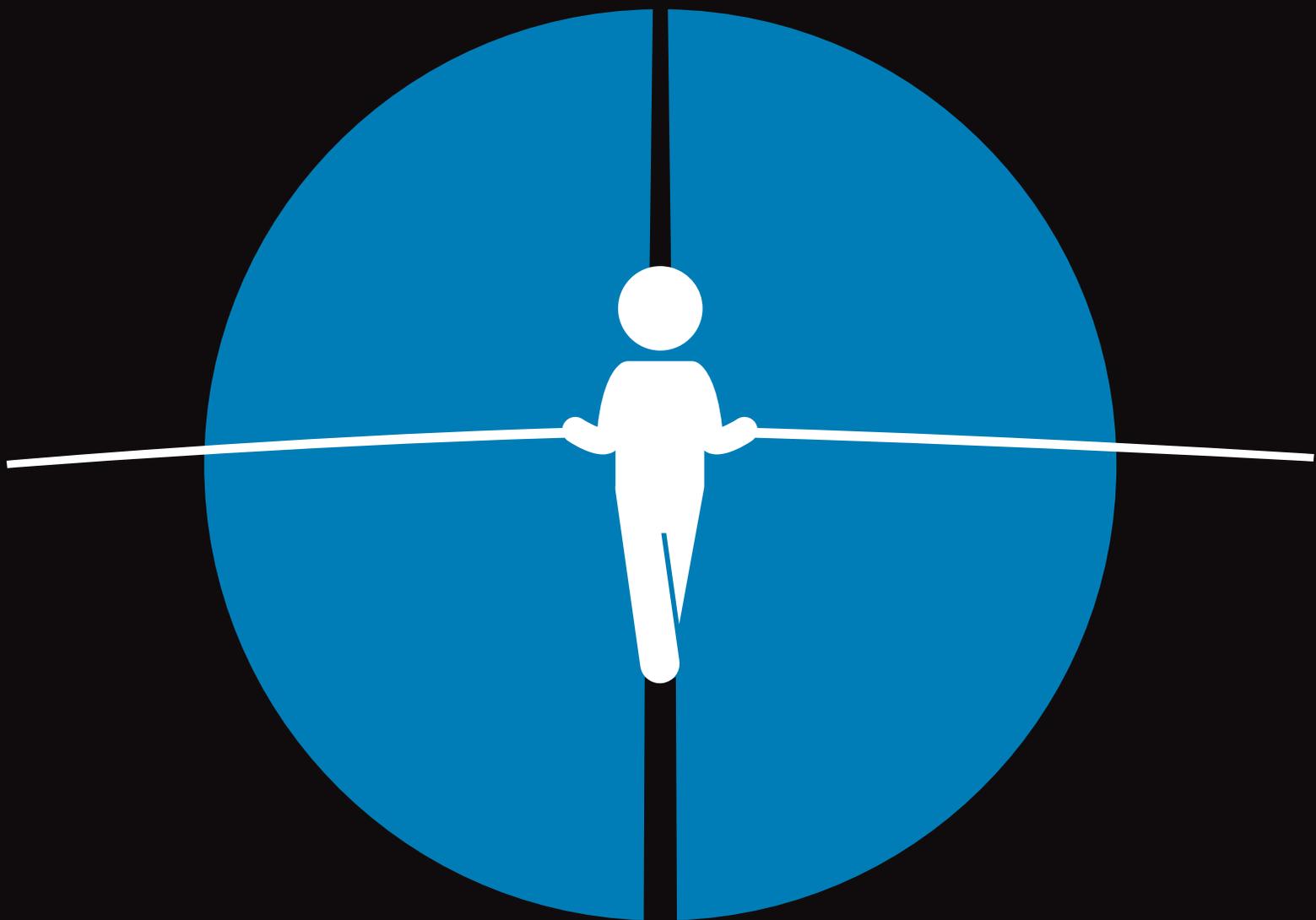


**Deloitte.**



**Dix questions pour assumer la prise de  
risques et diriger en toute confiance**

Tirer parti du risque pour stimuler le rendement

|   |    |
|---|----|
| Le risque stimule le rendement.....   | 1  |
| Des menaces imminentes. De grands paris. De nouvelles tendances. ....   | 3  |
| 1. Quels risques mes préconceptions créent-elles?.....  | 4  |
| 2. Est-ce que je fais preuve de fermeté et d'une bonne adaptation à<br>l'approche d'un changement?.....   | 5  |
| 3. Qui conteste les hypothèses de ma stratégie?.....  | 6  |
| 4. Sommes-nous toujours à la recherche de raisons<br>de dire non? .....   | 7  |
| 5. Que vaut notre réputation, et à qui appartient-elle?.....  | 8  |
| 6. Suis-je réellement préparé à affronter une crise? .....  | 9  |
| 7. Est-ce que je sais qui est prêt à prendre les commandes<br>en situation de crise, et suis-je assez honnête pour avouer<br>que ce n'est pas moi? .....          | 10 |
| 8. Vais-je utiliser une situation de crise comme catalyseur<br>de changement?.....  | 11 |
| 9. Mon équipe de gestion des risques me procure-t-elle<br>le climat de confiance dont j'ai besoin pour prendre<br>des décisions dont les enjeux sont élevés?..... | 12 |
| 10. Est-ce que je mets à profit l'expérience du conseil d'administration<br>pour faire face aux incertitudes? .....   | 13 |
| Personnes-ressources .....  | 15 |
| Acknowledgements .....  | 16 |



# Le risque stimule le rendement

---

Pour réussir dans le monde actuel, les leaders doivent accueillir l'incertitude, voire l'intégrer. Les enjeux n'ont jamais été aussi élevés, et l'incertitude peut prendre une multitude de formes : il peut s'agir d'une crise imminente, d'une acquisition de grande envergure en perspective ou d'une fracture qui perturbe tout un secteur d'activité.

Nous sommes conscients de la propension naturelle à concevoir l'incertitude du point de vue des résultats négatifs qu'elle peut engendrer, mais si les leaders d'affaires l'envisagent en partant du principe que le risque stimule le rendement, ils établiront des prévisions de meilleure qualité, saisiront un plus grand nombre d'occasions et consolideront leurs compétences.

Dans les pages qui suivent, nous posons des questions dont vous pourriez tenir compte lorsque vous prenez des décisions stratégiques, dans un contexte d'évolution rapide du marché. Ces questions vous aideront à prendre en considération les risques que génèrent vos propres partis

Cordialement,

Sam Balaji  
Leader mondial  
Conseils en gestion des risques

pris. Que vous ayez à votre disposition la bonne information pour prendre des décisions dont les enjeux sont élevés, ou que vous soyez disposé à soupeser un point de vue à contre-courant, quel que soit le scénario, vous pouvez vous préparer de différentes manières, même si vous ne savez pas exactement ce qui vous attend.

Les organisations d'avant-garde ont appris à sauvegarder leur valeur en gérant les risques – en effet, la gestion des risques remplit encore une fonction vitale – mais les leaders qui reconnaissent le potentiel de stimulation du rendement offert par le risque créent aussi de la valeur. Les professionnels du groupe Conseils en gestion des risques de Deloitte en poste dans le monde entier peuvent guider votre parcours et vous aider à transformer votre organisation pour qu'elle devienne un endroit où le risque stimule le rendement.

Pour en savoir plus, veuillez consulter [www.deloitte.com/risk](http://www.deloitte.com/risk).



# Des menaces imminentes. De grands paris. De nouvelles tendances.

---

Le changement – dans ses nombreuses manifestations – est toujours présent à l'esprit des dirigeants canadiens. Depuis quelques mois, les changements de gouvernement et d'administration sont à l'ordre du jour : le Brexit au Royaume-Uni et une nouvelle administration aux États-Unis préfigurent une nouvelle ère d'incertitude.

Les organisations s'interrogent. Comment doivent-elles exercer leurs activités transfrontalières? Quelles seront les répercussions sur la conduite de leurs affaires de l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne? Comment réagir aux changements imminents d'ordre réglementaire? Comment l'immigration va-t-elle évoluer et quelle sera son influence sur les talents et la population active? Comment mettre à profit la position apparemment favorable aux affaires de la nouvelle administration américaine avant que celle-ci n'adopte d'autres mesures protectionnistes?

Le changement, en raison de son étendue et de sa rapidité, élèvera considérablement les niveaux des risques stratégiques qui l'accompagnent, et forcera les entreprises à se ressaisir promptement pour y faire face.

Cordialement,



Jacqueline Bukaluk  
Associée, Conseils en gestion  
des risques

Un impact négatif est toujours possible, mais l'incertitude peut offrir aux organisations bien préparées l'occasion de prendre une longueur d'avance sur leurs concurrents.

En ce qui concerne les dirigeants eux-mêmes, le changement peut propulser leur carrière ou l'anéantir. Les leaders qui comprennent et assument le risque, par-delà les exigences de la conformité à la réglementation, seront les mieux outillés pour tirer parti de nouvelles perspectives et bâtir une organisation plus solide et plus agile.

Voici donc dix questions qu'il serait bon que vous vous posiez pour déterminer si vous êtes préparé, pas forcément à faire face à des changements précis qu'il est impossible de prédire, mais plutôt à composer avec cette réalité que le changement est incessant et fondamental. Que ce soit en remettant en question des idées reçues ou en transposant des jeux militaires dans le monde des affaires, vous pouvez vous préparer de multiples manières, même si vous ne savez pas ce que réserve l'avenir.

Parce que le changement n'est jamais loin.

1

# Quels risques mes préconceptions créent-elles?



« Le succès est un mauvais professeur. Il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infaillibles. »

**Bill Gates**

Fondateur de Microsoft

## Tenez compte de la situation globale

Vous avez du pouvoir. Vous menez une brillante carrière. Vous avez l'habitude de prendre des décisions capitales. Pourquoi, dans ces conditions, n'écouteriez-vous pas votre intuition?

Les dirigeants avisés d'organisations bien dirigées seraient apparemment de bons candidats pour faire face au changement. Or, les réactions instinctives sont bien ancrées et difficiles à maîtriser, et la dynamique organisationnelle accentue la propension à prendre des décisions irrationnelles. Par conséquent, pendant les périodes de profonde transformation, au moment précis où la rationalité est le plus nécessaire, la pulsion d'agir de manière irrationnelle prend le dessus.

Voici un exemple. Vous êtes le chef de la direction d'une multinationale de premier ordre, qui est en présence d'une nouvelle tendance dont l'impact pourrait être négatif pour ses affaires. Vous niez immédiatement le risque parce que votre pensée est obscurcie par une propension à privilégier le *statu quo* – et pourquoi n'en serait-il pas ainsi? Vous êtes dans ce domaine depuis assez longtemps pour savoir que

la probabilité que ce risque se matérialise est faible. En êtes-vous sûr? Ou encore, imaginez que vous dirigez une entreprise et que vous êtes aux prises avec un produit défectueux. Vous vous demandez aussitôt s'il s'agit d'un problème de conception. Très bien, mais peut-être avez-vous perdu de vue la situation globale, en l'occurrence la perte de confiance des consommateurs. Dans ce cas, on note une préconception fondée sur la formulation étroite du problème.

Dans ces deux cas, aucune erreur flagrante n'est commise. Que devriez-vous donc faire différemment? En premier lieu, comprendre que l'espèce humaine est imparfaite et en proie à toutes sortes de préjugés cognitifs. Une fois que vous avez intégré cette réalité, recherchez des points de vue extérieurs qui proviennent de sources inattendues. Et, surtout, entourez-vous de gens, à l'interne et de l'extérieur, qui remettront en question vos schèmes de pensée.

Comme tous les dirigeants le savent, les chefs font un travail solitaire. Il n'est pas facile de trouver des gens qui vous diront la vérité, surtout si la vérité, c'est que *vous avez tort.* ➔

# Est-ce que je fais preuve de fermeté et d'une bonne adaptation à l'approche d'un changement?

## Changer ou ne pas changer...

Telle est la question.

De nos jours, on parle beaucoup de l'importance d'être visionnaire et de se doter des capacités nécessaires pour prévoir l'avenir. Cette discipline est indiscutablement nécessaire, mais il ne suffit pas d'entrevoir le changement.

Le véritable dilemme auquel de nombreux chefs d'entreprise sont confrontés lorsqu'ils observent un changement consiste à déterminer s'il est opportun d'appliquer les dispositions qui s'imposent pour passer de l'observation à l'action. Cela signifie qu'il faut réagir rapidement et s'adapter efficacement au changement, puis prendre des mesures stratégiques au bon moment, avec une assurance justifiée.

Pour ce faire, il importe d'effectuer constamment des recherches et de recueillir les données qui permettent de capter le risque, c'est-à-dire des données qui jettent un éclairage sur les zones qui présentent peut-être des risques. Cette information peut provenir de sources disparates, soit les médias sociaux, l'information d'intérêt public, des blogues et ainsi de suite. Votre travail consiste fondamentalement à exercer une vigie sur les médias mondiaux pour déceler les signaux de risque concernant votre secteur d'activité et votre entreprise.

Même s'ils possèdent les connaissances, l'expérience et les réseaux nécessaires, de nombreux dirigeants n'en tiennent simplement pas compte, ne sachant pas si le changement va réellement les toucher parce que leur organisation n'a pas la volonté de se transformer juste avant que cela ne devienne important. Il pourrait être déjà trop tard.

Par exemple, la décision de procéder à une acquisition est extrêmement difficile à prendre. Pour faciliter le processus décisionnel, les bons leaders mettent en place des mécanismes leur permettant d'appréhender l'environnement, de comprendre les ramifications de cette acquisition, de transformer l'organisation si cela est nécessaire et de tirer parti de cette occasion avant que des concurrents ne leur coupent l'herbe sous le pied.

Dans un contexte d'incertitude et en présence de nombreuses variables, les dirigeants qui ont le cœur fragile s'abstiennent de parier gros, mais les excellents leaders ne se contentent pas d'observer : ils agissent. L'indécision ne les paralyse pas. Pour eux, il n'y a pas de lacune entre le savoir et l'action. Ils mobiliseront des organisations entières pour se tourner vers un avenir inconnu, certes, mais aligné sur le risque.

Ils font des paris audacieux et misent sur le changement avant d'être dépassés par le changement. ➔



« ...Y a-t-il plus de noblesse d'âme à subir la fronde et les flèches de la fortune outrageante, ou bien à s'armer contre une mer de douleurs et à l'arrêter par une révolte? »

Shakespeare, *Hamlet*

# 3

## Qui conteste les hypothèses de ma stratégie?

« Le temps passé à argumenter n'est, bizarrement, presque jamais gaspillé. »

**Christopher Hitchens**

Auteur, *Letters to a Young Contrarian*

### Qui vous critique?

Vous avez sans doute confié à une équipe de gens intelligents la responsabilité d'établir une stratégie. Et ils s'acquittent probablement bien de cette tâche. Cependant, il se peut aussi que votre équipe fonde ses stratégies sur un ensemble d'hypothèses et d'idées répandues qui ne sont peut-être pas toujours pertinentes.

Il est primordial d'avoir accès aux bonnes connaissances et à un éventail de points de vue éclairés lorsqu'une décision stratégique déterminante est imminente. Si votre entreprise prend de l'expansion dans un autre pays, quelqu'un peut-il critiquer votre plan en fonction de la culture et des goûts des consommateurs étrangers? Si vous fermez un service de recherche improductif, y a-t-il une personne habilitée à dire : « Compte tenu de la concurrence à laquelle nous faisons face aujourd'hui, est-il vraiment logique de renoncer à innover? »

Les leaders avisés s'entourent de critiques, c'est-à-dire de personnes ou d'équipes qui incarnent le concept d' « examen critique efficace », dans toutes sortes de buts. S'ils siègent à des conseils d'administration ou occupent des postes de direction, ou encore s'ils remplissent des fonctions de conseillers d'affaires externes, ils ont non seulement l'envergure et l'esprit d'initiative nécessaires pour poser les questions épineuses et remettre en question les hypothèses stratégiques, mais en plus ils possèdent le pouvoir de le faire et bénéficient du soutien de la direction. Ce processus peut aider à révéler des angles morts, offrir des points de vue de rechange, remettre en question des hypothèses, contrer la myopie de l'organisation et intégrer la résilience dans la stratégie.



Un critique devrait vous donner l'assurance, en votre qualité de décideur, que le plus grand nombre possible de points de vue ont été pris en considération, y compris ceux qui pourraient être impopulaires. En désignant un critique et en adoptant le concept d'examen critique efficace dans votre organisation, vous aurez la certitude que vos décisions représentent de bons choix stratégiques. ➤

# Sommes-nous toujours à la recherche de raisons de dire non?



## Le risque de l'occasion ratée

Soyez scrupuleusement honnête pendant quelques instants : êtes-vous à ce point prospère et en vue dans votre secteur d'activité que lorsqu'une possibilité de changement se présente, votre réflexe est de la balayer du revers de la main? De nombreuses organisations florissantes finissent par acquérir une attitude de *statu quo* et en viennent à consacrer 90 pour cent de leur énergie à défendre les raisons justifiant leur inaction. « Pourquoi remettre en cause ce qui nous réussit si bien? », se disent-elles.

Cependant, l'inaction représente l'un des plus grands risques auxquels une organisation peut s'exposer; les clients et les investisseurs ne toléreront tout simplement pas que vous vous assoyiez sur vos lauriers. Donc, prenez-vous *suffisamment* de risques?

Selon le Forum économique mondial, la durée de vie moyenne des sociétés dont la taille est comparable à celle des multinationales de Fortune 500 est de 40 à 50 ans. Pour poursuivre leur croissance et réussir, les organisations doivent prendre des risques. Or, comment peuvent-elles le faire d'une manière stratégique? Que diriez-vous de commencer à évaluer vos grandes décisions stratégiques en tenant compte non seulement du risque d'agir, mais aussi du risque de ne rien faire? Quel sera l'impact du non-changement sur la stratégie,

les résultats, le positionnement sur le marché, la marque, la réputation et l'atout concurrentiel de votre organisation?

Par exemple, que serait-il arrivé si le plus vaste réseau social avait trouvé toutes les raisons de ne pas acquérir une application de partage de photos? Inversement, combien l'inertie de l'industrie du taxi lui coûte-t-elle? On peut envisager sous cet angle toutes les grandes décisions, par exemple l'évaluation d'un projet de produit ou de service, la conclusion d'une acquisition ou la réaction à une perturbation.

En ce qui concerne les perturbations, il peut également être utile d'effectuer une analyse de l'élément perturbateur en question pour ne pas tomber dans le piège du déni. (« Cela ne pourrait jamais nous arriver! ») Faites une séance de remue-méninges à l'interne – à laquelle participeront des directeurs des services des finances et du marketing – pour cerner les innovations courantes qui risquent d'avoir une incidence sur votre modèle d'affaires.

Airbnb, Uber, les voitures sans conducteur : ces éléments perturbateurs des modèles d'affaires établis ne sont que quelques-uns des nombreux phénomènes qui nous mettent en garde contre l'inaction. Ne rien faire n'est pas une stratégie acceptable. Ne laissez pas l'inertie vous détruire. ➔

« Le plus grand risque est de n'en prendre aucun... Dans un monde qui change si rapidement, la seule stratégie qui vous mènera à l'échec est celle consistant à ne jamais prendre de risques. »

**Mark Zuckerberg**  
Fondateur de Facebook

# 5

## Que vaut notre réputation, et à qui appartient-elle?



« Il faut 20 ans pour construire une réputation et 5 minutes pour la détruire. Si vous gardez ça à l'esprit, vous vous comportez différemment. »

### Warren Buffett

Investisseur le plus avisé de la planète

### Votre réputation, c'est votre richesse

La réputation, c'est tout. Vous n'avez qu'à interroger des leaders qui disent à qui veut l'entendre que le risque lié à la réputation est le plus redoutable de tous les risques pour une entreprise. La réputation vaut beaucoup plus que de l'argent; on la mesure aussi à l'aune de la confiance, de la visibilité et de la notoriété. À l'ère de Twitter, cependant, une réputation peut être ternie en un rien de temps et les conséquences peuvent être désastreuses.

Arrêtez-vous un moment et réfléchissez à tous les secteurs d'activité qui, au cours des dernières années, ont reçu une attention dont ils se seraient volontiers passés : l'industrie automobile, l'hôtellerie, le secteur du pétrole et du gaz, le commerce de détail et les services financiers, pour n'en nommer que quelques-uns.

Donc, entre les mains de qui votre réputation repose-t-elle dans votre organisation? Et savez-vous quel est le facteur déterminant de votre réputation auprès des parties prenantes? Votre réaction spontanée pourrait être que la marque et la réputation relèvent d'une fonction précise de l'organisation, par exemple les affaires publiques, le service juridique, le service des communications ou celui des relations avec les investisseurs. Toutefois, quelle que soit la fonction en cause, son intervention n'est généralement pas suffisante.

Investisseur le plus avisé de la planète promesses faites aux clients aussi bien qu'aux attentes des parties prenantes, par exemple les actionnaires. C'est la raison pour laquelle un bon programme de promotion de la marque et de la réputation relève en premier lieu des membres de la haute direction, soit le chef de la stratégie, le chef de la gestion des risques et le chef du marketing, qui doivent collaborer pour rehausser, protéger et sauvegarder votre réputation.

Un bon programme de promotion de la marque et de la réputation se doit de faire participer les employés en tant qu'ambassadeurs de l'entreprise, d'être constamment à l'affût des disparités entre les promesses et les résultats livrés, et d'investir dans des systèmes pour exercer une surveillance et un suivi sur les commentaires des parties prenantes de l'extérieur. De nombreuses organisations retiendront aussi les services d'une entreprise spécialisée dans la gestion de la marque et de la réputation ou établiront un partenariat avec une entreprise de ce type en mettant à profit son savoir-faire pour maintenir la valeur de leur marque à des niveaux optimaux.

En bref, les atteintes à votre réputation représentent quelques-uns des principaux risques auxquels votre organisation fera face.

Quelle est la valeur de votre marque et de votre réputation? Ne courez pas le risque de découvrir ce qu'elle valait. ➤

# Suis-je réellement préparé à affronter une crise?

## Un gramme de prévention vaut un kilo de remèdes

Pensez à toutes les situations de crise que certaines organisations ont connues depuis quelques années : santé et sécurité, violation de données, sécurité alimentaire, catastrophes environnementales, terrorisme et fraude. Ce qui est intéressant, c'est que même si ces incidents font la manchette, la plupart des cadres supérieurs ne sont toujours pas préparés à faire face à une situation de crise.

Deux ou trois éléments changent le cours des choses dans une carrière. Ce qui est déterminant pour notre vie tout entière, notre marque et l'héritage que nous laissons, c'est la manière dont nous y réagissons.

Bien sûr, personne parmi nous ne veut prendre le temps de se préparer à affronter l'inconnu. C'est fastidieux, il y a des obligations plus urgentes et pas question d'organiser une réunion de plus. Quand une crise surviendra – cela est inéluctable – comment réagirez-vous? Maîtrisez-vous parfaitement les protocoles de gestion de crises de votre organisation? Une piètre planification et une intervention désordonnée rendront la reprise des activités beaucoup plus ardue et coûteuse.

La préparation commence par la mise en place d'un cadre de gestion de crises d'entreprise et l'établissement de plans à partir de scénarios précis : les changements intervenus dans les marchés, les enjeux de la réglementation, des poursuites judiciaires, le militantisme de certains

actionnaires, les préoccupations des clients, les cybermenaces et les catastrophes naturelles, pour n'en nommer que quelques-uns. Il faut ensuite faire une répétition générale en utilisant des simulations et des techniques de jeux militaires. Cette étape est essentielle : en s'exerçant à la prise de décisions en temps réel, dans un environnement dépourvu de risques, quoique rigoureux, les hauts dirigeants acquièrent de l'assurance et développent une espèce de mémoire qu'ils peuvent activer dans n'importe quelle situation.

Une fois que vous êtes préparé à agir dans différentes situations, il vous faut un plan d'exécution pratique, indiquant en détail les étapes à franchir et les noms des personnes qui en assureront la mise en œuvre lorsqu'une crise surviendra. Par exemple, qui sera à même de gérer une crise à l'interne, et sur quels partenaires externes pourrez-vous compter pour obtenir du renfort? Selon l'événement, vous aurez besoin de ressources telles que des intervenants pivots, des gestionnaires des communications, des spécialistes des cyberinterventions instantanées et des analystes de l'environnement. Le moment venu, vos partenaires devront se concerter et réagir promptement.

Évidemment, la mise en pratique et la planification sont facultatives. Vous pouvez vous fier simplement à votre intuition et à vos réflexes. En revanche, vous pouvez avoir l'assurance d'être bien préparé et prêt à faire face à n'importe quelle situation de crise, même des situations que vous n'avez peut-être jamais imaginées. ➤



« Ce n'est pas la volonté de gagner qui compte – tout le monde l'a. Ce qui importe, c'est la volonté de se préparer pour gagner. »

**Paul « Bear » Bryant**  
Entraîneur universitaire de football américain

# 7

## Est-ce que je sais qui est prêt à prendre les commandes en situation de crise, et suis-je assez honnête pour avouer que ce n'est pas moi?

### Mettre sur pied une équipe

En situation de crise, même les leaders les plus compétents peuvent être paralysés.

En s'abstenant de réagir à une information vitale, en tenant des propos déplacés dans les médias ou en prenant des décisions inopportunes, les dirigeants les mieux intentionnés peuvent aggraver une situation déjà délicate.

Faisons une analogie avec le sport :

Combien d'équipes de basketball triomphent pendant la saison régulière, faisant passer le ballon dans le panier des dizaines de fois et cumulant les victoires pour se heurter à un mur pendant les séries éliminatoires? Lorsque la tension est à son comble pendant un championnat national – à quelques secondes de la fin d'un match et devant des millions de spectateurs –, combien de joueurs sous pression parviennent à être presque toujours à la hauteur? Très peu.

Dans le monde des affaires, la même chose se produit chez les dirigeants dans

des situations de crise. Il est évidemment essentiel que vous vous prépariez et que vous simuliez des crises, mais vous devez aussi déterminer qui, dans l'équipe de la haute direction, est en mesure de prendre les commandes en situation de tension extrême. Et n'oubliez pas de tirer parti de la sagesse des membres du conseil d'administration, car ils ont probablement été témoins d'une ou de deux situations de crise dans leur vie, et ils sont dans une position tout indiquée pour vous éclairer sur les compétences requises et vous aider à désigner les dirigeants aptes à prendre les choses en main.

Ciblez une personne sûre d'elle-même, capable d'agir dans la confusion et apte à prendre rapidement des décisions en se fondant sur une information limitée. La gestion de crises ne devrait être confiée qu'à des leaders qui ont reçu une formation en la matière et qui possèdent la capacité confirmée de prendre des décisions en situation fictive de stress.

Sans entraînement, vous ne pouvez pas vous rendre au championnat. ➤



« Certains veulent que cela se produise, d'autres souhaiteraient que cela se produise et quelques-uns font que cela se produise. »

**Michael Jordan**

Figure iconique du basketball ➤

# Vais-je utiliser une situation de crise comme catalyseur de changement?



## Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise

Cette mise en garde, nous l'avons tous déjà entendue. Connaissez-vous l'origine de ce dicton? Il nous vient de la médecine.

Les problèmes de santé graves peuvent être initiés. Prenons une personne qui vient d'avoir une crise cardiaque : sa première réaction est la survie, mais après son rétablissement, la frayeur qu'elle a ressentie peut l'inciter à modifier concrètement son mode de vie et, en fin de compte, à devenir plus résiliente.

La plupart des organisations laissent passer la chance d'utiliser les situations de crise comme des événements transformateurs. Une autre crise surviendra, et elles poursuivront leurs activités comme si elles n'avaient rien retenu de ces expériences.

Une crise personnelle expose la vérité toute nue. C'est un événement traumatisant qui offre une occasion de changement. On est effrayé, on voit les choses différemment et on prend conscience de la nécessité de

changer. C'est la même chose pour une entreprise : après une crise, de nombreuses organisations se rendent compte qu'elles doivent revoir de fond en comble leurs convictions, leur culture, leur mentalité, leurs valeurs et leurs mécanismes parce qu'ils ne fonctionnent pas bien.

En préparant le terrain pour une intervention efficace, les organisations peuvent également être en mesure d'utiliser les crises à leur avantage en cernant les possibilités d'accroître leur part de marché, en améliorant leur compétitivité ou en attirant de nouveaux clients, à un moment où les autres entreprises de leur secteur se démènent pour faire face à la situation.

Les situations de crise vous offrent donc la possibilité de rectifier le tir, de passer de la défensive à l'offensive et d'en sortir plus fort qu'auparavant. ➤

« Un examen attentif permet de découvrir que la plupart des situations de crise sont des occasions d'avancer ou de rester sur place. »

**Maxwell Maltz**

Scientifique et auteur américain

9

# Mon équipe de gestion des risques me procure-t-elle le climat de confiance dont j'ai besoin pour prendre des décisions dont les enjeux sont élevés?

## La gestion des risques est la responsabilité de chacun

Une partie du travail de tout dirigeant consiste à déceler les problèmes qui pourraient faire obstacle au succès et à mettre en place des stratégies pour les résoudre.

La fonction gestion des risques consiste à renforcer la confiance des dirigeants pour qu'ils puissent prendre des risques stratégiques, à exiger la prise de décisions objectives et à mettre l'accent sur la valeur ajoutée, pas juste sur la valeur sauvegardée.

Ce n'est toutefois pas ce qui se passe dans bon nombre d'organisations. Certains responsables de la gestion des risques sont perçus comme des obstacles ou des intrus. Il se peut que leur langage et leur vocabulaire n'aient pas de résonance dans l'entreprise, et que leurs procédés ne soient pas considérés par l'entreprise comme générateurs de valeur.

La gestion des risques est souvent dissociée du reste de l'entreprise et confinée dans un rôle de conformité plutôt que de consultation. Et comme l'équipe responsable de la gestion des risques intervient après coup ou a pour rôle de « cocher des cases », les dirigeants sont enclins à croire que la gestion des risques

leur est imposée par le personnel de gestion des risques.

Compte tenu de ce qui précède, comment la fonction de gestion des risques peut-elle se réinventer en tant que partenaire stratégique et fonction habilitante de l'entreprise, et comment peut-elle capter l'attention de la haute direction? Comment une meilleure compréhension des risques rend-elle les dirigeants plus compétents dans l'exécution de leurs fonctions?

La gestion des risques devrait faire partie intégrante de l'entreprise tout en étant une fonction distincte. Les leaders de la gestion des risques doivent agir en tant que groupe stratégique de l'entreprise, et non en tant que force policière.

L'équipe de la gestion des risques doit transcender la gestion des risques et la conformité : elle devrait être composée de leaders qui s'identifient à l'entreprise et qui mettent à son service leur expérience et leur savoir-faire dans le domaine de la consultation.

L'équipe de la gestion des risques a l'expérience de tout ce qui a trait aux résultats négatifs, mais elle peut aussi apporter une contribution positive. ➤

« Le travail d'équipe est la capacité à travailler ensemble vers une vision commune et la capacité d'orienter les réalisations individuelles vers les objectifs de l'organisation. C'est le moteur qui permet à des gens ordinaires d'atteindre des résultats extraordinaires. »

**Andrew Carnegie**

Industriel et philanthrope



# Est-ce que je mets à profit l'expérience du conseil d'administration pour faire face aux incertitudes?



## Faites-vous conseiller par votre conseil d'administration

Disons que vous avez un excellent conseil d'administration. Les administrateurs font autorité dans votre secteur d'activité et possèdent des expériences et des points de vue diversifiés. Ils ont connu d'innombrables crises et savent comment cerner les nouvelles tendances et déceler les menaces qui planent sur le secteur.

Et pourtant, si vous faites comme de nombreuses autres organisations, vous n'utilisez peut-être pas leur expertise aussi judicieusement que vous le pourriez. D'accord, votre équipe passe un temps colossal à préparer des présentations à leur intention. En général, la masse d'information est si volumineuse que le gros de la réunion est consacré à la présentation de documents plutôt qu'à une conversation enrichissante.

Les conseils d'administration se doivent de pouvoir vous aider et, surtout, ils le veulent! Pour ce faire, il faut que vous leur disiez – en toute franchise – quelle est votre situation.

Si les membres de votre conseil d'administration ne possèdent pas les compétences requises pour vous conseiller sur les risques émergents et stratégiques, entendez-vous avec le président pour

réunir des gens qui possèdent un bagage de compétences plus contemporaines, par exemple des connaissances dans le domaine des cyberrisques et une compréhension des technologies perturbatrices, ou encore des points de vue sur d'autres tendances susceptibles d'influer sur vos activités

Gardez-vous toutefois d'assaillir les administrateurs d'information. Discutez avec eux. Permettez-leur de vous coacher. Dans vos délibérations stratégiques, permettez-leur de remettre en question votre mode de pensée, d'ajouter leur éclairage et de vous transmettre les opinions des actionnaires.

Est-il fréquent que vos échanges ne se bornent pas aux risques financiers et opérationnels et qu'ils intègrent les nouvelles tendances et les situations de crise potentielles?

N'hésitez pas à utiliser votre conseil d'administration comme caisse de résonance de vos décisions. Ayez suffisamment confiance en vous-même pour reconnaître que votre vision est fragmentaire, et invitez un ancien chef de la direction ou un administrateur, ou encore un conseiller, à participer à un véritable échange qui pourrait vous procurer un nouvel éclairage grandement nécessaire.

« L'information n'est pas la connaissance. »

**Albert Einstein**

Physicien





## Personnes-ressources

### **Jacqueline Bukaluk**

Leader canadienne, Risque stratégique  
Associée, Conseils en gestion des risques  
jbukaluk@deloitte.ca

### **Nathan Spitse**

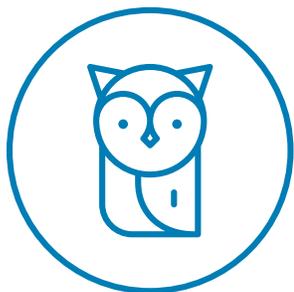
Associé, Conseils en gestion des risques  
nspitse@deloitte.ca

### **Pierre Gignac**

Directeur principal, Conseils en gestion  
des risques  
pgignac@deloitte.ca

### **Prashant Masand**

Directeur principal, Conseils en gestion  
des risques  
prmasand@deloitte.ca



## Acknowledgements

**Deloitte a été largement reconnu en tant que leader du marché, notamment dans les récents rapports d'analystes indépendants ci-dessous :**

1. Deloitte a été désigné en tant que leader des conseils en gestion des risques liés à la réputation et des situations de crise par ALM Intelligence.

Source : ALM Intelligence. Reputation Risk & Crisis Management Consulting 2016, ALM Intelligence Consulting Research & Advisory estimates, © 2016 ALM Media Properties, LLC.

Reproduit sous licence.

2. Deloitte a été désigné par Gartner en tant que leader mondial de la gestion des risques en raison de l'exhaustivité de sa vision et de sa capacité d'exécution.

Source : Gartner, Jacqueline Heng et John A. Wheeler. Magic Quadrant for Risk Management Consulting Services, Worldwide, 5 novembre 2015.

# Deloitte.

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](http://www.deloitte.com/ca/apropos).