

**LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE APRÈS
LA PANDÉMIE**

LEÇONS POUR L'AVENIR

IVAN TCHOTOURIAN

PRÉFACE DE JEAN ST-GELAIS
POSTFACE D'ANDRÉ PRÜM



LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE
APRÈS LA PANDÉMIE

IVAN TCHOTOURIAN

LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE
APRÈS LA PANDÉMIE

Leçons pour l'avenir



Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada



Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien.
We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts.



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

SODEC
Québec 

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Mise en pages : Emmanuel Gagnon

Maquette de couverture : Laurie Patry

© Les Presses de l'Université Laval 2020
Tous droits réservés. Imprimé au Canada
Dépôt légal 4^e trimestre 2020

ISBN 978-2-7637-5286-0

PDF 9782763752877

Les Presses de l'Université Laval
www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

Table des matières

Avant-propos	VII
Préface	XV
Mise en garde et remerciements	XIX
Introduction	1
1. Redéfinir l'entreprise	7
L'entreprise comme contrat.....	8
L'entreprise est bien plus.....	11
Une réponse à la vulnérabilité des entreprises	23
Des rémunérations reflétant la crise	27
2. Repenser la manière de gérer l'entreprise	35
Conseil d'administration et nouvelle gamme de risques	36
Les questions du conseil d'administration : « We Need Exceptional Board Governance More Than Ever » !	39
Des décisions sensibles.....	46
Répondre à l'activisme et aux occasions stratégiques.....	51
Devoirs et épée de Damoclès.....	55
Des actionnaires et non des investisseurs.....	58
Un engagement et des recommandations	60
Et les devoirs des actionnaires ?	72
Redynamisation de l'assemblée annuelle	74
Le jour J des parties prenantes	77

3. Assumer un destin public.....	89
Une histoire pleine de leçons	89
La RSE, réponse et incertitude.....	91
Faire coïncider deux logiques	100
Que faire?.....	102
Ne pas oublier le droit	105
Les critères ESG en point de mire, mais.....	111
Conclusion	123
Postface.....	129
Bibliographie	133

Avant-propos

NICOLAS MARCEAU

Professeur titulaire, Département des sciences
économiques de l'École des sciences de la gestion,
UQÀM et ancien ministre des Finances
et de l'Économie du Québec

La grave crise sanitaire et économique qui résulte de la pandémie de COVID-19 a déjà eu des profondes répercussions sur le monde de l'entreprise.

Nos entreprises ont en effet été affectées par la pandémie à travers de multiples canaux. D'abord, bien sûr, plusieurs d'entre elles ont enregistré subi des baisses de revenus et elles font aujourd'hui face à des perspectives hautement incertaines. Ensuite, il y a la difficulté pour elles de s'assurer que leur main-d'œuvre puisse continuer à contribuer de manière sécuritaire à leur bon fonctionnement, le tout alors qu'avant la pandémie, plusieurs peinaient à combler tous leurs besoins. Qui plus est, l'émergence rapide et généralisée du télétravail, comme substitut au travail au bureau, en a amené plusieurs à une profonde remise en cause de l'organisation du travail et de leurs besoins en espace. De plus, alors que le transport des personnes et des marchandises est désormais plus incertain, plusieurs doivent relever le difficile et combien important défi de maintenir et de renouveler leur réseau de fournisseurs, souvent localisés

situés à l'étranger. Ajoutons à ce portrait de possibles resserrements des marchés financiers qui pourraient réduire l'accès des entreprises à du financement, que ce soit pour les opérations activités courantes et le maintien des liquidités, ou pour les projets d'investissement.

Dans un tel contexte, les entreprises doivent prendre nombre de décisions cruciales pour elles et pour la société, sur un large éventail d'enjeux : maintien ou diminution de la rémunération des travailleurs, maintien des effectifs ou licenciement temporaire d'une partie de la main-d'œuvre, maintien ou diminution de la rémunération incitative des hauts dirigeants, maintien ou suspension du versement de dividendes aux actionnaires, maintien ou suspension du programme de rachat d'actions, recherche de nouveaux fournisseurs, révision des besoins en locaux, identification de nouveaux prêteurs, poursuite ou suspension des projets d'investissement, etc. Ajoutons-en une qui n'est pas anodine et sur laquelle je reviendrai : demander et accepter, ou pas, des aides financières de l'État.

Ivan Tchotourian pose la bonne question. Dans le contexte de crise dans lequel nous nous trouvons, quels objectifs les entreprises poursuivent-elles au moment de prendre toutes ces décisions ? Les prennent-elles avec pour seul objectif la maximisation de l'avoir des actionnaires ? Ou se voient-elles plutôt comme ayant un rôle plus large avec la conséquence que ces décisions soient prises en tenant compte des intérêts de toutes les parties prenantes que sont les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les retraités, les autres créanciers, et, bien sûr, la communauté d'accueil ? Comme le souligne avec raison Ivan Tchotourian, cela nous ramène à la

question fondamentale de la nature même de l'entreprise. Les économistes, dont je suis, ont tenté de comprendre ce qu'est une entreprise et ils ont fourni nombre de réponses, certaines s'appuyant notamment sur la notion de coûts de transaction¹, sur les avantages du travail en équipe², ou encore sur la notion de contrats³. Et bien que ces réponses des économistes nous aient permis de grandement progresser dans notre compréhension de l'entreprise, le rôle et la responsabilité de l'entreprise dans une société comme la nôtre demeurent un des angles morts de la théorie économique. En attendant, je ne peux que souscrire à l'idée que l'entreprise n'a pas qu'une responsabilité à l'égard de ses actionnaires, et qu'il est socialement avantageux que, dans sa prise de décisions, elle tienne compte de l'ensemble des parties prenantes.

Au-delà des objectifs poursuivis, le processus décisionnel des entreprises, leur « gouvernance », est évidemment un déterminant clé des choix qui sont faits. Or, la crise sanitaire a eu un effet concret sur cette gouvernance. Pour ne donner qu'un exemple, pensons aux assemblées d'actionnaires qui, en raison de la pandémie, ont dû être tenues en mode virtuel, à distance. Il aurait

-
1. Voir, par exemple, le grand classique qu'est le texte de Ronald Coase (« The Nature of the Firm », (1937) 4:16 *Economica* 386), ou encore celui d'Oliver E. Williamson (« Economies as an Antitrust Defense: The Welfare Tradeoffs », (1968) 58:1 *American Economic Review* 18).
 2. Voir l'importante contribution d'Armen Alchian et Harold Demsetz (« Production, Information Costs, and Economic Organization », (1972) 66:5 *American Economic Review* 777).
 3. Voir le texte de Sanford J. Grossman et Oliver D. Hart (« The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », (1986) 94:4 *Journal of Political Economy* 691), ou encore celui d'Oliver D. Hart et John Moore (« Property Rights and the Nature of the Firm », (1990) 98:6 *Journal of Political Economy* 1119).

été possible que ces assemblées se déroulent de la manière habituelle, sans grands changements par rapport aux assemblées des dernières années. Mais, prétextant des difficultés de logistique, quelques-unes en ont profité pour réduire significativement le droit de parole de certains actionnaires, en particulier la parole de ceux qui remettent en question les choix du conseil d'administration ou de la direction. De telles entorses à la démocratie actionnariale sont bien sûr inadmissibles. Il y a là une question de principe. Mais, en plus, certaines semblent oublier que l'existence de contrepoids au sein de l'entreprise est nécessaire et avantageuse, car elle peut lui éviter de mauvaises décisions et mener à une bonification des meilleures, le tout lui permettant en définitive d'améliorer sa performance, au bénéfice de toutes ses parties prenantes.

Il y a à l'évidence un lien entre la gouvernance et la qualité des décisions prises dans l'entreprise, lesquelles ont des impacts sociaux importants. Il en résulte que, collectivement, nous devons nous assurer de la meilleure gouvernance possible dans nos entreprises, ce qui pose la question de leur encadrement par les régulateurs. Évidemment, cet encadrement peut et doit toujours être amélioré dans un processus continu. Mais la crise de la COVID-19 a tout bousculé sur son passage et les entreprises ont dû s'adapter rapidement, bien souvent de manière tout à fait raisonnable, mais aussi, pour certaines, de manière inacceptable. À ce stade-ci, pour les régulateurs, il est encore trop tôt pour tirer toutes les leçons de long terme et apporter des changements en conséquence. Par contre, les ajustements modifications de court terme apportées à leur gouvernance par

certaines entreprises ne sont pas tous heureuses et l'État aurait intérêt à y regarder rapidement de près.

Ivan Tchotourian nous amène aussi à réfléchir à l'interface État-entreprise. À cause de la crise, de nombreuses entreprises ont eu recours à des aides de l'État pour surmonter leurs difficultés financières ou encore pour maintenir un lien d'emploi formel avec leurs employés. L'État a répondu présent aux besoins des entreprises et le moins qu'on puisse dire, c'est qu'au Québec et au Canada, on n'a pas erré du côté de la retenue. Le résultat des courses est que les déficits anticipés de nos gouvernements pour l'année financière 2020-2021 sont énormes et qu'ils marqueront pour longtemps notre futur collectif. Inévitablement, et en partie parce que nous serons venus à la rescousse de nos entreprises, nous devons faire des efforts dans le futur pour rééquilibrer nos finances publiques⁴.

Mais alors que l'État prend ses responsabilités, qu'en est-il du comportement de nos entreprises, en particulier de celles recevant un coup de main de l'État ? Se comportent-elles de manière impeccable à l'égard de toutes les parties prenantes ? Il est malheureusement encore trop tôt pour qu'on puisse dresser un portrait fidèle et éclairant des choix faits par nos entreprises. Tout de même, grâce à l'important travail de recension d'Ivan Tchotourian, on a un début de réponse et l'on

4. Dans une analyse récente des finances publiques du Québec, de nombreux scénarios sont construits et analysés dans Yves St-Maurice, Luc Godbout et Suzie St-Cerny (« L'enjeu du retour à l'équilibre des finances publiques du Québec », *Cahier de recherche 2020/15*, septembre 2020, Chaire en fiscalité et en finances publiques, Université de Sherbrooke). Dans tous les scénarios analysés, des efforts devront être fournis dans les prochaines années pour que le Québec renoue avec l'équilibre budgétaire.

apprend que, si certaines entreprises se sont comportées de manière exemplaire, d'autres ont eu un comportement tout simplement inacceptable.

Or, les aides financières aux entreprises sont financées par les impôts payés par tous les contribuables. De plus, la crise de la COVID-19 semble avoir frappé durement les travailleurs à faibles salaires ou à statut précaire, et les inégalités pourraient être exacerbées si, au même moment, les entreprises se contentaient de « protéger » leurs actionnaires et leurs hauts dirigeants. Dans ce contexte, il me semble qu'il serait tout à fait raisonnable que l'État n'offre son aide qu'aux entreprises démontrant un comportement exemplaire à l'égard de toutes les parties prenantes. Autrement dit, l'aide de l'État serait conditionnelle. Parmi les conditions envisageables, on peut par exemple imaginer l'exigence de la prise en compte par les entreprises, dans leurs décisions, des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). On pourrait aussi concevoir que ces aides ne soient réservées qu'aux entreprises faisant preuve de modération dans la rémunération de leurs hauts dirigeants ou dans le versement de dividendes aux actionnaires. Ou encore, on pourrait réserver cette aide aux entreprises n'ayant pas de présence dans les paradis fiscaux et payant leur juste part en impôts.

Comme le rappelle Ivan Tchotourian, se constituer en société par actions est un privilège qui comporte de grands avantages pour les actionnaires, notamment celui de la responsabilité limitée, par laquelle la responsabilité personnelle d'un actionnaire se limite à la valeur de ses actions. Cette responsabilité limitée est assurément l'une des raisons de la grande popularité du modèle

d'organisation qu'est la société par actions. Mais à ce privilège doivent correspondre des obligations pour l'entreprise, particulièrement en temps de crise, notamment celle de traiter équitablement ses travailleurs, ses hauts dirigeants et ses actionnaires, ou celle de ne pas fréquenter les paradis fiscaux et d'acquitter sa juste part d'impôts, ou encore celle de tenir compte de toutes les parties prenantes dans la prise de décisions. Les gouvernements qui hésitent à rendre leur aide conditionnelle devraient se rappeler que le citoyen Beta n'a pas le choix, lui, de faire face à ses responsabilités.

Le 29 septembre 2020

Préface

JEAN ST-GELAIS

Président et chef de la direction de La Capitale et président
du conseil d'administration d'Investissement Québec

Est-ce que le rôle des entreprises dans la société doit se limiter à maximiser leurs profits? Doivent-elles en plus contribuer, dans une perspective plus large, au bien-être de la société dans laquelle elles agissent? Ce débat qui ne date pas d'hier prend tout son sens en cette période de crise de la COVID-19 qui frappe le monde entier.

Pourquoi la gouvernance d'entreprise évolue-t-elle lentement? Sans doute parce que les décisions prises par les administrateurs et les gestionnaires des entreprises publiques sont lourdes de conséquences. Les litiges importants peuvent donner lieu à des recours devant les tribunaux. Il en résulte que les parties prenantes, actionnaires, dirigeants, employés, fournisseurs, pour n'en nommer que quelques-unes, réclament un encadrement juridique prévisible.

L'incertitude éloigne les investisseurs et est défavorable à la croissance des affaires et de l'économie dans son ensemble. Pour cette raison, les gouvernements des pays développés cherchent à offrir un environnement stable

et prévisible de nature à attirer l'investissement, le développement des entreprises et la création d'emplois.

Voilà pourquoi la gouvernance d'entreprise évolue lentement. En fait aujourd'hui, sur le plan légal, les administrateurs et les dirigeants d'une entreprise sont tenus d'agir essentiellement au bénéfice des propriétaires de celle-ci, donc des actionnaires. Ils doivent voir à la maximisation des profits afin de hausser le cours des actions en bourse. Les critiques sont d'avis que cela conduit les entreprises à une vision à court terme de leurs priorités, au risque de mettre en péril leur pérennité.

Les crises que nos sociétés doivent malheureusement affronter sont des occasions de revoir les grandes règles qui gouvernent les différents acteurs économiques. Il peut paraître cliché aujourd'hui d'affirmer que les crises ne font pas que conduire à des drames, mais qu'elles créent également des occasions à saisir. C'est néanmoins la réalité.

Prenons pour exemple, dans un passé récent, la bulle spéculative des entreprises technologiques du début des années 2000 ou la crise financière 2007-2008. Dans les deux cas, les gouvernements ont agi afin d'éviter que les abus qui ont conduit à des dérapages se répètent dans le futur. Cependant, pour l'essentiel, les principes fondamentaux de gouvernance des entreprises n'ont pas évolué.

La pandémie de la COVID-19 a conduit à une crise qui a et aura des effets sans précédent à long terme sur notre mode de vie. Cette situation offre cependant une occasion unique de revoir les principes qui régissent le comportement des acteurs dans l'économie.

Cette crise risque de durer beaucoup plus longtemps que nous le souhaitons tous. Comment alors a-t-elle

jusqu'à maintenant modifié la gouvernance des organisations ? Le passage en mode gestion de crise a obligé les conseils d'administration à accorder de l'importance à certains sujets qui étaient auparavant laissés de côté.

Devant une telle situation, il faut agir. Il faut d'abord voir à la sécurité des employés, des fournisseurs et des clients de l'organisation. Ensuite comment doit-on assurer la poursuite des activités. Entièrement ou en partie ? Peut-on continuer à servir notre clientèle avec la même efficacité ? Doit-on soutenir nos clients qui éprouvent des difficultés ? Est-ce que nos finances sont en péril ? Combien de temps pouvons-nous subir les conséquences de cette crise ? Doit-on faire des mises à pied ? Nos fournisseurs sont-ils en situation problématique ? Comment réagissent nos concurrents ? Pouvons-nous poursuivre nos activités philanthropiques ? Qu'en est-il de notre image de marque ?

Selon les industries, les réponses à ces questions sont sûrement très différentes. Cela nous ramène à la gouvernance d'entreprise. Est-ce que certaines entreprises étaient mieux préparées à faire face à l'imprévisible ? Est-ce qu'une saine gouvernance a constitué un atout important ?

Il est clair que cette crise a offert aux conseils d'administration l'occasion de réfléchir à leur raison d'être. L'adoption d'une perspective globale à long terme permet aux entreprises de prendre en considération le point de vue de l'ensemble des parties prenantes. L'approche « Environnementale, sociale et de gouvernance », dite ESG, est souvent considérée comme susceptible d'accroître la valeur réelle d'une entreprise publique aux yeux des investisseurs.

Les entreprises qui choisissent de se préoccuper non seulement de leurs résultats financiers à court terme, mais surtout des attentes de leurs employés et de leurs clients sont à même d'améliorer leur sortie de crise. Par ailleurs, si elles vont jusqu'à incorporer dans leur pratique de gestion des sujets comme la lutte contre le réchauffement de la planète ou la réduction des inégalités sociales, elles pourront vraiment jouer un rôle important dans l'amélioration de la vie en société.

Le professeur Tchotourian est la personne toute désignée pour nous éclairer sur ces questions. Il passe en revue, dans un style simple et clair, les débats que la crise actuelle soulève pour ce qui est de la conduite des entreprises et de leur rôle fondamental au sein de notre société. Nous devons lui en être reconnaissants.

Août 2020

Mise en garde et remerciements

Cet ouvrage présente de manière synthétique les débats que suscite la COVID-19 sur la gouvernance de l'entreprise. Alors que la crise sanitaire d'ampleur mondiale entraîne des réactions journalières sur divers *forums* (télévision, journaux papier, Internet), cette richesse trouble la visibilité et la compréhension des débats. La succession d'informations empêche de prendre du recul. Cette situation est dommageable, car ces riches discussions sur la gouvernance des entreprises contribuent à enrichir la matière, à remuer les idées et à faire émerger des positions et des propositions originales et intéressantes.

Cet ouvrage est le résultat d'un suivi attentif des publications de nature différente (études scientifiques, rapports publics ou privés, articles de presse, opinions, billets de blogues, articles sur les réseaux sociaux...) touchant la gouvernance et les entreprises durant la pandémie mondiale de coronavirus. Nous nous sommes attachés à tenter d'en retracer certaines, sans revenir nécessairement sur l'ensemble de la littérature universitaire touchant les problématiques abordées dans cet essai – littérature qui est souvent étoffée et dont le traitement aurait empêché la publication d'un tel ouvrage dans les délais qui sont les siens. Garder une trace des échanges, débats, discussions et opinions nous est apparu

fondamental pour être capable de tirer des leçons de la crise de la COVID-19. Certaines de ces publications ont aussi été relayées sur le site *Droit de l'entreprise : gouvernance comparée et responsabilité sociétale* (<https://www.gouvernance-rse.ca/>). Le suivi des publications a été fait jusqu'au début juillet 2020.

Cet essai propose un état des lieux des réflexions plus qu'une recherche fondamentale. Le style de rédaction est donc adapté à l'exercice. Que les lecteurs nous le pardonnent, cet ouvrage a sans doute les imperfections qu'imposait la rapidité de sa parution dans un contexte de confinement familial de plusieurs mois...

Je ne voudrais pas oublier de remercier chaleureusement MM. Marceau, St-Gelais et Prüm qui ont accepté avec enthousiasme de partager leur sentiment sur cet essai et sur la crise de coronavirus et ses conséquences pour le monde de l'entreprise, M. Alexis Langenfeld (étudiant que je dirige au doctorat à la Faculté de droit de l'Université Laval) pour son inestimable concours à la mise en forme de ce manuscrit, ainsi que mon épouse (M^{me} Aurore Ferrary) pour sa relecture attentive du texte et ses précieuses critiques.

Québec, le 10 juillet 2020

Introduction

*Être courageux, c'est avoir la force
de faire des choses difficiles, comme renverser
nos peurs, corriger nos erreurs
et en tirer des leçons¹.
[S]ooner or later – policymakers may well
be forced to grapple with the challenge
of re-thinking corporate governance².*

La crise de la COVID-19 est d'une rare violence. D'abord crise sanitaire, elle est devenue économique, financière, sociale, politique... Ses conséquences sont considérables : uniquement sur le plan économique, les coûts de la pandémie sont estimés à plus de 4 000 milliards de dollars américains. Les chiffres du Forum économique mondial donnent le tournis :

[N]ow we have COVID-19 and the very real potential for over 300 million formal economy jobs lost, and

-
1. Marilou Addison et Natasha Prévost, *Alban : le courage*, Montréal, Cardinal, 2018, à la p. 20.
 2. Ivan Tchotourian, « Embrace the Coming Changes in Corporate Governance: Lessons from Developments in Corporate Law – A Comparative View » (2014) 65 *Revista da Faculdade de Direito da UFMG, Belo Horizonte* 335.

1.5 livelihoods lost in the informal economy. The UN is warning of famine of « biblical proportions »³.

Populations in 120 countries have been subjected to lockdowns to control the virus and prevent health systems from being overwhelmed. This triggered an economic crisis with dire societal consequences, affecting the lives and livelihoods of most of the global population: 500 million people are at risk of falling into poverty⁴.

Comme l'a souligné le Forum économique mondial, [t]he dramatic spread of COVID-19 has disrupted lives, livelihoods, communities and businesses worldwide⁵.

Au moment de la sortie de crise qui se dessine, l'économie mondiale semble se remettre plus lentement que prévu des turbulences provoquées par la pandémie de COVID-19 et aura des séquelles persistantes, a estimé récemment l'économiste en chef du Fonds monétaire international⁶. De manière identique, le gouverneur de la Banque du Canada a indiqué le 22 juin 2020 que la pandémie de COVID-19 entraînerait des dommages

-
3. Sharan Burrow, « Work: The Pandemic that Stopped the World » dans *Challenges and Opportunities in the Post-COVID-19 World*, Genève, World Economic Forum, 2020, 32 à la p. 32.
 4. Forum économique mondial, *COVID-19 Risks Outlook: A Preliminary Mapping and Its Implications*, Genève, mai 2020, en ligne : <http://www3.weforum.org/docs/WEF_COVID_19_Risks_Outlook_Special_Edition_Pages.pdf>.
 5. Forum économique mondial, « World Economic Forum Convenes Global Business for COVID Action Platform » (11 mars 2020), en ligne : <<https://www.weforum.org/press/2020/03/world-economic-forum-convenes-global-business-for-covid-action-platform>>.
 6. Agence France-Presse, « L'économie mondiale se remet plus lentement que prévu, estime le FMI », *La Presse* (12 juin 2020), en ligne : <<https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2020-06-12/l-economie-mondiale-se-remet-plus-lentement-que-prevu-estime-le-fmi>>.

économiques à long terme, et a précisé que la reprise serait « vraisemblablement longue et en dents de scie⁷ ».

À l'heure de cette crise sans précédent, le rôle des entreprises – et leur place dans l'économie nouvelle que certains souhaitent voir ardemment se mettre en place – est un sujet qui est plus que jamais débattu. Si certains pensent que ce sont avant tout les États qui doivent réagir et prendre les mesures quitte à reprendre la main sur la gouvernance d'entreprise⁸, ils oublient que les entreprises sont devenues des acteurs essentiels de la vie économique, politique et sociale de nos sociétés contemporaines. Elles qui cherchent depuis longtemps à concurrencer les États, les voici placées devant leurs responsabilités. Ce n'est pas un hasard si les travailleurs et les États scrutent à la loupe leurs décisions prises dans le contexte de la pandémie mondiale. Les choix faits par les entreprises sont observés avec attention à l'image du site Just Capital et de son *COVID-19 Corporate Response Tracker*. Dans ce questionnement entourant la contribution des entreprises, la gouvernance est l'objet d'une profonde réflexion⁹. Objet de publications diverses et variées, la gouvernance peut être vue comme la manière

-
7. La Presse canadienne, « COVID-19: la Banque du Canada parle de dommages à long terme », *Les Affaires* (22 juin 2020), en ligne : <<https://www.lesaffaires.com/bourse/nouvelles-economiques/covid-19-la-banque-du-canada-parle-de-dommages-a-long-terme/618453>>.
 8. Ivan Tchotourian, « COVID-19, large corporations and states: Time for change? », *British Association of Comparative Law* (22 juin 2020), en ligne : <<https://british-association-comparative-law.org/2020/06/22/covid-19-large-corporations-and-states-time-for-change/>>.
 9. Ravipal S. Bains, « Emerging Corporate Governance Considerations for the Post-COVID-19 World » (12 mai 2020), *Oxford Business Law Blog* (blogue), en ligne : <<https://www.law.ox.ac.uk/business-law-blog/blog/2020/05/emerging-corporate-governance-considerations-post-covid-19-world>>.