



## COVID-19 et le conseil d'administration

### Point de vue d'un président du conseil

La pandémie mondiale de la COVID-19 n'a épargné aucun État américain ni aucune province canadienne et, à l'heure actuelle, le nombre de cas augmente chaque jour. Alors que les gouvernements de nos pays et d'autres pays du monde entier tentent de trouver des solutions pour y réagir, les entreprises devraient assurer la santé et le bien-être de leurs gens et les initiatives visant à aplatir la courbe.

Personne ne peut prédire les véritables répercussions de la pandémie sur l'économie mondiale, mais en ce moment charnière, des décisions fermes doivent être prises. La manière dont les conseils d'administration accomplissent leur travail maintenant sera un facteur déterminant de la capacité de leur organisation à passer au travers de la crise actuelle, et à entrer dans une nouvelle période de reprise économique et d'occasions susceptibles de profiter à toutes les parties prenantes.

Pour ce faire, tout en maintenant une séparation appropriée avec la direction, les conseils d'administration doivent soutenir les hauts dirigeants et partager le fardeau. Ils doivent également reconnaître qu'il n'existe pas de recette toute faite pour gérer la situation actuelle, et qu'ils doivent faire preuve de souplesse et de pragmatisme dans la manière dont ils gouvernent leurs organisations.

À la présidence de nos propres conseils et de ceux de nos clients, nous remarquons cinq principes que des conseils forts incarnent au fur et à mesure que la crise se développe :

- 1. Prendre soin les uns des autres.** Les conseils d'administration sont des constructions sociales; leur président et leurs membres doivent se soutenir mutuellement et soutenir leurs équipes de la haute direction pendant cette période d'adversité extraordinaire. Le ton donné par les dirigeants est important, et les conseils d'administration occupent également une position unique pour renforcer une culture inclusive pour le bien-être mental et physique de toute l'organisation, dans ce moment aussi crucial.
- 2. Remettre en question le modèle de fonctionnement de votre conseil d'administration.** Réexaminez les structures existantes et faites preuve d'agilité en déterminant les points récurrents de l'ordre du jour susceptibles d'être élagués ou reportés afin de laisser plus de temps à la direction pour se concentrer sur les défis à court terme de l'organisation :
  - Tirer parti des compétences et de l'expertise de tous les membres du conseil d'administration ainsi que de leur expérience dans d'autres secteurs pour répondre à l'ensemble des besoins précis de la direction à court terme et ainsi renforcer la stabilité de l'organisation.
  - Déterminer si de nouveaux groupes de travail axés sur la crise peuvent aider l'organisation à mieux gérer les questions urgentes. Par exemple, en établissant un comité spécial dont les efforts se concentrent sur l'intervention – plus particulièrement sur la continuité et la durabilité des activités – tandis que le conseil d'administration élargi axe les siens sur la reprise et,

en fin de compte, sur la capacité à prospérer après la COVID - 19.

- Appuyer la direction en renforçant le concept selon lequel « la perfection est l'ennemi du bien ». Définir les attentes en matière d'interaction, de communication et de production de matériel adaptées à la situation.

### 3. Faire preuve de souplesse dans l'engagement du conseil d'administration.

En réfléchissant à l'engagement, les conseils d'administration devraient garder en tête que le directeur d'entreprise moyen aux États-Unis et au Canada siège à plus de deux conseils d'administration<sup>i</sup> et qu'un tiers des chefs de la direction américains siègent à un conseil d'administration autre que le leur<sup>ii</sup>. D'après notre expérience, il s'agit là d'une arme à double tranchant : d'une part, les administrateurs qui siègent actuellement à plusieurs conseils d'administration doivent faire face à une multitude de défis en même temps, et ils ont peut-être moins de temps à consacrer à cette tâche. D'autre part, il se peut que le moment soit précisément venu où les organisations souhaitent pouvoir compter sur des administrateurs qui siègent à d'autres conseils d'administration, étant donné l'importance de l'échange des connaissances entre les conseils d'administration sur la façon dont d'autres réagissent à la crise.

Il faudrait envisager une planification d'urgence qui tient compte de la santé et du bien-être des membres actuels du conseil d'administration et des équipes de direction, car il est très possible que plusieurs d'entre eux ne soient pas en mesure d'exercer leurs fonctions pendant des périodes de chevauchement. La maladie, les obligations familiales, le stress et le manque de disponibilité en raison de la multiplicité des conseils d'administration, ainsi que le retour de membres du conseil d'administration à leurs responsabilités à titre de membres de la haute direction sont autant de facteurs à prendre en considération.

- 4. Adopter une vision à long terme.** Il ne fait aucun doute que la principale responsabilité à court terme du conseil est d'aider la direction à faire face aux répercussions de la pandémie.

<sup>i</sup>Sondage mené en 2019 auprès des membres de l'Institut des administrateurs de sociétés.

<sup>ii</sup><https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/us-board-index>

<sup>iii</sup><https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html>

Cependant, il doit également surveiller deux questions qui se recoupent : être le véhicule qui permet à l'organisation d'atteindre son objectif sociétal, et équilibrer la prise de décision entre les besoins à court terme et le succès à long terme. Comme l'ont démontré des études portant sur des périodes de volatilité passées, les organisations qui sortent gagnantes sont celles qui trouvent le juste équilibre entre les stratégies à court et à long terme<sup>iii</sup>. Les membres du conseil d'administration peuvent soutenir la direction dans ses démarches et actions à court terme en explorant les répercussions à moyen et long terme. Il leur faut notamment réfléchir à l'incidence des décisions sur toutes les parties prenantes et encourager la prise en compte des divers besoins, notamment la satisfaction des besoins sociétaux les plus urgents.

**5. Poser des questions délibérées.** Évitez de poser des questions par curiosité personnelle. Concentrez-vous plutôt sur les questions critiques auxquelles l'organisation fait face à court terme et sur celles qui traceront sa voie pour l'avenir. Un dialogue continu, y compris l'imposition d'un défi constructif, peut créer une tension saine qui doit être considérée comme positive et nécessaire pour parvenir aux meilleures décisions.

**Cette pandémie et ses conséquences mettront à l'épreuve la capacité des organisations à préserver leurs acquis, à perdurer et à faire preuve de résilience. Les conseils d'administration peuvent jouer un rôle crucial en fournissant le test de pression ultime de la position et des objectifs d'une organisation, car les décisions d'aujourd'hui définiront l'avenir.**

## Auteurs du rapport

### Janet Foutty

Présidente du Conseil, Deloitte États-Unis  
JanetFouttyUSBoardChair@Deloitte.com

### Duncan Sinclair

Président du Conseil, Deloitte Canada et Chili  
dlsinclair@deloitte.ca

## Collaborateurs

### Deb DeHaas

Vice-présidente du Conseil et associée directrice nationale,  
Center for Board Effectiveness, Deloitte  
ddehaas@deloitte.com

### Jonathan Goodman

Vice-président du Conseil, Deloitte Canada, et  
associé directeur mondial, Monitor Deloitte  
jwgoodman@deloitte.ca

Pour des directives plus détaillées à l'intention des conseils d'administration, des présidents du conseil et de leur rôle dans l'actuelle crise, consultez *Stepping In : The Board's Role in the COVID-19 Crisis* (en anglais seulement) : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/stepping-in--the-board-s-role-in-the-covid-19-crisis---deloitte-.html>

# Deloitte.

[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.  
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 18-5613T 1. The Strategic Counsel. 20-6536T