

Défis et changements

Dans l'œil du cyclone – diriger en situation de crise

Par *Brian Ferguson, CA*

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

Quelle que soit la crise à traverser, qu'une pandémie ait mis K.-O. la moitié du personnel, qu'une catastrophe naturelle ait ravagé le siège social ou qu'un produit défectueux ait mis la vie des consommateurs en danger, les administrateurs peuvent prendre des mesures pour faire en sorte que l'entreprise surmonte les difficultés.

Catastrophe soudaine ou crise latente

Certaines crises éclatent soudainement et sans avertissement, comme une attaque terroriste, un ouragan ou une panne de courant généralisée. Par ailleurs, une situation mal anticipée ou mal gérée peut dégénérer en crise, telle qu'une grève, une panne de système ou des problèmes financiers.

Certaines crises ne touchent qu'une entreprise (sabotage d'un produit), alors que d'autres sévissent à grande échelle (pandémie). Les répercussions peuvent varier selon la région, le type d'entreprise et bien d'autres facteurs.

La façon dont une entreprise gère une crise influe non seulement sur son résultat net, mais aussi sur ses relations avec les employés, les clients, les autorités de réglementation et les autres parties prenantes.

La publication *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises*, rédigée par Doug Enns et Hugh Lindsay pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA, est un excellent outil pour les administrateurs de sociétés en situation de crise. Le présent article est largement inspiré de cette publication.

Le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration assume une responsabilité générale à l'égard de l'organisation et doit superviser et conseiller la direction tout au long de la crise.

Une gestion de crise efficace exige la prise de mesures rapides et décisives ainsi qu'une collaboration efficace entre le chef de la direction et le conseil. Le chef de la direction et l'équipe de direction ont la responsabilité de réagir aux crises soudaines et de mettre en place un plan de poursuite des activités. Les administrateurs doivent surveiller leurs actions et s'assurer que le chef de la direction a la situation bien en main.

Le chef de la direction ne doit pas avoir peur de demander des conseils et des recommandations au conseil d'administration. Le conseil devrait effectuer un suivi de la gestion de la crise par le chef de la direction et lui offrir de l'aide ou intervenir au besoin.

Gérer une crise

La gestion de crise se compose de plusieurs éléments clés :

Réaction à la crise

- Intervenir immédiatement pour protéger les vies, les biens et l'environnement.
- S'informer sur la crise, son incidence et sa durée probable.
- Nommer une équipe d'intervention qui a la formation voulue pour gérer la crise et libérer les membres de l'équipe de leurs responsabilités habituelles.
- Communiquer avec les conseillers externes, tels que la société d'assurances et le conseiller juridique.

Poursuite des activités

- S'assurer que les activités principales se poursuivent autant que possible.

Communications

- Confier à une même personne la responsabilité de toutes les communications relatives à la crise et communiquer ouvertement avec les parties prenantes et les médias d'information.
- Démontrer un engagement envers les collectivités directement touchées par la crise en y déléguant un représentant approprié.
- Communiquer directement et fréquemment avec les parties prenantes de l'entreprise, soit les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les autorités de réglementation, pendant et après la crise.
- Faire régulièrement le point avec le conseil.

Reprise des activités

- Concevoir ou mettre en œuvre un plan de reprise des activités.
- Continuer de communiquer avec les parties prenantes pendant que le plan est mis en application.

Les championnes de la gestion de crise

Être prêt à affronter une crise ne se limite pas à être capable de gérer la crise elle-même; il faut en plus disposer des ressources et de la résilience nécessaires pour poursuivre les activités. Les organisations qui se sont le mieux remises d'une crise présentaient les caractéristiques suivantes :

- elles avaient établi un plan de poursuite des activités et l'avaient mis à l'essai;
- leur dirigeant a fait face à la situation et a pris rapidement des mesures décisives;
- elles ont communiqué rapidement et ouvertement avec leurs employés, leurs clients, d'autres parties prenantes et les médias;
- elles ont fait preuve de compassion envers les personnes blessées, effrayées et affligées par les événements;
- elles avaient pris des dispositions d'ordre pratique telles que la mise en place de systèmes informatiques et de communication de rechange et l'archivage externe des copies de sécurité des dossiers cruciaux et des coordonnées de personnes-ressources;
- elles disposaient des ressources financières et autres pour absorber le choc de la crise et assurer le retour à la normale : bilan solide, flux de trésorerie positifs et contrôle efficace des coûts.

Mesures particulières pouvant être prises par le conseil d'administration

Supervision de la gestion de la crise par la direction

Le chef de la direction doit communiquer avec le conseil dès que possible pour informer les administrateurs de la situation et leur faire part de la réaction et des plans initiaux de la direction. Le président du conseil doit convoquer une réunion ou une conférence téléphonique pour

permettre au chef de la direction et au conseil d'examiner la situation et de déterminer d'un commun accord la façon de gérer la crise, et pour établir une première marche à suivre ainsi qu'un calendrier pour la présentation des rapports et le suivi.

Après avoir évalué la gravité de la crise et les mesures prises par le chef de la direction, les administrateurs pourront déterminer dans quelle mesure intervenir. Ils pourront ainsi décider de :

- laisser le chef de la direction gérer la crise et lui demander de faire rapport périodiquement sur l'évolution de la situation;
- désigner un ou plusieurs administrateurs possédant l'expérience et l'expertise appropriées pour aider le chef de la direction à gérer la crise;
- charger des conseillers externes de conseiller le chef de la direction;
- nommer une personne autre que le chef de la direction pour gérer la crise.

Selon les circonstances, le chef de la direction tiendra le conseil au courant au moyen de :

- rapports lors des réunions ordinaires du conseil;
- rapports fréquents par téléphone ou par courriel;
- séances d'information lors de réunions spéciales du conseil ou de réunions du comité de gestion des crises.

Organisation du conseil

Le conseil peut décider de charger un administrateur de coordonner les activités du conseil liées à la crise ou d'établir un comité de crise relevant du conseil. Les administrateurs doivent tenir compte du temps qu'ils pourraient individuellement devoir consacrer aux activités de l'organisation en temps de crise. Le président du conseil ou l'administrateur en chef non membre de la direction, notamment, seront peut-être contraints d'allouer la majeure partie de leur temps à l'organisation pendant la crise.

Le conseil aura peut-être à approuver un financement d'urgence ou d'autres opérations relatives à la crise. Un ou plusieurs des comités du conseil seront généralement en mesure d'épauler la direction et se mettront à sa disposition, mais le conseil pourrait devoir établir un comité spécial. Le conseil devra peut-être également faire appel à des experts pour le conseiller.

Surveillance des communications de l'entreprise

Le conseil a la responsabilité de surveiller les communications de l'entreprise, qui seront essentielles pour la réputation de l'entreprise et sa capacité de reprendre ses activités. Les employés, les clients et les fournisseurs doivent être informés de la situation et de ses conséquences pour eux. Les médias d'information, les investisseurs, le public et les autorités de réglementation s'attendent à recevoir des renseignements utiles en temps opportun. Le conseil doit s'assurer que toutes les communications relatives à la crise proviennent de la même personne, et qu'elles sont transparentes et cohérentes.

Les autorités de réglementation exigent des informations sur les événements importants qui affectent la santé financière des entreprises. Il faudra évaluer l'importance de la crise et déterminer si elle sera gardée confidentielle ou non, étant donné que les crises majeures doivent être annoncées sans délai dans les communiqués de presse déposés auprès de l'autorité de réglementation des valeurs mobilières. L'organisation peut en outre être tenue de déposer une déclaration de changement important et de présenter une analyse des répercussions financières dans son prochain rapport de gestion.

Les défis de la gestion de crises

Signaux d'alarme

Les administrateurs doivent superviser consciencieusement la gestion de la crise par la direction, mais ils doivent résister à la tentation d'intervenir abusivement et s'assurer de ne pas empêcher

la direction de traiter rapidement les questions urgentes en lui soumettant des demandes d'information excessives. Ils doivent toutefois être attentifs aux signaux d'alarme ci-dessous qui indiquent clairement que le chef de la direction ne gère pas la crise de façon efficace et qui pourraient justifier l'intervention du conseil :

- il y a lieu de penser que la direction a sous-estimé l'ampleur ou la gravité de la crise;
- la direction ne réagit pas de façon résolue et efficace;
- aucun plan de poursuite des activités n'a été élaboré ou le plan ne fonctionne pas;
- les informations transmises au conseil par la direction sont inexactes ou incomplètes.

Quand le problème, c'est le chef de la direction

La situation est particulièrement difficile lorsque le conseil ne peut pas compter sur le chef de la direction pour résoudre la crise. Cela peut se produire lorsque le chef de la direction est lié à la crise (scandale d'entreprise, décès soudain ou démission du chef de la direction) ou lorsqu'il n'est pas résolu à prendre les mesures nécessaires pour gérer efficacement la crise ou qu'il est incapable de le faire.

Si le poste de chef de la direction doit être pourvu inopinément, le conseil devra peut-être mettre en œuvre le plan de relève du chef de la direction ou accélérer sa mise en œuvre, mais il doit être prêt à chercher à l'extérieur de l'organisation s'il ne trouve pas à l'interne un candidat qualifié, qui connaît l'entreprise et son personnel et qui peut prendre les choses en main rapidement.

Si le chef de la direction se trouve temporairement en conflit d'intérêts, le conseil doit intervenir, demander au chef de la direction de se retirer des dossiers touchés par le conflit et nommer une autre personne pour agir jusqu'à ce que le conflit soit résolu.

Si le chef de la direction est toujours en poste, mais qu'il gère mal la crise, le conseil peut l'encadrer étroitement ou faire appel à un autre dirigeant ou à un administrateur pour diriger l'équipe de gestion des crises. Il peut s'avérer nécessaire de remplacer le chef de la direction au bout du compte, mais, en situation de crise, cela ne doit être envisagé qu'en dernier recours.

Erreurs fatales

Les administrateurs doivent mettre tout en œuvre pour que l'entreprise ne commette pas les erreurs fatales ci-dessous, celles-ci pouvant causer encore plus de tort à l'organisation que la crise elle-même :

- dissimuler le problème ou ne pas reconnaître son existence;
- négliger de réagir promptement et résolument;
- omettre de communiquer les informations requises aux investisseurs et aux autorités de réglementation;
- omettre de communiquer les informations en temps opportun ou communiquer des informations qui manquent de transparence et de cohérence.

Tirer des leçons d'une crise

Une fois la crise passée, le conseil ou l'un de ses comités doit examiner les répercussions de la crise et la façon dont elle a été gérée, afin de renforcer l'organisation et de la préparer à affronter d'autres crises.

Éléments à prendre en considération lors d'un examen post-crise :

- Le chef de la direction et l'équipe de direction ont-ils réagi rapidement et efficacement à la situation de crise?
- Le conseil est-il intervenu rapidement et de façon appropriée?

- Le processus suivi par le conseil pour superviser le chef de la direction et pour recevoir de l'information était-il efficace?
- La direction a-t-elle effectué un examen détaillé post-crise et a-t-elle fait rapport au conseil?
- Les informations ont-elles été communiquées de façon transparente et en temps opportun et ont-elles contribué à conserver la confiance des parties prenantes?
- La crise a-t-elle révélé des lacunes dans les processus de planification stratégique et de gestion des risques?

Une situation de crise met à l'épreuve la direction et la gouvernance d'une organisation. Si la crise est gérée rapidement et efficacement, l'organisation peut en sortir plus forte et préserver sa bonne réputation.

*On peut joindre M. Ferguson et le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'ICCA à l'adresse rmgb@cica.ca. Les publications du CGRG, dont le document **20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises**, se trouvent à l'adresse www.cgrg.ca.*

Le présent article est reproduit avec l'autorisation de l'Institut des administrateurs de sociétés (www.icd.ca) et est tiré du numéro novembre 2009 de sa publication intitulée Director.