



# Le rôle du conseil d'administration dans la gestion de crise

OSLER

# Table des matières

---

<b>1.</b> Introduction	3
<b>2.</b> Qu'est-ce qu'une crise?	5
<b>3.</b> Comprendre, définir et respecter les rôles des membres de la direction et du conseil d'administration dans la gestion de crise	7
<b>4.</b> Le rôle du conseil d'administration dans la préparation à une crise	8
<b>5.</b> Le plan et l'équipe de gestion de crise	14
<b>6.</b> Principaux défis à relever lors d'une crise	19
<b>7.</b> Évaluation d'après-crise	23
<b>8.</b> Conclusion	25
<b>ANNEXE</b>	
<b>A.</b> Lorsqu'on a tout essayé – Planification en cas de crise	26
<b>B.</b> Questions et réponses au sondage	27

---



# Introduction

Qu'il s'agisse d'une société ouverte ou fermée, d'une société sans but lucratif, d'une société d'État ou d'un organisme gouvernemental, tôt ou tard, chaque entreprise fera face à une crise. Lorsqu'une crise se produit, la capacité de l'entreprise d'éviter la catastrophe sera tributaire de l'efficacité de sa réaction. La réputation, les compétences, l'engagement et le jugement des membres de sa direction et de son conseil d'administration, ainsi que la qualité du soutien apporté par ses conseillers, jouent un rôle essentiel.

Chaque crise est unique en son genre. Sa cause et ses répercussions dépendent d'un éventail de variables, notamment la nature des activités de l'entreprise, sa gouvernance, sa culture et sa résilience. L'étendue des préjudices causés à la réputation de l'entreprise, à sa santé financière, ou à sa viabilité, relève, dans bien des cas, d'éléments incontrôlables, comme le degré d'attention des médias, l'intérêt des parties prenantes et de la collectivité, et la qualité de l'information dont dispose l'entreprise, pour n'en nommer que quelques-uns. Ces éléments peuvent varier d'une situation à une autre, mais, aussi uniques soient-ils, il existe un commun dénominateur dans la gestion de crise que l'on peut identifier parmi les entreprises qui sont parvenues à traverser la tempête.

L'état de préparation et la surveillance de la gestion de crise comptent parmi les responsabilités clés du conseil d'administration d'une entreprise. L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. (Osler) estiment que les entreprises peuvent en faire davantage pour se préparer

## POINTS SAILLANTS DU SONDAGE SUR LA GESTION DE CRISE DE L'IAS

*La majorité des administrateurs canadiens croient que leur entreprise est prête à faire face à une crise, mais des données récentes laissent entendre qu'ils pourraient faire preuve d'un excès de confiance.*

**Janvier 2016 :** l'Institut des administrateurs de sociétés a demandé à ses membres de répondre à un sondage de 37 questions sur le degré de préparation à la gestion de crise. Le sondage a été élaboré par Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. (Osler), et plus de 400 administrateurs y ont répondu.

à une crise, y résister et y survivre. Dans cette optique, les deux groupes ont conjointement commandé ce rapport de recherche sur les attitudes et sur les approches des conseils d'administration à l'égard de la gestion de crise.

Comme point de départ pour la réalisation de cette étude, l'IAS a chargé Osler d'élaborer un sondage, qui a ensuite été envoyé aux membres de l'IAS. Après avoir reçu et analysé les résultats du sondage, l'IAS et Osler ont invité un groupe d'administrateurs de sociétés chevronnés à participer à des tables rondes. Parmi les participants, on comptait Chris Clark, Gail Cook-Bennett, Maureen McCaw, Stan Magidson, Jane Peverett et Larry Stevenson. Les discussions portaient sur le rôle du conseil d'administration dans la gestion de crise, en portant une attention particulière aux résultats du sondage et aux commentaires. Une série de discussions d'experts à l'échelle pancanadienne ont été tenues à Calgary, à Montréal, à Toronto et à Vancouver afin de recueillir davantage d'opinions.

D'après les résultats du sondage, la plupart des administrateurs sont convaincus qu'un plan de gestion de crise est en place, et que l'équipe de direction est bien préparée à affronter une crise. Mais la réalité n'est pas toujours conforme aux apparences. D'autres réponses au sondage, des commentaires et des témoignages anecdotiques de participants aux tables rondes des administrateurs et aux discussions d'experts pancanadiennes laisseraient entendre que les résultats du sondage dénotent un certain excès de confiance.

Ce livre blanc vise à passer en revue certains résultats clés du sondage et à les situer, tout comme les commentaires tirés des tables rondes, dans leur contexte.



79,3%

sont convaincus que leur équipe de direction peut gérer une crise soudaine.

66,9%

confirment l'existence d'un plan officiel de gestion de crise.

## 2

## Qu'est-ce qu'une crise?

Il importe de débiter en vérifiant ce que les membres de conseils d'administration entendent, en général, par la notion de crise. Un participant à une table ronde a défini ce terme comme [traduction] « un risque avéré qui menace de perturber, de compromettre de façon importante ou de détruire les activités, les affaires ou la réputation de l'entreprise ». Selon ce point de vue, la crise est considérée comme une menace à l'existence de l'entreprise.

Certaines crises sont prévisibles, d'autres, non. Certaines crises surviennent abruptement, à grande échelle, comme les actes de terrorisme, les catastrophes naturelles, le piratage informatique et les rançongiciels, ou les épidémies qui menacent la santé publique. D'autres crises peuvent être de portée moins étendue, mais tout aussi subites, comme la maladie ou le décès inattendu du chef d'une entreprise, des vidéos ou des commentaires nuisibles affichés dans les médias sociaux par un employé ou par un client à propos des pratiques commerciales ou de l'éthique de l'entreprise ou de son personnel dirigeant.

[traduction] « Qu'elle mette en cause le conseil d'administration ou la direction, ou les deux... une crise est quelque chose qui touche au cœur de l'entreprise. »

– Participant à une table ronde

### Les principaux risques signalés par les administrateurs n'ont rien d'étonnant

Réputation 83,4 %

Éthique 77,9 %

Rapports financiers 77,6 %

Cybersécurité 72,3 %



Il se peut que les causes d'une crise soient multiples. Des événements prévisibles peuvent entraîner des conséquences imprévisibles menant à une crise. Plusieurs événements ou circonstances inoffensifs peuvent s'accumuler et s'amplifier avec le temps. Il n'y a qu'à songer, par exemple, aux effets sur le secteur du papier journal du passage aux médias électroniques, ou à la réaction d'un employé mécontent, qui a porté plainte et auquel on a fait la sourde oreille, et qui a fini par sortir de ses gonds. Les crises peuvent également être le résultat d'une accumulation de risques non liés entre eux, comme de piètres méthodes comptables, la surestimation des recettes atteignant une masse critique conjointement à un ralentissement économique, l'annulation d'une commande importante, l'arrivée d'un nouveau concurrent, ou une chute des cours boursiers sans lien avec la situation.

Quelle qu'en soit la cause, les crises ont le potentiel d'infliger de lourds dommages en très peu de temps.

[traduction] « Lorsqu'une combinaison d'éléments mine la confiance fondamentale, la réputation ou la continuité des activités, on a les ingrédients susceptibles d'engendrer une crise. Et l'une des pires crises que l'on puisse subir ou l'une des pires choses qui puissent survenir au cours d'une crise est l'échec d'une intervention, qui en lui-même peut devenir la crise. »

– Participant à une table ronde

Une crise est un risque avéré qui menace de perturber, de compromettre de façon importante ou de détruire les activités, les affaires ou la réputation de l'entreprise.

## 3

## Comprendre, définir et respecter les rôles des membres de la direction et du conseil d'administration dans la gestion de crise

La préparation est un outil essentiel pour empêcher une situation préjudiciable de se transformer en crise. Elle joue également un rôle déterminant en atténuant et en limitant les dommages lorsqu'une crise survient. La préparation nécessite que le conseil d'administration et les membres de la direction comprennent toutes leurs responsabilités respectives, autant à l'étape de la préparation que lorsque la tempête frappe.

Il incombe aux membres de la direction d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie globale de l'entreprise, en tenant compte des occasions et des risques liés aux activités. Il revient aussi à la direction d'élaborer un plan de crise approprié, et de former et de préparer une équipe de gestion de crise.

Quant au conseil d'administration, il est responsable de la surveillance du travail de l'équipe de direction dans ces secteurs, et d'en suivre les progrès. Cela ne signifie pas que le conseil d'administration peut relâcher sa vigilance; en fait, les membres du conseil d'administration pourraient avoir besoin de jouer un plus grand rôle si les dirigeants faillissent à la tâche, par exemple, si les membres de la direction sont impliqués dans la crise, ou s'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour la résoudre. Mais les administrateurs devraient résister à l'envie d'intervenir, car cela pourrait entraver les dirigeants dans l'accomplissement de leur rôle.

[traduction] « Si une entreprise est bien préparée, si l'équipe de direction est bien préparée, il est moins probable que la situation ne dégénère en genre de crise qui nécessite la surveillance du conseil d'administration... Au cours de récentes crises notoires, franchement, le conseil d'administration n'aurait rien pu faire d'autre que de se tenir informé. »

– Participant à une table ronde

# 4

## Le rôle du conseil d'administration dans la préparation à une crise

Conformément à son rôle de gérance dans la surveillance de la préparation à une crise au sein de l'entreprise, le conseil d'administration devrait s'assurer que les priorités de l'entreprise comprennent :

- La prévention proactive
- La promotion et la sauvegarde de la culture et de la réputation
- La planification explicite de la gestion de crise

[traduction] « En tant que conseil d'administration, il faut s'assurer que l'entreprise a procédé à une évaluation rigoureuse des risques potentiels et qu'elle dispose d'un « plan B »... Le conseil d'administration devrait aussi s'assurer que l'entreprise tient à jour la liste des risques. »

– Participant à une table ronde

### LA PRÉVENTION PROACTIVE

Même si des crises peuvent découler d'événements externes inattendus, il y a souvent d'autres causes qui peuvent, elles, être cernées et gérées. Cela signifie qu'il faut régler les problèmes potentiels avant qu'ils ne se transforment en crise, et s'assurer qu'il existe un plan permettant d'intervenir efficacement lorsque les problèmes surgissent.

#### Gestion des risques d'entreprise

Le système de gestion des risques de l'entreprise est un outil de premier plan dans l'identification et la gestion des risques. Le conseil d'administration devrait s'assurer que l'entreprise dispose d'un solide programme de gestion des risques, et que les dirigeants font preuve de proactivité, de constance et d'ouverture dans leurs démarches visant à identifier et à gérer les risques.



Selon le sondage d'IAS, seulement 29 % des répondants ont indiqué être « à l'aise avec l'affirmation que le système de gestion des risques de leur entreprise a cerné les risques importants que court leur entreprise ». Une part plus importante, soit 40 % des répondants, ont indiqué être modérément à l'aise avec cette affirmation, et près du tiers d'entre eux, se sont dits « passablement », « pas très » ou « pas du tout » à l'aise avec celle-ci. Pire encore, 40 % des répondants ont admis que le « système de gestion des risques de notre entreprise tenait "passablement" compte des interdépendances des risques et des effets composés de la survenance de deux risques ou plus en même temps ».

Même si l'entreprise dispose d'un solide système de gestion des risques, certains risques sont difficiles à gérer ou à atténuer.

[traduction] « Il existe beaucoup plus de risques liés à des tiers. Une multitude de risques qu'on ne contrôle plus efficacement au sein de l'entreprise. Alors, comment contrôler les risques que les fournisseurs de services courent en assumant certaines de nos obligations en notre nom? »

– Participant à une table ronde

Et même si les risques peuvent faire l'objet d'une surveillance et que leur survenance ou leurs effets peuvent être atténués, ils ne peuvent pas tous être éliminés.

[traduction] « On n'arrivera jamais à éliminer la possibilité qu'une crise ne survienne ou à éliminer les risques. Si on essaie de les éliminer, on y consacre alors trop de temps, et pas assez aux activités de l'entreprise elles-mêmes. »

– Participant à une table ronde

### La sensibilité aux signaux d'alerte précoces

Un système de gestion des risques d'entreprise officiel ne détecte pas tous les risques qui peuvent mener à une crise. Le conseil d'administration doit être attentif aux signaux d'alerte précoces d'une crise éventuelle. Le conseil d'administration doit être en mesure de déceler chez les dirigeants les signes de complaisance, d'excès d'optimisme ou de perspective étroite qui pourraient permettre à un risque naissant de se transformer en crise. Les administrateurs doivent s'être familiarisés avec les activités et la stratégie de l'entreprise, et remettre en question l'approche et les hypothèses des dirigeants. Par exemple, les dirigeants pourraient se voir demander de :

- décrire ce que font les clients et les concurrents, étant donné que leurs actes pourraient mettre en lumière des tendances et des menaces;
- faire rapport sur l'engagement des employés, en se fondant sur les statistiques relatives à l'absentéisme et aux accidents, sur les préoccupations du syndicat et sur les rapports relatifs aux dénonciations;
- faire rapport sur les relations avec les investisseurs, les prêteurs, les organismes de réglementation et les collectivités dans lesquelles l'entreprise exerce des activités.

Il est troublant de constater qu'un répondant au sondage sur cinq a déclaré ne pas recevoir assez d'information pour superviser les dirigeants de façon générale, et qu'une majorité de répondants ont affirmé que leur conseil d'administration ne s'était pas penché sur la façon dont leur entreprise réagirait en cas de crise touchant un concurrent, ou ignoraient si le conseil l'avait fait.

Une entreprise et son conseil d'administration devraient être préoccupés si la direction :

- ne dispose d'aucun plan de gestion de crise;
- n'informe pas le conseil au sujet des situations de crise;
- ne consulte pas le conseil ou n'accepte pas les conseils de celui-ci;
- ne réagit pas rapidement et efficacement face aux situations de crise;
- n'apprend pas des situations de crise<sup>1</sup>.

[traduction] « Lorsqu'on fait face à un problème majeur et à la frustration du point de vue du conseil, c'est à ce moment que la situation s'envenime dans l'entreprise, et les gens qui font face à un problème croient toujours qu'ils peuvent le régler. Ils ne sont peut-être pas malhonnêtes; ils croient simplement qu'ils peuvent le régler. »

– Participant à une table ronde

## LA PROMOTION ET LA SAUVEGARDE DE LA CULTURE ET DE LA RÉPUTATION

La culture au sein d'une entreprise et sa réputation auprès des parties prenantes peuvent avoir une influence profonde, non seulement sur les probabilités d'identifier et de gérer les risques avant qu'ils ne se transforment en crises, mais aussi sur la capacité de l'entreprise à résister et à survivre à une crise lorsqu'elle frappe.

### Culture

Le conseil d'administration devrait comprendre les valeurs de l'entreprise et évaluer si la direction gère en fonction de ces valeurs, intègre ces valeurs et donne le ton approprié. Le conseil d'administration devrait aussi s'assurer qu'en « donnant le ton au sommet », la direction crée une culture d'intégrité renforcée à l'échelle de l'entreprise.

[traduction] « Au cœur de l'entreprise, il y a la culture. Savons-nous, en tant qu'administrateurs, ce qui se passe dans l'entreprise et comment nous en arrivons à faire avancer les choses? Il ne suffit pas de demander : « Est-ce que quelqu'un connaît quelque chose qui n'a pas fonctionné au sein de l'entreprise au cours de la dernière année? »

– Participant à une table ronde

<sup>1</sup> 20 questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion des crises, Comptables professionnels agréés du Canada (2008), p. 13

Dans certaines entreprises, par exemple, il existe une culture de confiance totale en la direction, alliée à une tendance à balayer les problèmes sous le tapis ou à jeter le blâme sur quelqu'un d'autre, plutôt que d'attaquer de front les problèmes croissants. Il peut exister une grande confiance dans le charisme d'un dirigeant entrepreneurial, ou dans l'élan grandissant d'un nouveau secteur commercial qui nuit à une vision claire ou à un engagement à l'égard d'une préparation adéquate à une situation de crise. D'autres entreprises, peut-être plus récentes ou plus petites, peuvent volontairement mettre de côté la prudence et la diligence raisonnable, dans leur quête de croissance, courant ainsi des risques avec lesquels elles devront un jour compter. Les conseils d'administration doivent être attentifs aux préoccupations liées à la culture de l'entreprise, en tant que signaux d'alerte précoces potentiels d'une crise future.

### Réputation

Une bonne réputation apporte de la résilience, alors qu'une mauvaise réputation entraîne de la vulnérabilité. La réputation de l'entreprise découle des valeurs de celle-ci, de sa culture, du ton donné aux échelons supérieurs, ainsi que du choix approprié du chef de la direction et de l'élaboration d'une stratégie de communication. Il incombe au conseil d'administration de vérifier si ces facteurs ont été intégrés à la culture et maintenus adéquatement.

Les réponses des participants au sondage confirment que se forger une réputation occupe un rang très élevé par rapport aux autres responsabilités du conseil en matière de surveillance : plus de 76 % des répondants ont déclaré que la réputation était importante par rapport aux autres responsabilités du conseil, 44,7 % d'entre eux la considéraient très importante et 31,4 %, comme « modérément importante ».

Une bonne réputation fait en sorte que l'entreprise peut éviter les répercussions de certaines affaires négatives qui n'auront aucune emprise sur elle. Cela permet aussi à une entreprise de jouir du bénéfice du doute, et ainsi de disposer du temps et de l'espace nécessaires pour diffuser un message avant que les investisseurs, les analystes, les employés, les clients, les organismes de réglementation et les médias ne se forment une opinion.

[traduction] « La réputation peut procurer l'optionnalité et une mesure de protection. Et cela permet en outre d'avoir un peu plus de temps. »

– Participant à une table ronde

[traduction] « Jouir d'une solide réputation peut nous donner le bénéfice du doute. Cela confère de la crédibilité à nos actes. »

– Participant à une table ronde



Plus de

75%

des membres du conseil d'administration conviennent du fait que **l'établissement de la réputation et la préparation à la gestion de crise** sont des parties très importantes de leur mandat.

Les réponses des participants au sondage ont révélé que la préparation à la gestion de crise occupe un rang aussi élevé que l'établissement de la réputation par rapport aux autres responsabilités du conseil en matière de surveillance : plus de 75 % des répondants ont déclaré que la gestion de crise était importante par rapport aux autres responsabilités du conseil, 42,3 % d'entre eux la considéraient très importante, et 35,8 %, comme « modérément importante ».

Il n'est pas étonnant que la réputation et la gestion de crise aient été notées de façon semblable par les participants au sondage. Une crise est un test décisif pour la solidité de la réputation d'une entreprise. Le soutien des actionnaires, des organismes de réglementation, des clients, des fournisseurs, des collectivités et d'autres parties prenantes pendant la crise aura de profondes répercussions sur les possibilités de survie de l'entreprise et sur sa propension à maintenir la transparence et la clarté de la communication au cours du déroulement de la crise, de l'enquête et du processus de restauration. Ce soutien ne devrait jamais être tenu pour acquis. Il est essentiel de continuer à favoriser ce soutien pendant la crise, et pendant le processus de reconstruction subséquent.

Plus de 83 % des répondants au sondage ont cité le risque d'atteinte à la réputation comme risque matériel important pour les entreprises auxquelles ils offrent leurs services. En fait, ce risque a été classé à un rang plus élevé que toute autre catégorie de risque. Il est cependant difficile de décrire ce qu'englobe le risque d'atteinte à la réputation. Comme l'a décrit un participant à une table ronde, [traduction] « le risque d'atteinte à la réputation » pourrait être le « risque de tous les risques », que l'on garde en tête lorsqu'on examine et évalue les risques pour en déterminer les effets potentiels à long terme sur l'entreprise.

Bien qu'il soit logique que le fait de surveiller la réputation de l'entreprise et de surveiller la préparation à la gestion de crise soient des responsabilités du conseil d'égale importance, la question demeure : les conseils d'administration s'assurent-ils que les dirigeants consacrent suffisamment de temps et de réflexion à éviter les crises et à s'y préparer?

[traduction] « Je crois que c'est une partie critique de notre rôle... nous assurer que les risques d'atteinte à la réputation, que nous évaluons, sont gérés... L'essentiel, c'est d'avoir ce grand plan en place, qu'il s'agisse de communications, d'un porte-parole, quoi que ce soit... Comment allons-nous réagir aux différents risques qui peuvent surgir? Car on ne peut jamais prévoir tout ce qui peut nous arriver. »

– Participant à une table ronde



Seulement

24,6%

des répondants au sondage considèrent les médias sociaux comme un risque important.

### Risque de mauvaise publicité

« De quoi cela aurait-il l'air dans le journal? Pourrions-nous l'expliquer? Pourrions-nous le défendre? » Ce sont là des questions qui pourraient s'appliquer à des stratégies valides et parfaitement légales qui pourraient néanmoins donner lieu à des risques politiques, réglementaires ou d'atteinte à la réputation. Les dirigeants devraient être prêts à répondre à ces questions lorsque le conseil d'administration les lui pose. Au sein d'une entreprise dotée d'une solide culture d'intégrité, la prise en compte du risque de mauvaise publicité devrait être systématique.

Les médias sociaux ont rendu la prise en compte du risque de mauvaise publicité plus importante que jamais. L'influence omniprésente des médias sociaux peut rehausser ou détruire la réputation d'une entreprise en un clin d'œil. Même si une forte proportion de répondants au sondage considéraient le risque d'atteinte à la réputation comme très important, compte tenu de l'effet des médias sociaux dans l'établissement ou la destruction d'une réputation, il est étonnant que seulement 24,6 % des répondants au sondage aient considéré les médias sociaux comme un risque matériel clé. Lorsqu'on leur a demandé si l'entreprise surveille les médias sociaux, seulement la moitié d'entre eux, environ, ont répondu par l'affirmative.

## 5

## Le plan et l'équipe de gestion de crise

Comment incorporer la gestion de crise à la culture de l'entreprise? Il s'agit d'établir un plan à cet effet, et de le mettre à jour périodiquement, selon l'évolution de la situation.

[traduction] « Nous ne connaissons pas l'événement qui va survenir, mais nous avons besoin de savoir que les bonnes personnes, bien préparées, sont en poste, qu'elles sont agiles et assez astucieuses pour aller de l'avant, de la manière dont nous nous sommes engagés à le faire. Sommes-nous prêts à le faire, lorsque la situation se présentera? ... Disposons-nous des communications appropriées, des bonnes personnes, des protections de responsabilité adéquates, de la bonne équipe juridique? Nous avons besoin de tous ces éléments. »

– Participant à une table ronde

### Le plan de gestion de crise

Un conseil d'administration peut ajouter de la valeur en exigeant que l'équipe de direction élabore et documente un plan de gestion de crise qui rencontre les exigences du conseil d'administration. Ce plan devrait comporter les principaux éléments suivants :

- Un plan d'intervention efficace, soulignant les responsabilités des principaux membres de l'équipe qui ont reçu la préparation et la formation nécessaires pour prendre des mesures immédiates dans tous les aspects de la crise, depuis la sécurité jusqu'aux assurances, en passant par les aspects juridiques;
- Un plan de communication, comportant le nom du porte-parole auprès des médias, et celui des leaders affectés aux employés, à l'interne;
- Un examen minutieux permettant de vérifier que les déclarations et les gestes posés ne donnent pas lieu à des perceptions erronées, malgré les meilleures intentions;
- L'examen des répercussions potentielles sur les groupes de parties prenantes touchées : les actionnaires, les employés, les clients, les partenaires d'affaires, les organismes de réglementation et les représentants élus, et les coordonnées de ces personnes pour pouvoir communiquer avec elles;

- Un plan de reprise des activités afin de remettre l'entreprise sur la bonne voie, le plus rapidement et le plus efficacement possible.

Le conseil d'administration doit être satisfait que les bonnes personnes aient été désignées et

- qu'elles soient préparées;
- qu'elles soient assez agiles et astucieuses pour constater ce qui se passe tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise;
- qu'elles soient en mesure d'équilibrer les besoins conflictuels, de préserver la réputation de l'entreprise et de maintenir au minimum les responsabilités juridiques;
- qu'elles aient mis sur pied une équipe d'employés à l'interne et de conseillers externes faisant montre d'un bon jugement et capables d'agir sous pression.

Le plan doit tenir compte de certains enjeux critiques auxquels doit faire face l'équipe désignée. Ces personnes doivent être en mesure de faire ce qui suit :

- équilibrer les interventions rapides et les moments de réflexion, de collecte de faits et de prise de décisions éclairées;
- maintenir l'équilibre entre la perspective, l'objectivité et l'urgence;
- recueillir et utiliser de l'information complète et suffisante;
- être prêtes à subir l'examen des médias et des parties prenantes;
- avoir les connaissances, les compétences, le tempérament et les capacités de gérer la crise.

S'il s'agit d'une solide équipe de direction, celle-ci a peut-être déjà élaboré un plan officiel, auquel cas, le rôle du conseil d'administration sera de remettre en question le processus et les hypothèses de la direction jusqu'à ce qu'il soit convaincu que le plan est adéquat. Cependant, dans certaines entreprises, le conseil d'administration pourrait avoir à faire face à une certaine complaisance, ou même au fatalisme, concrétisé par la question suivante : « Comment prévoir l'imprévisible? ».

Bien qu'une crise puisse surgir de façon soudaine et inattendue, la planification peut permettre de libérer une ressource rare et précieuse lorsqu'une entreprise fait face à une crise : le temps. Un plan de crise permet de définir ou de rétrécir l'éventail de questions et de décisions en fonction de différents scénarios, de façon que l'entreprise puisse tirer le meilleur parti du temps, de l'information et des autres ressources disponibles. Un plan permet également de répondre aux besoins quotidiens de l'entreprise, pendant que le temps et les ressources de la direction sont consacrés à la gestion de la crise.

De plus, l'examen et l'approbation du plan de gestion de crise par le conseil d'administration peuvent fournir aux administrateurs l'occasion d'entamer une discussion constructive entre eux et avec l'équipe de direction, concernant les vulnérabilités qui n'ont peut-être pas été étudiées en profondeur au cours des discussions sur les principaux risques. Parmi ces « autres vulnérabilités », on compte celles qui découlent de la culture de l'entreprise, et celles que l'on peut déceler en portant une attention particulière aux signaux d'alerte précoce.



## Il faut plus de diligence pour protéger les membres du conseil d'administration

50,6%

omettent de passer en revue, une fois par année, les conventions d'indemnisation des administrateurs et dirigeants.

44,7%

omettent de faire réviser tous les ans les polices d'assurance des administrateurs et dirigeants par un conseiller externe.

Un plan de gestion de crise efficace devrait aussi comporter l'examen périodique des conventions d'indemnisation et des polices d'assurance des administrateurs et des dirigeants. Si les conventions d'indemnisation ou les polices d'assurance sont périmées ou qu'il n'y en a tout simplement pas, cela pourrait, dans le meilleur des cas, ne constituer qu'une distraction dans la réponse à une crise, alors que dans le pire des scénarios, cela pourrait exacerber le problème, surtout si des questions relatives à la responsabilité font en sorte que des administrateurs ou des dirigeants quittent leur poste. Les résultats du sondage indiquent qu'il faut consacrer plus d'efforts dans ce domaine, car plus de 50,6 % des administrateurs qui y ont répondu ont déclaré que leur entreprise ne procède pas à un examen annuel des conventions d'indemnisation des administrateurs et des dirigeants, et 44,7 % des répondants ont affirmé que les polices d'assurance de leur entreprise visant les administrateurs et les dirigeants ne font pas l'objet d'un examen annuel de la part d'un conseiller externe.

### L'équipe et ses conseillers

Le plan de gestion de crise doit désigner clairement les personnes qui prendront les commandes à l'interne en fonction de différents types de crise, ainsi que celles qui prendront la relève à l'interne au cas où les leaders désignés seraient dans l'impossibilité d'assumer leurs fonctions. Une partie du plan consiste simplement à savoir qui assumera officiellement certaines tâches. Dans bon nombre d'entreprises et de conseils d'administration, la désignation des personnes-ressources est traitée de manière informelle.

Par ailleurs, le conseil doit évaluer et confirmer l'importance de la désignation de conseillers externes (en matière juridique, de communication et de comptabilité) à des fins de soutien, cerner les compétences requises chez les administrateurs et recruter des administrateurs pour combler toute lacune.

[traduction] « Il est crucial d'avoir de bons conseillers. Les conseils d'administration se fient aux avis qu'ils reçoivent. J'ai vu de bons conseillers, dotés d'un bon jugement, et j'ai vu de piètres conseillers. C'est le jour et la nuit, sur le plan des résultats. »

– Participant à une table ronde

Pour ce faire, il faudra en venir à une entente sur ce qui constitue de « bons conseillers ». Ensemble, ces conseillers devraient former une équipe qui comprend votre entreprise et les risques qu'elle court, qui intervient rapidement, qui a de l'expérience et de l'expertise en la matière, et la capacité de bien travailler en équipe. Il survient fréquemment des problèmes multidisciplinaires qui exigent une coordination serrée entre les disciplines pour en arriver à de bons résultats. Il est fortement recommandé de retenir les services de ces conseillers avant que la crise ne frappe. Les administrateurs interrogés envisagent de faire appel aux conseillers actuels de l'entreprise pour obtenir des avis en cas de crise, et 66,3 % d'entre eux ont déclaré qu'ils auraient recours aux services de leurs conseillers juridiques externes actuels pour aider l'entreprise.



**Les administrateurs s'attendent à faire appel aux conseillers actuels en cas de crise.**

**66,3%**

feraient appel au conseiller juridique externe actuel pour aider l'entreprise.

**53,2%**

feraient appel au même conseiller pour guider le conseil d'administration.



Même si le principal conseiller juridique de l'entreprise est bien placé pour guider celle-ci, dans certaines situations, le conseil d'administration peut avoir besoin d'un avis juridique indépendant. Un plan de gestion de crise devrait également prévoir à qui le conseil d'administration fera appel, au besoin. Étonnamment, 53,2 % des administrateurs qui ont répondu ont dit qu'ils se fieraient aussi aux conseillers juridiques externes de l'entreprise pour guider le conseil d'administration. Même si cela témoigne de la confiance que portent les administrateurs aux normes professionnelles des conseillers juridiques externes de l'entreprise, cela dénote aussi une importante lacune potentielle dans la planification de la gestion de crise qui pourrait entraîner des retards lors de certaines situations.

### Éviter la complaisance

Une crise est un événement que personne ne veut voir se produire et qui n'est pas toujours évitable. C'est comme un visiteur importun qu'on aurait souhaité ne jamais voir arriver, et du genre qu'on veut voir repartir le plus tôt possible. Il peut être tentant d'éviter ou de reporter la planification d'une question désagréable. On pourrait trouver extravagant d'investir de précieuses ressources pour évaluer les menaces et s'y préparer; c'est trop de temps passé à s'inquiéter et trop peu de temps consacré à l'action, surtout lorsqu'on tient explicitement pour acquis que l'équipe de direction a la situation bien en main. Parfois, les préoccupations relatives à la gestion de crise sont dissimulées par un voile de complaisance : la croyance selon laquelle « nous avons la situation bien en main, le chef de la direction a un plan, tout va bien », ou « nous réglerons la question lorsqu'elle se présentera ».

Peu importe à quel point les gens désirent les éviter, les crises finissent par se produire. Environ 55 % des répondants au sondage ont déclaré qu'ils avaient siégé au conseil d'administration d'une entreprise qui a vécu une crise.

Les administrateurs qui ont répondu au sondage se croient prêts à faire face à une crise; 66,9 % d'entre eux signalent qu'ils disposent d'un plan d'intervention en cas de crise, bien que parmi les administrateurs de sociétés ouvertes, ce chiffre tombe à 60 %.

Nous remettons en question le niveau de confiance réel des administrateurs.

D'après notre expérience, peu d'entreprises se sont dotées d'un plan d'intervention officiel en cas de crise. Bien que 67 % des répondants ont confirmé être au courant de l'existence d'un plan officiel de gestion de crise, nous nous interrogeons sur la solidité de ces plans, car près de 49 % d'entre eux ont admis que le plan d'intervention n'avait pas été examiné par un conseiller externe, et 23 % ont dit qu'ils l'ignoraient.

Peut-être ces réponses traduisent-elles simplement la confiance portée à la capacité de l'équipe de direction en poste de gérer une crise. Une grande majorité de répondants au sondage de l'IAS (79,3 %) croient que leur équipe de direction possède [traduction] « les compétences nécessaires pour intervenir en cas de crise soudaine et imprévue ». Cependant, les administrateurs n'accordent pas autant de confiance au principal outil de la direction pour prévenir les crises potentielles : le système de gestion des risques de l'entreprise. À peine 29,3 % des administrateurs se sont dits à l'aise avec l'affirmation voulant que ce système a permis de cerner les risques importants pour l'entreprise.



## Il y a lieu de remettre en question leur conviction d'être prêts à faire face à une crise

Seulement

29,3%

se disent convaincus que le système de gestion des risques de leur entreprise a cerné des risques importants.

Alors que

27,1%

admettent ne pas avoir de plan de relève en place, y compris un plan en cas d'invalidité inattendue du chef de la direction, ou ignorent s'ils ont un tel plan.

Seulement

28%

ont chargé un conseiller externe d'examiner leur plan d'intervention en cas de crise.

De plus, la planification de la gestion de crise doit tenir compte de la possibilité réelle que des membres de la direction ne soient pas disponibles, advenant une crise. Plus de 35 % des administrateurs qui ont déclaré avoir déjà vécu une crise ont précisé que le chef de la direction avait été remplacé pendant la crise, et plus de 27 % des administrateurs ont dit ne pas avoir de plan de relève en place, ou ignorer s'ils en ont un, y compris un plan en cas d'invalidité inattendue du chef de la direction.

Plusieurs des réponses au sondage de l'IAS démontrent explicitement la nécessité de diminuer le niveau de complaisance. L'un des secteurs les plus troublants a trait aux programmes de protection des dénonciateurs de l'entreprise.

Un programme de protection des dénonciateurs efficace et transparent est un élément essentiel à l'établissement d'une culture d'intégrité en vue de rehausser la réputation de l'entreprise et l'éthique qui y a cours, éléments cruciaux de la préparation à la gestion de crise, comme nous l'avons vu plus haut. Seulement 30,9 % des répondants avaient une grande confiance en l'efficacité de leur programme de protection des dénonciateurs, et à peine 17,5 % d'entre eux étaient convaincus que leur programme était perçu comme efficace par les employés et les fournisseurs de services. Il est essentiel que la confiance à l'égard des programmes internes de protection des dénonciateurs soit très élevée. Les organismes de réglementation et les organismes gouvernementaux offrent de plus en plus d'incitatifs financiers aux dénonciateurs afin qu'ils signalent les cas de non-conformité aux lois sur les valeurs mobilières. Même si un certain nombre d'entre eux incitent les dénonciateurs à signaler les préoccupations à l'interne, ceux-ci ne sont pas tenus de le faire, ce qui accroît le risque d'une enquête surprise, surtout si le programme de l'entreprise n'est pas efficace.

À mesure que les entreprises prennent de l'expansion, ou que leurs affaires ou le contexte d'exploitation changent, elles doivent se tenir au courant des balises changeantes, particulièrement aux plans politique, réglementaire et concurrentiel, qui peuvent non seulement modifier le profil de risque de l'entreprise, mais aussi nécessiter des changements dans son approche de la gestion de crise. Une entreprise peut facilement s'enliser dans la routine et omettre ainsi de vérifier si ses pratiques passées sont périmées.



## Faible niveau de confiance dans le programme de protection des dénonciateurs

30,9%

disent que le programme de protection des dénonciateurs est très efficace.

17,5%

estiment que les employés et les fournisseurs de services perçoivent leur programme de protection des dénonciateurs comme un moyen utile pour soulever des préoccupations potentielles.

## 6

## Principaux défis à relever lors d'une crise

Lorsqu'une crise survient, d'énormes pressions incitent à prendre des mesures immédiates afin de réagir à la situation et à communiquer une réponse, même si l'entreprise en est encore à recueillir de l'information sur les causes sous-jacentes de la crise.

Il peut être difficile de trouver l'équilibre :

- entre le besoin d'une intervention rapide et le temps nécessaire pour bien réfléchir à l'information connue;
- entre le désir d'explorer ou de préserver toutes les options possibles et la volonté de se concentrer sur les plus prometteuses;
- entre la responsabilisation et les préoccupations liées à la responsabilité;
- entre la perspective, l'objectivité et l'urgence.

Les médias d'information modernes sont mondiaux, instantanés et permanents. Entre les plus grands diffuseurs (CBC, CNN), les magazines sectoriels et les blogueurs indépendants, il est assuré qu'une histoire, particulièrement s'il s'agit de mauvaises nouvelles, se propagera dans le public, où elle sera répétée sans fin, et deviendra un dossier permanent sur Internet. La possibilité de dissimuler une nouvelle n'existe plus et, en fait, elle pourrait ne servir qu'à en amplifier la couverture. Par conséquent, toute stratégie de traitement d'une nouvelle doit être rapide, exhaustive, à jour et intelligente. Comme les politiciens et les chefs d'entreprise l'ont déjà appris, chaque mot, chaque image et chaque seconde devant les médias doivent être soigneusement préparés et gérés avec habileté.

[traduction] « La couverture médiatique sera injuste. Vous verrez qu'elle est injuste. Cela vous viendra de tous côtés, et semblera sans rapport avec la situation. Les médias déterreront des faits et en colleront ensemble des bouts qui n'ont absolument rien à voir avec ce à quoi vous travaillez ou avec la nature du problème. Mais ce sera là, et constant. »

– Participant à une table ronde



Environ

55%

des répondants au sondage ont déclaré avoir siégé au conseil d'une entreprise qui a vécu une crise.

Les conseils d'administration devraient se concentrer sur la façon dont l'entreprise doit régler le problème sous-jacent en apportant tous les changements nécessaires en matière de politiques, de pratiques et de personnel, et en communiquant efficacement au sujet de leur intervention. « Faire ce qu'il faut » serait une bonne règle à adopter. De plus, les conseils d'administration devraient aider la direction à trouver l'équilibre entre les préoccupations liées aux relations publiques (y compris des excuses, si c'est justifié) et la gestion de la responsabilité potentielle. Il ne s'agit pas nécessairement d'une situation où il y a un gagnant et un perdant.

### Le rôle du conseil, en général

Si l'entreprise dispose d'un plan officiel de gestion de crise, en général, les membres de la direction devraient répondre aux besoins immédiats, et les administrateurs devraient résister à l'envie de trop solliciter les dirigeants. Le conseil d'administration devrait fournir des indications à la direction et soutenir la stratégie de communication de l'entreprise. Cela peut présenter un défi, car les administrateurs seront enclins à contribuer à gérer la crise, et le rôle du conseil d'administration sera scruté de près, et peut-être critiqué dans les médias.

[traduction] « Je crois qu'il faut procéder à une évaluation dialectique de la façon de régler la crise : la direction devrait-elle y participer, ou devrait-on l'en tenir à l'écart, de manière à pouvoir aller au fond de la question et à en faire le tour? »

– Participant à une table ronde

Les communications entre la direction et le conseil d'administration fournissent l'occasion de procéder à un second examen objectif par les administrateurs qui, contrairement aux dirigeants, ne baignent pas dans la situation au jour le jour. Les conseils d'administration peuvent apporter leur aide en faisant ce qui suit :

- examiner et questionner la direction concernant la fiabilité des faits connus;
- discuter avec la direction de l'existence de sources supplémentaires qui pourraient confirmer l'exactitude des faits connus;
- évaluer s'il est nécessaire d'enquêter plus en profondeur, et le temps et les fonds que cela nécessiterait;
- évaluer les probabilités de cerner d'autres problèmes par le biais d'enquêtes plus en profondeur;
- aider la direction à trouver l'équilibre entre les soucis de communication, y compris en prendre la responsabilité, s'il y a lieu, et l'éventuelle responsabilité de l'entreprise;
- évaluer et conseiller la direction relativement à sa gestion de la crise;
- offrir de la rétroaction d'aide à la direction, lorsqu'il y a lieu.

Environ 73,5 % des administrateurs ayant siégé au conseil d'administration d'une entreprise qui a vécu une crise ont signalé que le conseil s'était réuni en l'absence de la direction afin d'établir si la direction était en mesure de gérer la crise.

Il se peut qu'un conseil ait besoin de créer un comité du conseil d'administration pour soutenir et surveiller la façon dont la direction gère la crise. Les contraintes de temps dans la gestion de crise sont serrées et peuvent dépasser les limites de la disponibilité d'un administrateur, surtout si celui-ci est membre de la haute direction d'une autre entreprise. La nécessité pour le conseil de prendre des décisions rapidement ou de répondre rapidement dans une dynamique en évolution rapide peut exiger la délégation des pouvoirs du conseil à un comité d'administrateurs. De plus, il peut être nécessaire de créer un comité d'administrateurs indépendants, dans les cas où un processus indépendant est requis ou souhaitable. Plus de 58 % des administrateurs ayant siégé au conseil d'administration d'une entreprise qui a vécu une crise ont signalé que le conseil avait formé un comité spécial pour coordonner les activités du conseil en réaction à la crise.

Le conseil peut également jouer un rôle actif à titre de mentor ou de groupe de rétroaction à l'égard d'un chef de la direction débordé, qui se trouve au milieu d'une crise. Cette idée a été émise par plusieurs participants aux tables rondes :

[traduction] « Le problème, pour tout chef de la direction, lorsqu'une crise survient, c'est qu'il a perpétuellement des journées de 20 heures, et qu'il ne peut parfois plus prendre de recul. »

– Participant à une table ronde

[traduction] « Je crois que le conseil d'administration a un rôle à jouer, non seulement à titre de surveillant, mais aussi, espérons-le, à titre de sage conseiller... Pour le chef de la direction, le simple fait de savoir qu'il a le soutien du conseil est important. Il importe d'avoir un groupe de rétroaction, et il est difficile, pour un chef de la direction, de partager ses doutes et ses préoccupations avec son équipe de direction. »

– Participant à une table ronde

Les participants aux tables rondes ont également parlé de l'importance d'avoir un président du conseil indépendant qui puisse offrir soutien et orientation, au besoin.

### **Le rôle du conseil lorsque la direction est indisponible, en conflit ou autrement compromise**

Les crises ne sont pas toutes le résultat de forces externes. Une crise peut survenir en raison du décès ou de l'invalidité soudaine du chef de la direction. Si le chef de la direction est impliqué dans la situation ou qu'il est en conflit, en raison d'une erreur de gestion, de complaisance, d'un problème personnel ou de corruption, et qu'il ne peut plus gérer la crise avec objectivité, ou si la confiance à l'égard du leadership du chef de la direction a été anéantie, le conseil



Environ

73,5%

des administrateurs qui ont vécu une crise pendant qu'ils siégeaient à un conseil se sont réunis en l'absence de la direction pour déterminer si la direction était en mesure de gérer la crise.

d'administration doit décider s'il faut destituer le chef de la direction, ou le relever de ses fonctions temporairement. Il se peut que le conseil d'administration soit appelé à jouer un rôle plus actif dans ces circonstances, notamment en nommant un chef de la direction intérimaire parmi les membres de l'équipe de direction (si un successeur non compromis dans l'affaire a été désigné dans le plan de gestion de crise ou dans le plan de relève de la direction), parmi les administrateurs (si l'un des administrateurs possède les compétences requises), ou en le recrutant à l'externe. Les participants aux tables rondes ont reconnu que la gestion de crise pose de nombreux défis lorsque la direction n'est pas en position d'en assumer le leadership.

Au moins l'un des administrateurs auxquels un représentant d'Osler a parlé a admis que tous les conseils d'administration où il avait siégé n'étaient pas assez préparés dans ce domaine.

[traduction] « Nous ne faisons pas appel aux membres du conseil d'administration pour assumer des fonctions de dirigeant. Ils assurent la surveillance en ce qui a trait à la gouvernance, mais nous ne leur demandons pas d'agir. Il s'agit donc d'une composante d'une bonne planification de la relève. On peut compter sur le fait qu'on a quelqu'un dans l'ordre de succession, doté de compréhension et de compétence. »

– Participant à une table ronde

Si un membre de la direction est impliqué dans la crise ou en conflit à cause de celle-ci, dans bien des cas, il est souhaitable de créer un comité d'administrateurs indépendants qui surveillera les enquêtes et fera des recommandations à l'ensemble du conseil quant à la meilleure façon d'intervenir.

## 7

## Évaluation d'après-crise

Il est essentiel, lorsqu'on gère une crise, que l'étape de la conclusion comporte une évaluation. Là encore, le temps devient un ennemi, car dans bien des cas, tout le monde est trop occupé pour participer à une séance d'examen après coup. C'est l'essence même d'une gestion de projet fructueuse, et par extension, d'une gestion de crise fructueuse. Une évaluation après-crise permet d'apprendre et d'accepter de nouvelles politiques et normes en vue de s'assurer que les mêmes types de circonstances ne se réunissent pour donner lieu au même problème.

[traduction] « Le rôle du conseil d'administration est de se demander : "Pourquoi cela est-il arrivé? Comment nous assurer que cela ne se reproduira pas? La direction a-t-elle réglé le problème qui a mené à la crise?" »

– Participant à une table ronde

À la suite de la crise, le conseil d'administration devrait passer en revue avec la direction toute leçon tirée de l'expérience. Cela peut englober non seulement une meilleure compréhension des causes sous-jacentes de la crise, mais aussi de ses effets sur la réputation de l'entreprise et sur ses relations avec les principales parties prenantes, du degré d'efficacité de la direction et du conseil d'administration dans la gestion de la crise, et des améliorations qui devraient être apportées aux processus de l'entreprise, y compris à son plan de gestion de crise.



Seulement

57%

des administrateurs qui ont vécu une crise pendant qu'ils siégeaient à un conseil ont déclaré avoir apporté des changements au système de gestion des risques à la suite de la crise.



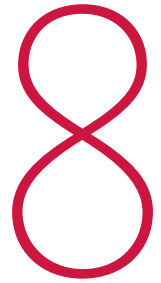
Les administrateurs interrogés qui avaient siégé au conseil d'administration d'une entreprise ayant vécu une crise ont signalé que dans environ 90 % du temps, le conseil était uni dans son approche de la crise, et que l'intervention du conseil, pendant la crise, était appropriée et opportune.

Étonnamment, seulement 57 % des administrateurs interrogés qui avaient siégé au conseil d'une entreprise ayant vécu une crise ont déclaré que des changements avaient été apportés aux systèmes de gestion des risques de l'entreprise après la crise, ce qui soulève des questions à propos de la rigueur ou de la fréquence des évaluations après-crise.

[traduction] « Les plans semblent toujours porter sur des éléments qui ne seront pas à l'origine de la prochaine crise; on planifie la guerre précédente. Alors, on planifie pour toutes les crises évidentes, mais ce sont celles qui surgissent dans des secteurs imprévus qui nous surprennent. »

– Participant à une table ronde

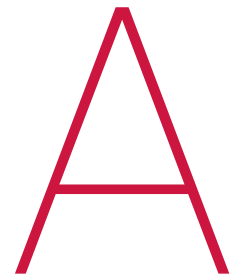




## Conclusion

Les résultats du sondage de l'IAS, des tables rondes et des discussions d'experts pancanadiennes qui ont suivi confirment que les administrateurs reconnaissent l'importance du rôle du conseil d'administration dans la gestion de crise. Même si le sondage a également permis de constater que les administrateurs ont un haut niveau de confiance dans la capacité de l'entreprise à surmonter une crise, d'autres résultats du sondage, commentaires et témoignages anecdotiques de participants laissent entendre qu'il faut y consacrer davantage de travail. Plus particulièrement, les conseils d'administration devraient :

- examiner si les pratiques de l'entreprise visant à cerner et à gérer les risques sont suffisamment solides;
- évaluer si la direction prend les mesures appropriées pour maintenir ou rehausser la culture et la réputation de l'entreprise;
- approuver un plan officiel de gestion de crise, élaboré par la direction;
- considérer la surveillance de la gestion de crise comme un aspect permanent de leur mandat.



## Lorsqu'on a tout essayé – Planification en cas de crise

Même les meilleurs programmes de gestion préventive des risques ne permettent pas d'enrayer toutes les menaces, et les entreprises doivent donc se tenir prêtes à réagir à une situation qui pourrait dégénérer en crise à tout moment. Voici les principales étapes à suivre pour gérer une crise potentielle :

### 1. Cerner le vrai problème.

Il n'est pas toujours aussi facile et aussi évident qu'on pourrait le croire de comprendre en quoi consiste réellement le problème en cause. Souvent, la meilleure approche veut que l'on cerne l'origine du problème (démarcheur, organisme de réglementation, médias, poursuivant, etc.) et que l'on parte de là.

### 2. Faire rapport.

Les membres du conseil, tout comme les dirigeants et les actionnaires, ne veulent pas se faire prendre par surprise. Assurez-vous d'informer le conseil de la situation sans tarder. Non seulement cela vous procurera-t-il une certaine marge de manœuvre pour vous défendre, mais de plus, le conseil pourra ainsi participer au processus de prise de décisions, ce qui pourrait atténuer les conséquences pour toutes les parties prenantes.

### 3. Comprendre les risques et les conséquences éventuelles.

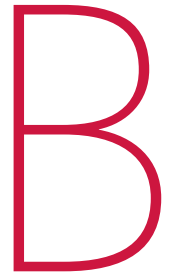
Même un problème en apparence simple peut engendrer toute une série de risques qui en découleront. Il est essentiel de comprendre rapidement les implications de la situation pour l'entreprise, y compris au chapitre de la conformité à la réglementation, de la réputation, des poursuites éventuelles et des répercussions sur les finances et les relations avec les clients et les fournisseurs.

### 4. Mettre à contribution les experts de l'entreprise.

Dans la plupart des cas, l'entreprise devrait immédiatement faire appel à des avocats à l'externe, mais un certain nombre de mesures additionnelles devraient être envisagées. Faut-il procéder à une enquête à l'interne? Comment devrait-on gérer les médias? Le conseil a-t-il été informé de la situation? Le comité d'audit devrait-il intervenir lui aussi? L'entreprise devra-t-elle modifier ses données financières? Dans quelle mesure devrait-on fournir de l'information sur la situation aux organismes de réglementation? Devrait-on prendre des mesures pour isoler les acteurs fautifs (ou leurs supérieurs)? Ces questions, entre autres, devraient être posées et le chef du contentieux, le conseil d'administration et la haute direction ainsi que les avocats à l'externe et d'autres experts de l'entreprise devraient y répondre.

### 5. Enquêter, communiquer l'information, agir.

Ne dissimulez pas un problème crucial et n'en faites pas abstraction non plus. Assurez-vous de bien établir ce qui s'est passé, tenez les parties prenantes informées selon les besoins et prenez des mesures pour régler le problème et voir à ce qu'il ne se reproduise plus.



## Questions et réponses au sondage

	Très/ Beaucoup	Modérément	Passablement	Légèrement	Pas du tout
À quel point l'établissement de la réputation est-il important, par rapport aux autres responsabilités de surveillance du conseil d'administration?	44,7 %	31,4 %	19,1 %	3,8 %	1,0 %
À quel point la préparation à la gestion de crise est-elle importante, par rapport aux autres responsabilités de surveillance du conseil d'administration?	42,3 %	35,8 %	16,6 %	4,0 %	1,3 %

	Important	Modérément important	Pas important
Veuillez classer les domaines de risque suivants en fonction de leur importance :			
Atteinte à la réputation	83,4 %	15,3 %	1,3 %
Changement réglementaire	55,8 %	39,6 %	4,6 %
Conformité	69,8 %	27,9 %	2,3 %
Cybersécurité	72,3 %	25,2 %	2,5 %
Lutte contre la corruption	52,0 %	36,8 %	11,2 %
Environnement	45,1 %	42,9 %	12,0 %
Conditions de travail à l'étranger	17,6 %	38,4 %	44,0 %
Santé et sécurité des employés	69,9 %	26,8 %	3,3 %
Communication de l'information financière	77,6 %	21,4 %	1,0 %
Taux de change	18,6 %	51,9 %	29,5 %
Changements climatiques	12,1 %	52,5 %	35,4 %
Maintien en fonction et retraite des dirigeants	48,6 %	44,9 %	6,5 %
Financement	51,5 %	37,3 %	11,3 %
Blanchiment d'argent	29,6 %	34,4 %	36,0 %
Éthique	77,9 %	20,8 %	1,3 %
Relève	65,0 %	33,0 %	2,0 %
Médias sociaux	24,6 %	59,8 %	15,6 %
Technologie	54,4 %	41,4 %	4,3 %
Non-divulgence/confidentialité	51,4 %	42,6 %	6,0 %

	Très/ Beaucoup	Modérément	Passablement	Légalement	Pas du tout
À quel point sommes-nous à l'aise avec l'affirmation voulant que notre système de gestion des risques a cerné les risques importants que court l'entreprise?	29,3 %	40,0 %	22,8 %	5,8 %	2,3 %
À quel point le système de gestion des risques de l'entreprise tient-il compte des interdépendances des risques et des effets composés de la survenance de deux risques ou plus en même temps?	13,8 %	27,6 %	39,7 %	12,6 %	6,3 %
À quel point sommes-nous satisfaits du leadership dont fait preuve le chef de la direction, en donnant l'exemple et en se conformant aux valeurs et au code de conduite de l'entreprise?	70,2 %	20,3 %	8,3 %	0,8 %	0,5 %
À quel point sommes-nous satisfaits du fait que le chef de la direction et les autres membres de la direction créent une culture d'intégrité à l'échelle de l'entreprise?	67,4 %	24,3 %	6,0 %	1,3 %	1,0 %
À quel point sommes-nous satisfaits du fait que la direction applique le code de conduite?	53,7 %	34,9 %	9,9 %	1,0 %	0,5 %
Notre programme de traitement des plaintes/de protection des dénonciateurs contribue-t-il de manière efficace à nous fournir une source d'information indépendante et anonyme sur les actes répréhensibles potentiels?	30,9 %	35,5 %	23,0 %	6,9 %	3,8 %
Notre programme de traitement des plaintes/de protection des dénonciateurs est-il perçu par les employés et les fournisseurs de services comme un moyen utile pour soulever des préoccupations éventuelles non réglées?	17,5 %	39,1 %	30,1 %	9,5 %	3,9 %

	Très/ Beaucoup	Modérément	Passablement	Légèrement	Pas du tout
Sommes-nous convaincus d'avoir suffisamment de liquidités pour résister à un ralentissement de l'exploitation, ou pour assumer les coûts liés à une crise?	49,5 %	26,6 %	16,8 %	4,9 %	2,2 %
Sommes-nous convaincus que le conseil d'administration bénéficie de la confiance nécessaire des actionnaires pour surveiller la gestion d'une crise?	45,3 %	35,3 %	16,7 %	1,7 %	1,1 %
Sommes-nous convaincus que l'entreprise bénéficie du soutien des collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités?	40,2 %	42,4 %	13,2 %	2,2 %	1,9 %
Sommes-nous convaincus que l'entreprise continuera de bénéficier du soutien de ses principaux organismes de réglementation, en dépit d'une crise?	38,9 %	42,5 %	13,6 %	3,1 %	1,9 %

	Oui	Non	Ne sais pas
En général, les administrateurs reçoivent-ils l'information dont ils ont besoin pour surveiller la direction?	77,9 %	15,2 %	6,9 %
Surveillons-nous régulièrement les médias sociaux pour nous tenir au courant des conversations tendance qui pourraient révéler des sources de préoccupation potentielles?	52,5 %	29,6 %	17,8 %
Avons-nous passé en revue les crises qui ont frappé nos concurrents et songé à la façon dont nous aurions réagi à leur place?	47,6 %	40,1 %	12,3 %
Disposons-nous d'un plan de gestion de crise officiel pour intervenir en cas de crise soudaine et imprévue?	66,9 %	24,6 %	8,5 %
A-t-il été examiné par un conseiller externe?	27,6 %	48,8 %	23,6 %
L'équipe de direction possède-t-elle les compétences nécessaires pour intervenir en cas de crise soudaine et imprévue?	79,3 %	9,5 %	11,1 %
Savons-nous qui agira en tant que porte-parole et qui prendra la relève si cette personne ne peut pas remplir ses fonctions?	84,1 %	9,3 %	6,6 %

	Oui	Non	Ne sais pas
Le conseil d'administration compte-t-il des administrateurs qui connaissent suffisamment l'entreprise et qui ont les compétences, le temps et la confiance nécessaires pour surveiller une crise?	75,3 %	18,4 %	6,4 %
Y a-t-il quelqu'un qui puisse prendre en charge l'entreprise si le chef de la direction ou le chef des finances est la cause de la crise ou est autrement impliqué dans celle-ci?	82,0 %	10,6 %	7,4 %
Y a-t-il un plan de relève de la direction en place, y compris un plan en cas d'invalidité imprévue du chef de la direction?	72,1 %	22,8 %	5,0 %

	Oui, notre conseiller/ conseiller juridique habituel	Oui, un conseiller/ conseiller juridique spécial	Non	Ne sais pas
Savons-nous à qui nous ferions appel pour aider l'entreprise à intervenir en cas de crise?	66,3 %	14,9 %	7,4 %	11,4 %
Savons-nous à qui nous ferions appel pour conseiller le conseil dans la surveillance de l'intervention de l'entreprise?	53,2 %	17,6 %	12,6 %	16,6 %
Savons-nous à qui nous ferions appel comme conseiller externe en communications pour aider l'entreprise à intervenir en cas de crise?	36,3 %	25,5 %	17,7 %	20,4 %

	Il y a moins de 12 mois	Il y a plus de 12 mois, mais moins de 24 mois	Il y a plus de 24 mois
À quand remonte la dernière fois où notre code de conduite a été révisé et présenté aux employés?	58,0 %	24,4 %	17,6 %

	À tous les ans	À tous les deux ans	À tous les trois à cinq ans	À tous les cinq ans et plus
À quelle fréquence la police d'assurance des administrateurs et des dirigeants fait-elle l'objet d'un examen par un conseil externe du conseil ou d'un comité du conseil?	55,3 %	19,4 %	15,4 %	10,0 %
À quelle fréquence les conventions d'indemnisation des administrateurs et des dirigeants sont-elles passées en revue?	49,4 %	21,1 %	18,5 %	11,0 %

	Oui	Non
Avez-vous siégé au conseil d'administration d'une entreprise qui a vécu une crise?	54,8 %	45,2 %
Le conseil d'administration s'est-il réuni en l'absence de la direction afin d'établir si la direction était en mesure de gérer la crise?	73,5%	26,5%
Le conseil d'administration a-t-il formé un comité spécial pour coordonner les activités du conseil, en réponse à la crise?	58,4 %	41,6 %
La direction a-t-elle géré la crise efficacement?	80,1 %	19,9 %
Le chef de la direction a-t-il été remplacé?	65,0 %	35,0 %
Le conseil d'administration était-il uni dans son approche?	89,8 %	10,2 %
La participation du conseil d'administration était-elle appropriée et opportune?	90,9 %	9,1 %
L'entreprise a-t-elle modifié ses systèmes de gestion des risques, en réaction à la crise?	57,4 %	42,6 %

	Chef de la direction	Chef des finances	Chef des relations avec les investisseurs	Un autre dirigeant	Le président du conseil	Le président d'un comité du conseil	Le conseiller aux communications externes
Qui a agi comme principal porte-parole pendant la crise?	36,7 %	4,1 %	1,0 %	8,7 %	40,8 %	7,1 %	1,5 %



---

## AUTEURS



### **Andrew MacDougall**

M<sup>e</sup> MacDougall est associé au sein du groupe de Droit des sociétés d'Osler à Toronto et il a une expertise dans les questions de gouvernance d'entreprise, de rémunération de la haute direction et d'activisme des actionnaires.

**amacdougall@osler.com**

416.862.4732



### **Lawrence Ritchie**

M<sup>e</sup> Ritchie est associé au sein du groupe de pratique du Litige d'Osler à Toronto. Sa pratique porte sur l'évitement et le règlement de différends au sein de l'éventail des marchés financiers, du secteur financier et d'autres activités et secteurs réglementés.

**lritchie@osler.com**

416.862.6608



### **Rob Yalden**

M<sup>e</sup> Yalden est associé et coprésident du groupe national des Fusions et acquisitions d'Osler, ainsi que chef du secteur du Droit des sociétés du bureau de Montréal d'Osler. Il conseille les dirigeants de sociétés ouvertes et fermées en matière de fusions et d'acquisition, de financement et de gouvernance d'entreprise.

**ryalden@osler.com**

514.904.8120



### **Noralee Bradley**

M<sup>e</sup> Bradley est associée au sein du groupe du Droit des sociétés d'Osler à Calgary. La pratique de M<sup>e</sup> Bradley est surtout axée sur les fusions et les acquisitions, le financement, ainsi que la gouvernance d'entreprise et de conseil d'administration.

**nbradley@osler.com**

403.260.7002

---

## REMERCIEMENTS

Osler voudrait remercier les administrateurs qui ont pris part aux tables rondes et aux discussions d'experts pancanadiennes, et qui ont ainsi contribué à l'élaboration du présent livre blanc.

---

## PARTICIPANTS AUX TABLES RONDES D'ADMINISTRATEURS

Osler tient à remercier les membres suivants de l'Institut des administrateurs de sociétés pour leur apport et leur sagesse, dont témoigne le présent livre blanc.

### Chris Clark

Chris Clark est administrateur de sociétés, et il siège actuellement aux conseils d'administration de Les Compagnies Loblaw limitée, d'Air Canada, d'Hydro One Inc. et de Choice Properties Real Estate Investment Trust. Il a été chef de la direction et associé principal de PricewaterhouseCoopers S.E.N.C.R.L./s.r.l., de juillet 2005 à juillet 2011. Avant d'être nommé au poste de chef de la direction, M. Clark était associé directeur national et membre du comité de direction du cabinet, de 2001 à 2005. M. Clark est Fellow de l'Ordre des comptables professionnels agréés, et en plus de siéger au conseil d'administration de sociétés ouvertes, il a été administrateur de plusieurs sociétés sans but lucratif et l'est présentement au sein du Comité olympique canadien, d'Alpine Canada Alpin et du Conseil consultatif de la School of Business de l'Université Queen's.

### Stan Magidson

Stan Magidson est président, chef de la direction et administrateur de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et président du conseil de Global Network of Director Institutes (GNDI). Avant de se joindre à l'IAS en juillet 2010, il était associé au sein du cabinet d'avocats Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. M. Magidson siège actuellement au conseil d'administration de Weizmann Canada et de la Fondation canadienne de recherche sur la gouvernance (FCRG), et il a auparavant été administrateur du Junior Achievement of Southern Alberta.

### Jane Peverett

Jane Peverett est administratrice de sociétés et, au Canada, elle siège actuellement aux conseils de la Banque CIBC et d'Encana, où elle préside le comité d'audit, et d'Hydro One, où elle préside le comité de gouvernance et des nominations. Aux États-Unis, elle siège aux conseils d'administration de NW Natural Gas et d'AEGIS Insurance Services. Elle a été présidente et chef de la direction de BC Transmission et auparavant, elle occupait les fonctions de présidente et de chef de la direction d'Union Gas Limited. Par le passé, elle a été administratrice de BC Ferry Services, de l'Association canadienne de l'électricité, de l'Association canadienne du gaz, du Festival de Stratford, de l'Université de Victoria, de United Way of the Lower Mainland, et de Junior Achievement of BC. M<sup>me</sup> Peverett siège au comité de sélection du chef de la direction de l'année et du chef des finances de l'année au Canada, et préside le comité de sélection du chef de la direction de l'année en Colombie-Britannique.

### Gail Cook-Bennett

Gail Cook-Bennett est actuellement présidente du conseil d'administration de l'IAS et siège au Comité de vérification du gouvernement du Canada, de Bridgepoint Active Healthcare, et au conseil consultatif national de l'Armée du Salut. Elle est membre de l'Ordre du Canada. Au cours des 36 dernières années, M<sup>me</sup> Cook-Bennett a siégé au conseil de nombreuses entreprises, sociétés d'État et organisation à but lucratif. Ancienne présidente du conseil d'administration de Manuvie (2008 à 2013), elle a été la première présidente du conseil de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada, de 1998 à 2008.

### Maureen McCaw

Maureen McCaw a été vice-présidente exécutive (Alberta) chez Léger Marketing, auparavant Criterion Research Corp., société qu'elle a fondée en 1986. Elle est actuellement présidente du conseil de l'Aéroport international d'Edmonton, administratrice de la Société Radio-Canada (SRC) présidente du conseil d'administration de la Caisse de retraite de la Société Radio-Canada et siège au conseil d'administration de Suncor Énergie. M<sup>me</sup> McCaw travaille auprès de plusieurs organisations communautaires, dont Conservation de la nature Canada et le Faculty of Business Advisory Council, MacEwan University. Elle a été présidente de la Chambre de commerce d'Edmonton, et membre du conseil de l'Alberta Securities Commission.

### Larry Stevenson

Lawrence (Larry) Stevenson est président du conseil du groupe SNC-Lavalin Inc., de Town Shoes et de Logistik Unicorp, et il est également administrateur délégué de ClearSpring Capital Partners, société de capital-investissement de Toronto. Depuis 1999, il est administrateur de Sobeys Inc., et il a également été administrateur indépendant de CAE Inc., de 1998 à 2013. M. Stevenson a été chef de la direction et administrateur de Pep Boys Inc., de mai 2003 à juillet 2006, et il a été président élu du Conseil canadien du commerce de détail, en 1999 et en 2000. Par ailleurs, il a été fondateur et chef de la direction de Chapters, et directeur général de Bain & Company. M. Stevenson est colonel honoraire des Queen's Own Rifles of Canada.

---

## LEADERS DES DISCUSSIONS D'EXPERTS

Osler tient à remercier les membres de l'Institut des administrateurs de sociétés qui ont participé aux discussions d'experts pancanadiennes à Calgary, Montréal, Toronto et Vancouver. Il s'agit notamment de Chris Clark, Maureen McCaw et Jane Peverett, qui ont également pris part aux tables rondes d'administrateurs, ainsi que les administrateurs suivants et Josh Pekarsky, de Longview Communications Inc.

### André Courville

André Courville est actuellement président du conseil et chef de la direction d'IAS Québec. Il est également membre du conseil d'administration d'Uni-Sélect, du Groupe St-Hubert et de la Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal.

### Ian Giffen

Ian Giffen est actuellement président du conseil de Vision Critical Inc, administrateur d'Absolute Software Inc. (ABT.TSX), Kinaxis Inc. (KSX.TSX) et d'un certain nombre de sociétés fermées. M. Giffen siège en outre aux conseils d'administration de CAMH et de la Toronto Daily Bread Food Bank.

### Denis Desautels

Denis Desautels est membre du conseil d'administration de Bombardier Inc. et du Groupe Jean Coutu (PJC) Inc. Il siège également au Bureau des gouverneurs de l'Université d'Ottawa. M. Desautels a été membre des conseils d'administration d'Alcan Inc., de la Banque Laurentienne du Canada (qu'il a présidé de 2003 à 2013), du Centre de recherches pour le développement international et de la Fondation communautaire d'Ottawa.

### Art Korpach

Art Korpach est un administrateur de sociétés membre des conseils d'administration de Canexus Corporation, de Freehold Royalties et de HPC Energy Services. Il est également président du conseil de l'Alberta Heart & Stroke Foundation Board, et il a été président du conseil de United Way Calgary. Il a été membre du conseil d'administration de l'Université Mount Royal, et de Canadian Oil Sands.

### Jean Fraser

Jean Fraser est administratrice indépendante des Aliments Maple Leaf Inc. depuis 2014. Elle est également membre du groupe consultatif principal en valeurs mobilières au président de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, et ancien membre du comité consultatif en matière de politiques de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario.

### Josh Pekarsky

Président de Longview Communications Inc., firme de communication spécialisée dans les communications financières et d'entreprise.

### À propos d'Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Osler est un cabinet d'avocats de premier plan qui n'a qu'un objectif : répondre aux besoins de votre entreprise. Que ce soit à Toronto, Montréal, Calgary, Ottawa, Vancouver ou New York, nous conseillons nos clients canadiens, américains et internationaux sur une vaste gamme de questions juridiques nationales et transfrontalières. Notre approche « intégrée » fondée sur la collaboration tire profit de l'expertise de plus de 400 avocats pour apporter des solutions juridiques adaptées, proactives et pratiques axées sur les besoins de votre entreprise. En plus de 150 ans, nous avons acquis la réputation d'un cabinet qui sait régler les problèmes, surmonter les obstacles et fournir les réponses dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin. C'est le droit à l'œuvre.

**Osler, Hoskin & Harcourt** S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Montréal Toronto Calgary Ottawa Vancouver New York | [osler.com](http://osler.com)

OSLER