



mccarthy
tétrault

Naviguer dans la
pandémie et regarder vers
l'avenir: questions à poser
lors des séances (virtuelles)
du conseil



mccarthy
tétrault

Mars 2021

Naviguer la pandémie : gestion des risques

En période de crise comme celle de la pandémie de COVID-19, les entreprises doivent prendre d'importantes décisions assorties de conséquences considérables, et ce, à un rythme accéléré et devant l'inconnu. Elles ont dû le faire, lorsque les gouvernements du monde entier ont ordonné la fermeture des frontières ainsi que la réduction, voire l'arrêt, des activités non essentielles il y a presque un an. C'est encore le cas à l'heure actuelle, alors que les gouvernements ont annoncé et ont commencé à mettre en œuvre des plans pour le redémarrage de l'économie et alors que les pressions financières s'intensifient rapidement, ce qui incite les entreprises à reprendre leurs activités tout en faisant face à une économie incertaine.

À mesure que les entreprises commencent à pouvoir reprendre leurs activités de manière légale, il importe d'examiner attentivement l'incidence des plans de mise en œuvre sur le groupe élargi des parties prenantes de la société : **le respect des exigences minimales ou des exigences génériques n'est peut-être pas toujours la voie à suivre. Les risques légaux et de réputation doivent être soupesés et examinés en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise.**

Dans un contexte où les opérations reprennent et les entreprises se préparent au monde post-pandémique, les équipes de haute direction et les conseils doivent également ouvrir leurs horizons. Au-delà des difficultés et des risques à court terme liés à la reprise des activités, les conseils d'administration et les équipes de haute direction doivent garder une vue d'ensemble : **alors que les entreprises redémarrent, bon nombre d'entre elles devront se réorganiser.** Dans certains cas, il s'agira d'ajuster le plan de manière à traverser une période très difficile. Dans d'autres cas, les stratégies fondamentales devront être revues.

Principaux aspects à prendre en considération

La liste suivante comporte des sujets et des enjeux clés que nous avons identifiés en matière de gestion des risques. Elle vise à aider les administrateurs et les dirigeants d'entreprises à déterminer les aspects sur lesquels ils devraient se pencher au cours des jours, des semaines et des mois à venir, à mesure que la réouverture de l'économie évolue et que la pandémie tire à sa fin. Cette liste est inspirée de nos propres expériences sur des conseils d'administration ainsi que des conversations que nous menons avec de nombreux administrateurs et dirigeants d'entreprises de divers secteurs et de diverses régions. Il n'existe aucune réponse universelle à ces questions difficiles. Cette liste a pour but d'aider à l'élaboration d'un plan en ces temps incertains, et non de fournir des réponses faciles. La pertinence et l'analyse de chacun de ces éléments varieront en fonction du secteur d'activité, de la région et de l'entreprise :



COURT TERME

- Quelles sont les limites dans lesquelles notre organisation peut fonctionner au vu des restrictions imposées par le gouvernement qui la touchent toujours? Sommes-nous bien informés de ce qui est permis sur le plan légal? Disposons-nous de l'expertise nécessaire pour nous orienter ainsi que bien comprendre les risques et les normes pertinentes?
- Le fait de fonctionner à la capacité maximale dans le cadre des limites permises par la loi est-il la meilleure option pour notre organisation, ou une simple possibilité?
- Quelles sont les normes de diligence et de consultation auxquelles nos employés ont droit ou pensent avoir droit?
- Que signifie, pour notre entreprise, l'assouplissement des restrictions imposées par le gouvernement? Au-delà des membres du personnel, quel est le degré de risque auquel pourraient être exposés les clients et d'autres personnes? Serions-nous préparés à réduire nos activités de nouveau si c'était exigé?
- Quelle est notre situation financière à court terme? Y a-t-il des préoccupations immédiates à régler?
- Comment gérons-nous les problèmes contractuels et quel en sera le dénouement? Sommes-nous liés par des contrats qui ne sont plus réalisables? Qu'est-ce qu'un assouplissement de l'aide gouvernementale signifie pour notre entreprise ?

REGARDER EN ARRIÈRE ET EN AVANT

- Qu'est-ce que notre organisation a fait de bien et qu'est-ce qu'elle a moins bien réussi dans le cadre de sa réaction aux répercussions de la crise? Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment? Qu'est-ce qui a bien été? Qu'est-ce qui a moins bien été? Avons-nous une responsabilité potentielle à cet égard?
- Comment peut-on mieux préparer notre organisation à la prochaine crise ou à des vagues saisonnières?
- Quelle a été la réaction des plans de gestion de crise et de continuité des activités et comment ceux-ci se sont-ils adaptés aux facteurs externes comme la réponse de concurrents ou des réponses coordonnées à l'échelle du secteur? Que pourrait-on améliorer?
- Est-ce que notre conseil d'administration a bien performé? Avons-nous pris les bonnes décisions ? Avons-nous les bonnes informations pour prendre ces décisions ?
- Nous sommes-nous engagés correctement avec nos parties prenantes et avec les marchés financiers ? Devons-nous changer la façon dont nous nous engageons avec eux ?
- Comment notre direction s'est-elle comportée ? La crise a-t-elle révélé des faiblesses ou des défauts du plan de succession que nous devons corriger ?
- Avons-nous bénéficié d'une aide financière gouvernementale ? Si oui, l'avons-nous utilisée et suivie correctement et pouvons-nous en rendre compte ?
- Quelle sera notre réponse ou notre discours si les médias font état de l'aide financière reçue par notre entreprise ?
- Comment pouvons-nous nous assurer que nous profitons pleinement des nouvelles mesures incitatives et des nouveaux programmes que les gouvernements pourraient commencer à mettre en place pour aider à relancer l'économie ?

-
-
- Avons-nous une bonne compréhension de la façon dont nos marchés et nos clients ont changé ? Y a-t-il de nouveaux risques et de nouvelles opportunités qui ont évolué à la suite de la crise ? Qu'en est-il de nos concurrents ? Où sont-ils ?
 - Quelle est la santé de notre culture d'entreprise ? Dans quelle mesure a-t-elle souffert et que faut-il faire pour la restaurer ou l'améliorer ?
 - Y a-t-il des leçons à tirer en termes de rapidité et d'efficacité des décisions de gestion prises dans le contexte de la pandémie qui peuvent servir d'inspiration quant à notre capacité à être plus rapides et plus efficaces dans des domaines non liés à la pandémie ?

LE LIEU DE TRAVAIL ET LES MEMBRES DU PERSONNEL

- Quelle serait la meilleure façon de protéger la santé et la sécurité des membres du personnel, des clients et des autres personnes lors du retour au travail? La vaccination doit-elle être obligatoire ?
- Avons-nous informé et encouragé notre personnel de manière appropriée à l'égard du retour au travail? Avons-nous des problèmes de manque de personnel? Comment pouvons-nous faire en sorte que les membres du personnel soient bien informés et protégés?
- Quel est le meilleur moyen d'informer les membres du personnel et de leur demander leur avis?
- Devons-nous reconcevoir notre lieu de travail? Dans l'affirmative, de quelle manière? Quelles sont les modifications à apporter en ce qui concerne l'aspect ergonomique du lieu de travail? Quelles mesures prenons-nous pour aider les membres du personnel à s'adapter?
- Évaluation des investissements visant à adapter les lieux de travail. Quel montant devrait-on investir? Cet investissement devrait-il servir à effectuer des modifications à court terme? L'entreprise devrait-elle investir pour accroître la souplesse et l'adaptabilité à long terme du lieu de travail? Comment faire pour justifier ces coûts ou mesurer le rendement qui en découlera? Quelle est l'incidence sur l'affectation des capitaux?
- À l'avenir, comment les membres du personnel évalueront-ils un lieu de travail par rapport à un autre? Avons-nous l'occasion de créer un environnement de travail plus attrayant qui pourrait offrir à notre organisation un avantage concurrentiel en ce qui a trait au recrutement et à la fidélisation des talents? Par exemple :
 - Sommes-nous prêts à travailler à distance pendant une période prolongée ? Devrait-on avoir recours plus fréquemment à des modalités de travail flexibles ou au télétravail à l'échelle de l'entreprise afin d'appuyer la stratégie de l'organisation?
 - La proportion d'employés à temps plein, d'employés à temps partiel et d'employés occasionnels ainsi que de sous-traitants au sein de l'organisation est-elle adéquate, particulièrement en fonction des changements qui touchent les chaînes d'approvisionnement et les chaînes de valeur?
 - Devrions-nous réduire notre dépendance aux consultants externes ou aux sous-traitants, et plutôt aller chercher ou développer l'expertise nécessaire à l'interne?

LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET LA CHAÎNE DE VALEUR

- Quels sont les principaux risques en matière de continuité des activités? Pouvons-nous (ou devrions-nous) reporter davantage la réouverture sans mettre en péril notre capacité à poursuivre nos activités?

-
-
- À quel point notre chaîne d'approvisionnement dépend-elle de l'importation de biens en provenance de l'étranger? Est-il possible de modifier les ententes d'approvisionnement de manière à réduire les risques liés à l'importation, à diversifier les fournisseurs ou à réduire les délais de livraison?
 - Notre chaîne d'approvisionnement offre-t-elle une souplesse et des options suffisantes pour soutenir adéquatement nos opérations en cas de nouvelles perturbations? Quel est le rapport entre les coûts financiers et les avantages stratégiques associés à une souplesse accrue de la chaîne d'approvisionnement et à l'augmentation des options offertes par celle-ci, et comment faire pour mesurer la rentabilité de cette opération?
 - Faut-il revoir les principaux modèles utilisés, qui visent une livraison « juste à temps » et la réduction des stocks au minimum?

LA STRATÉGIE FONDAMENTALE

- Quelle sera l'incidence probable de la crise sur les préférences des clients et des consommateurs? Quel effet cela aura-t-il sur notre modèle d'affaires? Ce modèle est-il toujours durable?
- Quels changements fondamentaux ont été apportés à la stratégie d'investissement qui alimente notre entreprise et comment faut-il ajuster ou repenser la stratégie de base?
- La crise offre-t-elle des occasions ou entraîne-t-elle des difficultés propres à notre secteur ou à notre organisation? Comment peut-on les saisir ou les surmonter? Devons-nous envisager de procéder à des acquisitions ou à des dessaisissements stratégiques?
- Le confinement imposé par les gouvernements de nombreux pays a mis en lumière les faiblesses attribuables au fait de dépendre de l'approvisionnement à l'étranger. L'organisation dispose-t-elle d'un plan d'urgence en cas d'interruption de l'ensemble des activités d'unité opérationnelle à l'étranger? Devrait-on maintenir une unité opérationnelle centrale au pays ou former du personnel de remplacement qui sera en mesure de prendre la relève rapidement?

QUESTIONS CONCERNANT LE CADRE DE GESTION DES RISQUES

- Les événements comme les épidémies et les pandémies sont-ils pris en compte de manière appropriée dans notre cadre de gestion des risques? Les scientifiques prédisent une augmentation de la fréquence des pandémies à l'avenir; comment envisageons-nous de faire face à la prochaine crise ?
- La crise de la COVID-19 a-t-elle révélé d'autres risques dont il faut tenir compte de manière adéquate?
- Avons-nous une couverture d'assurance et des stratégies adéquates ? Sommes-nous prêts à faire face aux restrictions, exclusions et augmentations de primes prévues ? Devrions-nous explorer des alternatives d'auto-assurance ou d'assurance captive ?
- Pourquoi notre cadre de gestion de risque a manqué à identifier le risque de pandémie?

LES FLUX DE TRÉSORERIE, LE FINANCEMENT ET LA STRUCTURE DU FINANCEMENT

- Quelle est notre situation financière à moyen terme? Est-ce que des préoccupations importantes sont à régler?

-
-
- Quel est l'état de notre profil de liquidité? Disposons-nous d'assez de liquidités pour payer tous les frais nécessaires à court et à long terme? Pouvons-nous effectuer les versements nécessaires liés à nos dettes actuelles?
 - Sommes-nous prêts à fonctionner dans l'économie post-pandémique prévue ? Que faire si l'inflation et les taux d'intérêt augmentent ?
 - Des faiblesses sont-elles apparues en ce qui concerne la structure de notre capital? Le marché ou les prêteurs nous aideront-ils si nous devons obtenir du financement par emprunt ou mobiliser des capitaux?
 - Comment envisageons-nous notre coût du capital et quelle est l'incidence de celui-ci sur les décisions liées aux investissements nécessaires? Comment calculons-nous le rendement des investissements exigés en raison de la crise et quelle est l'incidence de ceux-ci sur la valeur de notre entreprise?
 - Si le fait de fonctionner selon une capacité modifiée ou réduite se traduit par des pertes, s'agit-il d'un coût justifié ou d'un investissement visant à maintenir la franchise? Quels nouveaux modèles opérationnels devons-nous mettre à profit?

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET AUX COMMUNICATIONS EXTERNES

- Quelles sont les priorités de nos actionnaires? Leurs priorités ont-elles changé pendant la pandémie et s'alignent-elles sur notre stratégie et plan d'affaires? Comment faisons-nous part de notre engagement continu à l'égard de la viabilité à long terme de notre organisation et de sa capacité à créer une valeur durable?
- Nos actionnaires appuieront-ils le fait que notre organisation participe au « partage du fardeau » et qu'elle vienne en aide à l'ensemble de la collectivité plutôt que de se concentrer uniquement sur les bénéfices de la société et sur les profits pour les actionnaires?
- Nos parties prenantes seront-elles d'accord avec les nouvelles structures de coûts qui pourraient découler de la refonte de nos lieux de travail, de nos processus et de nos chaînes d'approvisionnement? Comment maintiendrons-nous notre capacité concurrentielle dans le cadre du remaniement de notre entreprise?
- L'ensemble des principales parties prenantes, y compris les organismes de réglementation, sont-elles régulièrement informées de tout changement important concernant notre organisation?

LA PRÉSENCE NUMÉRIQUE, AUX CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES ET À LA CYBERSÉCURITÉ

- Quels sont les avantages offerts en ligne qui nous permettraient d'adapter notre modèle d'affaires, non seulement pour traverser la tempête de la COVID-19, mais aussi pour soutenir la stratégie d'affaires au cours de la période de reprise?
- Quelles leçons technologiques avons-nous tirées de la gestion des clients pendant la pandémie et quelles solutions technologiques devraient être rendues plus permanentes ? Qu'est-ce qui a fonctionné pour nous et/ou pour nos concurrents ?
- Disposons-nous d'une plateforme technologique qui offre aux membres du personnel des modalités de travail flexibles ou la possibilité de travailler de la maison?
- Disposons-nous de mesures de cybersécurité adéquates pour la protection de la société, des membres du personnel et des clients?

-
-
- À quand remonte la dernière fois que nous avons effectué un audit approfondi de la cybersécurité ? À quand le prochain audit ?
 - Dans quelle mesure la COVID-19 a-t-elle entraîné une accélération des tendances en matière de numérisation? Comment pouvons-nous saisir cette occasion?

Conclusion

Les entreprises et leurs conseils d'administration doivent suivre un processus d'examen minutieux (malgré le délai réduit) afin d'exercer leurs responsabilités. Peu importe le processus adopté par le conseil, les administrateurs doivent être en mesure de démontrer qu'ils ont participé activement au processus décisionnel et qu'ils sont demeurés entièrement informés tout au long de celui-ci. Par conséquent, les administrateurs doivent veiller à consigner de manière concise leurs processus et les bases sur lesquelles leurs décisions sont fondées. Ils doivent également demander l'avis d'experts, s'il y a lieu, afin de les aider à s'orienter en ces terres inconnues.

La crise initiale étant désormais derrière nous et le temps s'étant quelque peu "ralenti", il est également opportun pour les conseils d'administration de revenir sur les décisions initiales qu'ils ont prises au début de la crise afin de déterminer si elles doivent ou peuvent être améliorées ou ajustées et si elles exposent l'organisation à des risques potentiels.

Dans l'optique d'appuyer leur réflexion sur des principes directeurs généraux, les conseils d'administration et les équipes de haute direction pourraient s'inspirer des principes à l'égard des parties prenantes à l'ère de la COVID-19, récemment publiés par les membres du conseil d'administration du Forum économique mondial (http://www3.weforum.org/docs/WEF_Stakeholder_Principles_COVID_Era.pdf) ainsi que la récente publication conjointe du Forum économique mondial et de Forbes intitulée « *Integrated corporate governance : 6 leadership priorities for boards after the COVID-19 crisis* » (en anglais seulement).

* Ce qui précède ne constitue pas des conseils juridiques de la part de McCarthy Tétrault et ne doit pas être interprété comme tel.

VANCOUVER

Suite 2400, 745 Thurlow Street
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 0C5
Tél. : 604-643-7100
Télééc. : 604-643-7900

CALGARY

Suite 4000, 421 7th Avenue SW
Calgary (Alberta) T2P 4K9
Tél. : 403-260-3500
Télééc. : 403-260-3501

TORONTO

Suite 5300, TD Bank Tower
Box 48, 66 Wellington Street West
Toronto (Ontario) M5K 1E6
Tél. : 416-362-1812
Télééc. : 416-868-0673

MONTRÉAL

Bureau 2500
1000, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 0A2
Tél. : 514-397-4100
Télééc. : 514-875-6246

QUÉBEC

500, Grande Allée Est, 9^e étage
Québec (Québec) G1R 2J7
Tél. : 418-521-3000
Télééc. : 418-521-3099

NEW YORK

55 West 46th Street, Suite 2804
New York (New York) 10036
ÉTATS-UNIS
Tél. : 646-940-8970
Télééc. : 646-940-8972

LONDRES

1 Angel Court, 18th Floor
Londres EC2R 7HJ
ROYAUME-UNI
Tél. : +44 (0)20 7788 5700
Télééc. : +44 (0)20 7786 5702