

**GESTION DES RISQUES ET RÉPONSE AUX CRISES**

## Concevoir un programme de gestion proactive des risques

De plus en plus, les entreprises font face à toute une kyrielle de problèmes exposant leurs dirigeants et administrateurs ainsi qu'elles-mêmes à des risques en matière de poursuites, de violations de la loi, de réputation, etc. Il incombe souvent au conseiller juridique de bien recenser, gérer et atténuer ces risques avant qu'ils ne dégénèrent en une crise. Cela représente un défi constant, mais les avocats en entreprise ne sont pas obligés d'affronter ces risques seuls. Utiliser les ressources appropriées de façon proactive est la meilleure façon de protéger la réputation et la viabilité à long terme de toute entreprise. En mettant à contribution des avocats et d'autres experts longtemps avant que ne surviennent des problèmes aux conséquences graves, le conseiller juridique peut éviter de devoir réagir à la hâte et de perdre également toute emprise sur le problème en cause. En élaborant et en mettant en œuvre un programme de gestion préventive et d'identification des risques, les entreprises peuvent économiser des coûts, réduire les ennuis et limiter les problèmes potentiels, ce qui accroîtra leur valeur pour les actionnaires et d'autres parties prenantes.

Lorsqu'appliqués adéquatement, des politiques, processus et procédures élaborés avec soin par une équipe multidisciplinaire d'experts chevronnés sont de puissants outils permettant de recenser, de gérer et d'atténuer de manière rentable et efficace les menaces visant l'entreprise ou la réputation de tous ceux qui lui sont associés.

Mais par-dessus tout, peut-être, le recours à un programme de gestion préventive des risques peut se révéler extrêmement utile lorsque quelque chose ne tourne pas rond. Grâce à un tel programme, il devrait être plus facile d'identifier la partie fautive, de régler le problème de manière rentable et efficace, et de faire en sorte que l'organisation et ses dirigeants soient perçus comme étant responsables et dignes de confiance. En agissant de façon proactive,

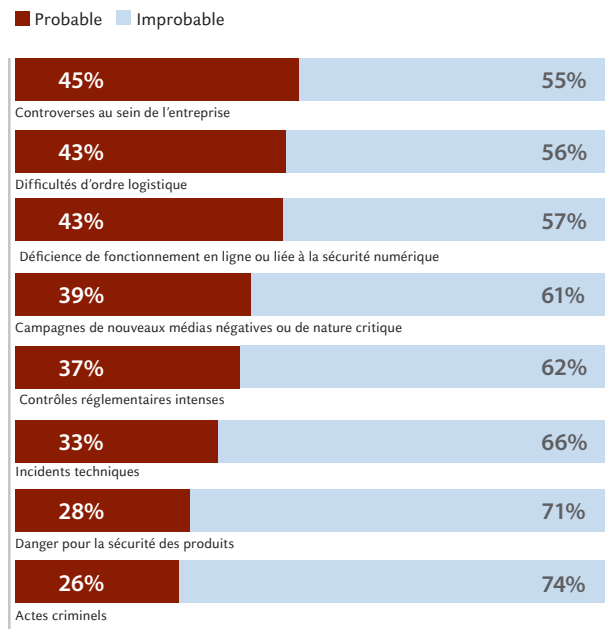
l'entreprise réussira probablement à réduire le niveau de panique au sein du groupe des parties prenantes et à limiter les répercussions de toute publicité négative en prenant les devants pour gérer la situation en cause. Les actionnaires, les responsables de la réglementation et le public savent que les choses tournent parfois au vinaigre; les mesures que prend une entreprise pour gérer un mauvais coup du sort témoignent de sa culture.

À plusieurs égards, il est moins important d'éradiquer tous les problèmes potentiels — ce qui est de toute façon impossible — que de s'assurer que tous les systèmes et processus appropriés ont été mis en œuvre. Ce faisant, il importe de ne pas négliger l'aspect humain en se concentrant trop sur les problèmes juridiques et les données liées à la situation contraignante.

Un sondage sur la préparation aux situations de crise a été réalisé à la fin de 2013 auprès de plus de 200 preneurs de décisions travaillant pour des entreprises, et il visait à déterminer quelles mesures ces entreprises appliquaient, le cas échéant, pour tenter de prévoir les crises et pour planifier les interventions qui seraient éventuellement requises. La moitié des répondants œuvraient pour de grandes entreprises et l'autre moitié, pour des PME. En plus de l'information recueillie au sujet du niveau de préparation des répondants, ce sondage a aussi permis d'obtenir des détails sur les problèmes que ces entreprises prévoient devoir affronter et sur ce qu'elles ont l'intention de faire pour les gérer.

Le sondage a révélé que la menace d'une crise est l'une des trois principales choses qui inquiètent les preneurs de décisions des entreprises. De fait, 44 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient vécu une crise durant la dernière année.

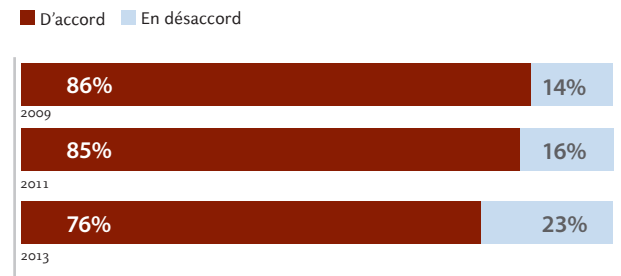
**À QUEL POINT EST-IL PROBABLE QUE LES SITUATIONS SUIVANTES SURVIENNENT AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE DURANT LES SIX À DOUZE PROCHAINS MOIS?\***



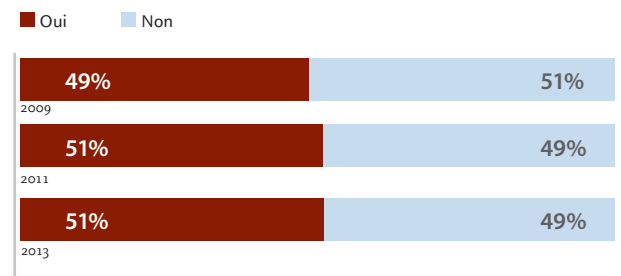
Les entreprises s'estiment exposées à un large éventail de risques découlant de facteurs tant internes qu'externes, allant des controverses qui surviennent parfois au sein d'une entreprise aux difficultés d'ordre logistique en passant par les contrôles réglementaires intenses et les campagnes négatives orchestrées par de nouveaux médias.

En ce qui a trait à d'autres éléments touchant à la question de savoir dans quelle mesure les entreprises sont prêtes à composer avec ces crises anticipées, le sondage a révélé que la moitié d'entre elles n'ont aucun plan d'intervention en cas de crise, malgré le fait que 75 % des répondants ont reconnu qu'il serait utile de pouvoir compter sur un tel plan.

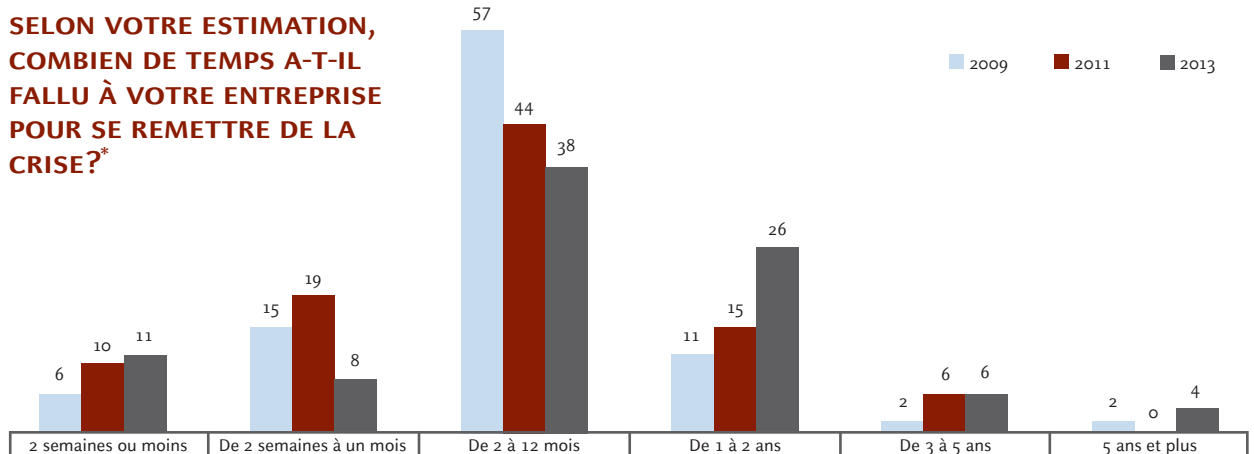
**DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS D'ACCORD POUR DIRE QU'IL SERAIT PROFITABLE POUR VOTRE ENTREPRISE D'ADOPTER UN PLAN DE GESTION DE CRISE?\***



**VOTRE ENTREPRISE ACTUELLE APPLIQUE-T-ELLE UN PLAN DE GESTION DE CRISE?\***



**SELON VOTRE ESTIMATION, COMBIEN DE TEMPS A-T-IL FALLU À VOTRE ENTREPRISE POUR SE REMETTRE DE LA CRISE?\***



Afin de quantifier l'utilité d'avoir un programme de gestion des risques, le sondage traitait aussi du temps qu'il faut aux entreprises pour se remettre d'une crise. Les résultats ont démontré que même si 51 % des entreprises se remettent d'une crise en un an ou moins, celles qui appliquent un plan de gestion de crise le font plus rapidement.

Chaque entreprise est unique et est confrontée à des problèmes qui lui sont propres. La question qui compte, cependant, est celle de savoir comment le conseiller juridique peut agir de façon efficace pour le compte de l'organisation en gérant et en atténuant tous ces risques de façon proactive et en misant à cette fin sur des ressources de plus en plus limitées. La question délicate des honoraires juridiques a souvent incité des avocats travaillant à l'interne à faire appel à un grand nombre de conseillers juridiques qui, la plupart du temps, facturent leurs services à la pièce, une pratique se révélant parfois peu rentable pour l'entreprise à long terme. En ce qui concerne la gestion des risques, la prévention des crises et les interventions afférentes en général, le conseiller juridique a souvent intérêt à travailler avec des conseillers en qui il a confiance et qui possèdent une vaste expertise et comprennent bien les valeurs et objectifs de base

de l'entreprise dans son ensemble. Lorsqu'elle applique une approche proactive, holistique et multidisciplinaire, une telle équipe sera la meilleure pour concevoir un programme de gestion préventive des risques, le tout au profit, en fin de compte, de l'organisation. Et comme « il vaut mieux prévenir que guérir », il est vraiment profitable, voire urgent, d'établir de telles relations et de créer des programmes de gestion préventive et proactive des risques.

### SI LE PROBLÈME SE COMPLIQUE

Dans notre monde interconnecté, de nombreux problèmes de nature juridique touchent à plus d'une discipline. Citons, à cet égard, l'exemple hypothétique suivant :

Le p.-d.g. d'une entreprise reçoit une lettre anonyme de la part d'un « dénonciateur » qui affirme qu'un employé a été victime de discrimination et que son supérieur direct, soit le chef des finances de l'entreprise, a commis de nombreux abus verbaux à son endroit. Le p.-d.g. s'enquiert officieusement de la situation auprès dudit chef des finances, qui le convainc que l'employé a tout simplement agi « par dépit ». Aucune autre mesure n'est prise. Par la suite, l'entreprise reçoit une deuxième

plainte de la part du même employé, qui critique cette fois la façon dont l'entreprise a géré sa première plainte et qui menace de raconter son histoire aux médias en alléguant qu'on a étouffé l'affaire. Le p.-d.g. consulte alors le président du Conseil, qui exige qu'une enquête officielle soit réalisée par une équipe d'enquêteurs n'ayant pas de liens de dépendance avec les membres de la direction. Cette équipe d'enquêteurs découvre que la première plainte de l'employé était liée à une dispute qu'il avait eue avec le chef des finances à propos du processus de déclaration des données financières, et ses membres apprennent aussi qu'on a exercé des pressions sur plusieurs personnes relevant du chef des finances pour qu'elles fassent de fausses déclarations au sujet de certaines dépenses.

À ce stade-là, il est évident que le problème concernant le personnel est beaucoup plus compliqué qu'on le pensait et que cela pourrait avoir des répercussions en ce qui concerne l'application de la loi, les ressources humaines, les finances, la gouvernance et la réputation de l'entreprise. Lorsque cette situation finira par être révélée au public, la valeur de l'action chutera inévitablement et des actionnaires pourraient alors décider d'entamer des poursuites, et des problèmes pourraient même surgir relativement à certaines procurations. Ajoutons à cela d'éventuelles répercussions sur le plan réglementaire et même, peut-être, pénal. En raison du contexte juridique et réglementaire actuel, les litiges sont rarement aussi simples qu'ils le paraissent à première vue, particulièrement lorsqu'ils se retrouvent au cœur d'une tempête potentielle; des problèmes qui semblent être de nature interne peuvent s'amplifier et devenir des problèmes complexes et touchant à plusieurs disciplines, surtout si on ne les gère pas adéquatement et efficacement.

## LA GESTION PRÉVENTIVE DES RISQUES VIENT À LA RESCOURSE

Un conseiller juridique compétent s'assure que les fournisseurs de services juridiques internes et externes comprennent suffisamment les intérêts et les exigences de l'entreprise et que leurs services sont bien alignés sur ceux-ci. Les responsables de la réglementation, les juges et le public s'attendent raisonnablement à ce que les gens, les entreprises et leurs avocats agissent convenablement, et ce, de manière continue. Et il est essentiel d'être perçu comme un « bon citoyen corporatif » pour préserver et améliorer la réputation et la crédibilité tant de l'entreprise que de ses dirigeants. Malgré cela, la plupart des entreprises ont des lacunes en ce qui concerne la gestion des risques auxquels elles sont exposées, tel que révélé par le nombre de « crises » qui surviennent... et le nombre de cabinets de gestion de crise!

Cela peut être imputé à plusieurs facteurs. L'application des lois et la prévention proactive des crises sont souvent considérées comme des activités entraînant des coûts irrécupérables, et pour nombre d'entreprises, il est plus facile de dégager des fonds pour une poursuite ou d'autres mesures de réparation que de faire des dépenses en capital au profit d'un programme dont le rendement financier est difficile à quantifier. Pour faire fonctionner un tel programme, il faut aussi mettre sur pied une équipe d'experts et établir un véritable partenariat formé du conseiller juridique, du responsable de l'application des lois, d'employés des TI, d'avocats de l'extérieur et d'autres conseillers compétents. Cela demande beaucoup de temps et d'argent, et s'il n'y a pas de vraie « crise » à gérer, un tel investissement se retrouvera souvent au bas de la liste des priorités.

Mais à long terme, le report d'un tel projet pourrait avoir des conséquences fâcheuses. En mettant sur pied une équipe compétente, les entreprises se dotent de la capacité de recenser les risques le plus rapidement possible, elles obtiennent des avis, fournis à titre indépendant, sur les principaux problèmes à régler, et elles peuvent mettre en œuvre un processus de gestion des risques et concevoir des simulations de crise qui les aideront à se préparer à gérer des situations critiques. Bref, la gestion préventive des risques vise à recenser et à atténuer ces mêmes risques, peu importe d'où ils viennent, afin d'éviter de devoir engager des frais imprévus par la suite.

Voici certains des avantages découlant d'un programme de gestion préventive des risques:

- **Détecter des risques que ne sont pas apparents.** Bon nombre des risques réels auxquels l'organisation fait face ne peuvent être gérés de façon théorique. Un programme complet de gestion préventive des risques met à contribution une équipe d'experts qui seront en mesure de recenser tous les types de risques et de mieux les cerner.
- **Présenter divers points de vue au Conseil d'administration et soutenir celui-ci.** Il peut être parfois difficile pour les membres du Conseil de recenser des risques qui transcendent leurs domaines d'expertise et leurs expériences. Le fait de fournir des ressources et des services consultatifs au Conseil et à ses comités mandatés pour gérer les risques les aidera à mieux s'acquitter de leurs tâches.
- **Obtenir de la reconnaissance lorsqu'on coopère.** De nombreux organismes de réglementation ont comme politique d'« attribuer une bonne note » aux entreprises faisant l'objet d'une enquête qui appliquent un programme de conformité ou de prévention des risques. Bien qu'il soit impossible de prévenir tous les risques et d'empêcher que certains risques entraînent des problèmes potentiels, les responsables de la réglementation veulent s'assurer qu'une situation donnée n'a pas été causée par une déficience systémique et que l'entreprise a adopté des mesures adéquates (recrutement de dirigeants compétents, activités de formation et procédures d'agrément appropriées, etc.) pour éviter que des situations du même genre ne se reproduisent.
- **Établir une meilleure défense contre les recours collectifs.** Les plaignants associés à des recours collectifs et à d'autres recours découlant de la matérialisation de problèmes se fient souvent à leur capacité de convaincre les juges de faits que les défenseurs ont fait preuve de négligence. Cela est plus difficile à prouver lorsque l'entreprise applique un programme de gestion préventive et d'atténuation des risques visant à minimiser ceux-ci.
- **Réduire la responsabilité de l'entreprise.** Les responsables de la réglementation et les actionnaires considèrent de plus en plus les risques de poursuite comme une responsabilité de l'entreprise. En réduisant les risques de poursuite d'entrée de jeu, l'entreprise offre des possibilités d'investissement plus attrayantes.
- **Encadrement des problèmes d'ordre réglementaire.** Les programmes de gestion préventive des risques permettent de mieux comprendre les problèmes liés aux protections d'assurance, à l'indemnisation et à la responsabilité, et ils habilite aussi l'entreprise à mieux orienter et à mieux organiser ses enquêtes.

### LORSQU'ON A TOUT ESSAYÉ : PLANIFIER LA GESTION D'UNE CRISE

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

1. **Cerner le vrai problème.** Il n'est pas toujours aussi facile et aussi évident qu'on pourrait le croire de comprendre en quoi consiste réellement le problème en cause. Souvent, la meilleure approche veut que l'on cerne l'origine du problème (dénonciateur, responsable de la réglementation, médias, poursuivant, etc.) et que l'on agisse en conséquence.
2. **Communiquer l'information.** Les membres du Conseil (dirigeants, actionnaires, etc.) ne veulent pas qu'on les tienne à l'écart. Assurez-vous d'informer le Conseil de la situation sans tarder. Non seulement cela vous procurera-t-il une certaine marge de manœuvre pour vous défendre, mais de plus, le Conseil pourra ainsi participer au processus de prise de décisions, ce qui minimisera peut-être les conséquences pour toutes les parties prenantes.
3. **Comprendre les risques et les conséquences éventuelles.** Même un problème en apparence simple peut engendrer toute une série de risques afférents. Il est essentiel de comprendre rapidement les implications de la situation litigieuse, y compris les obligations d'ordre réglementaire, la préservation de la réputation de l'entreprise, les poursuites éventuelles et les répercussions sur les finances et les relations avec les clients et les fournisseurs.
4. **Mettre à contribution les experts de l'entreprise.** Dans la plupart des cas, l'entreprise devrait engager sur-le-champ des avocats de l'externe et envisager la prise de toute mesure potentiellement utile. Faut-il effectuer une enquête à l'interne? Comment devrait-on gérer les médias? Le Conseil a-t-il été informé de la situation? Le comité de la vérification devrait-il intervenir lui aussi? L'entreprise devra-t-elle retraiter ses données financières? Dans quelle mesure devrait-on fournir de l'information sur la situation litigieuse aux responsables de la réglementation? Devrait-on prendre des mesures pour isoler les acteurs fautifs (ou leurs supérieurs)? Ces questions, entre autres, devraient être posées et tranchées par le conseiller juridique, le Conseil d'administration et les cadres supérieurs ainsi que par des avocats de l'externe et d'autres experts de l'entreprise.
5. **Enquêter, communiquer l'information, agir.** Ne dissimulez pas un problème crucial et n'en faites pas abstraction non plus. Assurez-vous de bien établir ce qui s'est passé, tenez les parties prenantes informées au besoin et prenez des mesures pour régler le problème et voir à ce qu'il ne se reproduise plus.



## MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE GESTION PRÉVENTIVE DES RISQUES

Afin de ne rien laisser au hasard, mettez sur pied une équipe qui sera formée de spécialistes de plusieurs domaines variés. Exploitez les compétences d'avocats et d'autres gestionnaires de problèmes afin de combler toute lacune avant que des difficultés ne surviennent. Il est recommandé, par exemple, de trouver des personnes ayant déjà géré des problèmes comme ceux auxquels vous faites face avant de les « réaffecter » à l'équipe mandatée pour élaborer un programme proactif. Les évaluations de risques proactives et les vérifications informelles devraient être conçues par des gens ayant des antécédents directs en la matière.

Il importe aussi d'adopter une approche multidisciplinaire. Assurez-vous de pouvoir compter sur les niveaux d'expertise appropriés dans les domaines pertinents (emploi, valeurs mobilières, fraude, etc.) ainsi que sur des employés qui connaissent diverses disciplines (finances, relations publiques, droit, ressources humaines, affaires, etc.) et sur des gens ayant l'habitude de négocier avec des responsables de la réglementation. Cela permettra à votre équipe de recenser les risques potentiels, de les atténuer ou de les gérer.

\* Source : 2013 Crisis Survey, Burson-Marsteller

<http://burson-marsteller.eu/wp-content/uploads/2013/11/2013-BM-EMEA-Crisis-survey-results.pdf>

### À PROPOS D'OSLER, HOSKIN & HARCOURT S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Osler est un cabinet d'avocats en droit des affaires de premier plan qui pratique à l'échelle nationale et internationale à partir de bureaux situés au Canada et à New York. Il compte parmi ses clients des chefs de file du secteur industriel et du monde des affaires dans tous les segments de marché, qui se trouvent par ailleurs à divers stades de leur croissance. Dirigée par Lawrence E. Ritchie, l'équipe de la gestion de risques et de réponse aux crises d'Osler profite de l'expérience de spécialistes nationaux d'un vaste ensemble de domaines de pratique et elle offre des solutions multidisciplinaires novatrices afin de prévenir et, au besoin, de traiter de façon proactive des menaces de nature juridique ou réglementaire, ou provenant de tiers, ainsi que des problèmes connexes.

Les conseillers juridiques ont réalisé qu'il faut consacrer beaucoup de temps et de travail pour recruter des spécialistes de chaque domaine réellement ou potentiellement concerné, et pour les intégrer efficacement et de façon permanente et cohérente à l'équipe. De nombreuses entreprises clientes estiment qu'il vaut la peine d'engager une « personne-clé » qui mettra l'équipe sur pied, établira les processus, trouvera et déploiera la bonne technologie. Un tel meneur devra avoir de l'expérience en application de la réglementation et en gestion des risques, et il devra aussi avoir travaillé, idéalement, au sein du gouvernement. Il devra aussi être spécialiste d'au moins un domaine important et avoir des connaissances dans l'ensemble des domaines concernés. Idéalement, cette personne-clé aura déjà créé de tels programmes et elle devra pouvoir compter sur une certaine infrastructure à cette fin, et elle pourra peut-être y arriver en tablant sur l'expertise de certains collègues de son cabinet. Si vous recrutez cette personne à l'externe, il pourrait être indiqué d'envisager divers modes de facturation étant donné que des honoraires fixes et connus à l'avance conviendraient peut-être mieux pour ce type de services qu'une entente plus classique fondée sur un taux horaire.

Pour un aperçu plus détaillé du domaine de la gestion des risques et réponse aux crises, visitez notre blogue à <http://www.riskandcrisismanagement.com> ou communiquez directement avec Lawrence Ritchie, dont voici les coordonnées :



Lawrence E. Ritchie,  
Directeur, Gestion des risques et réponse  
aux crises  
[lritchie@osler.com](mailto:lritchie@osler.com)  
416.862.6608