



Travailler ensemble  
pour un monde meilleur

## Votre organisation est-elle prête à intervenir? Alerte aux conseils d'administration : La COVID-19

Meilleure la question, meilleure la réponse.  
Pour un monde meilleur.

# 79 %

des administrateurs déclarent que leur organisation n'est pas très bien préparée à faire face à une crise.

*Sondage mondial d'EY sur les risques, 2020*

L'épidémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) frappe des collectivités dans le monde entier. La propagation géographique rapide du virus a pris le monde par surprise, engendrant de graves conséquences pour la santé personnelle, la continuité des activités et l'ordre économique mondial. Les modèles de chaînes d'approvisionnement intégrées à l'échelle mondiale sont mis rudement à l'épreuve, ce qui fait planer la menace d'un ralentissement économique.

Malheureusement, à l'échelle mondiale, la plupart des organisations sont mal préparées pour traverser cette période d'incertitude. Près de 80 % des répondants au sondage mondial d'EY sur les risques de 2020, auquel ont participé 500 administrateurs et chefs de la direction du monde entier, affirment que leur organisation n'est pas très bien préparée pour faire face à une crise.

## Plus de 35 millions de personnes en quarantaine

*New York Times, 25 janvier 2020*

## Plus de 1,1 billion de dollars

### de pertes de revenus possibles à l'échelle mondiale

*The Guardian, 19 février 2020*

# 94 %

des entreprises figurant au classement Fortune 1000 font face à la disruption de leur chaîne d'approvisionnement.

*Magazine Fortune, 21 février 2020*

# “

**Ce sera un événement diffus aux conséquences énormes**

**Marshall W. Meyer**

Professeur émérite  
The Wharton School  
Université de la Pennsylvanie

# ”

### La présente alerte traite des questions suivantes :

1. Comment la COVID-19 perturbe-t-elle les organisations dans le monde entier?
2. Comment votre organisation doit-elle procéder pour évaluer ses risques liés à la COVID-19 et y répondre?
3. Comment pouvez-vous diriger votre organisation en cette période d'incertitude?

# Comment la COVID-19 perturbe-t-elle les organisations dans le monde entier?

**Les organisations font face à de nombreux défis, allant de la protection de la santé et du bien-être de leurs employés jusqu'à la paralysie complète de leurs activités, en passant par la perturbation de leur chaîne d'approvisionnement et le manque de fonds de roulement. Des quatre coins du monde nous proviennent des rapports faisant état de l'émergence des nouveaux sujets de préoccupation présentés ci-après.**

➤ **Santé et sécurité** : Partout en Asie et en Europe, les préoccupations à l'égard de la santé des clients et des employés ont motivé la suspension des activités des parcs thématiques, des cinémas et des autres lieux de divertissement publics. De même, sous l'effet des mesures réglementaires mises en place, plusieurs entreprises ont été amenées à fermer leurs bureaux et leurs usines.

➤ **Main-d'œuvre** : D'ores et déjà, dans les secteurs reposant sur un service à la clientèle de première ligne, comme ceux de l'aviation, du commerce de détail, de la santé et du voyage, on fait état de taux d'absentéisme au travail plus élevés que d'habitude, en raison de l'effet de panique et des craintes découlant du risque de contamination. De nombreuses entreprises imposent des restrictions en matière de voyages qui ont des répercussions négatives sur leurs activités. Tandis que certaines vont même jusqu'à permettre à leurs employés de faire du télétravail, leur efficacité et leur productivité s'en trouvent compromises.

➤ **Demande** : Dans un tel contexte induisant une forte baisse de la demande dans les secteurs des arts et du divertissement, de l'hébergement, du voyage et des transports, les entreprises qui évoluent dans les secteurs des produits de luxe, des biens de consommation, du commerce de détail, de l'énergie et de la fabrication signalent également une chute de la demande et sont donc amenées à revoir leurs prévisions. L'Association du transport aérien international a prévenu que, cette année, le secteur pourrait avoir à subir des pertes de revenus de plus de 29 milliards de dollars US, en raison de la baisse de la demande des passagers. L'épidémie de COVID-19 influe également sur les consommateurs dans leur choix de canaux de distribution. Par exemple, ceux qui avaient l'habitude d'utiliser les canaux traditionnels se tournent désormais vers les services bancaires en ligne et le commerce électronique de détail, ce qui amène les entreprises à devoir procéder à des ajustements immédiats et à offrir du soutien à la transition.

➤ **Chaîne d'approvisionnement** : Au fil des années, afin d'optimiser leurs coûts, les entreprises se sont dotées de chaînes d'approvisionnement rationalisées et concentrées, dont la souplesse est limitée. Nombre d'entre elles exploitent un système de livraison de stock juste à temps dépendant fortement de quelques fournisseurs de catégorie 1. Plusieurs de ces entreprises font maintenant face à des pénuries de stocks découlant de la suspension des activités de leurs fournisseurs, de l'absence de fournisseurs de substitution bien identifiés et de la fermeture de circuits d'expédition. Les entreprises et les prestataires de services sont dépendants d'une présence critique à l'étranger, et les tiers se mettent activement à la recherche d'autres modes de fonctionnement ou de nouveaux centres d'approvisionnement. Ainsi, le manque de pièces oblige l'un des plus importants fabricants asiatiques d'envergure mondiale à faire tourner ses usines au ralenti.

➤ **Obligations légales** : Les perturbations sur le plan de l'approvisionnement et des services ainsi que l'absentéisme au travail amènent plusieurs entreprises à envisager la possibilité de devoir manquer à leurs obligations. Les sociétés d'assurance signalent une forte hausse du nombre de demandes de réclamation par suite de l'interruption d'activités et de l'annulation d'événements. En février 2020, un organisme asiatique de promotion du commerce avait délivré plus de 1 500 certificats de force majeure à des entreprises pour qu'elles se protègent contre des dommages-intérêts légaux d'une valeur globale s'élevant à plus de 15 milliards de dollars US.

➤ **Fonds de roulement** : Conjugés aux retards de paiements, l'augmentation des délais de livraison, la chute des capacités de production et les reports d'achats par les clients font que les entreprises du monde entier sont soumises à d'énormes pressions qui se traduisent par une augmentation de leurs besoins en capital à court terme. Par exemple, une entreprise européenne du secteur des produits chimiques est plongée en pleine incertitude quant au moment où elle pourra disposer de marchandises de grande valeur qui sont consignées dans un navire mis en quarantaine en Asie. Elle a signalé que de tels délais risquent d'avoir une incidence significative sur sa capacité à gérer ses engagements financiers.

➤ **Cybersécurité** : Dans les régions touchées par la COVID-19, les centres de surveillance de la sécurité ont été fermés, ce qui fait courir des risques à plusieurs entreprises. Un bon nombre de ces entreprises ont été frappées par des cyberattaques qui ont porté atteinte à leurs données sensibles. En outre, des cybercriminels se faisant passer pour des représentants de l'OMS diffusent par courriel de fausses mises à jour sur l'épidémie de COVID-19, dans le but d'appâter les destinataires et de leur soutirer des informations confidentielles.

➤ **Responsabilité sociale** : En temps de crise, les parties prenantes s'attendent à ce que les entreprises fassent passer l'humain avant la quête du profit. Ainsi, dans des régions touchées par l'épidémie de COVID-19, plusieurs sociétés d'assurance de dommages ont bonifié les prestations offertes à leurs clients atteints de la maladie. Plusieurs organisations travaillent en collaboration avec les collectivités, offrant leur aide aux plus nécessiteux. De telles mesures leur permettent d'inspirer confiance, de rehausser leur réputation et de créer de la valeur sociétale à long terme.

## Les aspects positifs du risque

Tandis que les entreprises mal préparées ont été frappées de plein fouet, celles qui disposent de solides plans de résilience parviennent à repérer des possibilités dans l'adversité, en répondant activement à la demande du marché et en augmentant leur part de marché.

Ainsi, les entreprises qui évoluent dans les secteurs du divertissement à domicile et des réseaux sociaux voient leurs revenus augmenter, dans un contexte où, dans bien des régions du monde, les consommateurs préfèrent rester chez eux. Sous l'effet des craintes que la propagation de l'épidémie de COVID-19 inspire aux entreprises, un prestataire de services de vidéoconférences a recruté un plus grand nombre d'utilisateurs actifs au cours des deux premiers mois de l'année que pendant toute l'année 2019.

# Comment votre organisation doit-elle procéder pour évaluer ses risques liés à la COVID-19 et y répondre?



Évaluer



Intervenir



Surveiller

➤ **Évaluer** : Les évaluations doivent porter sur les conséquences actuelles et futures pour les entreprises, selon divers scénarios, ce qui requiert une répartition géographique des fonctions et des activités, y compris les obligations à l'échelle organisationnelle sur le plan des ressources humaines, de l'approvisionnement, de la demande, du capital, des technologies et de la conformité. Elles permettent également de vérifier l'existence de plans d'intervention en cas de crise et de plans de substitution, de même que la mesure dans laquelle ils sont adéquats et opérationnels. Voici quelques questions importantes à prendre en compte :

- ▶ Quelle est l'incidence de l'épidémie de COVID-19 sur vos ressources humaines (quarantaines, évacuations, voyages et méthodes de travail de substitution)?
- ▶ Dans quelle mesure vos clients, vos fournisseurs et vos capacités de production subissent-ils les contrecoups de cette épidémie?
- ▶ Quels sont les fonctions et processus essentiels et les dépendances importantes à l'égard de tiers, surtout là où sévit l'épidémie?
- ▶ Quelles responsabilités légales et contractuelles votre entreprise pourrait-elle devoir assumer dans la foulée de l'épidémie?
- ▶ Quelle est l'incidence financière de l'épidémie pour votre entreprise, et dans quelle mesure ses besoins en capital à court et à long terme s'en trouvent-ils modifiés?

➤ **Intervenir** : Les évaluations doivent porter sur les conséquences. La capacité de prendre rapidement des décisions est essentielle. Entre autres interventions, il convient d'envisager l'adoption de mesures permettant à l'entreprise de démontrer qu'elle s'acquitte de ses obligations en matière de responsabilité sociale, ainsi que de prendre en compte l'incidence possible de ces mesures sur sa réputation. Il peut être indiqué de conclure des alliances et de collaborer avec des organismes et des groupes de pairs du secteur, de façon à tirer parti des connaissances acquises et à favoriser le déploiement d'efforts coordonnés. Voici quelques questions importantes à prendre en compte :

- ▶ Votre entreprise applique-t-elle une approche orientée avant tout vers les ressources humaines, s'attachant surtout à préserver la sécurité et le bien-être de ses employés, soit une approche suivant laquelle ceux-ci ont la possibilité de faire du télétravail et de collaborer dans un environnement virtuel?
- ▶ Avez-vous mis sur pied une équipe de direction en situation de crise qui est habilitée à approuver des dérogations aux politiques en place?
- ▶ En êtes-vous à adopter des stratégies grâce auxquelles votre entreprise pourra rapidement pallier ses lacunes en matière de capacités et activer des canaux de distribution de substitution permettant de répondre à la demande de la clientèle?
- ▶ Êtes-vous en communication avec vos parties prenantes (à savoir vos employés, vos clients, les autorités de réglementation et les représentants de la fonction publique), dans un contexte de confiance et de transparence?
- ▶ Des ajustements à court et à moyen terme qui sont nécessaires pour que votre organisation devienne une entreprise modèle sont-ils prévus dans le cadre de votre plan d'intervention?

➤ **Surveiller** : Les entreprises doivent procéder à la détection intelligente de leurs risques afin de déterminer si leur plan d'atténuation des risques est toujours adéquat et efficace. Voici quelques questions importantes à prendre en compte :

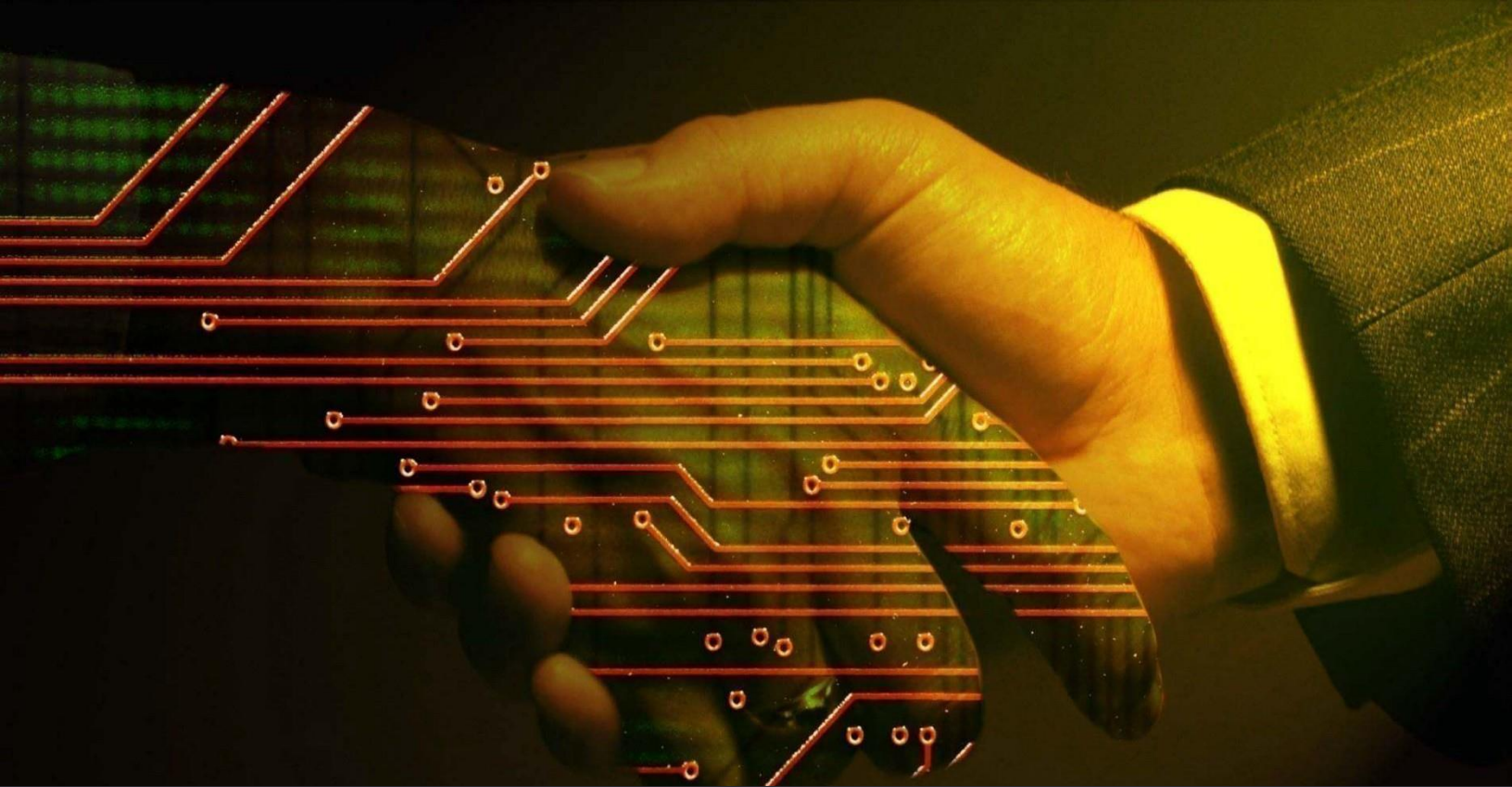
- ▶ Votre entreprise est-elle dotée d'un mécanisme de détection intelligente des risques lui permettant de définir différents scénarios en fonction de divers types de risques?
- ▶ Des processus et contrôles essentiels sont-ils testés régulièrement de façon à en vérifier l'efficacité opérationnelle?
- ▶ Bénéficiez-vous de mises à jour périodiques sur les nouveaux risques qui sont susceptibles de perturber les activités de votre entreprise?
- ▶ Dans quelle mesure la fonction gestion des risques de votre entreprise parvient-elle à s'adapter à la crise actuelle?
- ▶ Passez-vous en revue les résultats de vos tests de résilience et formulez-vous des recommandations en vue de la consolidation de vos plans de gestion de crise?



## Faire figure de leader en période d'incertitude

- ▶ Veillez à préserver la sécurité et le bien-être de vos employés.
- ▶ Mettez sur pied une équipe interfonctionnelle de direction en situation de crise habilitée à prendre les décisions qui s'imposent.
- ▶ Évaluez rapidement l'incidence de la crise sur vos employés, vos clients et vos fournisseurs, de même que vos obligations financières, commerciales et légales.
- ▶ Engagez-vous auprès de vos employés et de vos autres parties prenantes, dans le cadre de relations fondées sur la confiance et la transparence.
- ▶ Mettez en œuvre des stratégies grâce auxquelles votre entreprise pourra rapidement pallier ses lacunes en matière de capacités et répondre à la demande de la clientèle.
- ▶ Tâchez d'obtenir du financement devant permettre à votre entreprise de répondre à ses besoins en matière de fonds de roulement.
- ▶ Réévaluez les prévisions de votre entreprise et communiquez aux autorités de réglementation les informations qu'elles requièrent, suivant ce qui convient.
- ▶ Planifiez en fonction des éventualités en vous appuyant sur la détection intelligente des risques, la planification de scénarios et la modélisation économique.
- ▶ Envisagez la possibilité de fournir du soutien à des collectivités et à des personnes subissant les contrecoups de l'épidémie de COVID-19.





Pour plus d'information, veuillez communiquer avec l'une des personnes suivantes :

Anne-Marie Hubert, associée directrice pour l'Est du Canada, +1 514 874 4382, [anne-marie.j.hubert@ca.ey.com](mailto:anne-marie.j.hubert@ca.ey.com)

Martin Rosenthal, associé directeur pour l'Est du Canada, Services consultatifs transactionnels, +1 514 879 6549, [martin.rosenthal@ca.ey.com](mailto:martin.rosenthal@ca.ey.com)

Éric St-Amour, associé, Services consultatifs transactionnels, +1 514 879 8224, [eric.st-amour@ca.ey.com](mailto:eric.st-amour@ca.ey.com)

Ken Brooks, associé, Services consultatifs transactionnels, +1 514 874 4412, [ken.m.brooks@ca.ey.com](mailto:ken.m.brooks@ca.ey.com)

Benoit Millette, associé leader pour l'Est du Canada, Fiscalité, +1 514 879 3562, [benoit.millette@ca.ey.com](mailto:benoit.millette@ca.ey.com)

Sébastien René, associé, leader pour l'Est du Canada, Services consultatifs, +1 514 879 8088, [sebastien.rene@ca.ey.com](mailto:sebastien.rene@ca.ey.com)

Ryan Beck, associé, Services consultatifs - Amélioration de la performance, +1 514 879 6515, [ryan.beck@ca.ey.com](mailto:ryan.beck@ca.ey.com)

Julie Bourgault, associée déléguée, Services consultatifs - Amélioration de la performance, +1 514 879 6897, [julie.bourgault@ca.ey.com](mailto:julie.bourgault@ca.ey.com)

Nicola Vizioli, associé délégué, Services consultatifs - Risque, +1 514 879 8046, [nicola.vizioli@ca.ey.com](mailto:nicola.vizioli@ca.ey.com)

Benoit Legault, associé, Certification - Juricomptabilité, +1 514 874 4637, [benoit.legault@ca.ey.com](mailto:benoit.legault@ca.ey.com)

Caroline Héroult, associée, Certification - Services consultatifs, comptabilité financière, +1 514 874 4303, [caroline.herault@ca.ey.com](mailto:caroline.herault@ca.ey.com)

Maria Duarte, associée déléguée, Certification - Traduction/communication, +1 514 879 2812, [maria.duarte@ca.ey.com](mailto:maria.duarte@ca.ey.com)

Thibaut Millet, associé, Certification - Services consultatifs, comptabilité financière, +1 514 879 2846, [thibaut.millet@ca.ey.com](mailto:thibaut.millet@ca.ey.com)