

Réussir en période de changement et d'incertitude : plans d'action à l'intention des comités d'audit

Protéger la marque et la réputation

Peu de choses sont aussi précieuses et potentiellement fragiles que la marque d'une organisation. Une réputation reposant sur des années d'efforts peut être anéantie en un instant, souvent en raison de facteurs sur lesquels l'organisation n'a aucun pouvoir.

L'organisation peut difficilement se protéger contre de tels facteurs. Heureusement, les marques ne subissent pas toujours les conséquences d'erreurs commises de bonne foi. Les organisations qui réagissent rapidement et dans le respect de la déontologie pour corriger les erreurs protègent habituellement la valeur de leur marque et peuvent même la rehausser. Par contre, les organisations qui dissimulent des problèmes pour les régler elles-mêmes, même lorsqu'elles sont de bonne foi, peuvent être pénalisées pour avoir manqué de transparence et avoir donné l'impression qu'elles avaient quelque chose à cacher.

Gérer ce qui peut l'être

Dans un monde où dominent les médias sociaux, les faits et gestes des organisations sont scrutés à la loupe plus que jamais. Comme il est peu probable de voir cette tendance disparaître, les organisations ont intérêt à agir en toute transparence et à prendre des mesures pour que leurs gestes résistent aux regards les plus critiques.

Une organisation ne doit pas considérer la gestion de la marque comme une activité distincte de ses autres activités, mais bien comme faisant partie intégrante du travail de tous, puisque tous les membres de l'organisation contribuent à sa marque ou à sa réputation. De concert avec l'ensemble du conseil et avec le comité de gouvernance, le comité d'audit doit veiller à ce que l'organisation se dote de mécanismes appropriés pour protéger sa marque et sa réputation.

Le comportement éthique de l'organisation et de ses employés, de ses partenaires et de ses autres parties prenantes repose sur un code de conduite bien rédigé. Le code doit définir ce qui constitue un comportement approprié et un comportement inacceptable, donner des indications claires sur la façon dont les employés

doivent réagir dans des situations difficiles et leur indiquer à qui s'adresser s'ils ont besoin d'aide.

Le ton donné par les dirigeants compte aussi puisque les employés modèlent leur comportement sur celui des membres de la direction. Ceux-ci doivent donc agir avec intégrité et faire savoir qu'ils ne toléreront aucun comportement inapproprié de la part de quiconque.

Les organisations qui agissent de façon éthique et transparente sont plus susceptibles de conserver l'appui de leurs parties prenantes et de contrer les attaques contre leur marque et leur réputation en période difficile. Les décisions visant à réduire le personnel, à fermer des usines ou à externaliser des tâches non essentielles peuvent être nécessaires sur le plan financier, mais elles peuvent avoir des conséquences négatives importantes pour les employés, les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et la collectivité en général. Les organisations qui ne s'emploient pas à atténuer ces conséquences voient souvent leur réputation ternie, ce qui peut être très coûteux à long terme.

Des événements positifs, comme une fusion ou une acquisition, le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service ou la pénétration d'un nouveau marché, peuvent aussi avoir une influence favorable ou défavorable sur la marque d'une organisation. Les organisations doivent comprendre parfaitement les avantages et les inconvénients éventuels découlant de ces événements pour repérer les problèmes cachés. Lorsqu'elles se lancent sur de nouveaux marchés, par exemple, les organisations doivent comprendre les volets commercial, environnemental, social, légal, politique et financier du contexte dans lequel elles évoluent. Lorsqu'elles concluent des partenariats, elles doivent s'assurer que leurs valeurs essentielles sont aussi celles de leur partenaire, de ses employés, de ses fournisseurs et de ses clients.



Plan d'action du comité d'audit...

- S'assurer que des pratiques de gouvernance ou de gestion des risques appropriées ont été instaurées avant de lancer de nouveaux produits, d'exercer des activités dans de nouveaux marchés ou de nouvelles régions ou de travailler avec de nouveaux partenaires.
- Veiller à ce que le code de conduite de l'organisation, son programme de dénonciation et ses autres programmes soient revus régulièrement afin de vérifier qu'ils fonctionnent efficacement et qu'ils sont toujours adaptés à l'environnement et aux pratiques d'exploitation.
- Avoir une discussion annuelle approfondie avec l'auditeur indépendant sur le risque de fraude auquel est exposée l'organisation.
- S'assurer qu'un plan de gestion de crise rigoureux et prévoyant une stratégie de communication a été adopté.



Gérer l'imprévisible

Les événements inattendus, comme les accidents ou les problèmes environnementaux, peuvent faire du tort à la réputation des organisations mises en cause.

Un plan de gestion de crise bien structuré permet aux organisations de réagir rapidement et efficacement à un événement négatif, ce qui peut être difficile lorsque des décisions doivent être prises sous le coup du stress et de l'anxiété. Le plan doit être élaboré avant qu'un problème survienne et doit préciser :

- avec quelle personne, dans l'organisation et à l'extérieur, il faut communiquer en cas de problème;
- qui sera le porte-parole désigné de l'organisation et avec quels médias et autres parties prenantes cette personne communiquera.



La fraude et la corruption

Peu de faits peuvent autant ébranler la confiance des investisseurs et ternir la réputation d'une organisation que des révélations selon lesquelles elle a été victime de fraude ou de corruption. Le comité d'audit doit veiller à ce que l'organisation se protège en prenant les mesures proactives suivantes :

- Procéder à une évaluation exhaustive des risques de fraude et de corruption et la mettre à jour à intervalles réguliers.
- Veiller à ce que l'obligation de rendre des comptes sur la gestion du risque de fraude dans leur domaine de responsabilité soit un critère explicite de l'évaluation du rendement et de la rémunération des gestionnaires.
- Veiller à ce que la direction donne l'exemple en matière de déontologie et à ce que le code de conduite et les procédures de dénonciation soient respectés.
- Entretenir de bonnes relations avec les autorités de réglementation afin de s'assurer de leur appui si l'entreprise doit faire enquête sur des actes répréhensibles soupçonnés.
- Déterminer à l'avance, pour chaque territoire où l'organisation exerce des activités, les ressources et les protocoles d'enquête, notamment les ressources juridiques et en juricomptabilité, qui seront utilisés pour enquêter rapidement sur des fraudes éventuelles.

Lorsqu'une crise survient, l'information est souvent incomplète, ce qui alimente les rumeurs. Les efforts déployés pour essayer de contrôler ce que les autres disent représentent non seulement un gaspillage des ressources de l'organisation mais peuvent également, lorsqu'ils visent à réfuter les critiques, être considérés comme faisant partie d'une stratégie de camouflage. Les organisations devraient plutôt se concentrer sur l'information qu'elles communiquent. Un bon plan de communications en cas de crise permet de s'assurer que les mesures que les organisations prennent en réponse à la crise soient perçues comme légitimes et transparentes.

Aucune organisation ne peut maîtriser toutes les situations susceptibles de la toucher ou de ternir sa réputation. Celles qui respectent des normes déontologiques rigoureuses, qui agissent de façon transparente et sont de bonne foi réussiront toutefois mieux que les autres à protéger la valeur de leur marque.



Pour télécharger le rapport complet ou communiquer avec un de nos experts, cliquez ici : www.deloitte.com/ca/comitesdauditperformants.