
Une crise de confiance

Quelles sociétés ont une idée claire de ce qu'est une crise et lesquelles sont prêtes à y faire face? Plus de 300 administrateurs de partout dans le monde donnent leur point de vue.

Deloitte.



Table des matières



1

Sommaire



7

L'écart de vulnérabilité



13

Décider aujourd'hui
d'être résilient demain



3

Rien ne remplace le
leadership du conseil



9

Transformer les plans en
mesures décisives



14

Point par point



4

Les administrateurs se disent prêts
à gérer une crise, mais un examen
approfondi indique le contraire



11

La valeur de l'expérience



16

Conclusion



Notre sondage auprès des administrateurs révèle un « **écart de vulnérabilité** » important entre la **sensibilisation aux menaces et la préparation** à y faire face.

Une crise de confiance

Rien ne remplace la confiance; les administrateurs de partout dans le monde sont confiants dans les capacités de leur société à gérer une crise. Néanmoins, un examen approfondi laisse croire que cette confiance ne repose pas sur des preuves solides et que leur société a encore du chemin à faire avant d'être réellement prête à faire face à une crise.

Pour évaluer l'état de préparation des grandes sociétés à une crise, Forbes Insights a mené un sondage, au nom de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, auprès de plus de 300 administrateurs de sociétés représentant les principaux secteurs et les principales régions. Ce sondage, réalisé au quatrième trimestre de 2015, ciblait les sociétés dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 500 M \$US et plus de 20 G \$US (ou l'équivalent).

Le sondage définissait une crise ainsi : « Les crises peuvent résulter d'un événement dévastateur isolé ou d'une combinaison de plusieurs événements, et représenter une menace grave pour les objectifs stratégiques, la réputation et la viabilité d'une entreprise. Les crises sont épisodiques et ont une ampleur considérable. » Il est commun de songer à une crise en termes dramatiques : catastrophes naturelles, arrestation d'un membre de la haute direction, projecteurs des médias. Cependant, certaines crises ne font pas la une des nouvelles. Les administrateurs ne détectent certaines autres que lorsqu'il est trop tard. Pour toute société, la question n'est pas de savoir si une crise se produira, mais plutôt quand elle se produira. La société est d'autant plus exposée aux risques si elle est de grande taille et exerce des activités à l'échelle internationale.

« Les crises soudaines ne sont pas très fréquentes », a déclaré un administrateur d'une société de produits de soins personnels. « Prenons l'exemple d'un fabricant d'automobiles. Un incident de sécurité peut sembler soudain et donner lieu à un rappel important ou à un problème de qualité. Mais il ne surgissait pas de nulle part : on aurait pu consigner les défaillances dans un graphique et voir la crise venir. »



Pour toute société, il importe surtout de savoir quand une crise se produira.



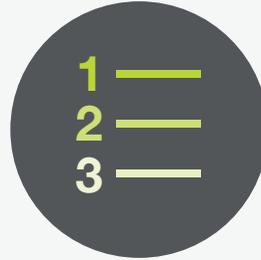
Principales constatations

1 Se sentir prêt ne signifie pas l'être



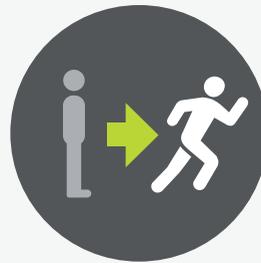
Plus des trois quarts des administrateurs (76 %) croient que leur société réagirait efficacement lors d'une crise. Cependant, seulement 49 % disent assurer une surveillance ou envoyer des communications internes pour détecter rapidement les problèmes; le même pourcentage d'administrateurs indiquent que leur société dispose de programmes stratégiques de scénarios de crises probables. Encore moins de répondants (32 %) ont indiqué utiliser des formations ou des simulations.

2 Classer les menaces



Les répondants au sondage ont indiqué que les types de crises auxquels ils sont les plus vulnérables, selon eux, sont la réputation de la société (73 %), la cybercriminalité (70 %) et les rumeurs (68 %). Les deux tiers (66 %) ont aussi mentionné les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement, les mesures réglementaires et les catastrophes naturelles.

3 « Écart de vulnérabilité » entre sensibilisation et préparation



En réponse à des questions sur certains types de crises, areas, board members were more les administrateurs avaient davantage tendance à reconnaître leur vulnérabilité qu'à indiquer avoir un plan en place. Par exemple, 73 % ont indiqué être vulnérables aux risques à l'égard de la réputation, mais seulement 39 % ont dit avoir un plan de réponse à ces risques.

4 Les administrateurs ne communiquent pas avec la direction



Moins de la moitié (49 %) ont indiqué avoir communiqué avec la direction pour comprendre ce qui a été fait pour préparer la société à une situation de crise. Seule la moitié a déclaré que les administrateurs et la direction ont eu des entretiens sur la prévention de crise.

5 Pas de solutions rapides



Moins du tiers (30 %) des administrateurs ayant déjà affronté des crises ont indiqué que leur réputation s'était rétablie en moins d'un an; 16 % ont indiqué que ce retour avait pris quatre ans ou plus. Les crises financières et opérationnelles étaient aussi associées à de longs délais de rétablissement.



Rien ne remplace le leadership du conseil

En cas de crise, une bonne partie des coûts sont clairs et mesurables. Cependant, des administrateurs ayant déjà affronté une crise ont indiqué qu'elles touchent principalement les actifs intangibles de la société comme le moral de ses employés et sa réputation, et qu'une réputation entachée peut prendre des années à se rétablir. Presque 7 administrateurs sur 10 ayant déjà affronté une crise ont indiqué que la période de rétablissement de la réputation variait d'un an à cinq ans.

Toutefois, **en cas de crise**, le conseil et les hauts dirigeants doivent **agir de concert**.

Comme les dommages découlant d'une crise peuvent être importants et durables, la capacité de faire preuve de leadership en situation de crise devient une compétence clé de plus en plus importante pour les chefs de la direction, hauts dirigeants et administrateurs. Cette compétence peut uniquement être acquise au moyen de formation, de simulations et d'une expérience directe de situations de crise.

Un conseil ne devrait pas s'ingérer dans les activités quotidiennes des dirigeants qu'il nomme. Par ailleurs, les administrateurs ont naturellement tendance à faire confiance aux directeurs de la gestion des risques et aux autres dirigeants lorsque ces derniers leur disent que tout va bien. Toutefois, en cas de crise, le conseil et les hauts dirigeants doivent agir de concert.

Dans la plupart des situations de crise, la participation du conseil ajoute de la valeur aux mesures que peut prendre la direction; dans d'autres, le conseil doit prendre des mesures qui ne sont pas du ressort de la direction. Prenons l'exemple du départ soudain d'un chef de la direction, ce qui n'est pas si inhabituel lorsqu'une société est confrontée à une crise; ou encore la possibilité d'un méfait d'un membre de la direction; ou même une crise qui touche directement le conseil, comme un conflit de pouvoir ou une révolte des actionnaires. Lorsqu'une société définit les rôles en cas de crise, attribue les responsabilités et mène des simulations, le conseil doit reconnaître que certaines crises peuvent compromettre l'intégrité de la haute direction; les administrateurs doivent donc être prêts à intervenir et à gérer la société pendant un moment, si cela survient.

Un rétablissement difficile



Pourcentage d'administrateurs d'expérience qui ont indiqué que ces éléments ont pris plus d'un an à se rétablir après une crise :

70

Réputation de la société

69

Performance financière

64

Activités

« Je suis inquiet, a indiqué un administrateur d'une société de communications. Inquiet n'est pas le bon mot. Je pense sans arrêt aux crises. Est-ce que ce système ou un autre lâchera de façon catastrophique? Y aura-t-il un manquement à l'éthique, comme le versement d'un pot-de-vin à un fonctionnaire ou le paiement insuffisant systématique de nos impôts de façon délibérée ou non? Faisons-nous de la discrimination ou polluons-nous? Par ailleurs, je me concentre sur la prévention. »



Les administrateurs se disent prêts à gérer une crise, mais un examen approfondi indique le contraire

À des degrés divers, les administrateurs se disent confiants au sujet des capacités de gestion de crise de leur société. Selon 76 % d'entre eux, leur société réagirait efficacement si une crise éclatait demain. Soixante-dix-neuf pour cent ont déclaré que tous les leaders et membres du personnel concernés connaissent les procédures pertinentes et savent comment les mettre en œuvre. De plus, 62 % décrivent leur société comment étant bien préparée.

Cette attitude semble varier selon la taille de la société : les administrateurs de sociétés dont le chiffre d'affaires est de plus de 10 G \$US ont davantage tendance à déclarer que leur société est bien préparée : 82 %, par rapport à 62 % dans l'ensemble.

Certaines sociétés se disent peut-être mieux préparées qu'elles le sont en réalité parce qu'elles considèrent la gestion de crise comme équivalente à la planification de la continuité des affaires, une discipline connexe, mais en fait distincte. Les plans de continuité des affaires sont généralement de nature procédurale et visent à rétablir les processus ou les systèmes s'ils cessent de fonctionner ou sont indisponibles. Les crises sont plus générales et ambiguës et touchent tous les secteurs susceptibles de présenter des risques stratégiques. En plus d'une grande organisation, coordination et communication, elles exigent que les leaders prennent des décisions difficiles rapidement, souvent en se basant sur peu de renseignements. La préparation aux crises repose sur les capacités de la société et de sa direction dans ces situations, qu'un plan de continuité des affaires approprié existe ou non.

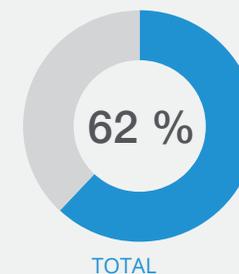
« Les sociétés de plus petite taille sont généralement moins préparées que les grandes, parce qu'elles disposent de moins de ressources », a déclaré un administrateur d'une grande société industrielle. « Par ailleurs, les sociétés plus importantes et solidement établies peuvent être davantage conscientes des risques et auront des fonctions de gestion des risques et de conformité mieux structurées qui tiennent compte de la réglementation sectorielle et des risques liés aux RH. De plus, elles comptent sur du personnel de relations publiques et de médias sociaux avisé. Ce n'est pas seulement le chef de la direction ou le conseil... qui veille à ce qui peut aller de travers. »

« Attention, ce n'est pas toujours le cas, ajoute cet administrateur, parce qu'une petite société en pleine croissance peut s'attarder davantage sur les compétences de base et connaître ses activités de fond en comble. »

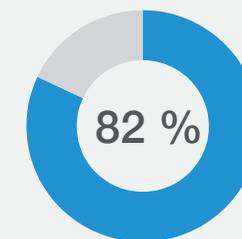
La plupart des administrateurs, surtout ceux de grandes sociétés, sont d'avis que la leur est prête.

FIGURE 1 Comment évalueriez-vous les stratégies et capacités de votre société pour la gestion de crise?

Répondants ayant répondu 4 ou 5 selon une échelle de 1 à 5 où 1 = peu préparée et 5 = parfaitement préparée



TOTAL



CHIFFRE D'AFFAIRES DE PLUS DE 10 G \$US

Malgré cette différence, les grandes sociétés ont souvent de la difficulté à gérer une crise.

Certaines sociétés disent que leurs activités de surveillance sont rigoureuses, mais elles **s'attardent aux conséquences plutôt qu'aux causes fondamentales.**

Le même groupe d'administrateurs optimistes quant à la préparation et à la réponse aux crises de leur société n'avait toutefois pas la même opinion à propos des capacités précises nécessaires pour bien répondre à une crise.

Moins de la moitié (47 %) ont indiqué que leur société possède les capacités ou les processus nécessaires pour répondre de façon optimale à une crise ainsi qu'un « programme stratégique » qui établit les options, mesures et décisions requises dans des scénarios de crise bien définis. En fait, la moitié des répondants et quelques fois moins, ont indiqué avoir entrepris chacune des actions de préparation aux crises proposées [figure 2].



Les sociétés du secteur des sciences de la vie et des soins de santé ont davantage tendance (91 %) que la moyenne (76 %) à prédire une réponse efficace à une crise.

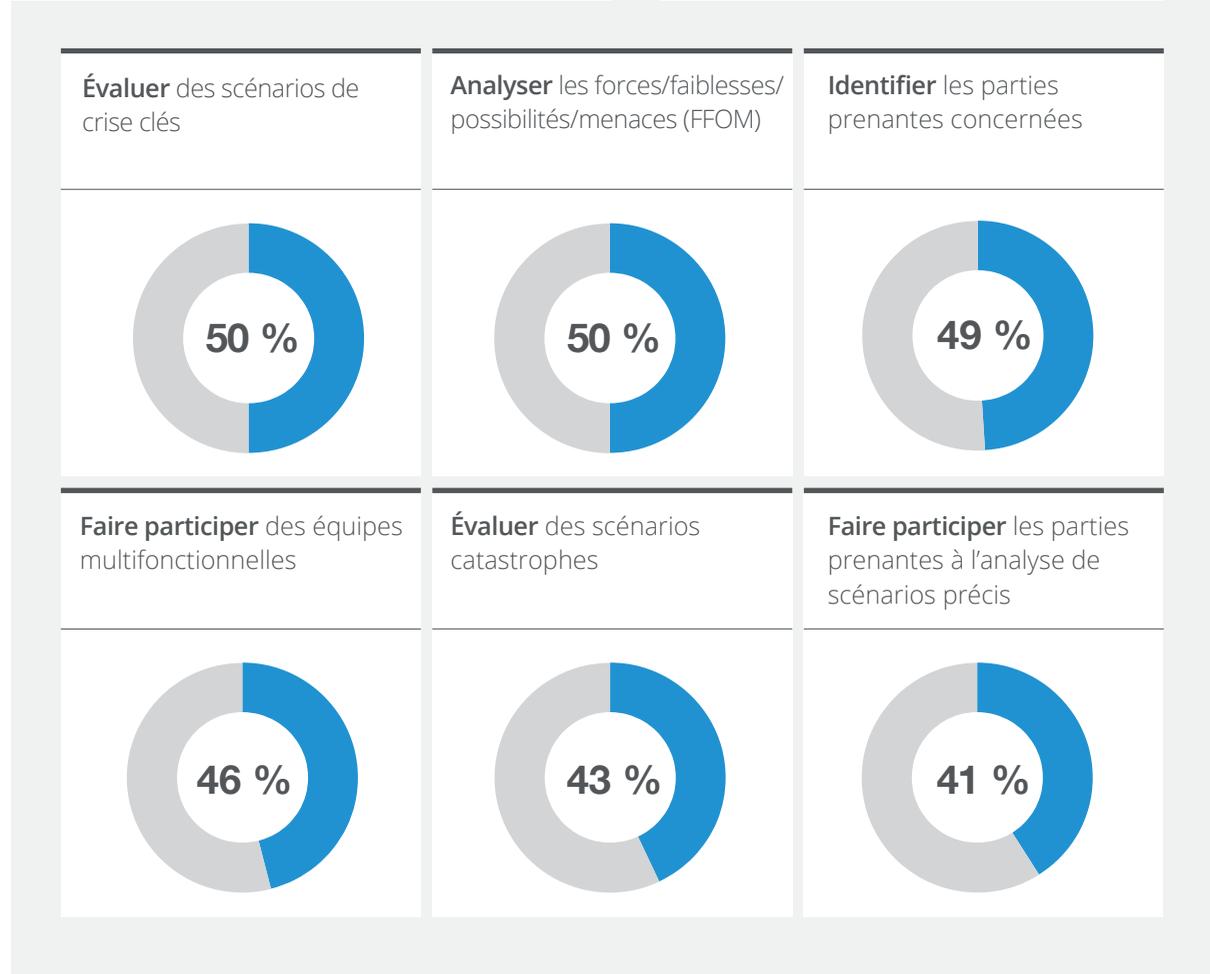


Les sociétés du secteur des technologies, médias et télécommunications ont indiqué avoir moins confiance en leur préparation aux crises que l'ensemble des répondants

Actions essentielles de la préparation aux crises : la plupart sont ignorées par au moins 50 % des sociétés.

FIGURE 2
Quelles actions avez-vous menées pour la préparation aux crises?

Répondants qui ont répondu 4 ou 5 sur une échelle fixe de 1 à 5 où 1 = pas du tout et 5 = largement



Certains administrateurs ont indiqué que les activités de surveillance de leur société sont rigoureuses, mais qu'elles sont axées sur les conséquences plutôt que sur les causes fondamentales. Un administrateur membre de plusieurs conseils en Chine a notamment déclaré : « Nous examinons des rapports mensuels pour repérer toute chute des profits. » Cependant, un administrateur des États-Unis a répliqué : « Comment savent-ils que rien n'est allé de travers? Ce n'est pas parce que le chiffre d'affaires gonfle ou qu'un investissement est payant que tout fonctionne comme prévu. »

De bons résultats dans un rapport trimestriel peuvent dissimuler une crise qui couve tout juste sous la surface, prête à éclater au grand jour. Ou le problème peut être plus grave : une culture qui accorde davantage d'importance aux résultats qu'à la sensibilisation au risque et à la conformité peut provoquer et même empirer une crise qui aurait pu être évitée. On trouve

de nombreux exemples dans l'actualité qui illustrent comment la poursuite du profit peut fortement porter atteinte à la réputation.

Le fait que près d'un cinquième des administrateurs ont dit ne pas avoir de programme stratégique en gestion de crise est en soi remarquable. Cependant, la constatation qu'un tiers ne savent même pas s'ils en ont un est encore plus révélatrice. Si le conseil n'est pas au fait de la préparation de sa société aux crises, il ne peut pas jouer son rôle de surveillance pour guider cette préparation, et les administrateurs auront de la difficulté à prendre les mesures nécessaires en cas de crise.

« En règle générale, une société doit connaître suffisamment bien ses activités pour savoir quelles crises sont les plus probables, a dit un administrateur britannique. Ne pas répondre rapidement et de façon assurée et avertie nuit inutilement à la valeur des actionnaires. Je conviens donc qu'une société doit avoir en place un plan approprié à l'égard des risques possibles. »

Le fait que près d'un cinquième des administrateurs ont dit ne pas avoir de programme stratégique en gestion de crise est en soi remarquable.
Cependant, la constatation qu'un tiers ne savent même pas s'ils en ont un est encore plus révélatrice.



Les sociétés du secteur des sciences de la vie et soins de santé ont davantage tendance à avoir déjà évalué des scénarios de crise clés (63 % contre 50 %) et des scénarios catastrophes (60 % contre 44 %).



Les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur ont davantage tendance à avoir identifié les parties prenantes concernées dans le cadre de leur préparation aux crises.

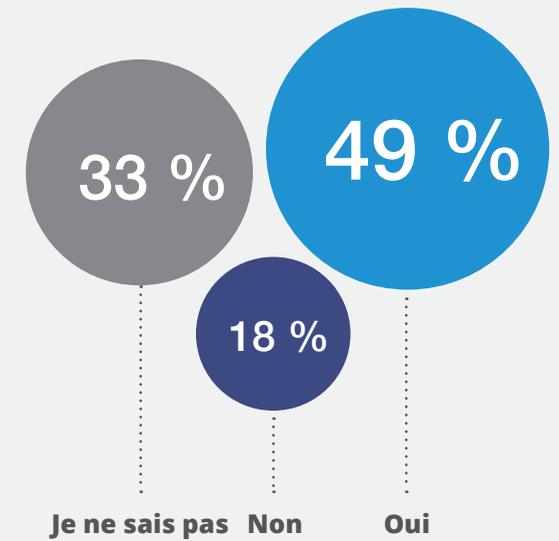


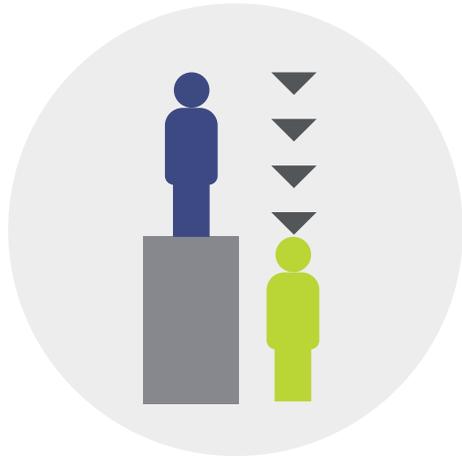
Mais identifier les parties prenantes ne signifie pas que la société les a fait participer à ce processus.

Moins de 50 % des répondants ont en place des programmes stratégiques; le tiers ne savent même pas s'ils en ont un.

FIGURE 3

Votre société définit-elle un ensemble précis de mesures (un programme stratégique particulier) pour chacun des scénarios de crise prédéfinis?





« **Oui, c'est arrivé.** Nous avons laissé cela se produire. Non seulement nous excusons-nous à tous, mais nous faisons tout en notre pouvoir pour remédier à la situation et éviter que cela se reproduise. Nous sommes désolés. Nous réglerons les choses et nous vous assurons que nous ne tiendrons pas pour acquises votre relation d'affaires avec nous ou votre confiance en nous. »

L'écart de vulnérabilité

Comprendre les risques qui peuvent rendre une société vulnérable à une crise est important, mais il est tout aussi important d'y donner suite en prenant des mesures visant à renforcer les systèmes conçus pour détecter et prévenir les événements défavorables.

En réponse à une question du sondage, les administrateurs ont indiqué les aspects de leur société qui sont, selon eux, les plus vulnérables aux crises. Leurs réponses sont déjà remarquables de prime abord; mais il est possible de formuler des observations plus poussées en examinant de plus près, par exemple en s'attardant à l'écart entre les vulnérabilités énumérées par les administrateurs et les capacités de planification connexes qu'ils ont dit posséder.

Parmi les sociétés de tous les secteurs, régions et tailles, les vulnérabilités mentionnées le plus souvent étaient la réputation de la société et la cybercriminalité. La menace d'attaque chimique, biologique, radiologique ou nucléaire et la violence sur le lieu de travail trônaient en bas de liste.

Toutefois, la comparaison entre ces vulnérabilités et les capacités de réponse connexes était remarquable : dans certains cas, « l'écart de vulnérabilité » entre les menaces potentielles et la protection contre ces menaces était de plus de 40 %.

Pour chaque aspect où une crise est susceptible d'éclater qui est mentionné dans le sondage, les sociétés avaient davantage tendance à reconnaître qu'il s'agissait d'une vulnérabilité plutôt qu'à indiquer qu'elles avaient en place un plan pour y répondre. La vulnérabilité nommée par les sociétés pour lequel un plan était le plus susceptible d'être en place? La liquidité, une préoccupation relativement tangible et mesurable, où l'écart de vulnérabilité n'était que de 4 %.

Examinons les aspects où l'écart de vulnérabilité était le plus important. Deux des cinq aspects où

l'écart était le plus important, soit la réputation de la société et les rumeurs, sont des éléments intangibles. Cela s'explique peut-être par le fait que les répondants n'évaluent pas ces vulnérabilités individuellement : une menace comme une catastrophe naturelle ou la cybercriminalité se trouve dans une catégorie distincte, alors qu'une menace comme une atteinte à la réputation est toujours liée à un autre événement sous-jacent.

Intangible ne veut pas dire sans valeur. Des recherches montrent notamment que la réputation d'une société peut déterminer jusqu'au quart de sa capitalisation boursière*. Il y a de plus une corrélation directe entre la valeur pour les actionnaires et l'efficacité de la réponse à une crise d'une société**.

* Simon Cole, *The Impact of Reputation on Market Value* (World Economics, septembre 2012). ** *Reputation Review* (Oxford Metrica and Aon, 2012)

« Lorsqu'un problème survient, vous devez être en mesure d'y **réagir rapidement et fermement** en tenant compte de vos clients et de votre collectivité en faisant preuve d'humilité et en prenant vos responsabilités. »

Même si la réaction des marchés à une crise d'entreprise peut au départ prendre la forme de préoccupations à propos des revenus perdus, des coûts pour régler le problème et d'autres éléments mesurables, la réputation est en fait fondamentalement liée à la confiance. Une crise portant atteinte à la réputation fait en sorte que le lien de confiance, que ce soit avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires ou les autorités de réglementation, est rompu. Les responsables de la gestion d'une telle crise doivent dès le départ s'efforcer de restaurer cette confiance, tout en tenant compte du fait que cela pourrait prendre du temps.

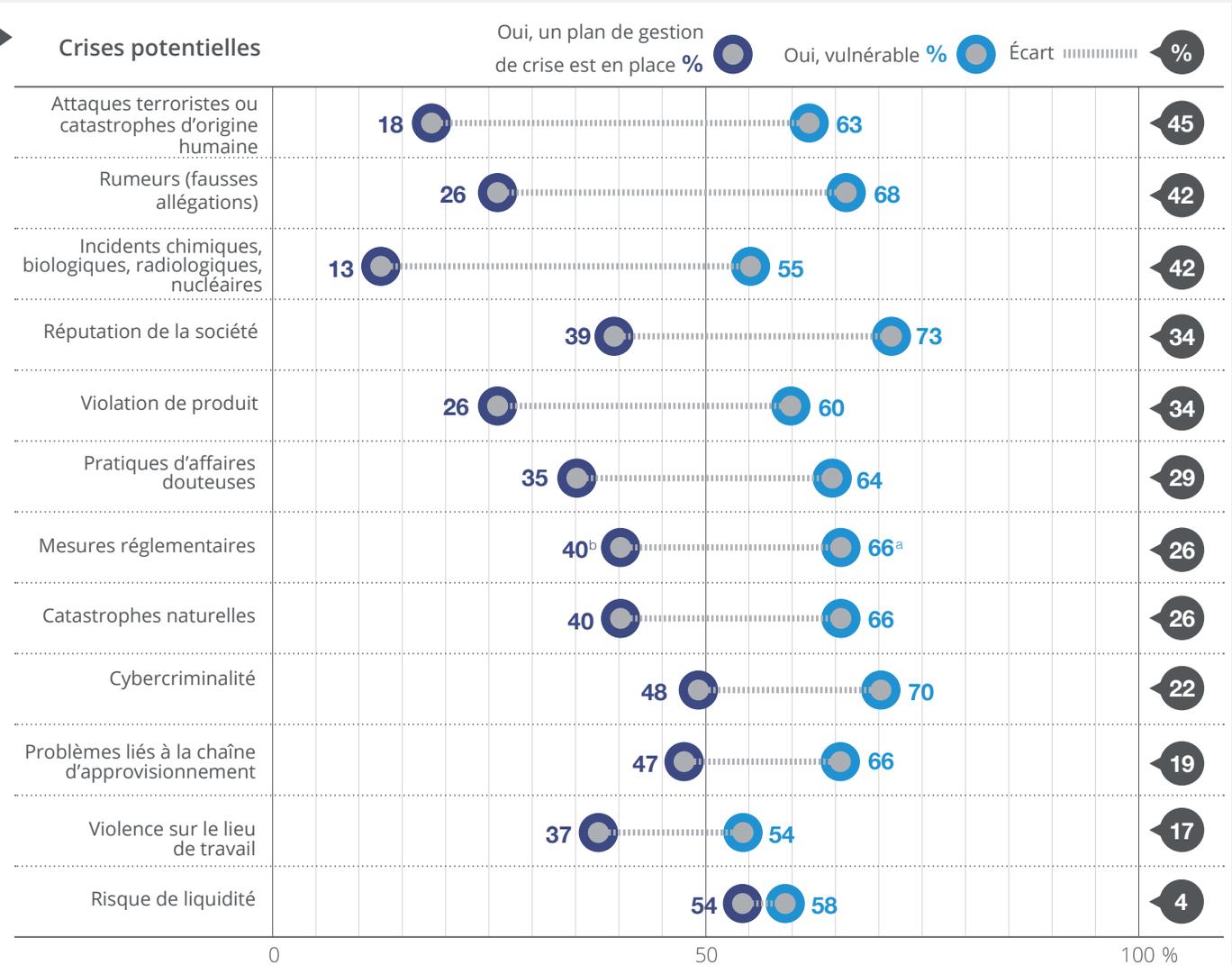
L'écart de vulnérabilité : les administrateurs voient les menaces, mais leur société n'est pas prête à y faire face.



FIGURE 4

Quelles sont les vulnérabilités de votre société et disposez-vous d'un plan de gestion de crise officiel?

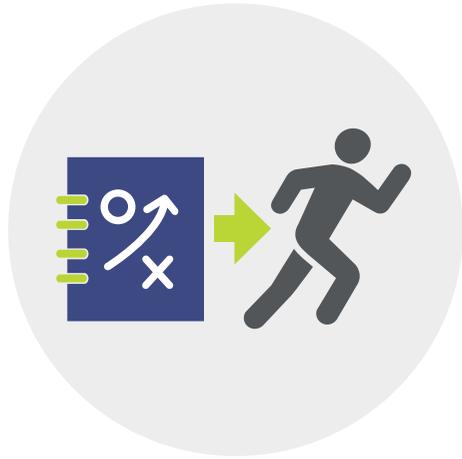
Les répondants devaient choisir tous les risques pour lesquels leur société a en place un plan de gestion de crise officiel. Les vulnérabilités reconnues sont celles où les répondants ont répondu 3, 4 ou 5 selon une échelle de 1 à 5 où 1 = pas du tout vulnérable et 5 = extrêmement vulnérable.



^a83 % des sociétés du secteur des sciences de la vie et soins de santé

^b37 % des sociétés du secteur des sciences de la vie et soins de santé

(malgré une forte vulnérabilité, moins de la moitié ont un plan de gestion de crise en place)



Transformer les plans en mesures décisives

Selon un administrateur d'une entreprise alimentaire nord-américaine, les premières mesures prises lors d'une crise peuvent faire la différence. Vous devez être en mesure de réagir rapidement et fermement, en tenant compte de vos clients et de votre collectivité, en faisant preuve d'humilité et en prenant vos responsabilités.

Oui, c'est arrivé. Nous avons laissé cela se produire. Non seulement nous excusons-nous à tous, mais nous faisons tout en notre pouvoir pour remédier à la situation et éviter que cela se reproduise à l'avenir. Nous sommes désolés. Nous réglerons les choses et nous vous assurons que nous ne tiendrons pas pour acquises votre relation d'affaires avec nous ou votre confiance en nous.

Les plans de gestion des crises des sociétés peuvent accuser un certain retard sur les crises auxquelles elles sont supposées répondre, mais ce sont en fait la planification ou la préparation en elles-mêmes qui importent, et non le plan lui-même. Les administrateurs ayant répondu au sondage ont mentionné une variété de mesures différentes en tant qu'éléments clés de la préparation.

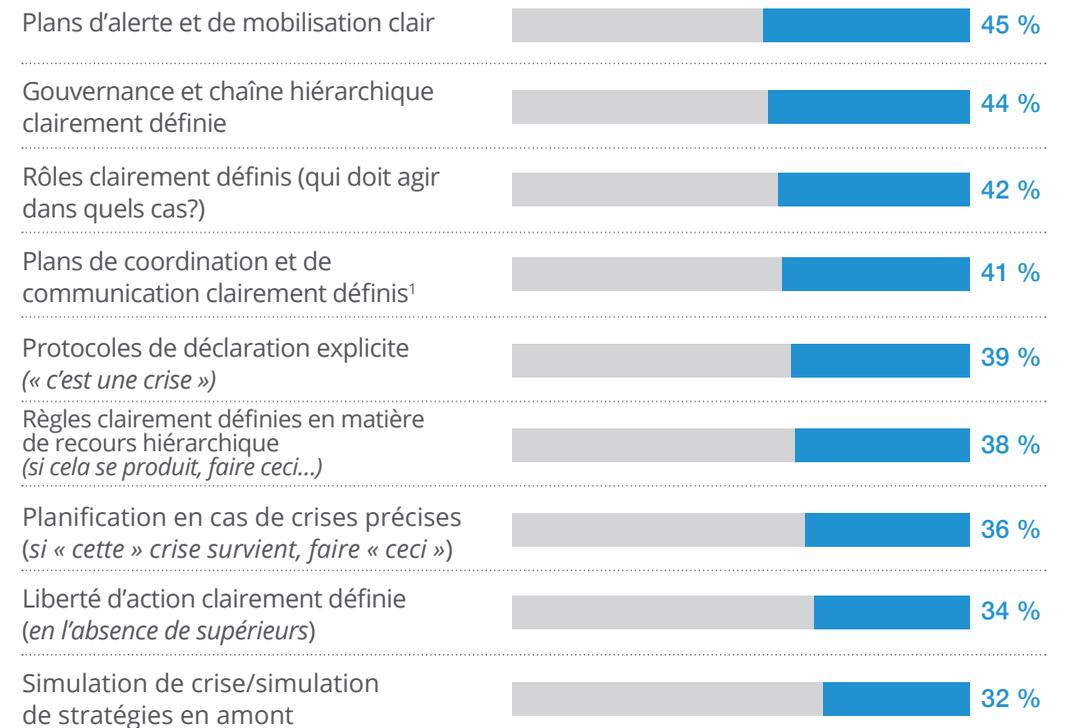


FIGURE 5

Quels sont les éléments clés de votre planification des interventions?

Les répondants ont sélectionné toutes les réponses qui s'appliquaient.

**Comment planifier?
Moins de la moitié des sociétés ont mis en place les éléments clés.**



De tous les éléments des plans de gestion de crise sélectionnés par les sociétés, la simulation arrive bonne dernière.

¹ Au-delà de la mobilisation des « premiers intervenants » de l'entreprise, quels sont les autres acteurs à mettre au courant, et ce, de quoi et de quelle façon?

Et les communications? Les sociétés avec des plans de communication solides s'adressent aux destinataires clés, mais négligent la préparation des messages du jour de crise.

Sensibilisation des employés

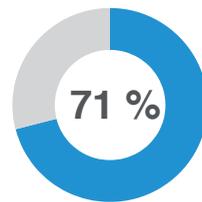


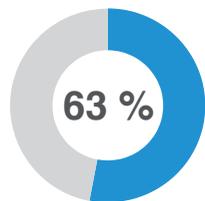
FIGURE 6
Quelles sont les composantes clés de vos plans de communication?

(Parmi ceux qui ont dit avoir des plans de communication solides)

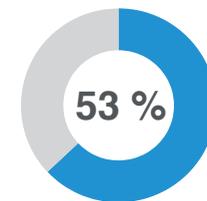
Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse.

¹Investisseurs, autorités de réglementation, partenaires, fournisseurs.

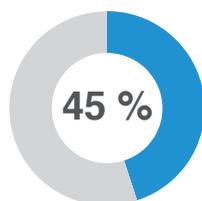
Sensibilisation des clients



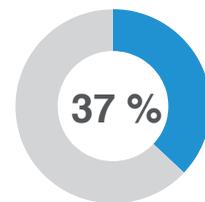
Sensibilisation des intervenants clés¹



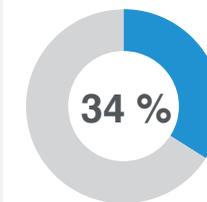
Calendrier prédéfini d'une réponse



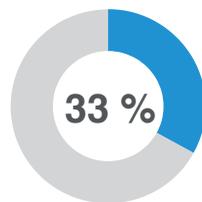
Messages aux médias sociaux rédigés à l'avance



Modèles de communiqués de presse



Modèles de déclarations à la presse



Plus de la moitié des répondants n'ont pas donné une réponse unique, mais il est révélateur que l'une des mesures les plus concrètes sur cette liste, soit la simulation de crise, est celle qui a été mentionnée le moins souvent.

Le représentant d'une société minière a parlé du besoin de mettre les gens et les plans à l'épreuve dans un environnement contrôlé avant qu'une crise survienne réellement.

« Nous effectuons régulièrement des exercices de formation pour différents scénarios, tant sur nos chantiers qu'à notre siège social, a-t-il déclaré. Ces exercices nous donnent l'occasion d'interagir avec le personnel des services d'urgence et nous permettent de bien comprendre comment et quand nous devons réagir dans certaines circonstances.

Bien que bon nombre de sociétés considèrent que ces activités exigent un temps considérable, nous voyons une grande valeur à ce que nos gens soient prêts à réagir à des événements imprévus ou perturbateurs. »

Environ deux répondants sur cinq (41 %) seulement ont déclaré que des protocoles de communication font partie de leurs plans de gestion de crise. Un examen approfondi montre que la nature des efforts de communication peut aussi varier grandement d'une société à l'autre. Plus de la moitié des sociétés ont des plans de sensibilisation des employés et des clients dans leurs plans de communication en situation de crise, mais moins de la moitié ont rédigé à l'avance des modèles de communiqués ou de déclarations à la presse, ou encore des messages destinés aux médias sociaux.

Plus de 50 % des répondants n'ont pas donné une réponse unique, mais il est révélateur que l'une **des mesures les plus concrètes de la liste, soit la simulation de crise, soit celle qui a été mentionnée le moins souvent.**



La valeur de l'expérience

L'écart de vulnérabilité met en lumière

l'importance d'éléments intangibles comme la réputation et le moral, qui sont considérés comme tout aussi importants par les administrateurs qui ont une expérience passée considérable de situations de crise.

Le secteur des technologies, médias et télécommunications était une exception. Les administrateurs ayant déjà affronté une crise ont dit que **la crise a le plus fortement touché la productivité**, suivie de **la réputation et des ventes**.

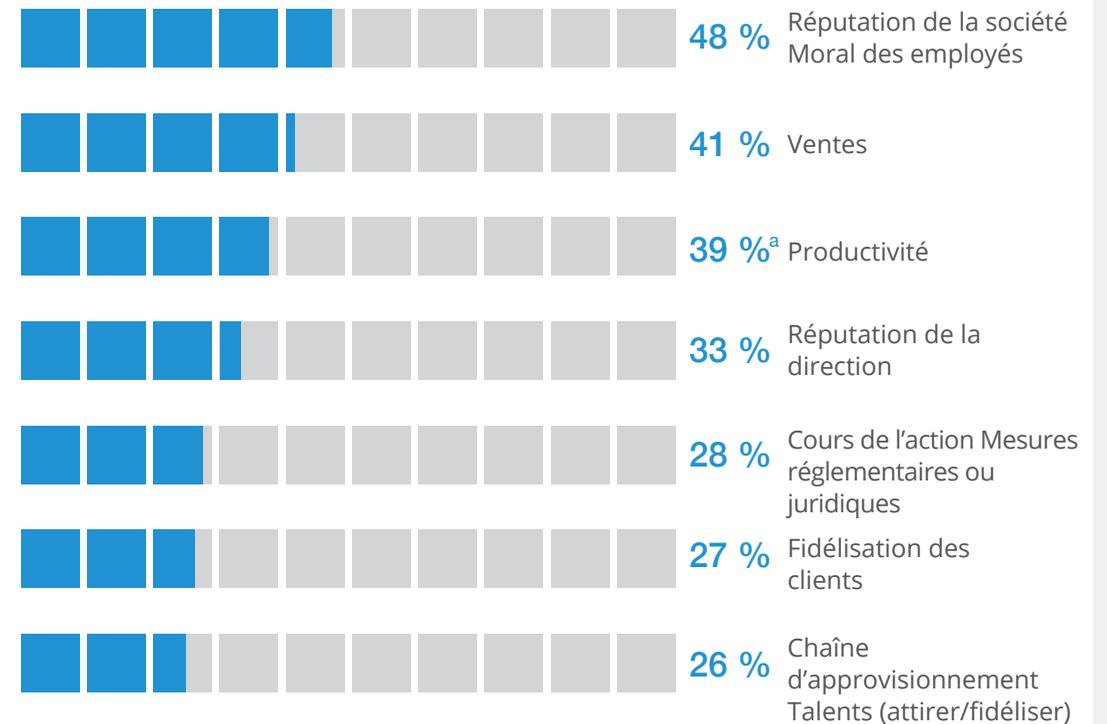
Au sujet des actifs de la société les plus vulnérables à une crise, un peu moins de la moitié des administrateurs ayant déjà affronté une crise ont dit qu'une crise aurait des répercussions sur la réputation et le moral (48 % dans les deux cas). Cette tendance était encore plus prononcée parmi les grandes sociétés, et parmi les répondants qui faisaient partie des comités d'audit de leur société.



FIGURE 7
Quels aspects de votre société ont été les plus touchés par les crises passées?

Les répondants ont sélectionné toutes les réponses qui s'appliquaient.

Leçons chèrement apprises : la réputation et le moral étaient les plus durement touchés, selon l'expérience passée des administrateurs ayant déjà affronté une crise.



^a 61 % du côté des sociétés du secteur des technologies, médias et télécommunications

La valeur du recul : leçons tirées des crises par les administrateurs



FIGURE 8

Quelles leçons votre société a-t-elle tirées d'une crise pour faire les choses différemment?

Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse.

La mesure ultime de l'expérience? La réponse à la question : « Que feriez-vous différemment la prochaine fois? » La réponse la plus courante : mieux prévoir les scénarios de crise.



34 %

S'efforcer de mieux
déterminer les scénarios
de crise



32 %

Améliorer les systèmes de
détection et d'alerte rapide



29 %

Mettre en œuvre un plan
de communication plus
rapide et solide



29 %

Communiquer
plus efficacement avec les
employés



28 %

Communiquer plus
efficacement avec les clients



28 %

Communiquer plus
efficacement avec les
partenaires et alliés
commerciaux



28 %

Mettre en œuvre une
meilleure planification de
gestion de crise¹



27 %

Fournir davantage
d'efforts en prévention



24 %

Communiquer
plus efficacement avec
les fournisseurs



23 %

Mieux définir la chaîne
hiérarchique ainsi que les
rôles et responsabilités



16 %

Surveiller plus
attentivement
les médias sociaux à des
fins de détection

¹ En ce qui concerne la coordination/communication avec les équipes d'intervention d'urgence comprenant les premiers intervenants et des organismes gouvernementaux



Décider aujourd'hui d'être résilient demain

D'après les constatations du sondage et l'expérience pratique d'un grand nombre de sociétés en matière de gestion de crise, les administrateurs peuvent prendre différentes mesures pour passer plus rapidement de la sensibilisation aux crises à la préparation à celles-ci. En voici six.

Intégrer des capacités en gestion de crise dans la structure du conseil

Une expérience pratique en gestion de crise peut être une compétence importante au moment de recruter de nouveaux administrateurs.

Intégrer la sensibilisation aux crises dans la description de poste de chacun

Tout administrateur doit reconnaître qu'une crise n'est pas toujours une tâche que l'on peut déléguer et doit être prêt à utiliser des compétences particulières, par exemple en relations publiques, en gestion des risques ou en médias sociaux, au besoin. Bien avant que le besoin s'en fasse sentir, les administrateurs doivent prendre le temps de mettre sur pied des comités de planification conjoints, de préparer des simulations et de prendre d'autres mesures qui porteront leurs fruits plus tard. Pendant une crise, la gouvernance et l'engagement du conseil auprès des actionnaires peuvent s'avérer essentiels. Par la suite, des enquêtes et des examens indépendants peuvent permettre d'éviter des problèmes ultérieurs.

Définir la structure de gestion de crise

La gestion de crise est différente de la gestion des activités quotidiennes. En amont, en aval et de chaque côté des nombreuses cloisons inhérentes à la plupart des sociétés, la « structure dans la structure » qui passera à l'action doit être prête. Un plan ne peut fonctionner si les gens ne le connaissent pas, et un acteur clé ne peut jouer son rôle si personne ne l'a défini.

Insister sur les détails

Comme le montre le sondage, reconnaître une menace et s'y préparer sont deux choses distinctes. Les administrateurs doivent exiger des plans précis pour répondre à chaque scénario de menace pour la société. Ils doivent aussi prendre part aux vérifications de ces détails en fonction de ce qui risque d'arriver et de ce dont la société est capable, selon eux.

Maintenir des communications ouvertes

Penser que la gestion de crise se résume aux communications est une erreur courante.

Soulignons toutefois que des communications qui laissent à désirer en temps de crise peuvent s'avérer coûteuses. Les messages en cas de crise ne commencent pas par des modèles de communiqués de presse ou des excuses devant les médias. Ils commencent bien plus tôt, lorsqu'une société encourage à l'interne une compréhension commune des risques et des responsabilités. Par ailleurs, une communication à l'externe, comme un dialogue avec les principaux clients, parties prenantes et personnes d'influence, aidera le conseil à prendre du recul.

Bien remplir le rôle du conseil à titre de gardien de la réputation

Il s'agit là d'un engagement global qui inclut tout ce qui précède, mais également d'une entente distincte. La réputation d'une société est sans prix. Elle peut prendre des années à s'établir, mais être ruinée en un instant. Quiconque a le pouvoir de prévenir ces dommages tient ce pouvoir du conseil; seul le conseil peut communiquer avec les bons décideurs, établir la bonne stratégie de communication et donner le ton.



Point par point

Le rôle de gestion de crise du conseil en détail

Le rôle du conseil, tant individuellement que collectivement, change du tout au tout en cas de crise et passe de la surveillance à la prise rapide de décisions lourdes de conséquences. Voici certaines des principales étapes de cette progression.



Avant une crise



À
DEMANDER



À
FAIRE



- **Avons-nous un plan de gestion de crise** avec des rôles et des responsabilités clairement définis? Qui, au sein de l'équipe de direction, en a la responsabilité?
- **Notre équipe de direction** a-t-elle reçu la formation appropriée?
A-t-elle participé à des exercices de simulation de crise?
À quand remonte le dernier exercice?
- **Existe-t-il un plan de gestion de crise pour le conseil?**
Les administrateurs clés ont-ils participé à des exercices de simulation de crise?
- **Existe-t-il un solide plan de communication en cas de crise?** A-t-il été mis à l'épreuve au moyen d'exercices de simulation de crise? Le cas échéant, de quelle façon et par qui?
- **Quelle est notre perception des points vulnérables** de la société et des principaux risques auxquels elle fait face? Quelle confiance avons-nous dans notre préparation à gérer de tels événements s'ils se produisaient?
- **Notre capacité de gestion de crise a-t-elle** fait l'objet d'un audit interne ou d'une validation externe?



- **S'assurer que la société, notamment**, l'équipe de direction et les administrateurs, est prête à affronter une crise.
- **Le comité d'audit doit s'en assurer en surveillant** l'audit interne et les activités connexes au nom du conseil.
- **Le conseil doit choisir les membres** de son comité de gestion des risques qui possèdent les connaissances et l'expérience requises pour gérer les menaces de crise propres à la société. De son côté, le comité de gestion des risques doit adopter une approche intégrée à l'échelle de l'entreprise qui contribue à une meilleure présentation de l'information et à une meilleure surveillance. Une vue d'ensemble peut aider le conseil à appuyer les dirigeants chargés de la gestion des risques et même à mieux cerner les crises.
- **Collaborer avec la direction pour établir** une présélection de tiers fournisseurs de services légaux, juricomptables et autres services importants en cas de crise.



Pendant une crise



- **A-t-on clairement établi les responsabilités des administrateurs** concernés pendant une crise?
- **La société transmet-elle des communications** appropriées et transparentes à toutes les parties prenantes?
- **Savons-nous à qui nous ferions appel** pour soutenir le conseil, et des dispositions ont-elles déjà été prises à cette fin?



- **Envisager de mettre sur pied un comité temporaire formé par le conseil** ou un comité mixte temporaire composé de membres de la direction et d'administrateurs pour gérer la crise afin que les autres comités et structures de direction ne soient pas trop sollicités en temps de crise.
- **En dépit des préoccupations opérationnelles pressantes**, s'assurer qu'au moins un administrateur représente le conseil dans le cadre de la planification et de l'envoi des communications.
- **Agir pour soutenir l'équipe de direction**; ou, parfois, remplacer ou représenter les dirigeants principaux.



Immédiatement après une crise



- **Exigeons-nous un examen indépendant** après une crise afin que des leçons puissent être retenues et des améliorations, apportées, par souci de totale transparence?



- **Pour s'assurer que les leçons tirées d'une crise ne sont pas oubliées**, le comité d'audit doit veiller à ce que des enquêtes et des examens indépendants soient réalisés après l'événement, s'il y a lieu.



À DEMANDER



À FAIRE

« Bien que bon nombre de sociétés considèrent que ces activités exigent un temps considérable, il est très important pour nous que nos gens soient prêts à réagir à des événements imprévus ou perturbateurs. »



Néanmoins, les constatations indiquent clairement que les conseils doivent **s'attarder davantage à la sensibilisation, à la préparation et à la résilience aux crises.**

Conclusion

Les sociétés et leurs administrateurs de partout dans le monde reconnaissent le danger entourant les crises et l'importance de s'y préparer. Le contraire serait étonnant, étant donné la régularité à laquelle se produisent des événements fortement médiatisés qui ont des répercussions, tant internes qu'externes, sur les sociétés.

Ils reconnaissent également que la sensibilisation, les actions et une réelle préparation sont trois choses différentes. Elles représentent plutôt des étapes du parcours vers la maturité en matière de gestion de crise. Les sociétés représentées dans ce sondage montrent bien qu'elles continuent résolument de progresser.

Néanmoins, les constatations indiquent clairement que les conseils doivent s'attarder davantage à la sensibilisation, à la préparation et à la résilience aux crises. L'approche structurelle peut varier d'une société à l'autre : la gestion des crises peut être du ressort d'un comité, du conseil dans son ensemble ou de certaines personnes d'expérience. Cependant, aucun administrateur ne doit ignorer les défis de la gestion de crise ou la façon dont la société compte les relever. De plus, le conseil

doit établir les questions auxquelles il veut que les membres de la direction répondent, les mesures qu'ils doivent prendre et les voies de communication à utiliser; cela doit être clair en cas de crise lorsque rien d'autre ne le sera.

D'autres tendances ressortent des réponses reçues au sondage; par exemple, la valeur de l'expérience est évidente : lors d'une crise organisationnelle, tout comme dans pratiquement toute autre situation, rien ne l'égale. Les personnes qui ont déjà affronté une crise savent ce qui est en jeu, à quel point les dommages peuvent être durables et comment appliquer les leçons chèrement acquises à l'avenir.

Ce sondage fait également ressortir le rôle central des éléments intangibles lorsqu'une crise menace la valeur. Les dommages physiques sont faciles à

mesurer et l'argent perdu, facile à calculer; mais l'érosion invisible d'actifs comme le moral et la réputation est difficile à évaluer. Comment les sociétés peuvent-elles protéger ces éléments intangibles inestimables? Elles peuvent réaliser des investissements tangibles et mesurables dans la planification et des exercices qui transforment la sensibilisation aux crises en résilience, ou encore réaliser des investissements en vue de prévenir des événements défavorables avant que ceux-ci ne se transforment en crises.

« Bien que bon nombre de sociétés considèrent que ces activités exigent un temps considérable, il est très important pour nous que nos gens soient prêts à réagir à des événements imprévus ou perturbateurs », a déclaré un répondant. Percevoir cette valeur est une étape importante. La suivante est de faire bouger les choses.

Communiquiez avec nous



Nous espérons que vous nous communiquerez votre opinion sur les idées présentées ici.

Écrivez-nous à
centreforcrisismanagement@deloitte.ca

Pour plus de renseignements, veuillez nous écrire :



Peter Dent

Leader mondial
Centre de gestion des crises de Deloitte
416-601-6692 | pdent@deloitte.ca



Nathan Spitse

Leader, pratique en résilience
Service des risques d'entreprise
416-874-3338 | nspitse@deloitte.ca

À propos du sondage

Cette étude est le résultat d'une collaboration entre Deloitte Touche Tohmatsu Limited et Forbes Insights. Le sondage international a été mené auprès de 317 répondants, tous administrateurs non membres de la direction de leur société. Parmi les sociétés des répondants, 16 % avaient un chiffre d'affaires annuel entre 500 M \$US et 999 M \$US; 47 %, entre 1 G \$US et 4,9 G \$US; 23 %, entre 5 G \$US et 9,9 G \$US; 12 %, entre 10 G \$US et 19,9 G \$US; et 2 % avaient un chiffre d'affaires annuel de 20 G \$US ou plus. Les répondants provenaient de trois régions : EMOA (32 %), Asie/Pacifique (32 %) et Amériques (36 %), et représentaient des sociétés des cinq principaux secteurs d'activité (services financiers; produits de consommation et produits industriels; technologies, médias et télécommunications; sciences de la vie et soins de santé; énergie et ressources).

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada 16-3940H