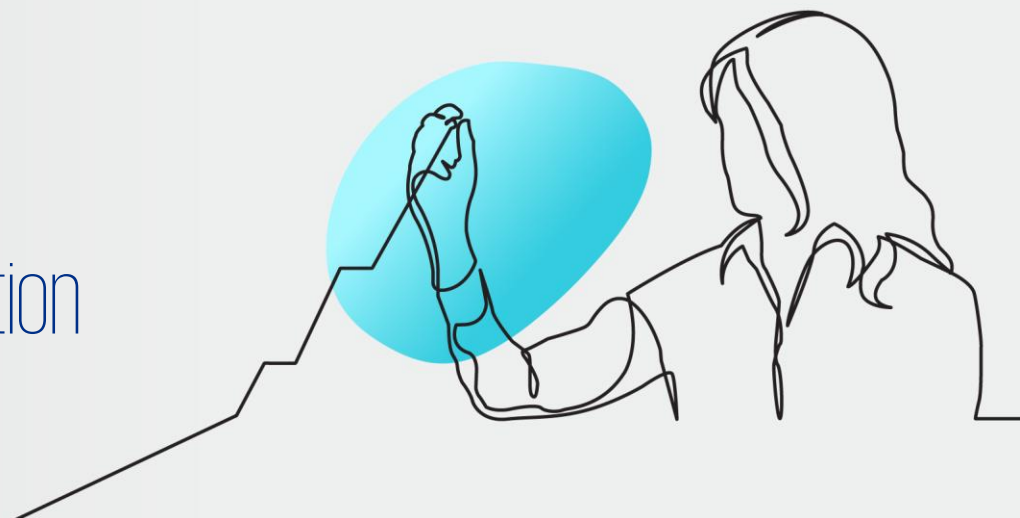


# COVID-19

## Le point de vue du conseil d'administration

Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG

Mars 2020



L'évolution rapide et l'ampleur de la crise de la COVID-19 – laquelle chamboule nos vies et nos systèmes de santé, perturbe les activités commerciales et les chaînes d'approvisionnement, ralentit les marchés et présente désormais des risques pour l'économie mondiale – mettent à l'épreuve presque toutes les facettes du monde des affaires. La gestion de la crise humanitaire est la principale priorité, que ce soit en travaillant à contenir le virus, en soutenant les victimes et leurs familles ou en aidant à développer un vaccin. Dans ce contexte, les administrateurs doivent être résolus à protéger leurs employés et leurs organisations tout au long de cette étape de la crise, jusqu'à la prochaine, et à plus long terme.

Dans toute crise, il est crucial de déterminer de façon transparente, responsable et claire qui est à la barre. Les conseils d'administration doivent s'impliquer et assumer leurs responsabilités. Leurs mots d'ordre : responsabilité et crédibilité. L'efficacité de l'intervention et de la reprise – en particulier aux yeux des clients, du personnel et du public – dépendra de la transparence et de la cohérence du message, que les nouvelles soient positives ou négatives.

### Comprendre la crise

Chaque conseil d'administration devrait se poser trois questions clés :

- Avons-nous déterminé toute l'étendue de la crise?
- Le conseil d'administration et la direction sont-ils sur la même longueur d'onde quant à ce qui est et doit être fait?
- Avons-nous établi des points de repère et des jalons à mesure que la crise évolue et que nos efforts d'atténuation progressent?

En outre, les conseils d'administration devront resserrer leur gestion de la situation. Les réponses à des questions telles que « *Notre chaîne d'approvisionnement est-elle adaptée à la situation?* » ou « *Notre personnel est-il en sécurité?* » ont peu de chances de leur fournir assez d'information sur les risques et les mesures d'atténuation pour faciliter la prise de décisions.

Il faut prendre régulièrement du recul par rapport à la crise pour évaluer la situation sous différents angles et anticiper la suite des événements, avant de prendre des décisions. Certains moments de

la crise nécessiteront une action immédiate, sans prendre le temps de penser, mais le cycle de réflexion doit se poursuivre en arrière-plan.

Les conseils d'administration doivent absolument solliciter l'avis et les conseils d'experts tout au long de la crise. Toutefois, ils sont ultimement responsables de leurs propres actions et doivent fonder leurs décisions sur les circonstances, les faits et la culture de leur entreprise. Cela peut parfois aller à l'encontre des avis d'experts. Par exemple, le conseil d'administration peut avoir décidé de fermer les lieux de travail avant d'en recevoir la directive du gouvernement.

En définitive, les conseils d'administration doivent prendre des décisions difficiles, car rien n'est « sûr ». Par exemple, quand sera-t-il jugé « sûr » de faire revenir le personnel au bureau? Si nous le faisons trop tôt, les risques pour la santé pourraient encore être trop élevés; si nous le faisons trop tard, le retard dans le service et les activités pourrait nuire de manière irréversible à l'entreprise.

Prendre des décisions fondées sur des informations incomplètes ou inexactes dans un contexte qui évolue rapidement est toujours difficile, mais c'est dans ce contexte que les administrateurs excelleront.

Certains conseils d'administration commettront inévitablement des erreurs. La conscience de soi, la reconnaissance de la réalité et l'adaptabilité, ainsi que la tolérance et l'empathie importeront. Renforcer la confiance en cas de mauvaises nouvelles et faire preuve d'une plus grande détermination lorsque des décisions difficiles doivent être prises et mises en œuvre sera crucial.

## La responsabilité incombe au conseil d'administration

Un conseil d'administration efficace définit l'objectif de l'entreprise et établit ensuite une stratégie pour le réaliser – même en temps de crise – en s'appuyant sur les valeurs et les comportements inhérents à la culture de l'entreprise et à sa conduite en affaires. Les conseils d'administration engagent des équipes de direction pour gérer les entreprises au quotidien en leur nom, mais ne doivent pas oublier que la responsabilité finale leur incombe.

La *Loi canadienne sur les sociétés par actions* définit un certain nombre d'obligations juridiques de base pour les administrateurs de sociétés. L'article 122 précise expressément que les administrateurs doivent agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société; et avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente. Ce faisant, ils doivent tenir compte des intérêts des actionnaires, des employés, des retraités et des pensionnés, des créanciers, des consommateurs et des gouvernements, de l'environnement et des intérêts à long terme de la société\*.

L'incidence des décisions du conseil d'administration sur les actionnaires sera donc une préoccupation majeure tout au long de la crise, tout comme l'incidence de ses décisions sur les autres parties prenantes. Cette gouvernance n'est pas seulement théorique – les conseils d'administration pourraient bien avoir à justifier leurs décisions à une date ultérieure, dans les rapports d'entreprise et dans les cas où ils devront justifier légalement des décisions particulières.

Par conséquent, en temps de crise, le conseil d'administration doit d'abord mener l'ensemble de l'entreprise vers le succès d'une manière qui fonctionne pour tous les intervenants et actionnaires clés.

Dans la plupart des cas, le conseil d'administration devra prioriser la nécessité de maintenir la loyauté et la participation des employés, des fournisseurs, des clients et des communautés à court et à long terme. Certes, la réalité n'est pas si simple et la protection des intérêts des actionnaires requerra peut-être des choix difficiles malgré les répercussions sur les autres parties prenantes, comme dans le cas de licenciements.

## Incarner les valeurs de l'entreprise

Les effets domino de la pandémie de COVID-19 sont nombreux : interdictions de voyage, fermeture des écoles et mesures de confinement. Et ces effets surviennent à un moment où le niveau de confiance envers les institutions gouvernementales, les entreprises et les conseils d'administration est plutôt bas. Établissez clairement dans votre esprit – et auprès du public – ce que représente la société. Quelles sont ses valeurs? Quelles sont les parties qui lui sont fidèles?

Prenez connaissance des défis personnels et professionnels des employés et prenez des mesures adaptées pour les aider.

Soyez clair quant à la façon dont la direction devrait communiquer cette information aux employés et aux autres intervenants et veillez à ce qu'elle dispose de toutes les ressources nécessaires pour le faire correctement. Les bons gestes augmenteront les probabilités de succès. Une fois la crise passée, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et surtout les employés se souviendront de la façon dont ils ont été traités.

## Faire preuve de transparence

Une crise peut amener à repenser les problèmes de communication traditionnels. Une grande partie de l'effectif travaillant maintenant à distance, ce qui a fonctionné hier fonctionnera-t-il aujourd'hui?

Rassemblez les faits pertinents et transmettez autant d'information que vous le pouvez. Un silence radio ou une mentalité de bunker ne feront que laisser des questions en suspens, alimenter les rumeurs et faciliter la propagation de « fausses nouvelles ».

Utilisez tous les moyens disponibles, y compris les médias sociaux, pour connaître les attentes du marché et de la société. Les événements évoluant rapidement, il importe de communiquer aussi régulièrement que possible. Les employés, les clients et les autres intervenants apprécieront les communications ouvertes et honnêtes. Même admettre une erreur peut être un puissant catalyseur pour la fidélisation des employés et de la clientèle.

Les communications ne devraient pas s'arrêter une fois la crise passée. Offrir une perspective optimiste mais réaliste peut avoir un effet puissant sur les employés et les autres parties prenantes, les incitant à soutenir la reprise de l'entreprise.

## Déterminer qui est à la barre

En temps normal, le chef de la direction dirige et le conseil d'administration supervise. Le chef de la direction est le visage de l'entreprise et les communications externes de l'entreprise devraient passer par lui. En règle générale, les administrateurs ne parlent pas au nom de l'entreprise, sauf si la situation l'exige.

Il est donc primordial que le conseil d'administration et la haute direction entretiennent de bonnes relations. Le moment est mal choisi pour essayer de faire le travail des autres. Les responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction doivent être clairement définies et leur temps de collaboration doit être optimisé au maximum.

Si le chef de la direction n'est pas disponible, s'il est malade par exemple, le conseil d'administration devra lui désigner un remplaçant. Le président du conseil d'administration pourrait assurer l'intérim. Une « *promotion sur le champ de bataille* » pourrait aussi être une solution pour que les compétences, heures et ressources appropriées soient consacrées à la gestion de la crise.

## Se préparer à se retrousser les manches

Sans se mêler de la gestion de l'entreprise, les membres du conseil devront peut-être jouer un rôle plus actif dans l'entreprise. Rien ne sert d'obliger la direction à rendre des comptes rétrospectivement après que l'organisation a subi un échec catastrophique.

De même, les membres du conseil peuvent contribuer de différentes façons. Le fait de jouer un rôle très différent, même modeste, en pleine crise peut influencer considérablement le moral des troupes et procurer aux administrateurs un aperçu unique de l'entreprise et des employés qui s'avéreront indispensables lorsque l'entreprise sortira de la crise.

De plus, il est essentiel que la haute direction offre aux équipes de première ligne le soutien tangible dont elles ont besoin, non seulement pendant la crise, mais aussi après, ne serait-ce que pour assurer leur bien-être.

La capacité du président du conseil à tirer le meilleur parti de son conseil d'administration actuel fera une énorme différence. Le président doit montrer l'exemple et inciter les autres à prendre le relais. Si la personne en place n'est pas en mesure d'assumer ses fonctions dans les circonstances actuelles, quelqu'un d'autre devra prendre la relève et combler le vide sans porter le titre. De nouvelles étoiles naîtront, comme lors des crises précédentes, et idéalement – forgés par la crise – les conseils d'administration émergeront plus forts et tissés plus serrés qu'avant.

## Être à l'affût des nouveaux talents

Des crises comme la pandémie actuelle donnent aux conseils d'administration une perspective différente des compétences des employés. Si certaines personnes excellaient dans un contexte normal, elles pourraient s'avérer moins efficaces à mesure que la crise s'aggrave. À l'inverse, ceux qui ne se démarquaient pas particulièrement en temps normal pourraient soudainement se distinguer dans le nouvel environnement.

\* SOURCE : <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-44/page-21.html#docCont>

Il faut aussi faire preuve de flexibilité et appuyer la direction dans ses efforts pour puiser des compétences dans tous les secteurs de l'entreprise et les affecter aux activités de gestion de crise. Il faut toutefois surveiller sur les trous laissés derrière, comme des fonctions de contrôle plus faibles.

### Rétablissement et occasions à long terme

Beaucoup de conseils d'administration sortiront de cette crise transformés, tant dans leurs comportements que dans leurs méthodes de travail, qu'il s'agisse de mettre l'accent sur un comportement de « finisseur », d'affronter des questions de risque plus corsées ou de veiller à ce que le conseil d'administration et l'entreprise soient mieux préparés pour la prochaine crise.

Même si la situation ne s'avère pas aussi grave que nous le craignons, un vaccin voit le jour et les économies reprennent graduellement, il y a fort à parier que les milieux de travail et les marchés dans lesquels nous évoluons (pour ne pas dire la société

au complet) seront bien différents à l'avenir. Peut-être verrons-nous et aborderons-nous le risque d'une tout autre façon?

Selon une citation désormais célèbre, « il ne faut jamais gaspiller une bonne crise ». Les meilleurs conseils d'administration changeront plus que le nécessaire pour survivre. Les chaînes d'approvisionnement complexes et étroitement interreliées ont prouvé leurs points forts et leurs points faibles. Tandis que les technologies de communication se sont avérées d'incroyables alliées pour assurer la continuité des activités et maintenir l'esprit de communauté.

Enfin, on peut dire que la pandémie de COVID-19 exerce des pressions énormes sur les conseils d'administration de sociétés dans tous les secteurs. Ses conséquences pourraient s'éterniser. En ces temps difficiles, un leadership fort, encadré par un objectif et des valeurs claires, représente un bon élément de différenciation. Les conseils d'administration dotés de ces caractéristiques et qui font preuve de jugement dans leurs décisions auront plus de chances de sortir de la crise plus forts que jamais.

Pour en savoir plus : [home.kpmg.ca/clca](https://home.kpmg.ca/clca)

## Communiquez avec nous :

### Jim Newton

Associé en audit et coleader, CLCA  
jnewton@kpmg.ca

### Janet Rieksts Alderman

Associée, Audit interne, risques et conformité, et co-leader, CLCA  
jriekstsalderman@kpmg.ca