

Un cadre de surveillance des risques d'entreprise à l'intention des conseils d'administration

Comptables professionnels agréés du Canada



AVERTISSEMENT

Le présent document, préparé par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de ce document.

© 2022 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour toute question relative à cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a demandé l'élaboration du présent cadre afin d'aider les conseils d'administration à s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance des risques.

La présente analyse des questions relatives à la surveillance des risques prend la forme d'un processus en neuf étapes qui vise à aider les conseils :

- à mieux identifier et traiter les risques cruciaux;
- à comprendre les liens entre les différents risques;
- à comprendre l'effet multiplicateur possible des risques lorsque plusieurs événements défavorables se produisent simultanément.

Bien qu'il n'appartienne pas aux conseils de participer à la gestion des risques au quotidien, les événements récents montrent qu'une participation plus proactive et plus directe de la part des conseils, qui va au-delà du modèle traditionnel de surveillance des risques, est nécessaire.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à remercier l'auteur, John E. Caldwell, ainsi que les permanents de CPA Canada qui ont contribué au projet.

Tom Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Auteur John E. Caldwell, CPA, CA

Gigi Dawe, LL. M.

Direction du projet

Directrice, Surveillance et gouvernance des entreprises, CPA Canada

Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Tom Peddie, FCPA, FCA, président

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

Andrew Foley, J.D.

Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS

Bill McFarland, FCPA, FCA

Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A

Hari Panday, FCPA, FCGA, IAS.A

Bob Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.

John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

Table des matières

Préface	i
Introduction	1
Questions de gouvernance relatives aux risques : résumé	3
1. Surveillance	4
2. Connaissance et compréhension que chaque administrateur a des risques	5
3. Principaux objectifs du conseil en matière de gestion des risques d'entreprise	6
4. Détermination de la tolérance au risque d'une entreprise et de son appétit pour le risque	7
5. Structure et organisation du conseil aux fins du traitement des risques	8
6. Approche de la direction en matière de risques d'entreprise	9
7. Interrelations et effet multiplicateur des risques	10
8. Risques stratégiques	11
9. Communication de l'information adéquate en temps opportun	12
10. Experts externes	13
11. Évaluation du rendement et rémunération de la direction	14
12. Communication d'informations sur les risques	15
Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration	16
Préparation à la mise en œuvre du cadre de surveillance	21

Cadre de surveillance	24
1. Définition du contexte	25
2. Identification des risques	26
2.1 Risques stratégiques	28
2.2 Risques liés aux fusions et acquisitions	53
2.3 Risques financiers	63
2.4 Risques organisationnels	70
2.5 Risques opérationnels	80
2.6 Risques externes	85
2.7 Risques de non-conformité	91
2.8 Risques imprévisibles	92
2.9 Risques d'atteinte à la réputation	94
3. Tolérance au risque et appétit pour le risque	96
4. Stratégies d'atténuation et de réponse	101
5. Analyse initiale des conséquences	107
6. Analyse de l'interconnectivité	113
7. Nouvelle analyse des conséquences	120
8. Établissement des priorités	122
9. Suivi	124
10. Mise en œuvre du cadre	127
Dernières observations	138
Pour de plus amples informations	139
À propos de l'auteur	142

Introduction

Pour les conseils d'administration, la question de la surveillance des risques d'entreprise reste d'actualité et demeure généralement l'une des grandes priorités.

Quel rôle le conseil doit-il jouer dans la gestion des risques d'entreprise? Dans le modèle de gouvernance traditionnel, le conseil ne peut ni ne doit se mêler de la gestion des risques au quotidien. Les administrateurs doivent plutôt, dans le cadre de leur rôle de surveillance, s'assurer que des processus efficaces de gestion des risques existent et fonctionnent bien. Le système de gestion des risques doit permettre à la direction de porter à l'attention du conseil les risques significatifs pour l'entreprise et d'aider le conseil à comprendre et à évaluer les liens entre les risques, l'incidence potentielle des risques pour l'entreprise et la manière dont ils sont gérés. Pour effectuer une évaluation significative de ces risques, les administrateurs doivent posséder l'expérience et la formation voulues et ils doivent connaître l'entreprise.

À notre avis, les conseils doivent jouer un rôle plus actif et plus direct dans l'évaluation des risques, un rôle qui va bien au-delà de la surveillance traditionnelle des processus de gestion des risques. Les risques liés au leadership et à la stratégie sont de bons exemples d'éléments à l'égard desquels le conseil doit s'affirmer plus directement, car on ne peut s'attendre à ce que la direction évalue objectivement sa propre performance, ses capacités et sa stratégie dans ces domaines sur le plan de la gestion des risques. Contrairement aux autres responsabilités propres aux conseils et aux comités (ex. : surveillance de la présentation de l'information financière), la surveillance des risques n'est pas régie par des normes et il existe peu de sources, voire aucune, faisant autorité sur lesquelles les conseils peuvent s'appuyer.

Le nombre de crises et de faillites très médiatisées qui se produisent chaque année, certaines, insoupçonnées et d'autres, totalement prévisibles, montre que la dépendance excessive aux processus et aux modèles de gestion des risques de la direction ou l'absence de processus ou de modèles efficaces de gestion des risques peuvent avoir des conséquences inattendues et parfois catastrophiques. Ces catastrophes qui font la une sont souvent citées comme des exemples extrêmes de l'échec des systèmes de gestion des risques et de la surveillance exercée par le conseil.

Dans les faits, la plupart des entreprises n'auront jamais à composer avec des situations de crise majeure. Alors, pourquoi la direction et les conseils devraient-ils se soucier de la gestion des risques? Parce qu'une gestion des risques inefficace et une surveillance des risques inadéquate par le conseil se traduiront par une mauvaise performance et une perte d'actifs ou de valeur pour les actionnaires et les parties prenantes. C'est sur ce constat que se fonde le présent document.

La gestion efficace des risques de même que la surveillance qui incombe au conseil ne devraient pas être fondées sur l'évitement des risques. Toutes les entreprises sont exposées à des risques, et prennent des risques, continuellement. L'important, c'est de gérer l'équilibre des risques et des avantages, et de cerner et de réduire, dans la mesure du possible, les conséquences d'événements néfastes.

Le présent document ne vise pas à conseiller les administrateurs sur la création d'un système de gestion des risques d'entreprise ou d'un processus technique de gestion des risques par la direction; il incombe à la direction de mettre en place de tels outils. Il a plutôt pour objectif de présenter une approche pratique pour la surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration, y compris un cadre, une méthode et des outils.

Questions de gouvernance relatives aux risques : résumé

Cliquez sur chaque icône pour en savoir plus.



1. Surveillance



2. Connaissance et compréhension que chaque administrateur a des risques



3. Principaux objectifs du conseil en matière de gestion des risques d'entreprise



4. Détermination de la tolérance au risque d'une entreprise et de son appétit pour le risque



5. Structure et organisation du conseil aux fins du traitement des risques



6. Approche de la direction en matière de risques d'entreprise



7. Interrelations et effet multiplicateur des risques



8. Risques stratégiques



9. Communication de l'information adéquate en temps opportun



10. Experts externes



11. Évaluation du rendement et de la rémunération de la direction



12. Communication d'informations sur les risques

1. Surveillance



Quel est le rôle du conseil dans la surveillance des risques? Généralement, les conseils d'administration ont pour tâche d'exercer une surveillance sur l'identification et l'évaluation des risques d'entreprise et, dans la mesure du possible, d'atténuer ces risques. Il est généralement admis que les conseils doivent surveiller les systèmes et processus de gestion des risques et revoir continuellement la planification et les résultats de ces processus. Bref, ce processus de surveillance est plutôt passif et signifie que le conseil doit s'appuyer fortement sur la direction.

Toutefois, dans certaines circonstances, le conseil doit jouer un rôle de premier plan dans l'évaluation des risques. Par exemple, une mauvaise stratégie ou l'incapacité de mettre en œuvre une stratégie peut constituer un risque majeur pour l'entreprise. Comment la direction peut-elle évaluer d'un œil critique la stratégie qu'elle a elle-même élaborée ou apprécier objectivement sa capacité de la mettre en œuvre? De même, la qualité et l'efficacité de l'équipe de direction d'une entreprise, y compris le chef de la direction, peuvent représenter un risque majeur. Comment la direction peut-elle s'autoévaluer?

Questions à prendre en considération

1. Le conseil comprend-il clairement son mandat et son rôle de surveillance par rapport à ceux de la direction?
2. Le conseil s'acquitte-t-il suffisamment activement de cette partie de son mandat?
3. Les administrateurs ont-ils la même compréhension pratique de leur responsabilité à l'égard de la surveillance des risques? Cette compréhension est-elle la même que celle qu'en ont le chef de la direction et l'équipe de direction?

2. Connaissance et compréhension que chaque administrateur a des risques



Si l'on demandait à des administrateurs s'ils comprennent bien les risques d'entreprise, la plupart répondraient probablement par l'affirmative. Pourtant, lorsque des entreprises se trouvent en situation de crise, et même de faillite, la question jaillit invariablement : « Mais où étaient donc les administrateurs? »

Questions à prendre en considération

1. Les membres du conseil font-ils une appréciation adéquate et actuelle de la nature des risques auxquels l'organisation est exposée, ainsi que du type et des sources de risques?
2. Le conseil comprend-il vraiment en quoi les interdépendances à l'œuvre lorsque des événements ou des situations se produisent simultanément peuvent donner lieu à une importante perte de valeur?
3. Fait-on abstraction de risques d'entreprise apparemment inconcevables sous prétexte que leur matérialisation semble très improbable?
4. Le conseil possède-t-il la combinaison nécessaire de connaissances et d'expérience concernant l'entreprise et le secteur d'activité pour évaluer les risques?

3. Principaux objectifs du conseil en matière de gestion des risques d'entreprise

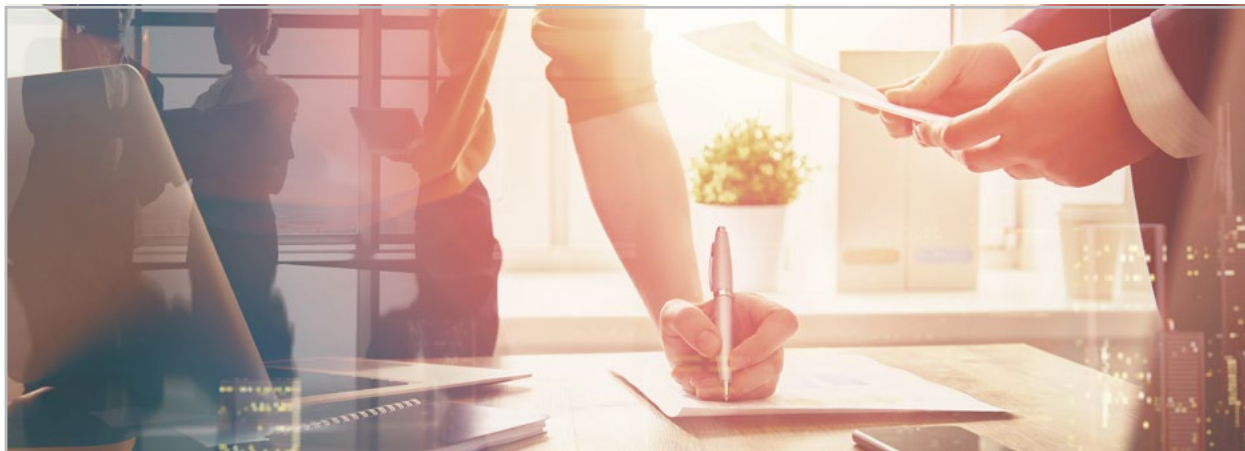


On croit souvent que les principaux objectifs de la surveillance des risques par le conseil consistent à préserver la viabilité de l'entreprise et à éviter la perte de valeur pour les actionnaires. En réalité, la probabilité d'une faillite complète est faible pour la plupart des entreprises.

Questions à prendre en considération

1. Au-delà de l'objectif évident de préserver la viabilité de l'entreprise, les administrateurs comprennent-ils qu'une gestion inefficace des risques se traduira fort probablement par une mauvaise performance et une perte de valeur actionnariale?
2. Inversement, le conseil est-il conscient qu'un des principaux objectifs d'un processus rigoureux de surveillance des risques d'entreprise est d'améliorer la performance et d'accroître la valeur actionnariale?

4. Détermination de la tolérance au risque d'une entreprise et de son appétit pour le risque



Les entreprises faisant constamment face à des risques, la direction est responsable en permanence d'évaluer les risques et d'établir un équilibre adéquat entre les risques et les avantages.

Questions à prendre en considération

1. Le conseil examine-t-il et mesure-t-il périodiquement la capacité de l'entreprise d'assumer et de gérer les risques?
2. Le conseil comprend-il la différence entre la tolérance au risque et l'appétit pour le risque?
3. Le conseil évalue-t-il sciemment les risques et les avantages lorsqu'il examine les grandes initiatives stratégiques ou tactiques de l'entreprise?
4. Le conseil dispose-t-il d'un cadre de référence lui permettant de porter des jugements valables concernant la tolérance au risque et l'appétit pour le risque?

5. Structure et organisation du conseil aux fins du traitement des risques



Divers modèles d'organisation sont actuellement utilisés par les conseils aux fins de la surveillance des risques. Dans bien des cas, l'évaluation des risques est déléguée à un ou plusieurs comités relevant du conseil. Dans d'autres cas, c'est le conseil dans son ensemble qui en assume la responsabilité. Parfois, les conseils omettent tout simplement d'attribuer cette responsabilité.

Questions à prendre en considération

1. La responsabilité de la surveillance des risques est-elle clairement attribuée?
2. Le président du conseil et le chef de la direction favorisent-ils un cadre de référence dynamique et rigoureux de gestion des risques?
3. Lorsque la responsabilité de la surveillance des risques est déléguée à un ou plusieurs comités, ceux-ci ont-ils la capacité de surveiller les risques au sens le plus large?
4. Prévoit-on suffisamment de temps pour l'exercice de cette responsabilité?
5. Dans les ordres du jour du conseil, favorise-t-on l'intégration des questions liées aux risques aux autres points à l'étude, par exemple en matière de stratégie, d'organisation et de finance?

6. Approche de la direction en matière de risques d'entreprise



L'approche adoptée par la direction à l'égard des risques peut varier énormément. À un bout du spectre, on trouve des processus de gestion des risques d'entreprise hautement structurés et des ressources organisationnelles spécialisées. À l'autre extrémité, on observe des approches simplistes et passives qui consistent à se préoccuper du risque, soit généralement des dépenses importantes, après-coup ou dans le cadre d'une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces).

Questions à prendre en considération

1. La direction dispose-t-elle d'un cadre de référence rigoureux et d'un processus détaillé d'évaluation des risques? Le conseil accepte-t-il trop aisément l'évaluation des risques faite par la direction, même lorsque cette évaluation semble superficielle?
2. Les processus ou les systèmes de gestion des risques proposent-ils une approche globale plutôt que cloisonnée?
3. L'entreprise dispose-t-elle de systèmes et de processus adéquats pour surveiller l'efficacité de la gestion des risques?
4. Le conseil et l'équipe de direction tirent-ils des leçons des situations dans lesquelles les stratégies et les systèmes de gestion des risques ont été inefficaces et prennent-ils des mesures appropriées?
5. La direction peut-elle évaluer les risques adéquatement et objectivement alors qu'elle est l'instigatrice du cadre d'évaluation des risques?
6. La direction est-elle assez ouverte et assez humble pour reconnaître ses lacunes et a-t-elle le courage de reconnaître qu'une stratégie est déficiente et qu'il faut changer de cap?

7. Interrelations et effet multiplicateur des risques



Les faillites d'entreprises, tout comme les catastrophes aériennes, sont habituellement le résultat de nombreux facteurs survenant simultanément. Avec du recul, les origines de ces événements malheureux aux conséquences souvent désastreuses ne sont que trop évidentes.

Questions à prendre en considération

1. La direction comprend-elle l'interconnectivité des risques et leur interdépendance?
2. Le conseil est-il conscient que l'entreprise peut être exposée à plusieurs risques inhérents de sorte que même des risques relativement minimes peuvent engendrer des situations graves?
3. L'interconnectivité des risques est-elle négligée sous prétexte que la probabilité qu'un événement défavorable se produise est faible?
4. Le conseil dispose-t-il d'un cadre adéquat pour comprendre l'interconnectivité des risques, leur interdépendance et leur effet multiplicateur?

8. Risques stratégiques



Les plans stratégiques sont mis au point en vue de tracer l'orientation future de l'entreprise, de définir les bases de l'avantage concurrentiel de cette dernière et d'établir les mesures précises à prendre pour l'atteinte de ses objectifs financiers et autres. Puisque l'établissement d'une stratégie suppose des choix, les risques sont inhérents à presque tous les plans stratégiques.

Questions à prendre en considération

1. Le conseil comprend-il les liens entre la stratégie et les risques, et en discute-t-il?
2. Le conseil évalue-t-il la formulation des plans stratégiques ainsi que la capacité de la direction à les mettre en œuvre?
3. Le conseil intègre-t-il l'évaluation des risques et les choix connexes dans les plans stratégiques?
4. Le conseil dispose-t-il d'un cadre de référence et d'outils (ex. : analyse de la concurrence, simulation de crise à l'aide de la modélisation) pour comprendre les conséquences des risques stratégiques?

9. Communication de l'information adéquate en temps opportun



Généralement, les conseils d'administration et leurs comités reçoivent beaucoup d'informations au sujet de la performance trimestrielle et annuelle, ainsi que sur les projets à long terme, en sus des informations propres aux comités.

Questions à prendre en considération

1. Outre les documents complémentaires aux plans stratégiques et les données liées à l'information financière portant sur le risque, le conseil reçoit-il des rapports complets sur les risques?
2. Cette information est-elle suffisante pour permettre de porter des jugements avisés sur les risques et la gestion des risques?

10. Experts externes



Généralement, les conseils d'administration ont accès à des avis d'experts en matière de droit, de comptabilité, de rémunération, de financement et de regroupements d'entreprises.

Questions à prendre en considération

1. Y a-t-il des experts de bonne réputation en mesure de guider le conseil sur diverses questions liées aux risques?
2. Le conseil fait-il régulièrement appel à de tels experts?

11. Évaluation du rendement et rémunération de la direction



Les conseils d'administration évaluent les membres de la direction à l'aide de mesures et critères divers. La politique de rémunération et les critères d'évaluation visent généralement à inciter les dirigeants à faire concorder leurs objectifs avec ceux de l'entreprise.

Questions à prendre en considération

1. Le conseil inclut-il la gestion des risques dans les critères d'évaluation des dirigeants?
2. Les pratiques de rémunération actuelles contribuent-elles ou nuisent-elles à une gestion prudente des risques?

12. Communication d'informations sur les risques



Les sociétés ouvertes sont tenues de communiquer au moins une fois par an les informations sur les principaux risques de l'entreprise.

Questions à prendre en considération

1. Le conseil compare-t-il les risques rapportés dans des publications de l'entreprise avec ceux qui ont été cernés comme étant prioritaires et interreliés dans un cadre de surveillance?
2. L'entreprise communique-t-elle des informations sur les risques qui exagèrent l'importance des risques externes et minimisent les risques dont elle serait responsable?

Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration

L'absence de cadre et d'un ensemble d'outils complets pour aider les conseils à structurer un processus de surveillance des risques d'entreprise efficace et solide constitue une préoccupation courante parmi les conseils d'administration. La responsabilité de surveillance des risques qui incombe au conseil et celle de la gestion des risques d'entreprise qui revient à la direction devraient être clairement délimitées.

Le présent document définit un cadre et une approche systématique qui intègrent certains éléments des processus de gestion des risques traditionnels, mais qui sont adaptés au rôle de surveillance du conseil. Avant d'examiner ce cadre, il serait bon de distinguer la gestion des risques d'entreprise effectuée par la direction de la surveillance des risques exercée par le conseil.

Gestion des risques d'entreprise

La gestion des risques d'entreprise (GRE) est un outil de gestion qui englobe les méthodes et les processus utilisés par les organisations pour gérer les risques rattachés à la réalisation de leurs objectifs et à la protection de la valeur. Un cadre typique de GRE aide la direction :

- à cerner certaines circonstances ou certains événements défavorables en rapport avec la performance et les actifs de l'organisation;
- à évaluer la probabilité de matérialisation des risques et l'ampleur de leur incidence;
- à décider d'une stratégie de réponse ou d'atténuation;
- à surveiller les risques.

En identifiant et en traitant les risques de manière proactive, les entreprises peuvent améliorer leur performance ainsi que créer de la valeur pour les parties prenantes et la protéger.

On peut également décrire la GRE comme une approche de gestion de l'entreprise fondée sur les risques, qui intègre la planification stratégique, la gestion opérationnelle, organisationnelle et financière de même que le contrôle interne. La GRE évolue vers la prise en compte des besoins des diverses parties prenantes qui veulent comprendre le large spectre des risques auxquels font face les organisations complexes et les mesures prises pour bien gérer ces risques.

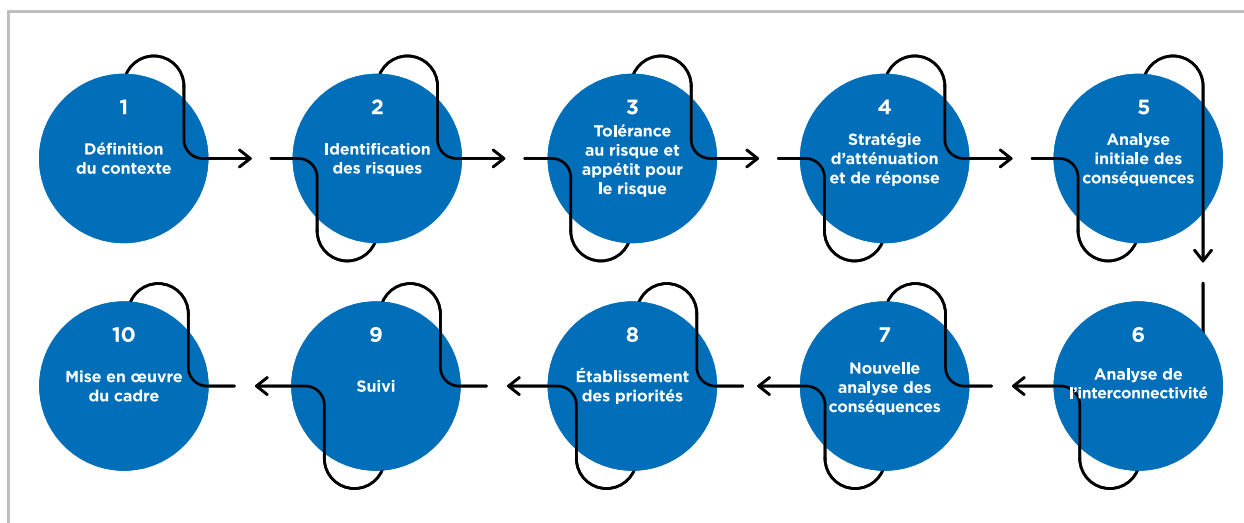
Surveillance des risques par le conseil

Le rôle du conseil à l'égard de la surveillance des risques ressemble à certains égards à celui du comité d'audit. Le comité d'audit n'établit pas d'états financiers, ne prépare pas les informations à fournir et ne gère pas le système de contrôle interne. Il est plutôt chargé de surveiller les processus d'information financière et de contrôle interne qui s'y rapportent.

De même, il n'incombe pas aux conseils d'administration d'identifier, d'analyser, d'atténuer et de surveiller unilatéralement les risques qui se posent à l'entreprise. Ils doivent plutôt surveiller les systèmes et les processus de gestion des risques tout en examinant sur une base continue les résultats et la planification connexes. Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné – et il n'est pas inutile de le répéter –, le rôle de surveillance ne devrait pas être passif ni impliquer que le conseil s'en remette trop à la direction.

Le succès des processus de surveillance des risques mis en œuvre par le conseil exige que ce dernier ait confiance en la direction, qu'il ait accès à des informations pertinentes et fiables et qu'il puisse compter sur un fonctionnement efficace de ses propres processus.

MODÈLE DE PARTICIPATION DU CONSEIL À LA SURVEILLANCE DES RISQUES



Les divers intervenants qui contribuent au bon fonctionnement de ce modèle varient d'une organisation à l'autre. Dans les organisations de grande taille, ce groupe d'intervenants comprend généralement :

- le conseil d'administration;
- l'équipe de direction;
- le personnel d'exploitation et le personnel des services fonctionnels;
- les responsables de la gestion des risques et de la conformité, notamment les responsables de l'audit interne et les conseillers juridiques à l'interne;
- les experts externes, notamment les auditeurs, les cabinets d'avocats et les conseillers;
- d'autres parties prenantes, notamment les prêteurs et les investisseurs, le cas échéant.

Dans les organisations de taille plus modeste, de nombreuses tâches peuvent être combinées et confiées à des membres de la direction et à des directeurs principaux ou encore, être externalisées.

Il va de soi que l'équipe de direction, présidée par le chef de la direction, est responsable de la gestion globale des risques d'entreprise. Le conseil d'administration a la responsabilité d'exercer une surveillance et doit rendre des comptes sur la performance globale de l'entreprise et la protection de ses actifs. Dans le contexte du cadre de gestion des risques, le conseil est aussi censé contribuer, en faisant part de son opinion et de ses observations diverses sur :

- l'identification des risques;
- l'analyse et la validation des risques;
- l'établissement des priorités;
- la tolérance au risque et l'appétit pour le risque;
- les stratégies d'atténuation et de réponse;
- les activités de suivi.

Comme il est mentionné plus haut, les conseils devraient assumer un rôle plus actif dans la surveillance de certains types de risques. L'importance de la participation du conseil variera selon le niveau des risques.

Trois niveaux de risques

Risques de niveau 1

Les risques de niveau 1 comprennent les risques de type opérationnel habituels (ex. : risques pour la santé, la sécurité et l'environnement, risques liés aux pannes des installations et des systèmes), ainsi que d'autres risques dont l'effet négatif possible sur l'entreprise est modéré ou dont l'entreprise s'est déjà déchargée à l'aide d'une assurance ou par d'autres moyens.

Si le conseil est satisfait de l'efficacité des systèmes et des processus de gestion des risques, la surveillance exercée pour les risques de niveau 1 se limitera à la procédure habituelle : poser des questions, analyser les rapports périodiques, donner des conseils et assurer un suivi.

Risques de niveau 2

La participation du conseil à la surveillance des risques sera accrue pour les risques de niveau 2, qui se divisent en deux catégories :

- les risques graves qui ne peuvent être adéquatement atténués;
- les risques liés à un parti pris de la direction.

Dans le cas de risques graves de niveau 2, le conseil travaillera en étroite collaboration avec l'équipe de direction pour comprendre ces risques, les quantifier, les classer par ordre d'importance, les atténuer et les surveiller. Le risque de financement, par exemple, entre dans cette catégorie lorsque l'entreprise est très exposée au risque d'illiquidité en raison de son modèle d'affaires, de sa structure de capital ou de l'incidence possible sur le bilan de la matérialisation d'un autre risque aux conséquences néfastes.

En ce qui a trait aux risques de niveau 2 liés à un parti pris de la direction, la participation du conseil consistera notamment à comprendre en profondeur les faits et les hypothèses sous-jacents et la manière dont les risques peuvent être quantifiés, validés, surveillés et soumis à des simulations de crise à l'aide de la modélisation financière. Le risque stratégique, par exemple, entre dans cette catégorie puisque la direction a conçu la stratégie en plus d'être responsable de son exécution. Elle aurait donc de la difficulté à évaluer objectivement sa viabilité et les risques qui y sont liés.

Une participation accrue du conseil ne signifie pas qu'il prend tout en main en excluant la direction. Il s'agit plutôt d'un intense travail de collaboration entre le conseil, le chef de la direction et son équipe.



Risques de niveau 3

Les risques de niveau 3 comprennent les cas où la direction fait clairement face à un conflit ou fait preuve d'un parti pris très net. La présence de tels risques nécessite donc une participation intensive du conseil. L'exemple le plus évident et sans doute le plus important de ce type de risque concerne la performance et la compétence du chef de la direction ainsi que l'aptitude de celui-ci à exercer ses fonctions. L'évaluation du chef de la direction est, de toute évidence, une responsabilité cruciale que le conseil doit exercer avec leadership.



Par exemple, une mauvaise stratégie ou le fait de ne pas mettre en œuvre une stratégie peut constituer un risque majeur pour l'entreprise. Comment la direction peut-elle évaluer d'un œil critique la stratégie qu'elle a elle-même élaborée ou apprécier objectivement sa propre capacité de la mettre en œuvre? De même, la qualité et l'efficacité de l'équipe de direction d'une entreprise, y compris le chef de la direction, peuvent représenter un risque majeur. Est-il juste ou même possible que la direction s'autoévalue?

Préparation à la mise en œuvre du cadre de surveillance

Aperçu

Comme les circonstances diffèrent d'une entreprise et d'un conseil à l'autre, il n'existe pas un modèle unique de mise en œuvre. Chaque conseil doit établir une méthode d'application qui lui est propre.



Le meilleur plan stratégique ne peut porter ses fruits s'il n'est pas mis en œuvre de façon efficace. De même, le succès ou l'échec du présent cadre de surveillance des risques tient à son application.

Au début, la surveillance des risques peut être une tâche peu familière à nombre de conseils. Par conséquent, ils doivent être prêts à modifier le modèle au fil de sa mise en œuvre. Tout comme dans le cas d'autres processus importants du conseil, la mise en œuvre complète d'une méthode exhaustive de surveillance des risques par le conseil d'administration pourrait s'échelonner sur plusieurs cycles et nécessiter deux ou trois ans. Le succès dépendra de la qualité du leadership, de la planification et de la participation directe tant des membres du conseil que de la haute direction.

1. Leadership

Il ne fait aucun doute que le succès de la surveillance des risques par le conseil est directement lié au leadership. Il peut être tentant d'assigner ce leadership à un président de comité, mais, sans le soutien du président du conseil et du chef de la direction, il est peu probable que le processus fasse l'unanimité ou devienne un élément du programme de travail annuel du conseil. Il importe aussi que le chef de la direction reconnaisse que le conseil a la responsabilité d'évaluer le risque organisationnel au niveau de la haute direction et d'effectuer une évaluation critique de la stratégie de la direction en matière de risques, et qu'il lui donne son appui.

2. Participation directe des membres du conseil

La surveillance des risques doit être une activité concrète pour le conseil. Elle consiste non pas tant à examiner les communications de la direction, mais à tirer parti des capacités et de l'expérience de l'ensemble du conseil au moyen de discussions et d'échanges lucides. Tant le conseil que la direction devront y consacrer beaucoup de temps. Le conseil et le chef de la direction doivent faire preuve d'un leadership sans faille pour surmonter la résistance de la direction à l'égard de ce processus en raison de l'investissement en temps qu'il exige.

3. Surveillance des risques : rôles du conseil et des comités

Les conseils doivent déterminer la manière dont ils souhaitent assigner les responsabilités relatives à la surveillance des risques. Certains voudront déléguer une partie ou l'ensemble de cette responsabilité à un ou à plusieurs comités existants, ou encore, à un nouveau comité. Certains risques (ex. : financiers, organisationnels), se prêtent bien à la surveillance par un comité. Toutefois, tout comme c'est le cas en ce qui concerne la surveillance de la stratégie, il faut se rappeler qu'au bout du compte, le conseil dans son ensemble est responsable de la surveillance des risques et a avantage à mettre à profit toutes ses ressources. Cet aspect est abordé plus en détail à la [section 10, « Mise en œuvre du cadre »](#).

4. Réunions distinctes

En raison de l'importance des réunions portant sur l'examen du plan stratégique et du temps qu'elles nécessitent, la plupart des conseils prévoient la tenue de réunions distinctes sur une base régulière. Pour les mêmes raisons, les conseils devraient prévoir des réunions entièrement consacrées aux risques d'entreprise (particulièrement au cours de la première ou des deux premières années) afin de régler les problèmes inévitables de mise en œuvre. Il peut être utile de tenir les réunions portant sur les risques après les réunions de planification stratégique afin de faciliter la réflexion sur le risque stratégique.

5. Planification des réunions

Il peut être utile pour le conseil et la direction de préparer à l'avance le contenu des réunions sur la surveillance des risques et de comprendre quelles sont les données et les analyses nécessaires. Ce processus se répétera probablement, car la surveillance des risques demeure une activité relativement peu familière. Il serait également avisé de parcourir chacune des neuf étapes du processus exposées à la [section 2, « Identification des risques »](#), afin de déterminer les résultats voulus et le travail requis. À la fin de chaque réunion, le conseil devrait prendre note de toute lacune dans les données ou les processus afin de mieux préparer les réunions suivantes.



6. Rôle et mise à contribution des conseillers et des parties prenantes

Dans le présent document, il est souvent fait mention du fait que les conseillers et consultants externes ont pour rôle de fournir une expertise spécifique ou encore une analyse ou des conseils impartiaux. Les petites et moyennes entreprises n'ont peut-être pas les moyens de recourir fréquemment à des conseillers. Le conseil de ces entreprises doit faire preuve d'initiative pour obtenir des conseils d'experts dans les limites du budget de l'organisation.

Parfois, l'entreprise a intérêt à demander l'avis des parties prenantes. Par exemple, lorsqu'elle doit évaluer le risque lié à la structure de son capital, elle peut demander le point de vue des prêteurs et des banques d'investissement. Il en va de même pour déterminer la tolérance au risque et l'appétit pour le risque : il faut comprendre l'humeur des actionnaires et le rôle des risques dans leur décision de placement.

7. Rôle de la direction

Le soutien du chef de la direction est essentiel à la mise en œuvre du cadre de surveillance des risques. Les membres du personnel qui assument des tâches de gestion des risques (ex. : responsables de la gestion des risques, auditeurs internes) sont tout aussi importants. Grâce à leurs connaissances, à leurs compétences, à leur indépendance et à leurs ressources, ils peuvent aider le conseil à effectuer une analyse objective et faire des observations judicieuses.

8. Paramètres d'évaluation des risques

Lorsque les conseils d'administration examinent les risques d'entreprise sous la loupe de l'importante médiatisation des faillites ou des quasi-faillites d'entreprises, ils se préoccupent généralement des risques catastrophiques qui pourraient menacer la viabilité de l'entreprise. Une attention tout à fait justifiée, puisque la plupart des entreprises survivent. Cependant, les conseils d'administration de sociétés dont le bilan et les antécédents sont solides pourraient être tentés d'accorder moins d'attention à la surveillance des risques. Les paramètres d'évaluation des risques doivent aller au-delà de la simple identification de risques qui pourraient compromettre la survie de l'entreprise; ils devraient comprendre tout événement ou situation pouvant affecter sérieusement la performance à long terme de l'entreprise, mener à une perte significative d'actifs ou à une perte significative de valeur pour les actionnaires.

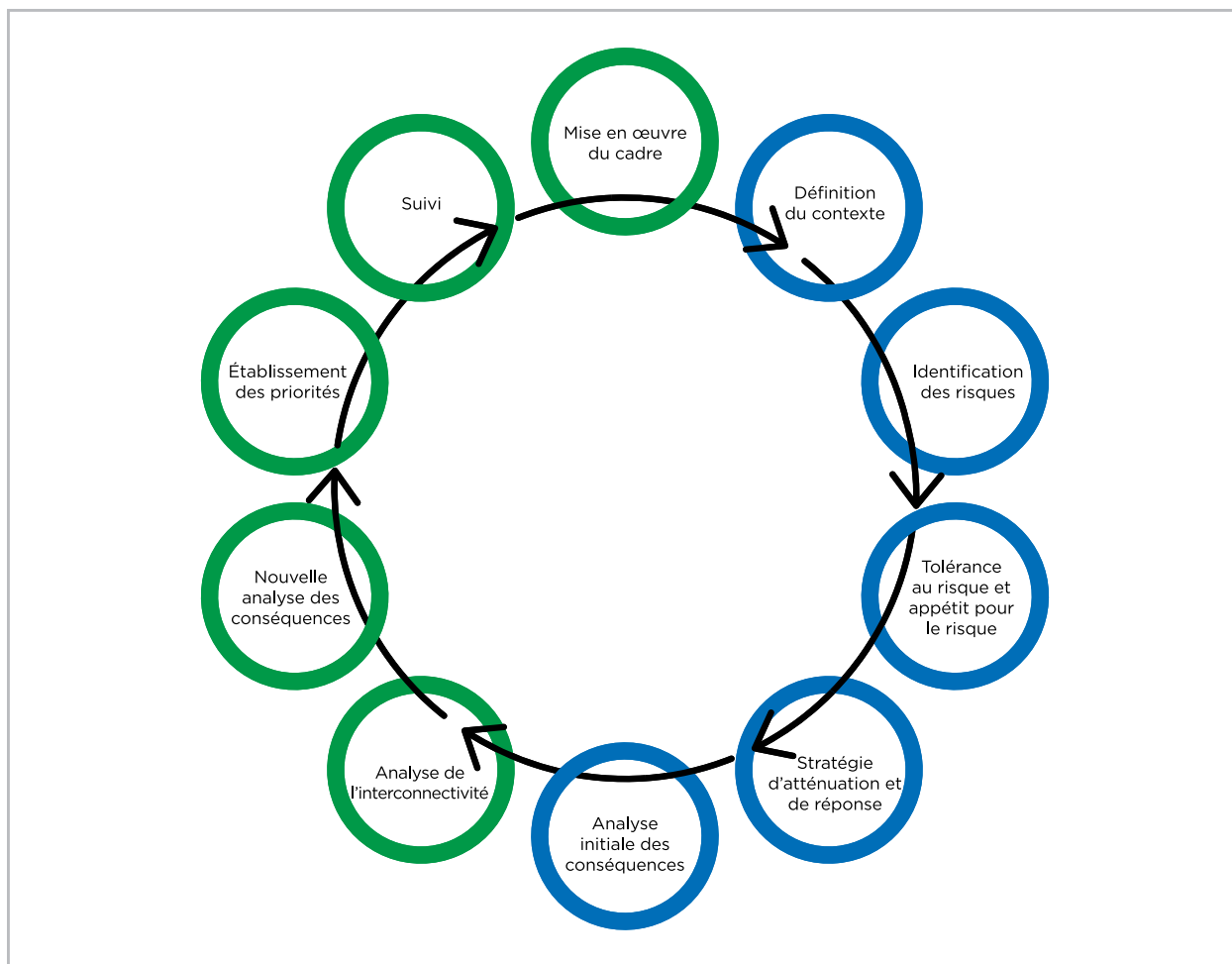
Ensemble, un solide processus de surveillance des risques géré par le conseil et l'établissement de paramètres appropriés d'évaluation des risques qui englobent les situations pouvant affecter la performance à long terme de l'entreprise ou mener à une perte d'actifs ou à une perte de valeur pour les actionnaires présentent aussi l'avantage indirect d'améliorer le rendement de la société et les pratiques de gouvernance du conseil pour toutes les fonctions cruciales de l'entreprise.

Cadre de surveillance

Le cadre de surveillance des risques exposé ci-dessous est expressément adapté pour les conseils d'administration. Le processus en neuf étapes qui le constitue vise à aider les conseils à mieux identifier, comprendre et traiter les risques cruciaux. Mais surtout, ce cadre comprend un processus visant à améliorer la compréhension de l'interconnectivité des risques et de l'effet multiplicateur potentiel de l'apparition simultanée d'événements défavorables. Le cadre de surveillance peut également aider les conseils à mieux comprendre la tolérance au risque et l'appétit pour le risque de leur entreprise en ce qui concerne les activités et événements prévus et imprévus, et les guider pour élaborer des mesures ou une stratégie de réponse ou d'atténuation.

Le modèle de participation du conseil à la surveillance des risques, présenté ci-après, favorise la compréhension des conditions actuelles dans lesquelles l'entreprise mène ses activités du point de vue interne et externe ainsi que sur le plan de la gestion des risques.

MODÈLE DE PARTICIPATION DU CONSEIL À LA SURVEILLANCE DES RISQUES



1. Définition du contexte

Examen des conditions actuelles

Pour bien saisir le contexte de risques d'une organisation, il est fondamental de comprendre les conditions actuelles dans lesquelles elle mène ses activités. Cela nécessite à tout le moins une appréciation des éléments suivants :

- le contexte macroéconomique;
- les risques géopolitiques;
- les risques ESG;
- la taille, la nature et les caractéristiques particulières du secteur d'activité, des marchés géographiques et de la clientèle;
- le nombre, la taille relative et les forces des concurrents;
- les risques liés à la technologie, aux données et à la cybersécurité;
- les bases de la concurrence.

Le conseil devrait demander à la direction des analyses exhaustives du secteur d'activité qui fournissent des données sectorielles à jour et des renseignements détaillés sur la concurrence, en particulier des renseignements sur les facteurs déterminants de la réussite de l'entreprise. Les conseils devraient aussi reconnaître que des changements subtils dans le secteur d'activité ou dans l'environnement concurrentiel peuvent indiquer l'émergence de tendances importantes susceptibles de créer des risques importants.

Généralement, les conseils d'administration acquièrent une compréhension contextuelle des conditions dans lesquelles l'entreprise mène ses activités dans le cadre de leur rôle de surveillance continue. Cependant, dans les secteurs d'activité qui évoluent rapidement, il ne faut pas sous-estimer l'importance d'analyses à jour et exhaustives du marché et de la concurrence.

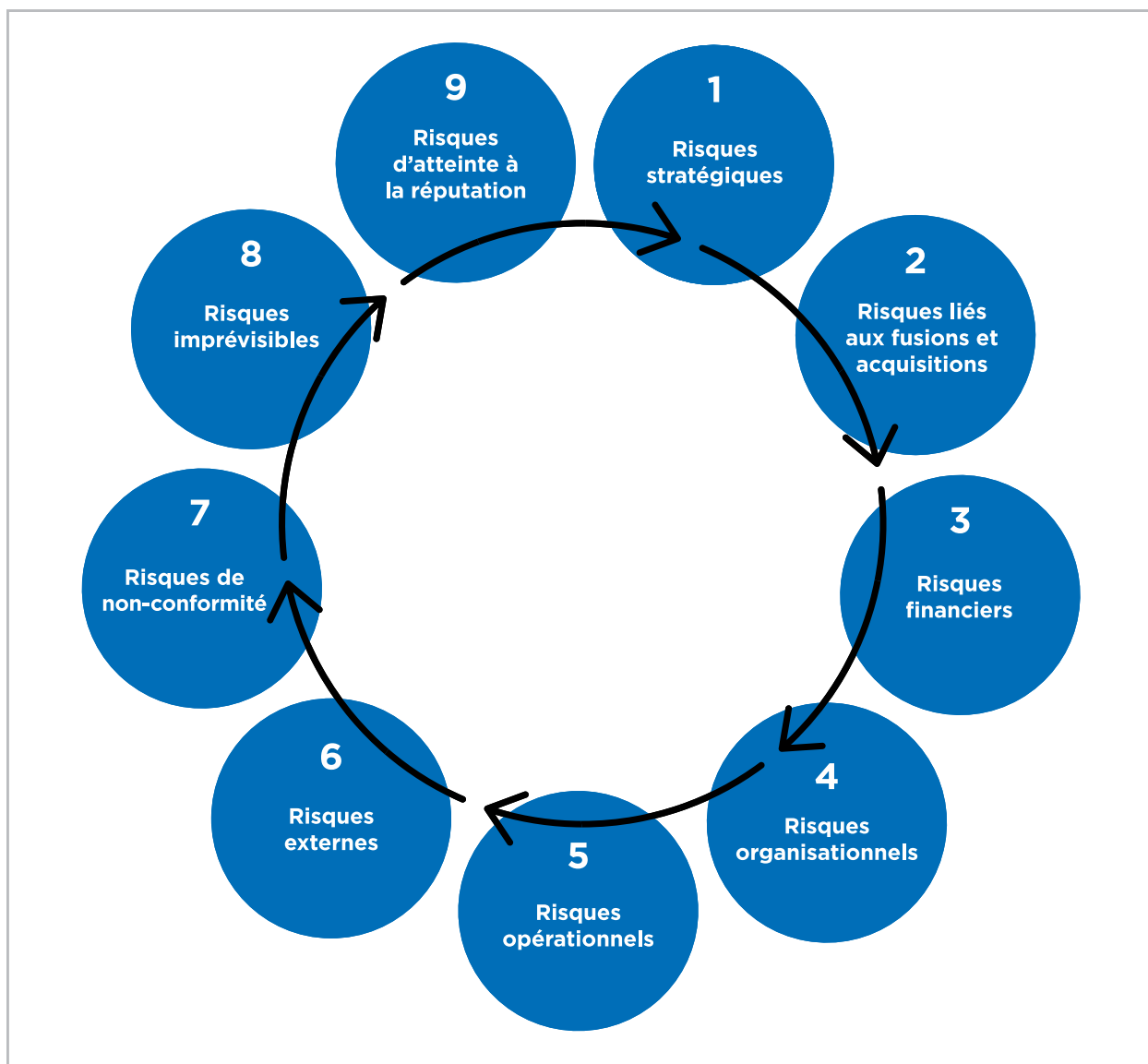


2. Identification des risques

L'identification des risques susceptibles d'avoir une incidence significative sur la performance, la valeur des actifs ou même la viabilité de l'entreprise et le classement par catégorie de ces risques exigent souvent une participation de la direction ainsi que des membres du conseil.

Il peut donc être utile pour les conseils d'administration de disposer d'un cadre qui les aide dans le processus d'identification des risques. Le cadre ci-dessous présente neuf catégories de risques.

CADRE D'IDENTIFICATION DES RISQUES



Trop souvent, le processus d'identification des risques est axé sur les risques externes (ex. : catastrophes naturelles, actions potentielles de la concurrence, questions environnementales). Ironiquement, les risques les plus importants se situent fréquemment à l'interne. L'identification des risques internes exige un conseil vigilant et impartial et, dans la mesure du possible, une équipe de direction objective.

TYPES DE RISQUES

Risques stratégiques	Risques financiers	Risques organisationnels
<ul style="list-style-type: none"> • Tendances et performance imprévisibles du marché • Hypothèses non valables • Choix de stratégies inefficaces • Incapacité à réaliser la mise en œuvre • Acquisitions 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidité • Disponibilité des capitaux • Structure du capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Envergure et qualité du leadership • Fidélisation du personnel • Arrimage des cultures • Diversité, équité et inclusion
Risques opérationnels	Risques externes	Risques imprévisibles
<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction de la clientèle • Défaillance des produits • Qualité du service • Contraintes de capacité de production • Dépendance à l'égard des fournisseurs et des distributeurs • Qualité et coût des intrants • Panne des systèmes informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de la concurrence • Volatilité macroéconomique • Changement structurel des secteurs d'activité • Caractère cyclique des secteurs d'activité • Augmentation des taux d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuites en responsabilité • Dommages matériels • Catastrophes naturelles • Désastres écologiques

Risques de non-conformité

- Non-conformité aux lois et règlements applicables

2.1 Risques stratégiques

Aperçu : surveillance de la stratégie par le conseil

Les risques liés à la stratégie englobent tous les risques concernant l'élaboration ou l'exécution d'une stratégie visant à atteindre des objectifs spécifiques.

Les principaux risques liés à la stratégie résultent du choix de stratégies qui sont inadéquates dans les circonstances, dont la mise en œuvre dépasse les capacités de l'entreprise ou qui ne sont pas opportunes. Une stratégie mal définie ou mal mise en œuvre peut, au mieux, entraîner une mauvaise performance et, au pire, menacer la viabilité de l'entreprise.

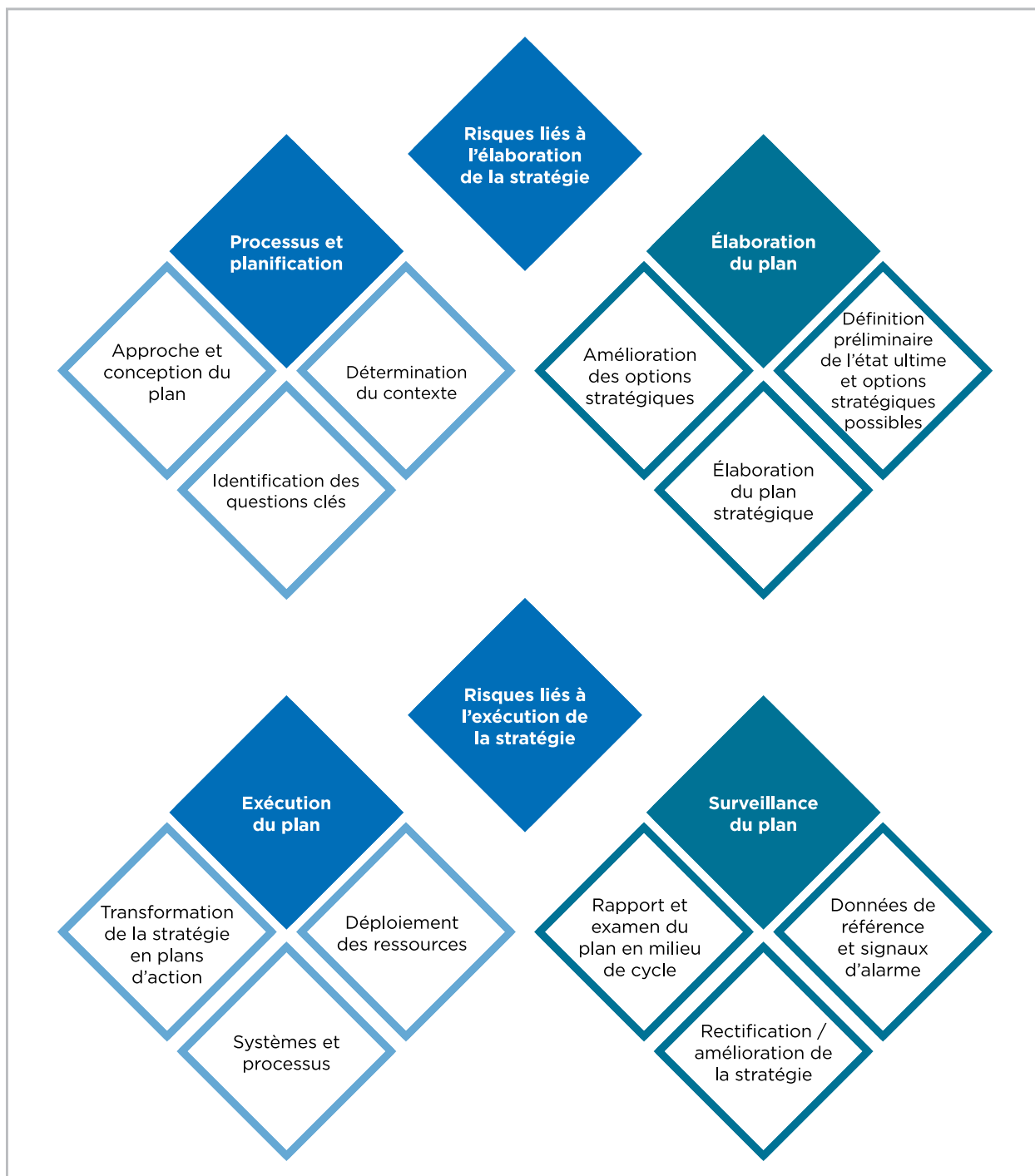
Le tableau suivant présente trois grands types de risques liés à la stratégie, notamment les risques qui découlent d'une gouvernance insuffisante par le conseil.

TROIS GRANDS TYPES DE RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE

1. Risques liés à l'élaboration de la stratégie	2. Risques liés à l'exécution de la stratégie	3. Risques liés à la surveillance par le conseil
<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'élaboration de stratégie déficient ou incomplet • Base factuelle incomplète (données et analyses) • Absence d'examen des tendances et des facteurs déterminants • Omission de traiter des questions clés • Hypothèses et évaluations trop avantageuses ou non justifiées • Facteurs clés de succès évacués de l'exercice • Aucune prise en considération des vulnérabilités • Plan mal conçu • Réalisme de l'état ultime et des objectifs • Absence de quantification des objectifs • Stratégie incomplète ou déficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives insuffisantes pour appliquer la stratégie • Talents manquants au regard des domaines clés • Leadership inefficace • Manque de capitaux ou d'actifs • Absence de comparaison avec les concurrents et de mesures pertinentes • Mesure des mauvais éléments • Omission de procéder à l'analyse des causes profondes • Aucun examen des plans pour en valider la pertinence selon l'évolution de la performance ou des conditions • Aucune modification des plans en temps opportun 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'interventions • Accent sur l'élaboration plutôt que sur l'exécution • Acceptation de plans déficients ou incomplets • Omission de définir des responsabilités successives claires

Le guide [Surveillance de la stratégie : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration](#) publié par CPA Canada propose un modèle d'élaboration et d'exécution d'une stratégie. Ce modèle, reproduit ci-dessous, fait une distinction entre les risques qui se situent sur le plan de l'élaboration et ceux pouvant survenir lors de l'exécution.

MODÈLE POUR L'ÉLABORATION ET L'EXÉCUTION D'UNE STRATÉGIE



Risques liés à l'élaboration de la stratégie

Essentiellement, un plan stratégique vise à créer de la valeur pour les parties prenantes. En ce qui concerne les entreprises commerciales, cette création de valeur se résume, généralement, en une croissance des revenus, des bénéfices et des flux de trésorerie.

Processus et planification

Avant même d'amorcer le processus de planification stratégique, le conseil et la direction doivent se pencher sur trois questions importantes :

1. Quelle sera l'approche globale en ce qui a trait à la conception du plan?
2. Dans quel contexte s'inscrit l'élaboration du plan et quelles sont les questions clés connexes?
3. Quelles sont les informations et analyses nécessaires pour jeter les bases du plan?

Approche et conception du plan

D'emblée, le conseil et la direction doivent s'entendre sur trois aspects de la conception du plan :

- calendrier de la période de planification;
- définition de la création de valeur;
- présentation et contenu du plan stratégique.

Habituellement, les plans stratégiques durent de trois à cinq ans, les plans triennaux étant toutefois de plus en plus fréquents. D'importants facteurs viennent dicter le cycle des plans, les principaux étant la dynamique et la prévisibilité du marché et de la concurrence, la durée des engagements et l'importance de la vision à long terme. Les plans à court terme peuvent être trop axés sur les tactiques, au point de devenir de simples prolongements des plans annuels. Lorsqu'une entreprise doit réaliser des investissements sur cinq ans ou plus, il convient d'opter pour un plan d'une plus longue durée.

Essentiellement, un plan stratégique vise à créer de la valeur pour les parties prenantes. En ce qui concerne les entreprises commerciales, cette création de valeur se résume, généralement, en une croissance des revenus, des bénéfices et des flux de trésorerie. Dans le cas d'organisations sans but lucratif aux parties prenantes multiples dont les intérêts divergent, il est beaucoup plus complexe de définir la création de valeur – opération qui exige souvent de faire des choix.

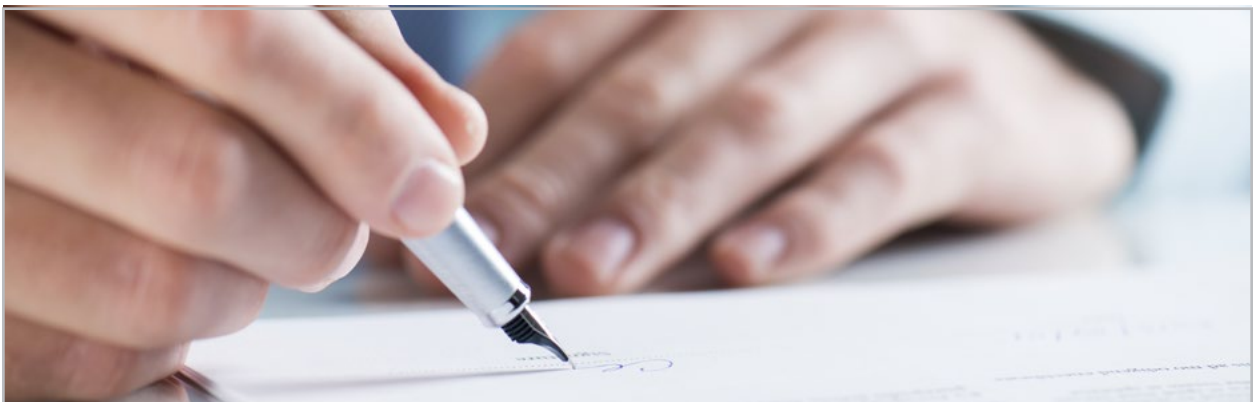
Un plan dont la conception de base est déficiente exposera l'entreprise à un risque majeur. Dès le début, la direction et le conseil doivent s'entendre sur la présentation et le contenu du plan. Il incombe à la direction de transmettre au conseil un projet d'ébauche du plan aux fins de discussions et de commentaires. Ainsi, on s'assure d'obtenir un plan définitif fidèle aux attentes. Un exemple de plan à long terme est fourni à la rubrique [« Élaboration du plan »](#) à la page 36.

Contexte et questions clés

Afin de saisir le contexte, il importe que le conseil passe brièvement en revue la performance antérieure de l'entreprise. Quelles ont été les réussites? Les échecs? Quels facteurs et tendances ont eu une incidence sur l'entreprise et sur son secteur d'activité? Dans le même ordre d'idées, il est utile de bien comprendre l'environnement actuel. Quelles conditions macroéconomiques et politiques ou réglementaires prévalent? Quelle est la situation du secteur d'activité? Quelle est la probabilité que les conditions changent?



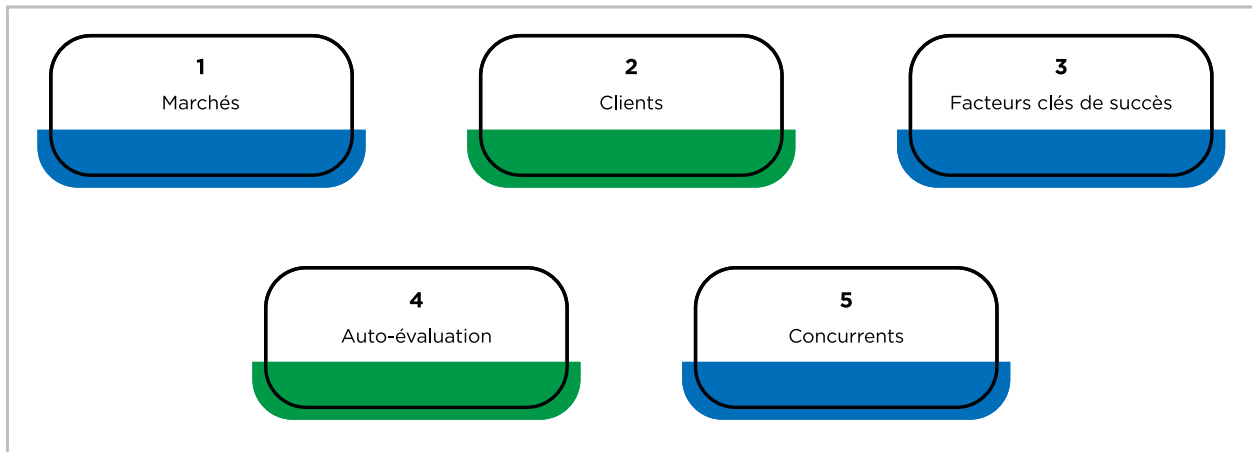
Par ailleurs, le chef de la direction doit informer le conseil des principales difficultés internes et externes que l'organisation a à surmonter. Le plan stratégique doit, d'une façon ou d'une autre, traiter de chacune.



Même si le passé n'est pas garant de l'avenir, l'examen par le conseil de la performance antérieure aide à calibrer le poids de la stratégie proposée et des hypothèses sous-jacentes. Le conseil doit connaître à fond les éléments de base et les faits sur lesquels reposera le plan.

Informations et analyses

La conception d'un plan stratégique repose sur différentes informations et analyses, réparties entre cinq catégories.



Les données sur les marchés doivent comprendre, à tout le moins, des informations sur :

- la taille;
- la segmentation;
- les marchés potentiels et inaccessibles;
- l'évolution;
- les facteurs déterminants;
- les barrières à l'entrée.

Du côté des clients, l'information essentielle concerne les véritables besoins de ces derniers, par ordre d'importance; on ne saurait en surestimer la valeur. Malgré tout, il est étonnant de constater que bon nombre d'organisations ne disposent pas de renseignements fiables sur ce sujet. En effet, beaucoup d'entreprises se fient à des données empiriques habituellement recueillies par l'équipe des ventes.

Les facteurs clés de succès constituent sans aucun doute l'information de la plus haute importance. Ils représentent les vecteurs de l'entreprise, soit les activités fondamentales à maîtriser pour livrer des résultats supérieurs. Rarement comptera-t-on plus de 10 facteurs. S'ils sont mal établis, un risque lié à l'élaboration de la stratégie pourrait s'ensuivre. Ces facteurs n'ont pas trait aux capacités ni aux ressources; nous aborderons ces aspects en traitant des risques liés à l'exécution.

Deux questions fondamentales se posent. La première est : « Si un nouveau concurrent perçait le marché, que lui faudrait-il faire mieux que tous les joueurs présents pour connaître du succès? » La seconde se formule ainsi : « Si nous arrivions à faire mieux que nos concurrents à l'égard de chacun des facteurs, notre entreprise serait-elle la plus performante? » Toute réponse à la deuxième question autre qu'un oui catégorique indique que la liste des facteurs clés de succès est incomplète. Par exemple, un des facteurs clés de succès dans le secteur des technologies de pointe est le maintien d'un leadership technologique axé sur le marché grâce à l'élaboration et au respect de calendriers de lancement pour les produits et les technologies phares.

Le plan stratégique doit se fonder sur les facteurs clés de succès (il doit donc comprendre une stratégie pour chacun des facteurs établis).

L'analyse de la concurrence apporte des informations des plus importantes :

- taille relative;
- positionnement et part du marché;
- performance par rapport aux facteurs clés de succès;
- avantages concurrentiels;
- capacités et ressources;
- vulnérabilités;
- évaluation relative.

Ces mêmes éléments valent également pour l'auto-évaluation. Les administrateurs doivent faire attention au parti pris en se gardant de sous-estimer la performance et les capacités des concurrents et de surestimer celles de leur entreprise.

De nombreuses organisations réalisent des analyses FFPM. De telles analyses apportent peu de valeur, sauf si elles sont étroitement liées aux facteurs clés de succès, si elles sont objectives et si elles ont une portée pratique.



Considérations sur le plan de la gouvernance

Lorsqu'on met en parallèle la surveillance généralement effectuée par le conseil à l'égard des risques liés à l'information financière et celle effectuée à l'égard des risques inhérents à la stratégie, on constate que le conseil doit se pencher davantage sur l'évaluation de ces derniers. Il est vrai que l'exactitude de l'information financière est essentielle au bon fonctionnement des marchés financiers, mais l'importance de la stratégie aux fins de la création de valeur pour les actionnaires est indéniable. Pourtant, le contraste entre la surveillance exercée à l'égard de l'information financière et celle exercée à l'égard de la stratégie est stupéfiant.

Presque toutes les sociétés ouvertes ont des systèmes et des processus imposants, des ressources professionnelles bien formées, des règlements, et des mécanismes de validation et de surveillance en vue d'assurer l'exactitude de l'information financière. Celle-ci est régie par des règles et des paramètres bien définis, souvent appelés principes comptables généralement reconnus. Ces principes sont interprétés et modifiés par de nombreux intervenants au sein de la profession comptable, et par des organismes de réglementation tels que les commissions de valeurs mobilières.

Les bourses exigent que les états financiers annuels des sociétés inscrites à leur cote soient audités par les autorités de réglementation des valeurs mobilières et des cabinets comptables compétents et indépendants. Certaines bourses exigent aussi un audit indépendant des systèmes de contrôle interne. Les entreprises engagent du personnel ayant une formation professionnelle en finance et en comptabilité pour préparer leurs états financiers. Les systèmes de contrôle interne font constamment l'objet d'évaluations et de validations par des groupes d'audit interne qui relèvent directement du comité d'audit du conseil d'administration.

Les comités d'audit doivent être constitués d'administrateurs compétents et indépendants qui sont chargés de la nomination des auditeurs externes et internes, de la supervision des travaux de ceux-ci ainsi que de la revue des états financiers annuels et trimestriels et des rapports sur les systèmes de contrôle interne. Ces ressources, ces prescriptions, ces règles et ces systèmes internes visent à réduire le risque que l'information financière contienne une erreur significative.



Par contre, il n'y a pas de règle régissant l'élaboration et la présentation de la stratégie de l'entreprise. Il n'existe aucune norme ni aucun titre professionnel à l'intention de ceux qui élaborent cette stratégie. Rares sont les procédures de validation indépendante, et encore! Il n'existe aucun processus établi à l'intention des conseils concernant la surveillance de la stratégie. La plupart des conseils ont besoin de meilleurs processus et outils pour effectuer leur surveillance de la stratégie, en particulier en ce qui a trait aux risques connexes.

Au risque de susciter la controverse et de trop généraliser, nous soutenons que peu d'entreprises produisent des plans stratégiques complets et axés sur les faits. La plupart des plans sont truffés d'observations empiriques qui ne sont pas vérifiables. Bon nombre contiennent des affirmations audacieuses au sujet du leadership et du niveau de compétitivité de l'entreprise, mais aucun fait concret n'appuie ces prétentions.

L'élaboration de stratégies est loin d'être une science exacte. Néanmoins, il est crucial que cette activité repose sur des faits pertinents. Cependant, il arrive parfois qu'une stratégie novatrice puisse aller à l'encontre de l'intuition ou même sembler une pure spéculation. À titre d'exemple, le vaste éventail de produits mis au point par Apple aurait-il même été envisagé si les dirigeants de cette entreprise s'en étaient tenus aux seules préférences connues des clients? Cela dit, il demeure d'une importance critique de disposer de faits pertinents avant d'élaborer une stratégie.



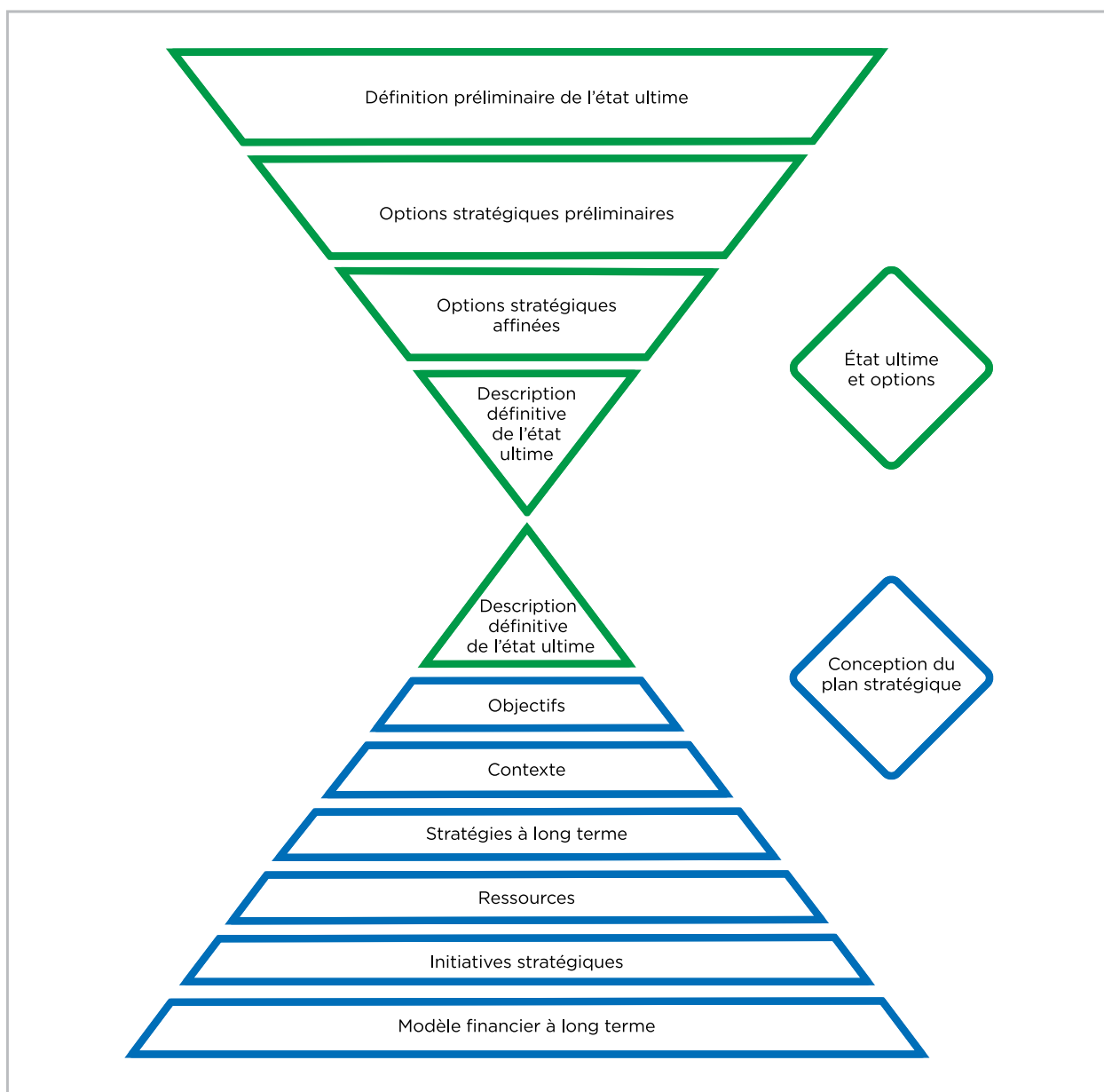
Élaboration du plan

L'omission de facteurs clés figure au nombre des principaux risques liés à la planification stratégique. Ainsi, le défaut d'adopter un modèle exhaustif à cet égard pourrait mener à une stratégie déficiente.

En l'absence de normes quant à la présentation et au contenu des plans préparés par la direction, les conseils reçoivent des documents des plus variés.

L'illustration ci-dessous fournit un modèle pour l'élaboration d'un plan stratégique. Nous vous invitons à consulter le guide de CPA Canada intitulé [Surveillance de la stratégie : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration](#) pour en savoir plus.

MODÈLE POUR L'ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE



Définition préliminaire de l'état ultime et options stratégiques

La description de l'état ultime doit être claire et correspondre à ce à quoi l'entreprise devrait ressembler à la fin de la période couverte par la planification. Certaines organisations incluent dans cette section les énoncés au sujet de leur vision, de leur mission et de leurs valeurs fondamentales. L'état ultime doit plutôt être un portrait concret et réaliste de l'entreprise à la fin de la période de planification. Dans le cas d'entreprises qui doivent tenir compte d'autres paramètres (ex. : acquisition majeure), il est avisé de prendre en considération dès le début les options stratégiques et d'autres états ultimes possibles.

Élaboration (conception) du plan stratégique

Le cadre de plan stratégique présenté ci-dessus est conçu pour répondre aux huit questions suivantes :

1. À quoi devrait ressembler l'entreprise à la fin de la période couverte par la planification (description définitive de l'état ultime)? S'agit-il d'un état ultime réaliste?
2. Comment l'état ultime se compare-t-il à la situation actuelle (l'objectif du plan stratégique consiste à combler cet écart)?
3. Dans quel contexte l'entreprise est-elle susceptible d'exercer ses activités pendant la période couverte par la planification?
4. Les hypothèses sous-jacentes sont-elles raisonnables?
5. De quoi l'entreprise a-t-elle besoin pour atteindre l'état ultime (stratégies)? Les stratégies envisagées tiennent-elles compte des facteurs clés de succès? De quelle façon exploitent-elles avantageusement les ressources de l'entreprise? Permettront-elles de réduire les vulnérabilités de l'entreprise? Comment les stratégies globales s'arriment-elles à chaque secteur fonctionnel?
6. Quelles sont les ressources (personnel, actifs ou capital) nécessaires? Quelles sont les ressources dont l'entreprise dispose actuellement? Quelles ressources manquent? De quelle façon l'entreprise compte-t-elle obtenir les ressources qui lui font défaut?
7. Quelles initiatives permettront d'appliquer les stratégies? Comment seront-elles évaluées et surveillées?
8. Quelle est la performance financière escomptée à long terme?

Le conseil peut jouer un rôle important pour confirmer que les objectifs s'échelonnent sur un horizon suffisamment long, sont réalistes et ajoutent de la valeur. Il doit s'assurer que les stratégies sont judicieuses, permettront l'atteinte des objectifs et respectent la tolérance au risque de l'entreprise.

Risques liés à l'exécution de la stratégie

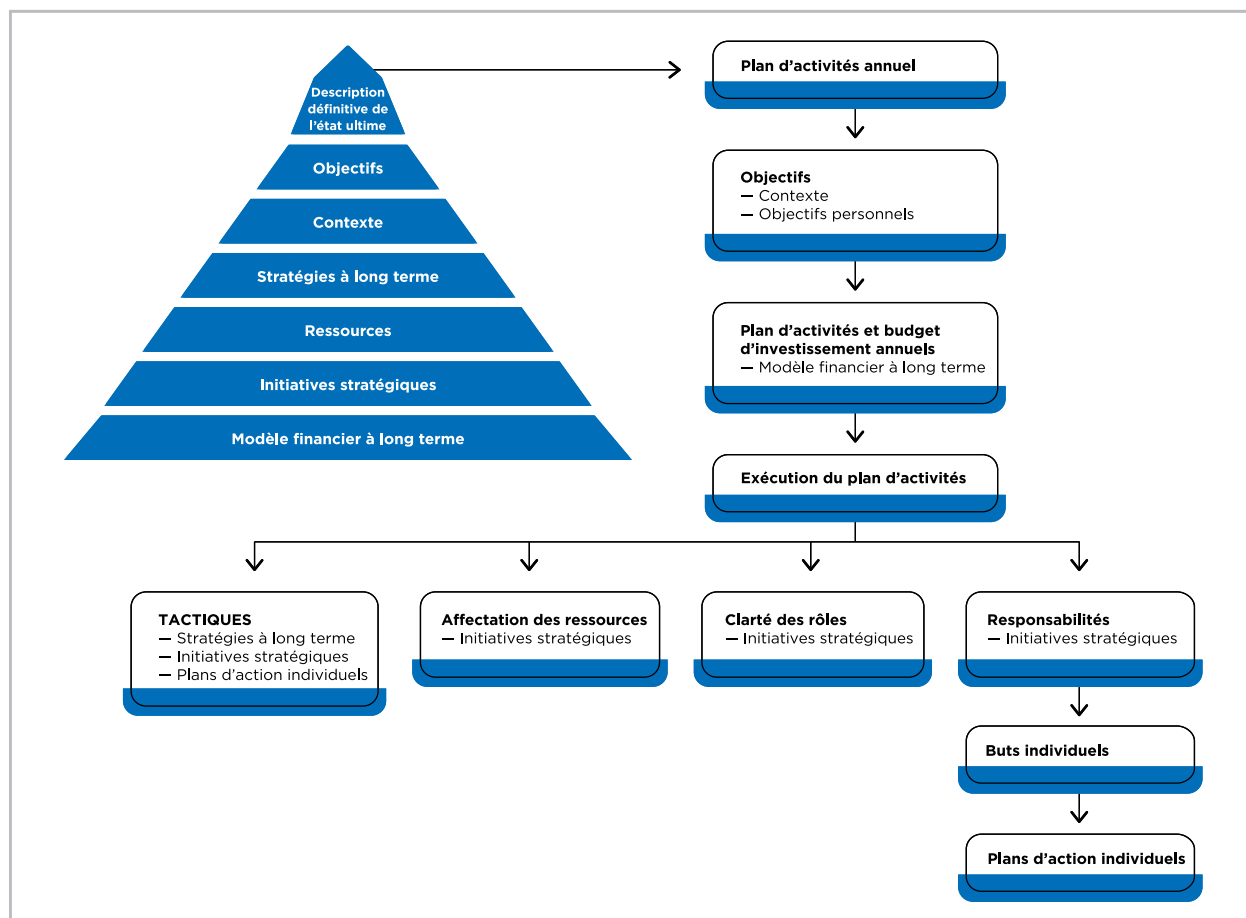
Mise en œuvre du plan

Lorsqu'ils se penchent sur les stratégies, les conseils consacrent la majorité de leur temps à comprendre ces dernières, à les analyser et à valider leur formulation. Pourtant, l'échec est plus souvent attribuable à un problème lors de la mise en œuvre qu'à une élaboration boiteuse.

Transformation de la stratégie en plans d'action

Tout se joue à cette étape. L'incapacité d'adopter un modèle de mise en œuvre efficace, notamment celui ci-dessous, représente un risque grave.

MODÈLE POUR L'EXÉCUTION D'UNE STRATÉGIE



Le modèle ci-dessus établit un lien direct entre le plan stratégique et le plan d'activités annuel. Les objectifs à long terme sont traduits en objectifs annuels, et les stratégies, en tactiques et en initiatives échelonnées sur la même période. De ces objectifs et tactiques proviennent des buts et des plans d'action individuels que chaque employé doit s'employer à réaliser.

La planification est cruciale pour la stratégie, qui est cependant entièrement tributaire des ressources humaines pour son exécution. Tout repose sur la structure et la coordination des ressources humaines, sur l'attribution des rôles et des responsabilités ainsi que sur la circulation de l'information et l'utilisation des systèmes, des outils et des autres ressources.

Déploiement des ressources

Ce déploiement porte autant sur les ressources humaines que sur le capital et les actifs. Des ressources insuffisantes ou un déploiement inefficace entraîneront un risque lors de l'exécution.

Lorsqu'on parle de ressources humaines suffisantes, on suppose un leadership, des compétences et un bassin de talents à la hauteur, sur le plan tant qualitatif que quantitatif. S'ajoutent à cela une structure organisationnelle efficace, des responsabilités définies, une culture d'entreprise et une harmonisation des efforts, le tout à un coût abordable.

La suffisance du capital s'entend du montant. Le calcul de celui-ci tient compte de la structure et du coût des capitaux empruntés et du coût des capitaux propres de même que des sources et de la disponibilité d'autres capitaux.

En matière d'actifs, la suffisance cible autant les immobilisations corporelles (ex. : terrains, bâtiments, matériel) que les immobilisations incorporelles (ex. : propriété intellectuelle, savoir-faire, marques, image, réputation).

Systèmes et processus

Si l'entreprise ne peut compter sur des systèmes et des processus adéquats pour exécuter sa stratégie avec efficacité, elle s'expose à un risque important. Parmi les systèmes requis, mentionnons notamment ceux qui ciblent les mesures et les rapports, la gestion de projets, la gestion de la performance ainsi que la rémunération et la reconnaissance. L'harmonisation et l'intégration de ces systèmes sont essentielles à la bonne définition des initiatives, à l'affectation des ressources humaines appropriées pour la réalisation de celles-ci et à l'appréciation de leur performance. De même, détermination, harmonisation et efficacité sont les mots d'ordre à l'égard des responsabilités individuelles, des mesures et des systèmes de récompense.

Aucun plan de bataille ne survit au contact de l'ennemi.

Le risque lié à l'exécution est difficile à évaluer avant la mise en œuvre, car de nombreuses variables incontrôlables surgissent lorsqu'on passe à l'action. Une surveillance serrée de l'analyse post-mise en œuvre et de l'analyse de la performance est donc de mise pour vérifier si l'exécution s'est bien déroulée.

Surveillance du plan

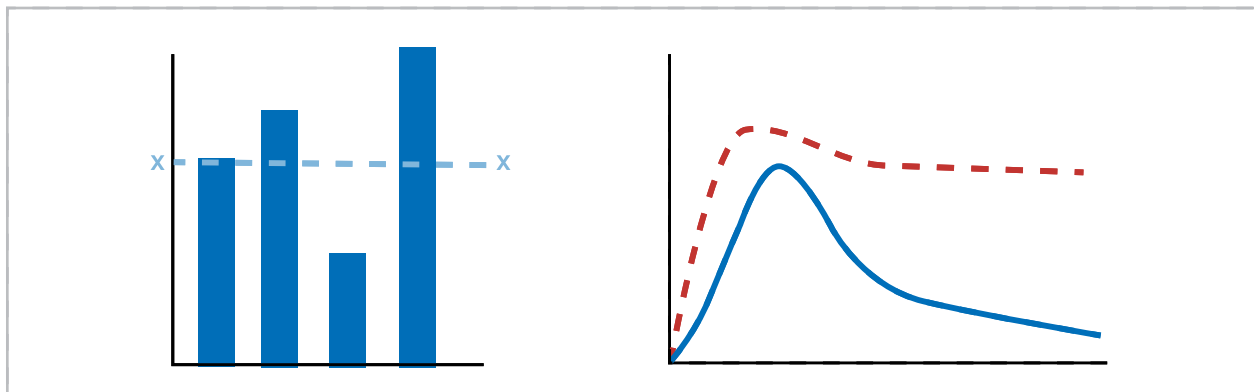
Données de référence et signaux d'alarme

L'absence d'une surveillance et d'une analyse des résultats appropriées ouvre la voie à un risque grave lors de l'exécution.

La surveillance repose sur des mesures passives traditionnelles (notamment les données financières) et des signaux d'alarme souvent liés aux jalons des initiatives stratégiques et à la performance de la direction par rapport à leurs objectifs annuels. Lorsqu'elle est bien exécutée, une analyse exhaustive des causes fondamentales des écarts par rapport à la performance escomptée devrait mettre en évidence :

- toute stratégie inopérante;
- les hypothèses non valides;
- les buts trop audacieux;
- l'exécution inefficace;
- tout changement des conditions externes, notamment les actions des concurrents.

Pour en savoir plus, se reporter à la [section 9, « Suivi »](#).



Examens et modification du plan en milieu de cycle

La durée de vie des plans stratégiques étant courte, il est essentiel de pouvoir compter sur un processus d'examen et de modification en milieu de cycle pour vérifier la pertinence des stratégies. Selon la dynamique du secteur d'activité et de l'entreprise, les examens doivent avoir lieu tous les 18 mois, voire une fois par année. Au-delà de l'évaluation de la performance, de tels examens doivent permettre de déterminer si des changements s'avèrent nécessaires ou si un nouveau plan est requis. Habituellement, ces examens portent sur :

- la vue d'ensemble du plan initial;
- la réévaluation des hypothèses;
- l'analyse de la concurrence;
- les initiatives stratégiques;
- la performance financière.

Il est pire de ne pas modifier un plan stratégique lorsqu'il doit l'être que de ne pas avoir de plan du tout, car l'exécution d'une stratégie périmée produit des résultats en conséquence. Par contre, demander à la direction de repenser entièrement une stratégie alors qu'une mise à jour suffirait peut constituer une distraction importante et détourner la direction d'activités plus urgentes.

Outils et processus d'aide à la surveillance des risques liés à la stratégie à l'intention du conseil

Le présent document propose plusieurs outils qui pourront aider les conseils à assumer leur rôle de surveillance. Ces outils ne visent pas à remplacer l'aide que la direction pourrait apporter aux conseils. Lorsque l'entreprise fait appel à des experts externes, le conseil devrait toujours avoir pleinement accès à leurs rapports et présentations orales.



Questions à prendre en considération

1. L'entreprise s'est-elle dotée d'un modèle solide et pratique pour élaborer une stratégie?
2. Les hypothèses ont-elles été prises en compte de manière adéquate et soumises à une simulation de crise?
3. L'entreprise a-t-elle correctement évalué et comparé ses capacités, ses actifs, ses ressources financières, sa performance et sa stratégie par rapport à ceux d'organisations de référence?
4. L'entreprise a-t-elle formulé une description définitive de l'état ultime?
5. Les objectifs sont-ils quantifiés et reflètent-ils l'écart entre l'état ultime et la situation actuelle?

6. Les facteurs clés de succès sont-ils énoncés?
7. La stratégie est-elle directement liée aux facteurs clés de succès? Tient-elle compte des forces et des vulnérabilités?
8. La stratégie est-elle réaliste?
9. Sous réserve d'une exécution adéquate, la stratégie contribuera-t-elle à l'atteinte des objectifs?
10. La simulation de crise appliquée au modèle financier à long terme confirme-t-elle l'existence de flux de trésorerie positifs pendant la période de planification?
11. L'entreprise dispose-t-elle d'un modèle solide pour l'exécution de sa stratégie?
12. L'entreprise peut-elle compter sur un leadership, un bassin de talents, les compétences, les ressources financières et les actifs requis pour mener à bien la stratégie pendant la période couverte par le plan?
13. La structure organisationnelle, le leadership, la direction, le personnel ainsi que le modèle et les systèmes de responsabilisation de l'entreprise sont-ils suffisants pour garantir une bonne exécution des initiatives stratégiques?
14. L'entreprise a-t-elle défini des mesures appropriées pour évaluer la performance stratégique, notamment des indicateurs guides?
15. L'entreprise procède-t-elle périodiquement à une analyse des résultats afin de différencier les lacunes liées à l'élaboration de celles associées à l'exécution?
16. Les rapports de l'entreprise comprennent-ils des mesures correctives lorsqu'il y a un écart par rapport au plan?

17. L'entreprise modifie-t-elle son plan lorsqu'il y a un changement au regard des conditions ou de la performance?

Validation de la stratégie de différenciation des produits et des services – Sondages de clients par une société indépendante

L'obtention d'un avantage concurrentiel par la différenciation des produits ou des services constitue un aspect crucial de n'importe quelle stratégie de croissance interne. Peu importe le secteur d'activité, les concurrents prétendent inévitablement que leurs produits ou services sont supérieurs à ceux des autres. Comment le conseil peut-il comprendre et valider la proposition de valeur de l'entreprise à l'intention des clients? Comment le conseil peut-il constater que l'entreprise commence à perdre son avantage concurrentiel et que des changements sont nécessaires?

Le fait d'engager un cabinet externe pour mener des sondages périodiques auprès des clients constitue une démarche utile en vue de l'évaluation de la stratégie (et des risques connexes). Bien que beaucoup d'entreprises aient institutionnalisé les sondages de satisfaction de la clientèle, ces sondages ont tendance à fournir des informations non concluantes pour plusieurs raisons, notamment :

- la conception des questions;
- le parti pris dans les réponses;
- le nombre et le type de répondants;
- le manque de comparaison avec la concurrence.

Par exemple, dans le cadre d'un excellent modèle d'étude de l'opinion des consommateurs, on ferait appel à un cabinet externe (généralement un cabinet-conseil en stratégie) qui aiderait à :

- la conception du sondage;
- la sélection des répondants;
- la conduite du sondage;
- l'analyse des résultats.

Dans la conception du sondage, il est important de prévoir poser les bonnes questions en ce qui a trait à la stratégie. Ainsi, pour comprendre les propositions de valeur qui intéressent le client, on pourrait lui demander quelles sont les cinq caractéristiques d'un produit (ou d'un service) les plus importantes pour lui. Pour évaluer la compétitivité, on pourrait lui demander quelles sont les entreprises dans ce secteur dont le produit (ou le service) a ces caractéristiques, et de classer ces entreprises par ordre d'importance.

L'échantillon de répondants devrait comprendre des clients anciens et actuels ainsi que des clients de concurrents afin d'évaluer adéquatement non seulement le point de vue des clients fidèles, mais aussi celui des clients qui n'utilisent plus le produit ou le service, et celui des clients des entreprises concurrentes. Pour recueillir des données objectives, les sondeurs ne devraient idéalement pas identifier l'entreprise qui a commandé le sondage, mais il est souvent nécessaire de le faire pour obtenir la participation de clients clés. L'on obtient habituellement les meilleurs résultats au moyen de sondages en personne réalisés par un sondeur possédant l'expérience nécessaire pour poser des

questions d'approfondissement et bien cerner les réponses. Dans les situations où la clientèle est de taille relativement petite, il peut être approprié d'interroger un échantillon plus grand de clients de l'entreprise en question. Les résultats des sondages exigent une analyse et une interprétation détaillées; par ailleurs, on y trouve souvent les commentaires des clients, reproduits textuellement.



Il arrive souvent que l'équipe de direction ne voie pas la nécessité d'interroger les clients, invoquant sa connaissance intime de la clientèle de l'entreprise. Aussi, il est rare que la direction fasse preuve de rigueur lorsqu'elle sonde d'anciens clients ou des clients de concurrents, lesquels peuvent pourtant fournir des renseignements éclairants. En effet, les résultats d'un processus exhaustif de sondage auprès de la clientèle sont souvent étonnants et instructifs.

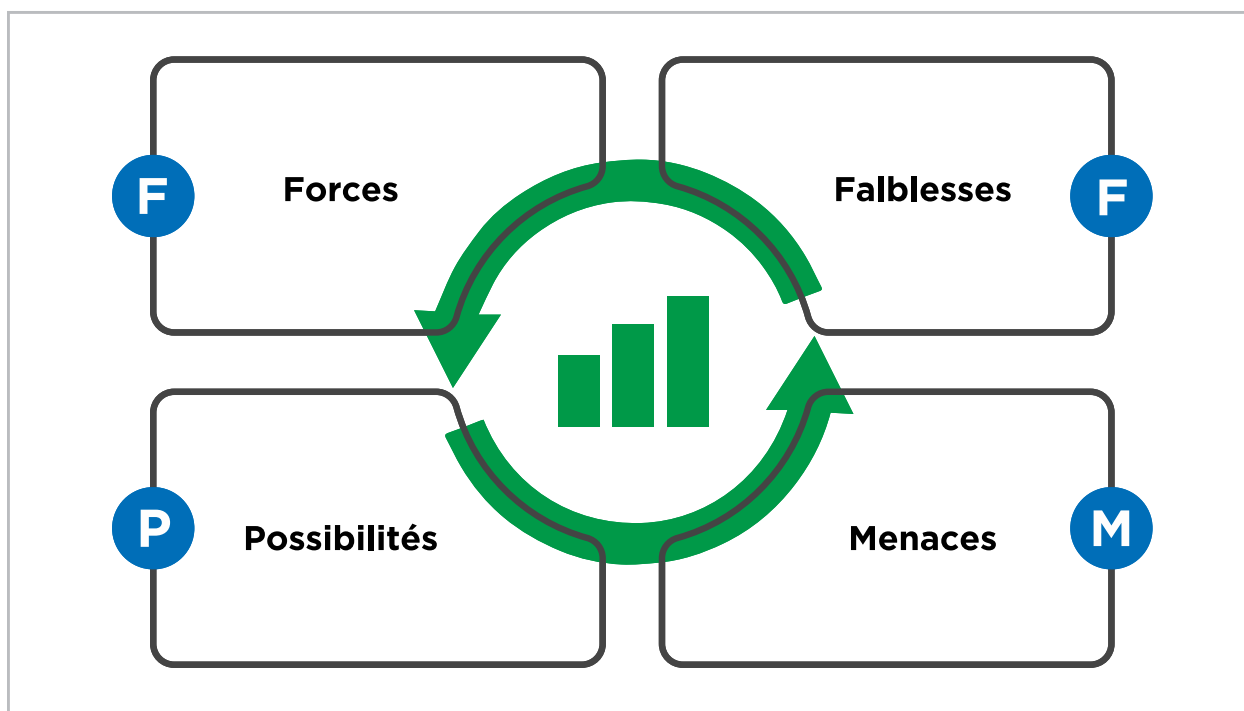
Le conseil ne doit pas nécessairement participer à l'embauche du cabinet externe chargé de l'élaboration et de la réalisation des sondages des clients. Toutefois, il devrait être informé des résultats et avoir l'occasion de rencontrer les consultants en personne.

Analyse de la concurrence et comparaison des modèles d'affaires

Les plans stratégiques fournissent presque toujours des informations limitées sur la concurrence. La plupart du temps, elles prennent la forme d'analyses « FFPM ». Ces analyses présentent toutefois des inconvénients importants.

Les analyses FFPM n'abordent pas l'essence de la stratégie parce qu'elles ne permettent généralement pas de cerner comment l'entreprise se situe par rapport à la concurrence quant aux principaux facteurs de succès stratégiques (ex. : positionnement sur le marché, différenciation des produits, structure de coûts, circuits de distribution). Les forces et les faiblesses identifiées sont souvent moins pertinentes pour la réussite de l'entreprise. De plus, la majorité des analyses FFPM ne comprennent aucune démarche fondée sur des faits à l'appui des affirmations présentées et donnent à penser que les concurrents sont immuables et ne peuvent réagir ou changer d'orientation.

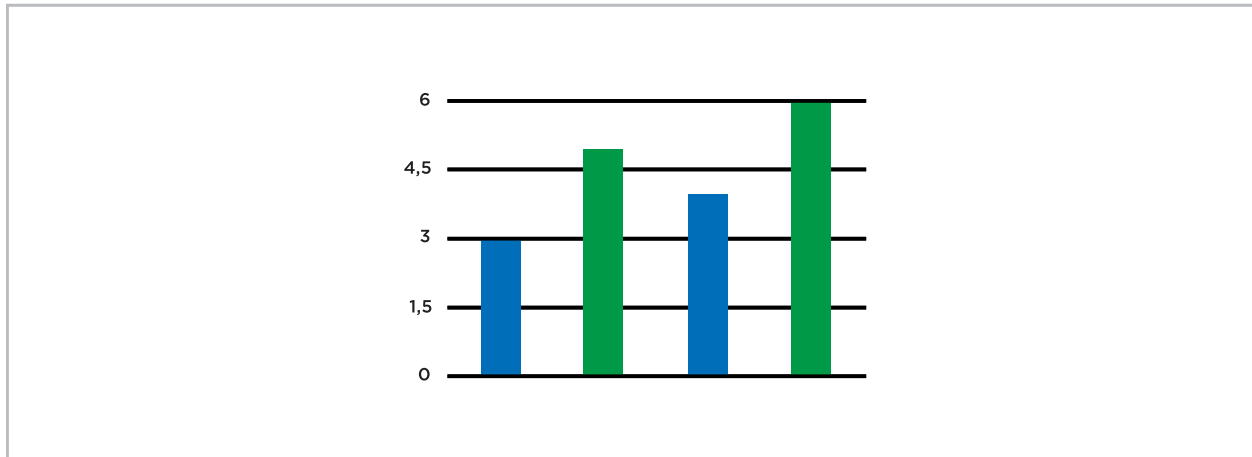
ANALYSE FFPM



Par ailleurs, la direction a un parti pris intrinsèque l'amenant à surestimer sa performance et ses capacités ainsi qu'à sous-estimer la concurrence. Combien de membres de conseils ont examiné des plans stratégiques dans lesquels on prétend que l'entreprise est le chef de file en matière de technologie ou de service à la clientèle, ou encore, qu'elle est le fabricant à bas prix par excellence? Comment un conseil peut-il en venir à confirmer la véracité de ces propositions? Les membres des conseils demandent-ils seulement à la direction de fournir des données concrètes à l'appui de ces prétentions?

Une analyse efficace de la concurrence repose sur trois éléments fondamentaux :

1. Elle doit permettre d'évaluer la compétitivité par rapport aux facteurs clés de succès;
2. Elle doit reposer sur des données et des faits;
3. L'interprétation des résultats devrait être aussi objective et impartiale que possible.



Il existe de vastes sources d'information sur la concurrence, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur des entreprises; les clients et les fournisseurs en sont d'excellents exemples. Les moteurs de recherche peuvent aussi produire une quantité surprenante de données sur la concurrence. Les documents publics déposés auprès des autorités compétentes constituent une autre source d'information précieuse. Il est possible de compléter ces informations en faisant appel à des conseillers ayant les relations et l'expérience appropriées dans le secteur d'activité et possédant de vastes bases de données. Dans certaines circonstances, il peut être utile d'engager des experts dans des domaines particuliers (ex. : pour évaluer la compétitivité sur le plan technologique).

Dans le cadre de l'analyse de la concurrence, il est judicieux de comparer les modèles d'affaires sur le plan financier. Par exemple, on peut comparer la concurrence non seulement par rapport aux résultats traditionnels (ex. : résultats, croissance du chiffre d'affaires, remboursement de capital, rendement total pour les actionnaires), mais aussi par rapport aux marges et aux coûts par poste (ex. : frais généraux).

L'analyse ne devrait pas s'arrêter là. La véritable valeur d'une analyse comparative réside dans la possibilité de comprendre le pourquoi des différences. Par exemple, pourquoi un concurrent obtient-il systématiquement des marges plus élevées? Les facteurs en cause peuvent être liés à la qualité des produits, à l'étendue de la gamme de produits, à la structure de coûts, à la stratégie d'établissement des prix, etc.

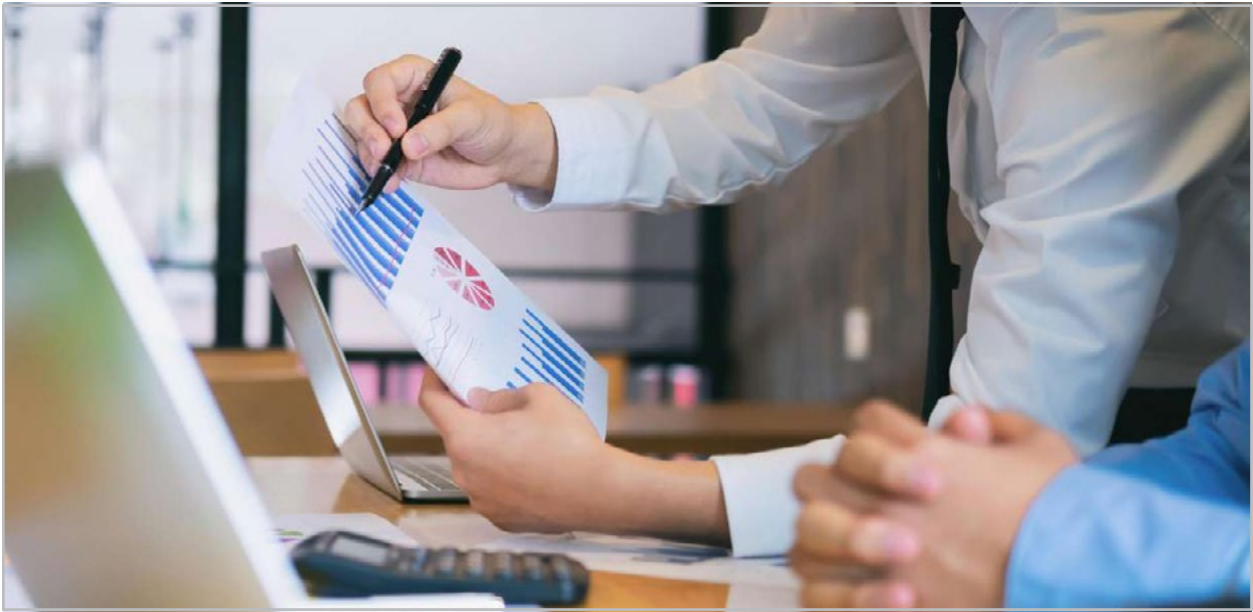
Audit du processus stratégique

Souvent, les conseils d'administration ne disposent d'aucune information sur les processus d'élaboration de la stratégie utilisés par la direction. Quels sont les outils employés? Quelles sont les sources d'information? Dans quelle mesure l'analyse est-elle fondée sur les faits et rigoureuse? Les conclusions reposent-elles sur des données objectives? La présentation et la structure du plan sont-elles détaillées?

Pour répondre à ces questions, le conseil pourrait engager des consultants en stratégie, non pas pour qu'ils se penchent expressément sur la stratégie de l'entreprise, mais plutôt pour qu'ils évaluent les processus utilisés par la direction pour créer cette stratégie. Cette évaluation permettrait d'examiner des aspects tels que :

- la rigueur analytique dans l'élaboration d'une stratégie fondée sur les faits;
- la validité et l'importance des hypothèses sous-jacentes;
- les bases sur lesquelles sont déterminés les objectifs;
- les sources d'information qui servent à évaluer les données sur les secteurs d'activité et celles sur les concurrents.

Pour rendre la mission plus acceptable pour la direction, elle pourrait être considérée comme une étude analytique de haut niveau. Rappelons que le cabinet-conseil peut être embauché par le conseil ou par la direction, pour autant que le conseil ait librement accès aux rapports verbaux et écrits des consultants.



Principales initiatives stratégiques

Toutes les entreprises mettent en place des initiatives stratégiques à un moment ou à un autre de leur existence, que ce soit à des fins proactives ou défensives. Le diagramme ci-contre peut aider le conseil à comprendre le niveau de risque associé à une initiative stratégique donnée et à déterminer dans quelle mesure intervenir. Les initiatives figurant au centre du diagramme sont celles présentant le niveau de risque le moins élevé, et celles dont le niveau de risque est plus élevé figurent plus près du périmètre du diagramme.

Des stratégies comme l'élargissement de la gamme de produits et l'expansion géographique dans des territoires connus ne présentent généralement que de faibles risques; les conséquences d'un échec éventuel sont raisonnablement prévisibles. Selon les circonstances et la nature de l'entreprise, une stratégie de développement de nouveaux produits et les projets d'investissement importants peuvent entrer dans la catégorie des initiatives à risque moyen.

Dans les situations à risque élevé, comme la pénétration de nouveaux marchés (à l'égard desquels l'entreprise possède peu d'expérience) ou le développement de nouvelles technologies, le conseil peut juger utile de faire appel à des experts externes pour mieux comprendre et valider la stratégie. Rappelons qu'il n'est pas essentiel que ce soit le conseil qui procède à l'embauche du cabinet-conseil, pour autant qu'il ait accès aux rapports des consultants et qu'il puisse les rencontrer au besoin.

INITIATIVES STRATÉGIQUES



Validation externe de la stratégie

Les sociétés retiennent souvent les services de cabinets-conseils pour aider la direction à élaborer la stratégie. Les meilleurs cabinets-conseils en stratégie ont une expertise sectorielle et une connaissance approfondie du sujet ainsi que les compétences voulues pour effectuer des analyses approfondies, en plus de suivre un processus rigoureux d'élaboration de stratégies. Lorsqu'une entreprise doit mettre en œuvre une stratégie de transformation, ces cabinets dirigent souvent le travail d'élaboration de la stratégie. Cependant, dans la plupart des cas, l'équipe de direction de l'entreprise a les aptitudes nécessaires pour élaborer la stratégie et la mettre en œuvre, et c'est à elle qu'incombe cette tâche. Dans ces circonstances, un cabinet-conseil en stratégie pourrait être engagé pour valider le plan stratégique élaboré par la direction. Bien que les processus de validation varient d'un cabinet à l'autre, les cabinets-conseils effectuent une analyse objective basée sur les faits, axée en particulier sur la dynamique du secteur, les facteurs déterminants clés et la concurrence. Il n'est pas nécessaire que ce soit le conseil d'administration qui engage le cabinet-conseil. La validation de la stratégie est habituellement un travail de collaboration entre le conseil, la direction et le cabinet-conseil.

Simulation de crise à l'aide de la modélisation financière

Presque toutes les entreprises d'une certaine taille font des prévisions financières à long terme sur un horizon temporel d'une durée habituelle de trois à cinq ans. Ces prévisions sont utilisées pour quantifier les plans stratégiques, les projets et les dépenses en immobilisations à long terme et pour élaborer des hypothèses (par exemple, l'hypothèse la plus favorable, la plus défavorable et la plus probable).

La modélisation financière constitue un outil important que les conseils peuvent utiliser pour quantifier le risque et effectuer des simulations de crise. Cet outil est mentionné dans plusieurs sections du présent document.

Les plans stratégiques présentés aux conseils montrent rarement les tendances à la baisse – pourtant fréquentes – des résultats de la concurrence ou des résultats financiers. Les résultats inférieurs aux prévisions découlent d'une variété de raisons, dont :

- des jugements erronés posés lors de l'établissement d'hypothèses;
- des événements extérieurs imprévisibles;
- la sous-estimation des forces et des actions de la concurrence;
- la surestimation des capacités de l'entreprise ou de ses avantages concurrentiels.

C'est pourquoi l'analyse de l'hypothèse la plus défavorable n'est pas forcément une analyse de la pire des situations. La réalisation de simulations de crise avec de multiples hypothèses aidera le conseil à comprendre les répercussions financières d'une situation défavorable. Le conseil doit travailler de concert avec la direction à établir les paramètres des simulations de crise, notamment les changements à apporter aux hypothèses clés qui sous-tendent le plan stratégique de base.



Alignement des points de vue

Le conseil devrait demander à la direction, bien à l'avance, de fournir un aperçu du plan stratégique définitif proposé, de faire connaître ses sources et l'approche qu'elle utilisera aux fins de la collecte et de l'analyse des données, ainsi que de communiquer les exigences relatives à l'établissement des principales hypothèses. Le fait d'aligner la stratégie prévue avec les attentes du conseil permet d'éviter les surprises, de part et d'autre, lors de la présentation du plan.

Le dicton veut que la direction a le syndicat qu'elle mérite; on pourrait en dire autant du conseil d'administration à l'égard de la stratégie. Trop souvent, les conseils reçoivent des documents stratégiques incomplets; pourtant ils n'insistent pas pour que la direction retourne « faire ses devoirs ». Les piètres stratégies résultent souvent du fait que le conseil n'a pas précisé ses attentes assez longtemps à l'avance et n'a pas rejeté avec fermeté un plan stratégique inadéquat.

Rétroaction et suivi

Même lorsque les plans stratégiques sont élaborés avec les meilleures intentions, il arrive fréquemment qu'ils ne répondent pas aux attentes du conseil. Dans ces cas, il y a lieu de procéder à une analyse à froid du plan stratégique après sa présentation, mais avant son approbation. Ce processus permettra aux membres du conseil d'identifier les éléments qui nécessitent une analyse plus approfondie ou des éclaircissements, à l'égard desquels les stratégies peuvent être mal arrimées aux objectifs, ou pour lesquels les hypothèses sous-jacentes semblent trop optimistes, trop pessimistes ou non valables. Il est essentiel de transmettre à la direction les commentaires formulés sur les lacunes du plan, mais encore faut-il que la direction soit tenue de modifier la stratégie (ou même d'en produire une nouvelle) à la satisfaction du conseil.

Évaluation des risques après la présentation de la stratégie

Il arrive souvent que la dernière section d'un document sur la stratégie soit constituée d'une évaluation des risques, généralement axée sur la variabilité possible des hypothèses sous-jacentes essentielles. Le temps prévu pour les discussions portant sur cette section est souvent insuffisant. Plutôt que d'approuver pour la forme une section incomplète sur les risques dans un document sur la stratégie, certains conseils préfèrent faire en sorte que la présentation de la stratégie soit séparée de la discussion sur les risques, puis réserver du temps pour débattre plus amplement des risques en question. Il est utile de prévoir la tenue d'une séance d'examen des risques environ un mois après la présentation de la stratégie pour que le conseil et la direction puissent examiner la stratégie du seul point de vue des risques, et de consacrer suffisamment de temps à une discussion.



Processus de surveillance mis en œuvre par le conseil

Les processus efficaces de surveillance des risques par le conseil prévoient suffisamment de temps lors des réunions et entre celles-ci pour la réflexion et la collecte d'informations supplémentaires. Il est courant que les conseils tiennent plusieurs réunions sur la surveillance des risques liés à la stratégie, selon le modèle suivant :



- le conseil prévoit une séance initiale avec la direction pour examiner l'approche, les sources des données, les hypothèses et un aperçu du plan stratégique (voir « Alignement des points de vue » ci-dessus);
- la direction fait une présentation initiale de la stratégie;
- une ou plusieurs séances de suivi portant sur des questions diverses, des analyses supplémentaires ou d'autres informations sont prévues;
- il y a une réunion en bonne et due forme après la présentation de la stratégie et portant exclusivement sur les risques connexes (voir « Évaluation des risques après la présentation de la stratégie » ci-dessus);
- un enregistrement vidéo est fait de chacune des réunions du conseil.

2.2 Risques liés aux fusions et acquisitions

Aperçu

On ne met généralement pas en doute le fait que les acquisitions importantes posent des risques. Même sans statistiques à l'appui, on peut dire qu'un nombre important d'acquisitions ne répondent pas aux attentes et, dans bien des cas, créent peu de valeur pour les actionnaires, voire n'en créent pas du tout. Les acquisitions sont intrinsèquement risquées en raison des incertitudes, des complexités et du grand nombre d'éléments non déterminés qui s'y rattachent. Différentes raisons peuvent expliquer que des acquisitions échouent ou produisent un résultat en deçà des attentes, notamment :

- un mauvais alignement sur la stratégie globale de l'entreprise;
- un contrôle diligent inadéquat;
- des différences de culture d'entreprise ou de style de leadership;
- la surévaluation de l'entreprise acquise;
- un financement imprudent;
- une intégration post-acquisition inefficace.

Le degré d'intervention du conseil dans les acquisitions doit varier en fonction de plusieurs facteurs, dont la taille, l'importance stratégique, la complexité de l'acquisition et les capacités de gestion de la direction. Veuillez consulter à ce sujet le document [*Fusions et acquisitions : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration*](#).

Principaux risques liés aux regroupements d'entreprises

Motifs stratégiques boiteux

Lorsqu'elle est exécutée de manière efficace, la stratégie d'une organisation en matière de regroupements d'entreprises devrait mener à une création de valeur pour les actionnaires. En déterminant comment cette stratégie créera de la valeur, on peut mieux évaluer les occasions et les risques ainsi qu'établir les critères de sélection des cibles possibles. Les risques inhérents à la stratégie orienteront les choix de sociétés cibles ou de partenaires de fusion.

L'entreprise doit avoir une idée claire des motifs stratégiques qui sous-tendent sa décision d'acquisition :

1. Pourquoi procède-t-elle à une acquisition?
2. Quelles lacunes l'acquisition vient-elle combler à l'égard de la stratégie interne actuelle?
3. De quelle façon la cible ajoutera-t-elle de la valeur à l'entreprise?
4. À quel rendement minimal, après ajustement en fonction du risque, l'entreprise s'attend-elle?

5. Quel sera l'état ultime de l'entreprise et quels avantages concurrentiels découleront de l'opération?

Contrôle diligent inefficace

Le contrôle diligent constitue une étape importante pour confirmer les motifs de l'acquisition et la valeur, pour identifier les risques et pour acquérir une connaissance approfondie de l'entreprise du vendeur. Il permet également de confirmer la validité et la valeur des synergies prévues.

Échéancier serré, portée mal définie et manque d'expertise sont au nombre des facteurs qui peuvent mener à des erreurs lors du contrôle diligent.

Leadership

Il faut prendre garde lorsqu'on veut maintenir en poste l'équipe de direction de la cible après l'acquisition. Un risque accru s'ensuit, pour trois raisons : exposition limitée aux membres de cette équipe pendant les négociations, tendance de la direction à garder le silence sur les problèmes une fois l'opération conclue et statu quo préconisé à l'égard de la culture alors qu'un changement s'impose.

Différences culturelles

Lors d'un regroupement d'entreprises, les deux difficultés les plus courantes sont les suivantes :

1. L'incapacité à comprendre les différences entre la culture de l'acquéreur et celle de la cible;
2. Le temps nécessaire pour réunir et harmoniser ces cultures.



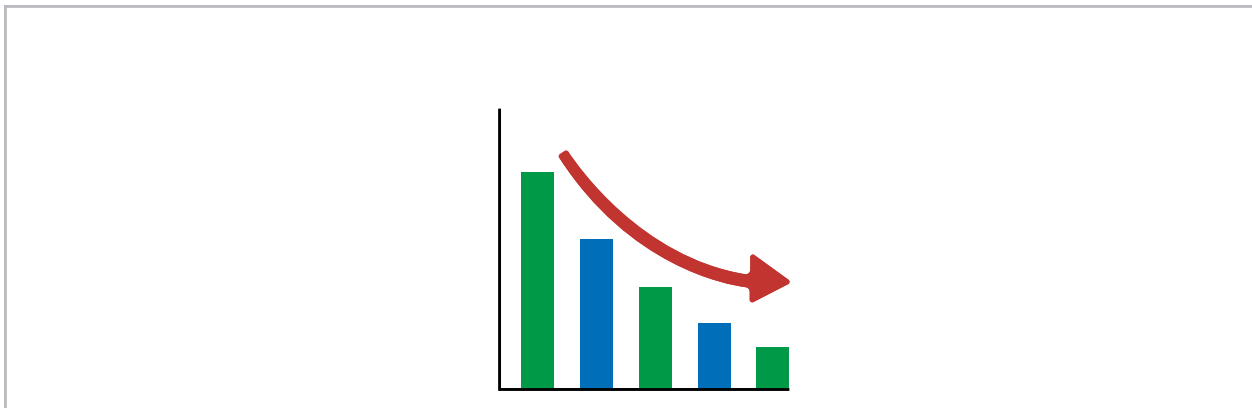
Financement

Le recours au crédit-relais à court terme dans l'attente d'un financement permanent présente des risques. En effet, ce financement permanent pourrait ne pas être disponible au moment requis en raison de la conjoncture du marché des capitaux ou de la performance de l'entité regroupée.

Évaluation

Essentiellement, le risque réside dans la possibilité de surenchère pour acquérir la cible. Divers facteurs peuvent expliquer une telle situation :

- valeurs de marché anormalement élevées;
- concurrence entre plusieurs acquéreurs (sans parler des conséquences d'une acquisition qui n'aboutit pas);
- performance de la cible en deçà de la valeur espérée.



Mauvaise exécution de la mise en œuvre

Ici aussi, les sources de risques sont multiples :

- mauvaise planification de la transition;
- mauvaise planification de la mise en œuvre;
- gestion inadéquate du projet;
- mauvaise estimation de la complexité de l'intégration;
- mauvaise compréhension du rythme du changement;
- évaluations et informations inadéquates;
- absence de surveillance du projet.

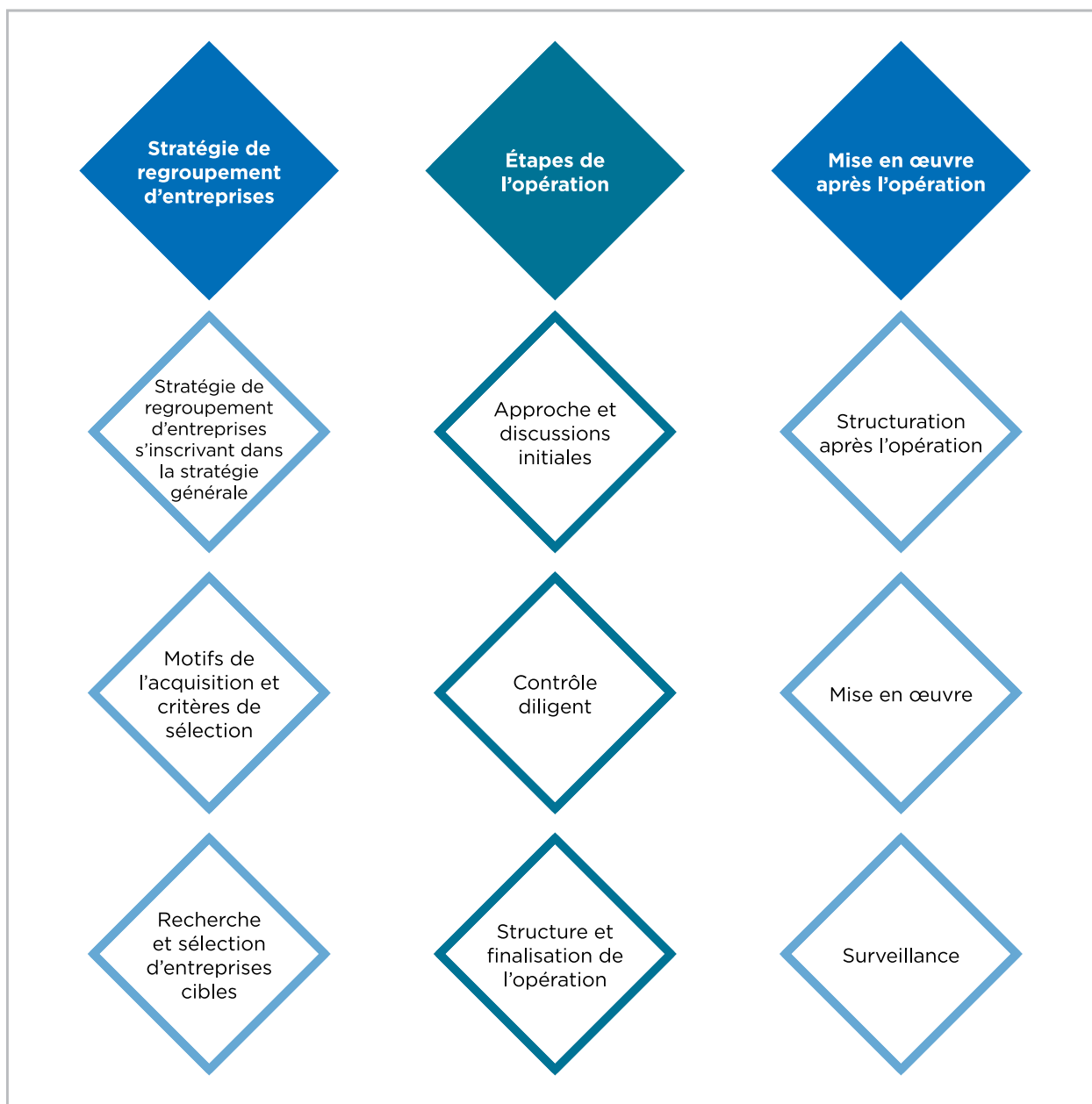
La stratégie d'acquisition peut être intrinsèquement risquée du fait du grand nombre de facteurs inconnus ou imprévisibles qui entrent en jeu. Les conseils doivent participer de près à l'évaluation, à la planification, à la mise en œuvre et au financement de toute acquisition importante, ainsi qu'à l'établissement de la stratégie qui s'y rattache.

Outils d'aide à la surveillance des risques liés aux regroupements d'entreprises à l'intention du conseil

Cadre pour les regroupements d'entreprises

L'existence d'un modèle déterminé en matière de surveillance des regroupements d'entreprises favorisera la réalisation d'examens approfondis à chaque étape du processus ainsi que la tenue d'échanges constructifs avec la direction pendant la démarche. Le cadre suivant est repris du document [Fusions et acquisitions : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration](#), publié par CPA Canada. Ce document est particulièrement utile aux entreprises peu familières avec les regroupements d'entreprises.

CADRE POUR LES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES



Clarification des critères d'acquisition

Le conseil et la direction ont intérêt à s'entendre sur les critères sous-jacents aux acquisitions potentielles afin que ceux-ci s'inscrivent bien dans la stratégie d'ensemble et permettent d'évaluer et de classer objectivement les occasions potentielles avant les discussions avec les représentants des entreprises ciblées. Ces critères peuvent avoir trait :

- à l'importance stratégique (ex. : expansion de la gamme de produits ou expansion sur le plan géographique, renforcement de la part de marché, acquisition de capacités ou de technologies);
- à l'obtention d'un avantage concurrentiel;
- aux éléments suivants de l'entreprise ciblée :
 - prix,
 - taille,
 - portée,
 - qualité des produits et des services,
 - clientèle,
 - immobilisations corporelles,
 - performance financière historique;
- aux synergies potentielles.

De plus, l'importance du risque de baisse de valeur doit être comparée à l'appétit pour le risque et à la tolérance au risque de l'acquéreur.

Analyse de concordance par rapport aux critères d'acquisition

Les conseils devraient insister pour que l'examen de l'analyse de concordance par rapport aux critères d'acquisition soit effectué en deux étapes.

1. Dans un premier temps (généralement avant ou après les premières discussions avec les représentants de la cible), la direction devrait présenter sa comparaison des caractéristiques de la cible avec les critères d'acquisition, en énumérant les éléments par ordre d'importance. Selon la complexité de l'opération, le conseil peut juger utile de demander la mise à jour de l'analyse de concordance après le contrôle diligent et avant les dernières négociations;
2. Il est ensuite possible de réexaminer l'acquisition envisagée à la lumière des informations obtenues lors du contrôle diligent.



Négociation et évaluation

L'ampleur et la complexité d'une opération peuvent nécessiter l'intervention directe du conseil dans les négociations. Elles peuvent également indiquer s'il est nécessaire de faire appel à un expert indépendant aux fins de l'évaluation, des négociations et de la structuration de l'opération. Dans le cas de la vente éventuelle d'une entreprise ou d'une partie importante d'une entreprise, un comité indépendant du conseil est souvent constitué pour superviser l'opération et pour intervenir aux étapes cruciales du processus de vente.



L'obtention préalable de l'approbation du conseil à l'égard du prix et des autres éléments clés de l'opération peut conférer une grande rigueur au processus de négociation (sans compromettre l'autorité de la direction) en plus de stimuler une réflexion et une prise de décisions éclairées.

Il existe une multitude de méthodes d'évaluation et d'experts pouvant éclairer les conseils sur la valeur d'un regroupement d'entreprises. Le conseil est souvent la dernière ligne de défense en ce qui concerne l'évaluation, en particulier lorsque la direction est grandement motivée à aller de l'avant avec une acquisition. Toute acquisition devrait être dictée par le bon sens. Souvent, dans pareil contexte, une question toute simple peut s'avérer très utile : « Quand allons-nous récupérer notre mise? »

Planification du contrôle diligent et de l'intégration

Il est courant que les conseils délèguent le contrôle diligent à la direction et à des conseillers, pour ensuite découvrir, après la conclusion de l'acquisition, des problèmes inattendus qui auraient dû être identifiés. Les conseils pourraient insister pour examiner à l'avance l'étendue du contrôle diligent et pour obtenir un aperçu du rapport à venir une fois ce contrôle achevé. Le contrôle diligent doit être détaillé; il doit porter sur l'ensemble des opérations, des fonctions, des actifs et des passifs majeurs. Il doit aussi permettre de bien identifier et gérer les principaux éléments du risque d'entreprise.

Bien souvent, le vendeur veut écourter le contrôle diligent pour en limiter l'ampleur et pour préserver la confidentialité. Les conseils doivent s'opposer aux acquisitions pour lesquelles un contrôle diligent écourté donne lieu à des résultats limités et approximatifs.

Lorsque c'est possible, il peut être utile de demander aux membres de l'équipe du contrôle diligent de réaliser les activités d'intégration postérieures à l'acquisition en raison de leur connaissance des questions cruciales. Le conseil devrait passer en revue périodiquement la progression de l'intégration par rapport à des étapes clés précises et aux résultats prévus.

Validation stratégique

Les listes des éléments du contrôle diligent comportent souvent trop de tâches liées aux aspects financier, juridique et opérationnel alors que les tâches liées à la validation stratégique sont rares, voire inexistantes. Comme dans le cas de la validation de la stratégie d'une entreprise, abordée dans les pages qui précèdent, le recours à un processus d'entrevues exhaustif et indépendant auprès des clients peut permettre d'obtenir de précieuses informations pour confirmer l'avantage concurrentiel de la cible, la proposition de valeur de cette dernière à la clientèle et la fidélité de ses clients. Des entrevues approfondies devraient être menées auprès des clients anciens et actuels de même qu'auprès des clients des concurrents. Dans le cas d'acquisitions autonomes importantes, il arrive souvent que l'acquéreur demande à un cabinet-conseil en stratégie de faire partie de l'équipe de contrôle diligent et de valider la stratégie de l'entreprise ciblée.



Contrôle diligent concernant l'équipe de direction

Dans de nombreux cas, les dirigeants des entreprises acquises demeurent en place après la conclusion de l'opération, mais ils font rarement l'objet d'un contrôle diligent détaillé. En revanche, l'embauche d'un dirigeant exige de multiples entretiens (et parfois des évaluations et des tests indépendants), ainsi qu'une vérification des références. Lors de leur examen des procédures de contrôle diligent, les conseils devraient en profiter pour demander l'ajout d'un contrôle diligent à l'endroit des dirigeants de la cible qui soit aussi rigoureux que celui réalisé lors de l'embauche de dirigeants.



Simulation de crise à l'aide de la modélisation financière

Comme c'est le cas avec la stratégie, la modélisation financière devrait être utilisée pour effectuer des simulations de crise à l'égard des acquisitions importantes afin d'évaluer les avantages et les inconvénients potentiels par rapport au statu quo, en prêtant une attention particulière aux liquidités et à la structure du capital (voir « Financement » ci-dessous).

Financement

Dans les cas où une acquisition exige du financement externe, les conseils d'administration devraient être attentifs à la structure de la dette ainsi qu'à la complexité et à la volatilité des marchés des titres d'emprunt. Les investisseurs ont tendance à ne pas appuyer les entreprises qui mobilisent des capitaux pour se constituer une trésorerie en vue d'acquisitions encore non déterminées. Ils préfèrent investir lorsque les acquisitions sont connues. Par conséquent, les entreprises pourraient devoir obtenir un crédit-relais à court terme pour assurer le financement initial des acquisitions.

Selon le principe de structure du capital voulant qu'on fasse correspondre le capital à long terme (sous forme d'emprunts ou de capitaux propres) aux investissements à long terme, il faudrait refinancer les emprunts à court terme liés aux acquisitions au moyen d'emprunts à long terme ou de nouveaux titres de capitaux propres. Une telle procédure fait souvent partie de la stratégie globale d'acquisition. Or, il est possible que les marchés des titres d'emprunt ou des titres de capitaux propres soient saturés au moment où l'on a besoin du nouveau financement, ce qui peut entraîner des problèmes de liquidité.

Lors de leur examen de stratégies d'acquisition qui font appel à un crédit-relais, les conseils devraient s'assurer que :

- la direction dispose d'une stratégie de refinancement claire;
- les marchés financiers semblent stables et réceptifs au refinancement;
- les relations avec les prêteurs actuels sont stables;
- les simulations de crise confirment le faible risque d'un problème de liquidité s'il était impossible de procéder au refinancement.



Personnel financier

Dans le cas d'acquisitions autonomes, l'acquéreur est souvent satisfait de l'équipe de direction de la cible et préfère la conserver. Les conseils devraient alors insister pour que le personnel financier d'expérience soit nommé au sein de l'équipe qui assurera la gestion de l'acquisition, du moins pour un certain temps. Le fait de disposer d'informations financières fiables et de renseignements de première main sur l'entreprise, à tout le moins pendant la phase d'intégration, peut aider à déceler les signes avant-coureurs de problèmes potentiels. Cela peut aussi avoir comme avantage d'accélérer la communication de l'information financière et la conversion des systèmes.

Experts externes

Pour les acquisitions importantes, il est parfois judicieux d'engager des experts pour obtenir des avis sur des points particuliers. Habituellement, il incombe à la direction d'engager des conseillers, mais le conseil d'administration doit être en mesure d'avoir directement accès à ces experts. Il est important pour l'organisation d'établir des mandats et des attentes clairs pour chaque mission de services-conseils et de prévoir l'exercice d'une surveillance directe par le conseil d'administration ou ses comités, de concert avec la haute direction. Dans les activités de regroupement d'entreprises, voici les missions et les fournisseurs habituels :

Services-conseils en regroupement d'entreprises	Cabinets de services
<ul style="list-style-type: none"> • Examen et validation de la stratégie propre à l'acquisition ciblée • Négociation et évaluation • Contrôle diligent à l'égard de la direction et de l'organisation • Contrôle diligent financier • Financement • Contrôle diligent environnemental, juridique • Contrôle diligent et planification de la rémunération et du régime de retraite • Services juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabinets de services-conseils en stratégie, cabinets spécialisés dans un secteur d'activité particulier • Maisons de courtage de valeurs, cabinets d'expertise comptable offrant des services-conseils en transactions • Conseillers organisationnels, cabinets d'évaluation de la gestion, cabinets de recrutement de cadres • Cabinet d'expertise comptable offrant des services-conseils en transactions • Cabinets de services-conseils en stratégie, maisons de courtage de valeurs • Cabinets de services-conseils en environnement • Cabinets de services-conseils en rémunération et régimes de retraite • Cabinets d'avocats

Lorsqu'il est question de regroupement d'entreprises, il est courant que certains experts soient rémunérés principalement pour mener l'opération à bien. Lorsque les conseils d'administration reçoivent les recommandations de tels experts, ils doivent donc faire preuve de prudence, car il existe un parti pris évident à l'égard du résultat.

2.3 Risques financiers

Aperçu

Les risques financiers peuvent généralement être classés en trois grandes catégories interreliées :

1. Liquidité;
2. Disponibilité du capital;
3. Structure du capital.

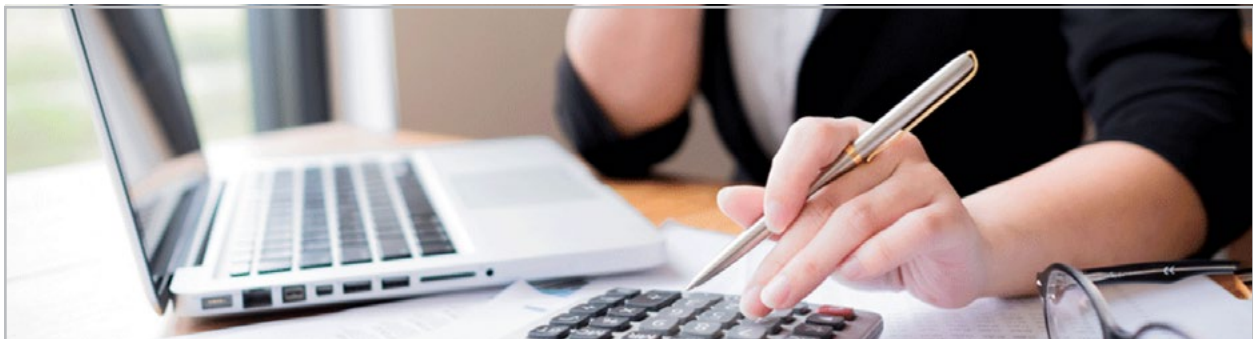
Il y a un risque de liquidité lorsque les entreprises sont incapables de générer des flux de trésorerie internes suffisants pour soutenir les activités. Les problèmes de liquidité se posent souvent lorsqu'une entreprise subit des pertes, a d'importantes dépenses en immobilisations, doit composer avec de fortes dépenses imprévues (ex. : en cas d'issue défavorable d'un litige) ou voit ses prêteurs lui refuser le renouvellement de ses facilités d'emprunt.

La disponibilité des capitaux et les problèmes de liquidité sont souvent interdépendants. Les marchés financiers sur lesquels on trouve du financement par emprunt ou par actions sont sujets à la volatilité; il arrive donc que la disponibilité des capitaux soit parfois restreinte, voire nulle. Ironiquement, c'est souvent au moment même où la conjoncture se détériore et où les entreprises éprouvent des problèmes de liquidité que l'accès à ces marchés devient limité.

Enfin, la structure du capital d'une entreprise peut présenter des risques, en particulier des risques associés au niveau d'endettement absolu, à la non-concordance entre la dette à court terme et la dette à long terme, ainsi qu'à l'échéance et aux montants des remboursements de la dette.

D'autres risques financiers peuvent découler des fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt ainsi que des stratégies en matière de couverture ou d'utilisation d'instruments dérivés.

Les conseils d'administration doivent savoir que la pression provenant des investisseurs pour l'obtention de rendements des capitaux propres plus élevés, conjuguée à la disponibilité de titres d'emprunt peu coûteux et un parti pris pour la croissance tous azimuts, aboutit fréquemment à des niveaux d'endettement dangereusement élevés, auxquels s'ajoute souvent une structure financière fondée sur une période exagérément courte. En tant que dernière ligne de défense en ce qui concerne la stratégie de financement, le conseil doit opter pour une approche prudente à l'égard de la structure du capital.



Principaux risques financiers

Omission de gérer la trésorerie et les liquidités

Pour une gestion efficace des liquidités, la direction et les conseils doivent s'intéresser principalement aux revenus, au bénéfice, au BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements), au fonds de roulement et à la dette, en se préoccupant peu des flux de trésorerie. On se sert abondamment du BAIIA comme mesure financière donnant un aperçu des flux de trésorerie. Rien n'est plus faux. Les seuls avantages un tant soit peu appréciables du BAIIA sont qu'il est facile à calculer et qu'il permet de comparer des entreprises sans égard à leurs structures financière et fiscale respectives.

L'écart entre le BAIIA et les flux de trésorerie peut être considérable, car le BAIIA ne tient pas compte des sorties de fonds destinées au paiement des intérêts ou des impôts, des variations du fonds de roulement, des dépenses en immobilisations, des placements et des dividendes, ou du remboursement de la dette.

Pour prendre conscience de l'importance des flux de trésorerie positifs et de la disponibilité de la trésorerie, il suffit de penser aux organisations en difficulté financière.

Méconnaissance de l'ampleur réelle des obligations financières

Naturellement, les organisations portent attention à la dette, notamment en s'assurant du respect des clauses restrictives et en réalisant périodiquement des tests au moyen de ratios, d'évaluations comparatives et d'analyses des liquidités. Toutefois, elles omettent souvent de se pencher sur les obligations assimilables à des dettes, notamment les contrats de location, les prestations futures au titre des régimes de retraite et d'avantages sociaux ainsi que les dépenses en immobilisations liées à d'importants projets dont la réalisation est pratiquement ininterrompue.

Préférence pour un levier financier accru

Les investisseurs peuvent se montrer critiques à l'endroit d'une direction dont l'organisation affiche un bilan sous-exploité (trésorerie importante et peu de dettes). Aussi, ils se gênent rarement pour faire connaître leur mécontentement de voir leur participation diluée lorsque l'entreprise envisage une nouvelle émission d'actions pour mobiliser des capitaux. Ils préféreraient que la trésorerie serve à racheter des actions et à verser des dividendes plus élevés même si cela se traduit par un endettement accru. Les dirigeants ont parfois tendance à être trop conciliants avec les investisseurs en s'endettant plus que nécessaire lorsque l'économie se porte bien, pour ensuite devoir composer avec des problèmes de solvabilité ou de service de la dette en périodes de ralentissement. Évidemment, lorsque la conjoncture change, les investisseurs ont tout le loisir de liquider leur participation – un luxe que ne peut s'offrir l'entreprise.

Endettement excessif

Personne ne souhaite se retrouver en situation de surendettement. Pourtant, c'est le lot de bon nombre d'entreprises, souvent parce qu'elles doivent financer des acquisitions ou des projets d'envergure. Si le niveau d'endettement semblait acceptable au moment de contracter les emprunts, il peut devenir un boulet lorsque la conjoncture change et plomber le bénéfice ainsi que les rentrées de fonds. Dans le pire des cas, les défauts de paiement, voire l'insolvabilité guettent l'entreprise.

Non-concordance entre la dette à court terme et celle à long terme

En ce moment (été 2021), les taux d'intérêt sur la dette à long terme sont plutôt bas, et ceux pour les emprunts à court terme, encore moindres. Si le court terme présente des avantages, un tel mécanisme de financement comporte un inconvénient majeur : la fréquence des renouvellements. Laquelle entraîne un risque. Lorsque l'entreprise affiche une solide performance dans un contexte de marchés haussiers, le renouvellement de la dette à court terme ne pose pas de problème. Toutefois, si le vent tourne, l'entreprise pourrait malheureusement voir sa situation de crédit se détériorer.

Omission de refinancer la dette dans des conditions optimales

Une erreur courante en gestion financière consiste à reporter le refinancement de la dette dans l'espoir de circonstances plus propices à l'opération... mais qui, dans les faits, deviennent de plus en plus défavorables ou ne se présentent pas à temps. On doit alors composer avec un problème de liquidité, parfois grave, qu'il aurait été possible d'éviter.



Incapacité à bien planifier en fonction des besoins en capitaux

Les entreprises bien dirigées voient rarement leurs plans de croissance entravés par un manque de capitaux. La planification financière suppose de :

- tenir compte des besoins futurs en capitaux pour mener à bien la stratégie d'entreprise;
- prévoir une réserve pour parer aux ralentissements;
- structurer les capitaux pour atteindre un équilibre prudent entre l'endettement et la stabilité financière.

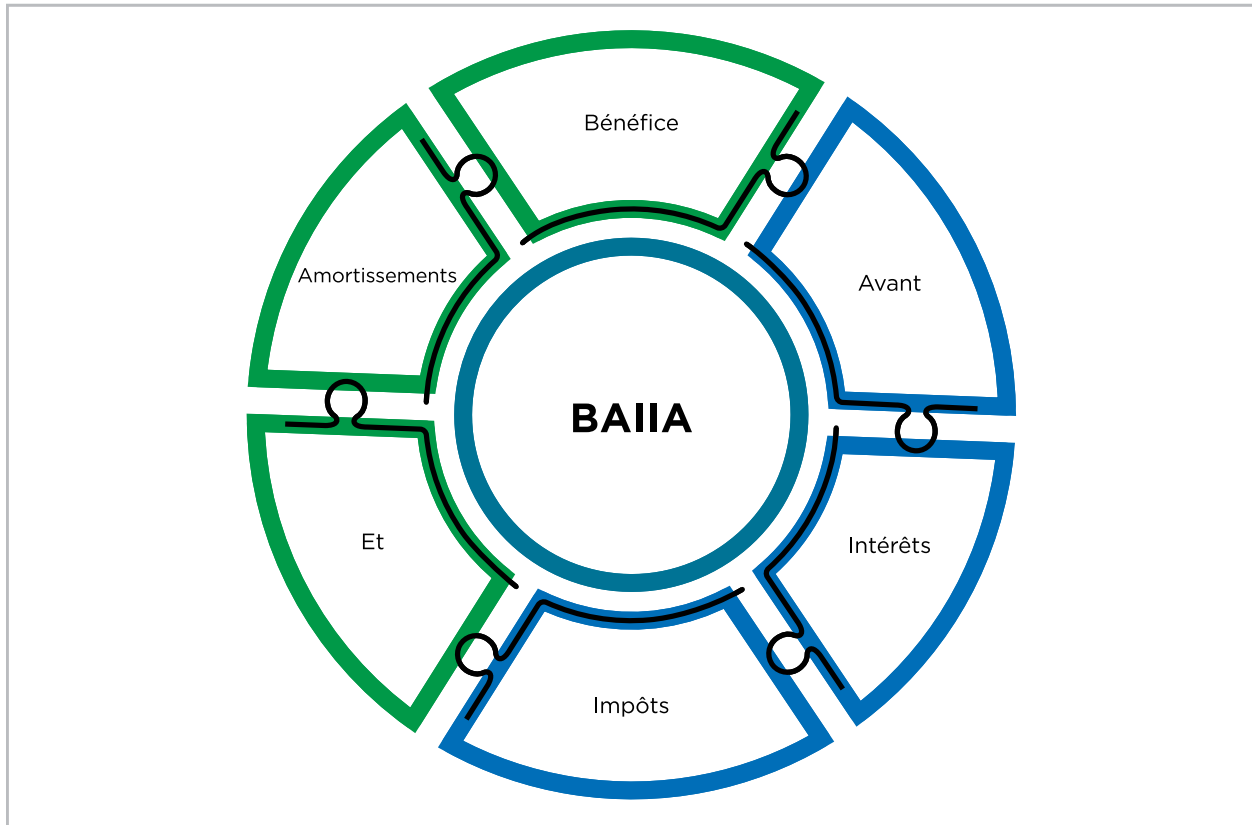
Outils d'aide à la surveillance des risques financiers à l'intention du conseil

Simulations de crise concernant les liquidités

Comme l'ont démontré nombre de crises financières, lorsque les entreprises connaissent des difficultés, leur priorité passe rapidement du bénéfice aux flux de trésorerie. Dans le cadre de l'examen du risque global et de la capacité de l'entreprise à composer avec un ralentissement économique, il est très important de procéder à une simulation de crise à l'égard du bilan et de la capacité de générer des liquidités. En travaillant de concert avec la direction, les conseils d'administration doivent veiller à diversifier les hypothèses dans les plans d'affaires (en allant bien au-delà de l'hypothèse la plus défavorable prévue par la direction) afin d'avoir une idée des limites de la capacité de l'entreprise de générer des liquidités et d'emprunter. Fait intéressant, la disponibilité des liquidités peut constituer un problème non seulement dans une situation de réduction des activités, mais également dans le cas d'une expansion rapide, en raison des besoins accrus au chapitre du fonds de roulement et des dépenses en immobilisations.

De nombreuses sociétés utilisent le BAIIA comme mesure des flux de trésorerie. Les administrateurs doivent être conscients que cette mesure peut être trompeuse parce qu'elle ne tient pas compte de plusieurs grandes catégories à l'égard desquelles intervient la trésorerie, dont les besoins en fonds de roulement, les dépenses en immobilisations et le remboursement de la dette. Lorsqu'ils évaluent les liquidités de l'entreprise, les conseils doivent se concentrer davantage sur la capacité de l'entreprise de générer des flux de trésorerie après prise en compte de tous les besoins en fonds de roulement, de tous les investissements dans les actifs à long terme et de toutes les sorties de fonds nécessaires pour honorer les engagements futurs, y compris le remboursement de la dette.

BAIIA COMME MESURE DES FLUX DE TRÉSORERIE



Analyse de durée

Dans des périodes de resserrement des marchés du crédit, de nombreuses entreprises peuvent prendre conscience d'un déséquilibre entre la structure et la durée de leurs emprunts. Par exemple, les facilités de crédit à court terme, qui servent habituellement à financer les fluctuations du fonds de roulement, peuvent faire partie des sources de financement des investissements à long terme. Le fait de s'appuyer trop fortement sur des facilités à court terme peut entraîner de graves problèmes de liquidité lorsque les renouvellements des ententes sont incertains. De même, en période de récession, la volatilité des marchés du crédit et une piètre performance de l'entreprise pourraient compliquer le refinancement des dettes à long terme qui arrivent à échéance. L'analyse de durée brosse un portrait des dates d'échéance des instruments d'emprunt à court terme ainsi que des projections de flux de trésorerie internes pour les mêmes périodes et des écarts, le cas échéant, appelant un refinancement. Les conseils d'administration devraient être tenus informés des dates de renouvellement des emprunts et entreprendre des discussions au sujet du refinancement un an, et même deux ans, avant l'échéance.

Définition de la structure du capital

Pour comprendre la structure du capital de l'entreprise selon l'hypothèse de continuité de l'exploitation, il se peut que les principes comptables généralement reconnus ne suffisent pas. Outre la dette portant intérêt et les autres passifs conventionnels, des passifs ou des obligations hors bilan doivent être pris en compte pour évaluer les forces ou les lacunes de la structure du capital d'une

entreprise. Pensons aux obligations au titre du financement des régimes de retraite et des avantages complémentaires de retraite, aux contrats de location à long terme et aux obligations relatives aux gros projets d'investissement.

Les obligations au titre des prestations de retraite et des autres avantages complémentaires de retraite peuvent être importantes, et leur financement peut être incertain, selon le rendement des placements, les hypothèses sous-jacentes aux régimes et la réglementation en vigueur. Bien que les obligations financières ne soient généralement pas classées comme faisant partie de la structure de capital d'une entreprise, en particulier dans le cas des obligations au titre des prestations de retraite et des avantages complémentaires, elles constituent néanmoins des passifs qu'il faut financer et, aux fins de l'évaluation des risques financiers, considérer comme faisant partie de la dette de l'entreprise.

Les entreprises hautement capitalistiques ont souvent de grands projets qui s'étendent sur plusieurs années et comportent des obligations importantes au titre des dépenses en immobilisations. Les dépenses en immobilisations qui n'ont pas fait l'objet d'un engagement ne sont pas des obligations légales au sens strict; toutefois, à moins d'une crise de liquidité, ces dépenses sont très probables et doivent être financées. S'il convient d'inclure les engagements en capital dans l'analyse des liquidités, il peut également être utile de quantifier ces obligations et de les intégrer dans l'analyse de la structure du capital, afin de comprendre toute l'étendue des passifs d'une entreprise et de ses engagements.

Examen externe de la structure du capital

Pour aider le conseil à comprendre les limites de la structure du capital de l'entreprise, il est utile de confier périodiquement à des conseillers externes le mandat d'en effectuer un examen approfondi. Cet examen doit porter en particulier sur la nature et la structure de l'endettement. Par exemple, l'examen des facilités de crédit à court terme peut révéler l'existence d'une restriction en fonction du niveau du fonds de roulement qui viendrait limiter la capacité d'emprunt à un montant bien inférieur à celui stipulé dans les facilités en question.

Les conseillers peuvent fournir des conseils utiles en ce qui a trait au moment des renouvellements, à l'état et à la réceptivité des marchés des titres d'emprunt et des titres de capitaux propres ainsi qu'aux stratégies particulières des prêteurs dans les situations d'instabilité ou de tension élevée. Certains cabinets de services-conseils en stratégie acceptent de telles missions moyennant des honoraires modérés. Les maisons de courtage de valeurs peuvent également fournir des conseils, mais les conseils d'administration doivent être conscients que ces courtiers peuvent avoir un intérêt direct à recommander des initiatives de mobilisation de fonds.

Pour les grandes entreprises, les rapports d'agences de notation peuvent être une autre source d'information objective sur la structure du capital.

Enfin, les conseils d'administration doivent se rappeler qu'il est possible que les marchés des titres d'emprunt et des titres de capitaux propres soient saturés lorsque des emprunts arriveront à échéance ou lorsque de nouveaux capitaux seront nécessaires. Il est prudent de tirer parti des marchés haussiers pour accéder aux capitaux ou renouveler les emprunts bien avant les échéances.

Examen de la disponibilité des capitaux

Bien qu'il puisse être avantageux de recourir à des conseillers externes pour évaluer l'état des marchés des titres d'emprunt et des titres de capitaux propres aux fins du renouvellement des emprunts et de l'obtention de nouveaux capitaux, il reste que ces marchés peuvent rapidement devenir saturés en période d'instabilité économique. Les sources de capitaux peuvent alors se limiter à la monétisation d'actifs au moyen d'une vente directe ou d'une opération de cession-bail, à l'étalement des paiements aux fournisseurs et à la réduction des actifs à court terme par divers moyens. Les conseils d'administration devraient évaluer périodiquement les liquidités disponibles en fonction d'hypothèses et d'agencements divers afin d'établir des seuils de risque.

Les conseils d'administration doivent se méfier des données comparatives sectorielles sur la structure de capital et éviter de se satisfaire de la comparabilité de la structure de leur organisation à celle de ses concurrents, car bon nombre d'entre eux peuvent être surendettés. Le conseil devrait plutôt examiner la structure du capital à la lumière des besoins en capitaux, de la variabilité des résultats et de la dynamique du secteur d'activité.

2.4 Risques organisationnels

Aperçu

Une mauvaise gestion peut poser ou faire perdurer des risques organisationnels qui entraînent une perte de valeur ou une sous-performance. Il peut s'agir de risques attribuables aux compétences insuffisantes du personnel ou à une mauvaise utilisation des ressources humaines pour mener à bien la stratégie et les activités opérationnelles courantes. Ou encore, de risques liés à l'incapacité d'attirer, de motiver, de former, de perfectionner, de fidéliser, de mobiliser et de déployer les talents. Ou enfin, de risques associés à des considérations culturelles.

Principaux risques organisationnels

Leadership

Un leadership inefficace est l'élément qui peut poser le plus grand risque organisationnel pour l'entreprise. Dans le contexte des sociétés ouvertes, le leadership concerne généralement le chef de la direction et les autres membres de la direction de l'entreprise.

Outre la mauvaise performance générale, on compte au moins cinq volets aux risques liés au leadership :

1. Non-concordance entre les exigences en matière de leadership et les capacités des dirigeants;
2. Absence de capacité stratégique;
3. Planification de la relève inefficace;
4. Parti pris de la direction pour la croissance au détriment d'une protection en cas de ralentissement;
5. Influence de la rémunération au rendement.

Les organisations évoluent sans cesse. Par conséquent, les exigences en matière de leadership changent constamment. Par exemple, les entreprises en phase de croissance exigent un type de leadership particulier, habituellement très ouvert, fortement axé sur les marchés et les clients de même que focalisé sur les investissements.

À l'inverse, lorsqu'il y a ralentissement, les compétences recherchées sont tout autres. L'heure est alors au contrôle des coûts, à la préservation des liquidités et au dessaisissement de biens non essentiels ou d'actifs moins performants. Les risques liés au leadership surgissent principalement lorsque les exigences changent et que le chef de la direction n'a pas le savoir-faire pour s'adapter.

Le chef de la direction remplit le rôle de stratège en chef de l'entreprise. Malheureusement, certains chefs de la direction ne possèdent pas les compétences requises pour s'acquitter de cette fonction. Dans une telle situation, les organisations font souvent appel à d'autres ressources, notamment en embauchant des stratèges d'expérience ou des consultants en stratégie.

Le bassin de candidats pour prendre la relève d'un chef de la direction est plutôt restreint : il se limite aux dirigeants en interne et en externe. Si aucune transformation sur le plan du leadership n'est requise, la préférence ira à un candidat en interne, qui représente généralement le choix le moins risqué, étant donné sa connaissance de l'entreprise et ses liens avec le conseil. Cependant, il arrive souvent que cette avenue ne porte pas ses fruits, soit parce que les candidats qualifiés se font rares, soit parce que le candidat retenu ne s'avère pas à la hauteur. Dans les deux cas, la résultante s'explique fréquemment par une mauvaise planification de la relève : perfectionnement déficient du successeur, changements aux exigences en matière de leadership, parti pris du chef de la direction en poste, échéancier à respecter.

Les chefs de la direction efficaces excellent dans l'art de bien doser le rendement et le risque. De nos jours, ils subissent toutefois une pression énorme pour créer de la croissance, ce qui vient parfois rompre cet équilibre fragile.

Les régimes d'incitation au rendement et l'établissement d'objectifs peuvent donner lieu à des résultats indésirables, en particulier en cas de déséquilibre ou de cibles étriquées. Par exemple, en surpondérant les mesures incitatives à l'égard du bénéfice, on risque de négliger les occasions de croissance des revenus. De même, les régimes d'incitation au rendement à long terme liés uniquement au cours de l'action pourraient inciter au sous-investissement dans une optique de croissance du titre à long terme.



Talents

Les risques liés aux talents se divisent en plusieurs catégories :

- lacunes involontaires sur le plan des compétences;
- accent sur la planification de la relève plutôt que sur la qualité et le bassin des talents;
- importance insuffisante accordée au perfectionnement des cadres intermédiaires;
- incapacité à créer des occasions pour favoriser l'excellence des meilleurs éléments;
- sous-rémunération des employés exceptionnels;
- amalgame de la formation et du perfectionnement;
- recours excessif aux sources externes pour le perfectionnement du personnel;
- incapacité à régler promptement les cas de rendement insatisfaisant.

Des lacunes peuvent apparaître par inadvertance lorsque les organisations affectent leurs ressources sans tenir compte des principaux facteurs opérationnels. Pensons par exemple à la priorité accordée à la dotation du personnel en administration au détriment des postes sous-tendant les activités fondamentales (ex. : en vente et en marketing dans le cas d'entreprises du secteur des produits à la consommation, en R-D en ce qui concerne celles du secteur des technologies). Les entreprises pourraient alors se retrouver avec un nombre insuffisant d'employés des domaines clés.

Il ne fait aucun doute que la planification de la relève est indispensable. Toutefois, certaines organisations lui accordent parfois plus d'importance qu'à leur bassin de talents et à la qualité de celui-ci. En règle générale, des talents en nombre suffisant permettront de régler la majorité des problèmes en ce qui concerne la relève. Toutefois, même la meilleure planification de la relève ne saurait donner les résultats escomptés en l'absence d'un riche bassin de talents.

Bien entendu, les conseils s'intéressent principalement à la haute direction. Pourtant, les cadres intermédiaires représentent la clé de voûte des entreprises bien gérées en raison de leur rôle critique dans l'exécution de la stratégie et de l'avantage concurrentiel vital qu'ils apportent.



Aucune organisation ne saurait se passer de ses meilleurs éléments. Ces derniers puisent habituellement leur motivation dans les défis, l'appréciation de leur travail et les récompenses. L'absence d'occasions et de défis stimulants peut être une source majeure de problèmes de fidélisation du personnel. Aussi, des principes de rémunération qui ne tiennent pas compte du degré de rendement peuvent amener les talents exceptionnels à passer chez un concurrent.

Bien souvent, on amalgame formation et perfectionnement. Pourtant, il s'agit de deux choses distinctes. Alors que la formation vise à comprendre les tâches liées à un poste et à améliorer leur exécution, le perfectionnement permet d'enrichir les compétences et l'expérience de chacun. Si les plans de perfectionnement intègrent généralement des programmes d'éducation, on y trouve rarement les deux plus importants outils de réussite : l'élargissement des responsabilités et le mentorat.

Enfin, il ne faut pas oublier que le recrutement et la fidélisation de talents pourraient souffrir du maintien en poste des éléments les moins performants.



Culture

En matière de culture, les risques concernent l'incapacité à :

- faire évoluer la culture;
- adapter celle-ci aux normes régionales dans le cas d'organisations mondiales;
- bien prendre la mesure des difficultés liées à l'intégration culturelle après un regroupement d'entreprises et de l'investissement en temps qu'elle suppose.

Les entreprises prospères savent que la culture organisationnelle n'est pas immuable; elle se doit d'évoluer. Dicté notamment par la progression des priorités et de l'environnement de l'entreprise, ce changement de culture est également une question de génération. Par exemple, la culture propre aux baby-boomers et qui leur a permis d'exceller ne ressemble en rien à la culture progressiste attendue par les générations X et Y.

Les multinationales cherchent souvent à imposer une culture uniforme, peu importe le pays où elles exercent leurs activités. Cette approche risque d'être irréaliste et nuisible. Au contraire, les multinationales devraient adapter leur approche en fonction des normes culturelles de chaque région.

À la suite d'une acquisition, il est essentiel de modifier la culture de la cible pour l'harmoniser avec celle de l'acquéreur. En règle générale, cet exercice s'échelonne sur environ deux ans. Dans les faits, le changement de culture s'opérera sur un horizon beaucoup plus long et ne saurait se produire sans le concours très actif de l'équipe de direction.



La pandémie mondiale a changé radicalement la façon dont nous voyons nos ressources humaines.

Évolution du marché du travail

Dans un marché mondial où les faibles coûts de main-d'œuvre constituent un avantage concurrentiel important, les entreprises établies dans les pays où ces coûts sont élevés révisent leurs pratiques en matière de rémunération et de travail, et transfèrent la main-d'œuvre spécialisée et semi-spécialisée dans des régions où les coûts sont moins élevés – soit en établissant des installations dans des pays en développement, soit en ayant recours à l'externalisation. Ne pas suivre le rythme de l'évolution constante du marché du travail peut constituer un risque important sur le plan de la compétitivité.

Questions de gouvernance

En ce qui a trait à la gestion du risque lié aux dirigeants, le rôle du conseil d'administration diffère de son rôle de surveillance habituel. En effet, le conseil est directement responsable du choix du chef de la direction ainsi que de l'évaluation de sa performance et de sa compétence. Ces responsabilités s'étendent également, dans une certaine mesure, aux autres membres de l'équipe de direction.

L'évaluation de la capacité de la direction à élaborer et à mettre en œuvre la vision et la stratégie de l'entreprise et à assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation va bien au-delà de mesures quantitatives telles que les mesures de la performance financière ou opérationnelle. Les conseils doivent évaluer la performance des dirigeants à partir des éléments suivants :

- mesures qualitatives et de compétences comme la réflexion stratégique;
- recrutement et fidélisation des meilleurs talents;
- capacité de motiver le personnel et de le faire adhérer à une culture d'entreprise positive;
- exercice du jugement, en particulier dans les situations où il faut jauger les risques et les avantages.

Outils d'aide à la surveillance des risques organisationnels à l'intention du conseil

Évaluation du chef de la direction

Les capacités et la performance du chef de la direction sont essentielles au succès de toute entreprise, mais posent également des risques importants. La plupart des conseils d'administration effectuent une évaluation annuelle de la performance du chef de la direction. Toutefois, l'évaluation est habituellement axée sur les résultats périodiques de l'entreprise et sur la performance du chef de la direction par rapport à des objectifs annuels précis.

Les conseils ont intérêt à examiner périodiquement la performance du chef de la direction selon d'autres mesures, dont les capacités, l'adéquation et l'adaptabilité par rapport aux fonctions. Il est important que les conseils évaluent ces qualités en fonction de critères pertinents, notamment les critères qu'ils utiliseraient s'ils devaient pourvoir le poste au moment de l'évaluation. Ils doivent donc comprendre d'abord les exigences essentielles du poste et les défis que son titulaire doit relever. Dans ce contexte, un conseil examinerait ensuite :

- les compétences et les capacités pertinentes (ex. : leadership);
- le recrutement des talents;
- l'esprit d'équipe;
- la vision et la stratégie;
- les communications internes et externes;
- la feuille de route;
- le jugement;
- la prévoyance;
- la gestion des risques.

L'examen de l'adéquation des capacités du chef de la direction par rapport aux fonctions consiste à évaluer les forces du chef de la direction par rapport aux perspectives de l'entreprise et aux capacités de leadership qui sont exigées. Les entreprises connaissent souvent des cycles constitués de périodes de croissance suivies de périodes de stagnation et même de contraction des activités. Ce ne sont pas tous les dirigeants qui sont en mesure de bien gérer tous les types de situations. Par exemple, en période de contraction, le chef de la direction axé sur la croissance tarde souvent à régler les problèmes liés aux coûts, préférant maintenir les capacités de l'entreprise et tenter ainsi de remédier à la situation plutôt que d'adapter les activités à des paramètres de revenus réalistes. Inversement, le chef de la direction qui gère bien en temps de crise peut avoir de la difficulté à faire de même en période de croissance accélérée.

L'adaptabilité s'entend de la capacité à gérer des situations d'une plus grande complexité, qu'elles découlent ou non d'un changement de taille de l'entreprise.

Étant donné que l'interaction du conseil avec le chef de la direction au cours de l'année se fait essentiellement durant les réunions du conseil, il peut être difficile pour ce dernier de faire une évaluation globale des compétences et des capacités de ce dirigeant. À cet égard, le président du conseil ou l'administrateur principal, qui ont généralement plus de contacts avec le chef de la direction entre les réunions du conseil, peuvent être avantageusement mis à contribution. Le

président du comité d'audit peut aussi offrir des observations utiles du fait de ses contacts avec le chef des finances, les actionnaires et les analystes du secteur. L'information obtenue au sujet du chef de la direction auprès des personnes relevant directement de lui et des parties intéressées doit être traitée avec une prudence extrême afin de ne pas nuire aux rapports hiérarchiques et autres.

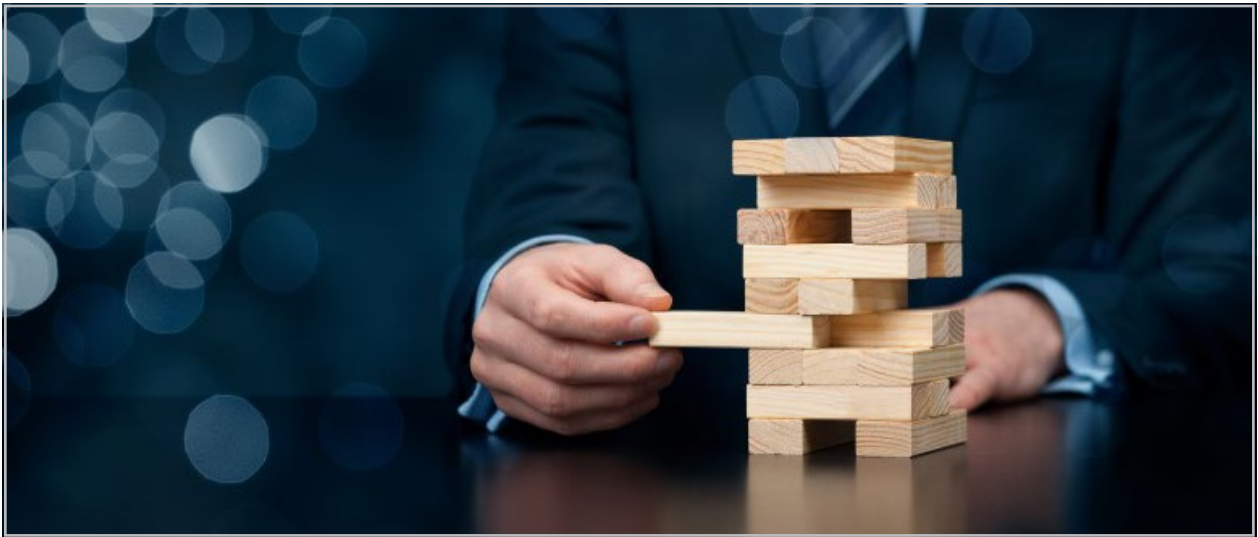
Les conseils d'administration devraient évaluer de manière continue la performance de l'équipe de direction (en particulier celle de son chef) et approfondir l'évaluation de ses capacités et de ses compétences à la lumière de la dynamique changeante des marchés et de la concurrence ainsi que de la courbe de performance de l'entreprise.

Tendances en matière de rémunération

La rémunération traditionnelle des dirigeants, qui est sujette à une grande variabilité et est constituée d'une composante importante liée aux capitaux propres, vise à inciter les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires. Par sa nature, cette structure encourage les dirigeants à prendre des risques. Ce n'est pas forcément une mauvaise chose puisque les risques font partie intégrante de la réalité des entreprises.



Un bon régime de rémunération des dirigeants doit susciter le comportement souhaité, qui consiste notamment à trouver un équilibre prudent entre le risque et le rendement. En ce qui concerne les sociétés ouvertes, pour lesquelles de plus en plus d'investisseurs expriment haut et fort leur désir de voir la valeur de leur investissement s'accroître à court terme, le chef de la direction est soumis à d'énormes pressions pour améliorer les résultats chaque trimestre. Cette pression, conjuguée à une rémunération comportant une composante importante de capitaux propres et à des ententes lucratives de résiliation de contrat de travail, peut conduire à une prise de risques excessive et involontaire. Les conseils d'administration doivent s'assurer que les pratiques de rémunération ne sont pas déséquilibrées au point de favoriser une prise de risques indue.



Les critères et la structure des ententes de rémunération du chef des finances peuvent être différents de ceux applicables au chef de la direction dans le but de récompenser la prudence financière. Il peut être utile de demander des conseils indépendants sur la composante à risque de la rémunération des dirigeants.

Ton donné par la direction

L'expression « ton donné par la direction » est souvent utilisée en lien avec l'environnement de contrôle interne. Elle convient également à l'évaluation de la tolérance et de la prudence de l'équipe de direction à l'égard de la gestion des risques. Le conseil d'administration peut se demander si les dirigeants de l'entreprise équilibrent les risques et les avantages de manière appropriée et s'ils agissent prudemment dans les situations comportant des risques élevés ou lors d'opérations importantes.

Capacités du personnel de gestion des risques et des systèmes d'entreprise connexes

Le conseil devrait évaluer périodiquement les forces, l'étendue des connaissances et l'indépendance du personnel chargé de la gestion des risques au quotidien ainsi que l'état et la robustesse des systèmes et des processus de gestion des risques. Le conseil devrait s'inquiéter s'il constate que les ressources en matière de gestion des risques sont limitées, que les systèmes de gestion des risques ont été créés pour les besoins de la cause et que les responsabilités n'ont pas été définies.

Examen des talents et planification de la relève

La plupart des conseils d'administration mènent des examens périodiques de la planification de la relève afin d'évaluer les questions liées à la continuité de la gestion au niveau de la direction. Dans la plupart des cas, les analyses de la planification de la relève permettent d'identifier des successeurs potentiels compte tenu de leurs capacités et du moment auquel ils seraient prêts à occuper des postes de plus haut niveau. Certaines sociétés considèrent la planification de la relève davantage comme un exercice théorique effectué pour la forme que comme un outil utile pour déterminer les changements organisationnels à venir et pour y préparer l'entreprise. Il est rare que les conseils reviennent sur les plans de relève antérieurs pour voir s'ils sont valables et efficaces.

Les conseils peuvent également entreprendre un examen des talents de l'organisation afin d'en évaluer l'ampleur et l'adaptabilité. Les conseils peuvent poser des questions telles que :

- Quels sont les postes de direction à forte influence qui affectent le plus directement les résultats?
- Quelles sont les cotes de rendement des titulaires actuels de ces postes?
- Si l'entreprise connaissait une expansion de 30 %, de 50 %, ou de 100 %, ces personnes seraient-elles en mesure de s'adapter?

Bien que la planification de la relève soit une fonction importante du conseil, elle a peu d'utilité si le bassin de talents de l'entreprise est insuffisant. Le conseil pourra plus facilement évaluer l'efficacité du plan de relève s'il y a une évaluation rigoureuse des talents dont l'entreprise dispose dans toutes les disciplines clés.

Retraite prévue du chef de la direction

Les entreprises peuvent avoir la chance de disposer d'un plan de relève efficace qui prévoit la retraite du chef de la direction et un remplaçant ou une remplaçante. Dans de nombreux cas, le moment de la retraite du chef de la direction est fonction de ses considérations personnelles. Les conseils doivent être conscients que le remplacement planifié du chef de la direction peut entraîner une situation d'improductivité ou de stagnation, car le futur retraité pourrait être moins porté à promouvoir une vision à long terme et commencer à redouter les risques. Bien que cela soit délicat, lorsque le successeur du chef de la direction est sur place et prêt à occuper le poste de premier dirigeant, le conseil peut juger utile de rapprocher la date de retraite du chef actuel, tout en comprenant ce dernier pour ce départ anticipé.



Le chef de la direction et la relève du président du conseil

Dans certains cas (ex. : situations où la relève est planifiée), lorsque le chef de la direction quitte ses fonctions, on peut envisager sa candidature à titre de président du conseil. Celui-ci apporte au conseil une expérience et des connaissances étendues de l'entreprise, mais il a toutefois tendance à se montrer trop généreux ou à manquer d'objectivité dans l'évaluation de la performance de son successeur. De plus, compte tenu de l'évolution rapide des affaires, il pourrait exercer une influence indue au sein du conseil alors qu'il est dépassé par les événements. Ces deux situations peuvent entraîner des risques pour le conseil. En outre, les règles d'indépendance de la réglementation actuelle sur les valeurs mobilières limitent l'intervention directe des anciens chefs de la direction à l'égard de certaines questions dont traite le conseil.

Les conseils doivent faire preuve d'une grande prudence lorsqu'ils envisagent la candidature de l'ancien chef de la direction pour la fonction de président du conseil. Bien qu'il soit tentant de profiter de son expérience et de ses connaissances, le risque que représenterait un manque d'indépendance et d'objectivité de sa part doit être soigneusement pesé.

2.5 Risques opérationnels

Aperçu

Les risques opérationnels sont généralement diversifiés et souvent propres à chaque entreprise. Ils s'entendent habituellement des risques liés à l'exploitation courante de l'entreprise.

Principaux risques opérationnels

Données de référence et analyses des causes profondes

Le défaut d'utiliser des indicateurs opérationnels internes et externes, jumelés à des analyses des causes profondes, peut ouvrir la voie à une performance non concurrentielle et à de l'insatisfaction parmi la clientèle.

Les indicateurs opérationnels doivent fournir des données de référence sur la performance interne et sur les concurrents en plus de comprendre des indicateurs guides et témoins. Parmi les indicateurs témoins habituels, mentionnons les données réelles sur les ventes ainsi que sur les frais de vente et de marketing comparées au plan. Les informations fournies chaque trimestre pour expliquer les écarts défavorables pourraient faire état de la situation du marché en général, du moment choisi pour les lancements de produits et des dépenses connexes liées aux ventes et au marketing. Ces indicateurs témoins sont facilement mesurables, de nature rétrospective et axés sur les résultats. Les indicateurs guides, quant à eux, forment des mesures prévisionnelles qui s'attardent davantage aux causes possibles sous-tendant les écarts par rapport aux cibles établies. Par exemple, les indicateurs guides sur le succès de nouveaux produits porteraient sur la satisfaction initiale des clients, sur les commandes des clients réguliers et sur les retours – autant de données qui indiquent à quoi pourraient ressembler les ventes futures.



Il est fort judicieux de compiler des données de référence pertinentes. Ces informations comprennent des indicateurs guides et témoins ainsi que des données propres à l'entreprise et axées sur la concurrence. Un exemple de donnée de référence interne pourrait être le revenu comparatif par région, par ordre de rentabilité, ou encore, des indicateurs guides comme de l'information sur les pistes régionales et l'intérêt de la clientèle. Étant donné que les concurrents restent rarement les

bras croisés et qu'il est souvent impossible d'anticiper leurs réactions, il est important de chercher à en savoir plus sur leurs activités. Dans le contexte des données de référence, il peut s'avérer utile de comparer le rendement de leurs produits, de recueillir de l'information sur l'intérêt et la satisfaction de leur clientèle, etc.

Ces données de référence (indicateurs guides et témoins), quoique révélatrices, ont peu de valeur si aucune analyse des causes profondes n'est réalisée. Même s'il existe différentes façons de procéder, il importe de retenir que ces analyses doivent permettre de faire la distinction entre les symptômes et le mal grâce à une série de questions d'approfondissement.

Insatisfaction de la clientèle

L'incapacité à combler les attentes des clients a des répercussions sur la stratégie et les opérations. Le suivi de la satisfaction de la clientèle au moyen de données objectives est un exercice utile pour cerner les aspects qui requièrent une attention sur le plan opérationnel, notamment la qualité des produits et l'efficacité de la prestation.



Concurrence technologique

En cette ère où les perturbations pullulent en raison des percées dans le secteur des technologies, toutes les organisations doivent prendre le virage technologique pour éviter de manquer le train. Toutefois, cette évolution présente des risques liés à la stratégie et des risques opérationnels. L'utilisation de données de référence pour évaluer la concurrence technologique pose des défis, en particulier lorsque l'objectif est de comprendre le potentiel des nouveaux venus armés de technologies innovantes.

Perturbation des activités

Ce type de perturbation peut prendre diverses formes. Pensons notamment à une interruption des activités d'une installation clé, à la perte ou la panne d'un système informatique ou d'un réseau, ou encore, à un conflit de travail imprévu. Il s'agit de risques opérationnels qui pourraient entraîner des conséquences importantes.



Cybersécurité

Ces dernières années, la cybersécurité est devenue une préoccupation dominante des conseils en matière de risques, à juste titre. L'incapacité à protéger les renseignements confidentiels et sensibles ainsi qu'à assurer l'efficacité et la fiabilité des systèmes informatiques internes constitue un risque majeur et un problème souvent très médiatisé.

Contraintes et optimisation au chapitre de la capacité

Les contraintes liées à la capacité, autant dans le secteur de la fabrication que dans celui des services, présentent un risque en matière de service à la clientèle et de satisfaction des clients, sans compter qu'elles peuvent avoir des répercussions économiques majeures. Il en va de même en cas de défaut d'optimiser la capacité, en particulier lors de ralentissements économiques.

Dépendance à l'égard des fournisseurs et des distributeurs

La dépendance envers les tiers expose toujours les organisations à un risque, surtout lorsque les autres sources d'approvisionnement se font rares. Une telle situation est généralement difficile à corriger en raison du temps et du coût associés à la transition.

Pour établir quels sont les risques opérationnels cruciaux, il est essentiel de mettre en correspondance les facteurs stratégiques de l'entreprise et ses principales caractéristiques concurrentielles. Par exemple, le leadership technologique peut être primordial dans une entreprise de composants électroniques de pointe, mais moins important dans un centre de distribution alimentaire. Les risques opérationnels supposent une exécution de la stratégie telle que les conseils d'administration devraient axer l'appréciation des risques sur les éléments opérationnels qui représentent des défis stratégiques et opérationnels en plus d'être critiques pour le succès de l'entreprise.

Outils d'aide à la surveillance des risques opérationnels à l'intention du conseil

Satisfaction de la clientèle – Entrevues indépendantes avec des clients

Comme nous l'avons indiqué à la rubrique « [Validation de la stratégie de différenciation des produits et des services](#) », les résultats d'entrevues détaillées auprès de clients peuvent donner une excellente idée de l'efficacité de la stratégie de l'entreprise et faire ressortir des problèmes opérationnels, notamment quant à la fiabilité et à l'aspect pratique des produits, à la qualité du service, à l'optimisation des ressources et à la performance dans la livraison des produits et la prestation des services. Ces entrevues peuvent aussi fournir des informations permettant des comparaisons instructives sur le plan de la concurrence. L'étude des tendances qui se dégagent des sondages en ligne périodiques sur la satisfaction de la clientèle peut également mettre en relief une détérioration de la performance opérationnelle.

Analyse des défaillances concernant les produits et les services

Dans les cas où la qualité des produits est un risque important ou un objet de doute pour le conseil, l'analyse des défaillances d'un produit avant la livraison (si elles ont été décelées grâce à l'assurance qualité) de même que de la quantité et de la nature des produits retournés par les clients peut aider à cerner les problèmes opérationnels sous-jacents.

Analyse des contraintes liées à la capacité

Si une entreprise est soumise à des contraintes liées à la capacité de production qui peuvent poser un risque de non-exécution, le conseil devrait revoir l'utilisation faite de la capacité ainsi que les analyses des contraintes. L'exercice devrait permettre de découvrir la nature de ces contraintes selon les volumes de production et leur origine (ex. : immeubles, équipement, main-d'œuvre, personnel dans le cas des entreprises de services) de même que de déterminer les correctifs à apporter et le temps requis pour ce faire.

Analyse de la marge

Lorsqu'une entreprise dégage systématiquement des marges (brutes, d'exploitation et avant impôts) plus élevées que celles de ses concurrents, on peut en conclure qu'elle jouit d'un certain avantage concurrentiel. À cet égard, les facteurs décisifs comprennent :

- les économies d'échelle;
- les produits;
- la technologie;
- la gamme de produits;
- les coûts de fabrication;
- la distribution;
- les ventes et le marketing;
- l'efficacité sur le plan de l'administration.

Des analyses comparatives détaillées des marges de l'entreprise par rapport à celles de ses principaux concurrents peuvent fournir des informations utiles sur la stratégie, les modèles d'affaires et la performance opérationnelle.

Examens externes de la cybersécurité

Au risque d'énoncer une évidence, il est tout aussi important de faire appel à des experts externes pour évaluer et pour tester la sécurité de l'information que pour concevoir les contrôles et systèmes de détection appropriés. Une vérification approfondie du conseil est requise au moins une fois par année.



Dépendance à l'égard des fournisseurs

Le fait de dépendre d'un très petit nombre de fournisseurs et distributeurs peut être une source importante de risque opérationnel. Les conseils doivent comprendre les zones critiques de dépendance et faire le point périodiquement sur :

- la santé financière des fournisseurs;
- leur capacité;
- leurs limites (ex. : installations uniques ou multiples);
- les relations d'affaires avec eux;
- la position des concurrents par rapport à eux (ex. : qui bénéficie d'un traitement privilégié en période de contraintes de capacité);
- les autres sources d'approvisionnement possibles.

2.6 Risques externes

Aperçu

Les risques externes s'entendent d'une exposition à des événements susceptibles de se produire sur lesquels une entreprise n'aurait aucun contrôle direct.

Il est intéressant de noter que, lorsqu'on demande aux sociétés ouvertes d'indiquer avec quels types de risques elles doivent composer, celles-ci parlent majoritairement de risques échappant à leur contrôle – et la liste est longue. Pourtant, après avoir considéré tout l'univers des risques, on constate que les risques les plus importants découlent plutôt des actions de ces entités mêmes.

Principaux risques externes

Concurrence

En général, le plus grand risque que court une entreprise vient de la concurrence. Paradoxalement, l'analyse qu'en font la direction et le conseil d'administration reste bien souvent, dans le meilleur des cas, superficielle. La documentation remise chaque trimestre au conseil ne rapporte que des informations sommaires sur les activités des concurrents. Sans compter que bien des plans stratégiques n'offrent qu'une piètre appréciation de la concurrence, se limitant à une comparaison des forces et faiblesses en présence ainsi qu'à des données de référence fragmentaires.

Les conseils et la direction ont généralement tendance à sous-estimer l'efficacité de la stratégie et des ressources d'un concurrent ainsi qu'à surestimer celle de leur entreprise. Une autre erreur fréquente est de croire que les concurrents n'évolueront pas. De tels comportements débouchent inmanquablement sur la création d'une stratégie ni pleinement concurrentielle ni complètement réalisable, qui finit par plomber les résultats.



Environnement macroéconomique

Souvent prévisibles, les variations économiques à l'échelle nationale et mondiale constituent un risque notoire. Toutefois, lorsqu'elle se produit sans crier gare, la volatilité macroéconomique peut poser des risques importants pour les entreprises, notamment une réduction de la demande du marché, des changements dans la dynamique concurrentielle ainsi que des contraintes liées aux liquidités et à la disponibilité des capitaux. Dans tous les cas, la difficulté réside dans la capacité d'estimer l'ampleur et la durée des changements, autant positifs que négatifs.

Scène géopolitique

Les changements d'ordre géopolitique, notamment les modifications apportées aux politiques publiques, aux lois et aux règlements, peuvent nuire aux entreprises; ils ne sont avantageux que trop rarement.

Prix des produits de base

La variation du prix des produits de base peut se répercuter sur une entreprise directement ou indirectement, selon le secteur d'activité.

Taux de change

Dans le cas des multinationales, les fluctuations du taux de change peuvent influencer sur les aspects économiques de leurs activités et sur leur information financière.

Taux d'intérêt

Les organisations comptant des emprunts à taux variable sont exposées à un risque de hausse des taux d'intérêt.



Changement structurel des secteurs d'activité

Les changements structurels dont nous sommes actuellement témoins dans les différents secteurs d'activité sont sans précédent, propulsés principalement par les nouvelles technologies. Il nous suffit de penser à la montée en flèche d'Amazon, d'Uber ou d'Airbnb dans les secteurs de la vente au détail, du taxi et de l'hôtellerie.

Les changements structurels ou cycliques propres au secteur d'activité de l'entreprise peuvent générer des risques élevés. Les conseils d'administration doivent être à l'affût pour déceler rapidement tout changement de la conjoncture. Ils doivent également être au fait des forces de transformation technologiques, macroéconomiques ou sectorielles qui peuvent modifier de façon considérable la performance, le parcours ou la position concurrentielle de l'entreprise.



Outils d'aide à la surveillance des risques externes à l'intention du conseil

Volatilité macroéconomique

Le passé en est témoin, les entreprises doivent composer de temps à autre avec des ralentissements économiques souvent difficiles à prévoir. Il est tout aussi difficile d'en prédire la durée ou l'étendue. Compte tenu des risques importants que des événements externes imprévisibles et incontrôlables peuvent faire courir aux entreprises, les conseils d'administration doivent examiner la capacité d'une entreprise de résister aux chocs économiques. Pour ce faire, ils peuvent recourir à différents outils, notamment les simulations de crises relativement à la structure du capital et à la liquidité, ou encore l'évaluation de la capacité de réduire les coûts rapidement si l'on anticipe une baisse du chiffre d'affaires.

Caractère cyclique des secteurs d'activité

De nombreux secteurs d'activité ont un caractère cyclique en raison de comportements et de forces propres aux concurrents qu'on y retrouve (ex. : augmentation constante de la capacité de production) ou de facteurs macroéconomiques. Les conseils doivent donc comprendre la dynamique concurrentielle dans les périodes de contraction (ex. : établissement des prix, gestion de la capacité de production) et connaître la stratégie qu'appliquerait l'entreprise pour traverser les périodes difficiles.

Cette stratégie doit tenir compte de la capacité et de l'habileté de la direction à prévoir les ralentissements cycliques, du plan proactif de l'entreprise pour réduire la capacité de production et les coûts (sans nuire à la proposition de valeur pour les clients) de même que de la structure du capital ou de l'approche en matière de financement.



Changements structurels dans les secteurs d'activité

Les changements structurels d'un secteur d'activité semblent souvent s'inscrire dans un cycle normal, mais ils ne sont pas toujours faciles à déceler. Les effets de la récession de 2008 sur l'industrie automobile nord-américaine sont évidents. Parallèlement, ce secteur et sa base d'approvisionnement ont subi des changements structurels attribuables aux participations étrangères, au transfert à l'étranger des fonctions de production et de recherche-développement, à la restructuration des réseaux de concessionnaires et aux refinancements. Le contexte concurrentiel de ce secteur a irrémédiablement changé. La deuxième vague de changements structurels s'est produite des années plus tard, avec l'avènement de voitures et de camions électriques remplissant leurs promesses. Une troisième est à prévoir dans la foulée des véhicules autonomes.



Lorsque certains secteurs subissent des chocs macroéconomiques ou des transformations qui leur sont propres (ex. : numérisation, regroupement de concurrents), les administrateurs doivent s'attendre à un changement profond des facteurs et de la dynamique concurrentielle sur lesquels se fonde la stratégie fondamentale de l'entreprise.

Cygnes noirs

Dans son ouvrage *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, publié en 2007, Nassim Nicholas Taleb considère que presque tous les événements historiques, découvertes scientifiques et réalisations artistiques d'importance sont des « cygnés noirs ». Cela signifie que l'événement n'a pas été planifié, qu'il a des conséquences importantes et que, rétrospectivement, on peut lui trouver une explication rationnelle, comme s'il avait été prévu. L'explosion de la plateforme pétrolière de British Petroleum (BP), le 20 avril 2010, est un parfait exemple de ce genre d'événements. Cette tragédie a fait 11 morts parmi les travailleurs sur la plateforme en plus de provoquer le déversement de dizaines de milliers de barils de pétrole brut dans le golfe du Mexique, ce qui a occasionné des travaux de nettoyage et de remise en état de l'environnement à coups de milliards de dollars. Elle représente également un triste exemple de catastrophe susceptible de se produire lorsqu'une série d'événements et de situations surviennent simultanément.



Malheureusement, il n'existe aucun outil pour aider les conseils à faire face à de tels événements. Selon toute vraisemblance, BP a pu surmonter cette terrible épreuve – ce que peu d'entreprises semblables auraient réussi à faire – principalement grâce à son excellent bilan. Si la théorie en matière de financement tend à privilégier l'optimisation de la structure du capital par le recours au levier financier approprié, il ne faut pas oublier que le manque de liquidités et l'absence de capacité d'emprunt en situation de crise peuvent s'avérer dévastateurs, voire fatals. Les conseils doivent toujours se méfier des cygnés noirs et, dans la mesure du possible, adopter une approche prudente à l'égard du financement par emprunt.

On entend souvent la phrase : « Nous ignorons ce que nous ne savons pas ». À lui seul, cet énoncé résume l'une des préoccupations courantes des membres des conseils d'administration. Les cygnés noirs sont rares, mais leurs conséquences peuvent être désastreuses. Les conseils qui adoptent une approche prudente à l'égard du financement par emprunt ne regretteront jamais cette décision.

2.7 Risques de non-conformité

Les risques de non-conformité peuvent couvrir tous les risques liés au non-respect des lois, des règlements, des codes d'éthique et des codes de conduite. L'ampleur de ces risques varie énormément selon le lieu où l'entreprise exerce ses activités ainsi que selon le secteur et les caractéristiques de cette dernière.

Dans la plupart des sociétés ouvertes, la surveillance de la conformité est l'une des principales fonctions du conseil, qui est souvent déléguée en grande partie à des comités. Par exemple, la responsabilité à l'égard des obligations d'information incombe au comité d'audit. L'embauche, la rémunération, les avantages de retraite et les questions connexes relèvent généralement du comité sur la rémunération. Les risques de non-conformité sont analysés en détail dans de nombreuses autres publications. Le présent document se limite aux quelques remarques importantes qui suivent.

Les risques de non-conformité augmentent lorsqu'une entreprise exerce ses activités dans plusieurs pays ou territoires qui possèdent chacun leurs propres lois et règlements, voire où les pratiques commerciales et les habitudes culturelles diffèrent de celles qu'applique la société mère. Par exemple, les États-Unis imposent une loi d'une grande portée intitulée *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), qui s'applique à tous les émetteurs établis aux États-Unis. Dans certains pays où les pratiques acceptées contreviennent aux dispositions de la FCPA, bien des entreprises multinationales ont eu des problèmes de conformité en raison d'un manque de connaissances ou de formation.

Les secteurs pharmaceutique, de l'énergie et des ressources naturelles sont des exemples de secteurs qui sont assujettis à une réglementation qui leur est propre et qui les expose à un risque important.



Les manquements à un code de conduite ou les fraudes, surtout de la part des membres de la haute direction, peuvent exposer l'entreprise et ses employés à des poursuites judiciaires largement médiatisées.

De façon générale, on peut classer les conséquences des manquements à la conformité en trois catégories :

1. Pénalités et autres sanctions pour le non-respect de certaines lois et de règlements connexes;
2. Demandes de dédommagement directes ou indirectes par des parties lésées, par exemple des actionnaires ou d'autres demandeurs qui poursuivent en dommages-intérêts, ce qui peut mener à des litiges coûteux;
3. Dommages à la réputation ou perte de réputation qui peuvent grandement réduire la valeur actionnariale et avoir des conséquences néfastes pour les clients, les employés ou d'autres parties prenantes.

2.8 Risques imprévisibles

Les risques imprévisibles sont très variés et couvrent un large éventail d'événements possibles. La nature de ces risques varie selon le type d'activités d'une entreprise et le lieu où elle exerce celles-ci.

Les risques imprévisibles menacent les biens, l'environnement ou la santé. Leur nature même les rend difficiles à prévoir; d'ailleurs, ces risques pourraient ne jamais se matérialiser. Malheureusement, un incident imprévu peut entraîner une situation d'urgence ayant des conséquences financières graves et d'autres incidences.

Les risques imprévisibles peuvent être divisés en de nombreuses catégories, mais aux fins de la présente analyse, nous nous limiterons à trois groupes :

1. Les catastrophes naturelles;
2. Les risques environnementaux;
3. Les risques pour la santé et la sécurité au travail.

Les risques de catastrophes naturelles sont très divers et comprennent généralement :

- les dangers liés aux conditions météorologiques, comme :
 - les ouragans,
 - les tornades,
 - les températures extrêmes;
- les dangers sismiques, comme :
 - les tremblements de terre,
 - les glissements de terrain;
- les dangers hydrologiques, comme :
 - les inondations,
 - l'érosion des sols,
 - la sécheresse.

La vulnérabilité à ces dangers dépend de l'endroit, c'est-à-dire que certaines régions sont plus propices à certains types de catastrophes naturelles. Ces dangers largement imprévisibles peuvent constituer un risque pour les biens, l'environnement et la santé.



Les risques environnementaux s'entendent généralement d'effets délétères sur l'environnement causés par des émissions, des effluents, des déchets et l'épuisement des ressources. Une analyse des causes possibles n'aurait aucune incidence sur la probabilité de matérialisation des catastrophes naturelles. Mais cet exercice est impératif dans le cas des risques environnementaux. Il permet notamment de déceler les causes suivantes :

- dangers liés au transport :
 - incidents en présence de matières dangereuses;
- dangers liés aux infrastructures :
 - rupture d'une conduite de gaz;
- dangers industriels généralement associés à une erreur ou à une négligence humaine :
 - pollution de l'air,
 - pollution du sol,
 - pollution de l'eau;
- entreposage ou traitement des matières dangereuses :
 - explosions,
 - incendies.

Les risques habituels pour la santé et la sécurité sont notamment :

- les accidents liés à l'utilisation de l'équipement ou au transport;
- la violence en milieu de travail;
- les maladies transmissibles;
- les chutes;
- l'exposition à des substances toxiques, surtout les produits chimiques et les gaz;
- l'électrocution ou les explosions;
- les blessures dues à des mouvements répétés ou à un manque d'ergonomie;
- la perte d'ouïe.

Les événements imprévus ont généralement pour conséquence :

- la perte de biens ou la destruction de la valeur d'actifs corporels;
- des dommages causés à des tiers menant souvent à des actions en justice;
- des sanctions ou des pénalités imposées par un organisme de réglementation;
- une atteinte à la réputation.



2.9 Risques d'atteinte à la réputation

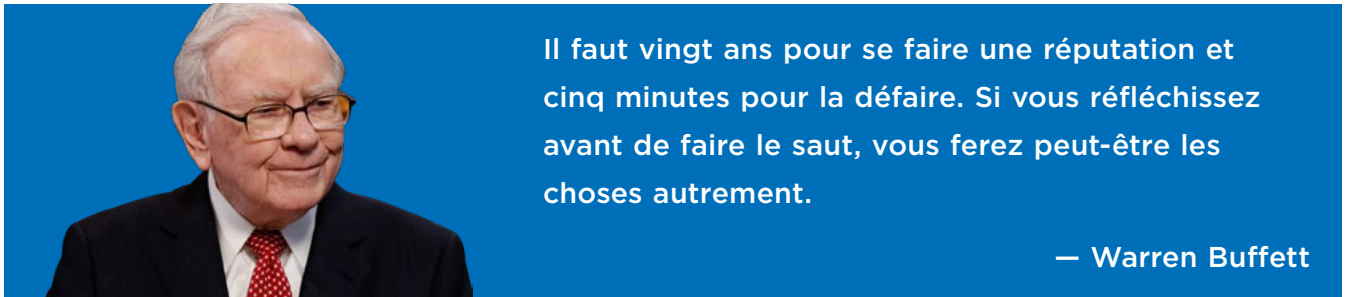
Nous estimons qu'il n'existe pas de risques d'atteinte à la réputation à proprement parler : dans les faits, l'atteinte à la réputation est la conséquence fâcheuse de la matérialisation d'autres risques. Cela dit, la réputation d'une entreprise est un actif incorporel précieux dont la sauvegarde relève clairement de la responsabilité plus globale du conseil en matière de protection des actifs. Il est évident qu'une perte de réputation peut être des plus néfastes pour la valeur actionnariale.

En bref, la réputation correspond à la perception qu'ont différentes parties prenantes d'une entreprise. En général, les investisseurs, les clients, les employés, les fournisseurs et les gouvernements sont les principales parties prenantes. La perception peut varier d'une partie à l'autre. Aussi, elle pourrait ne pas correspondre à l'image que l'entité se fait d'elle-même. Par exemple, une entreprise qui publie toujours de bons résultats financiers aura probablement bonne réputation chez les investisseurs, les analystes et les prêteurs. Cette même entreprise peut être mal perçue par ses employés à cause de sa culture axée sur le rendement élevé et d'un milieu de travail exigeant.

En outre, la réputation est un élément dynamique. La perception des parties prenantes peut changer pour différentes raisons, notamment :

- la performance financière;
- des événements défavorables particuliers;
- une couverture médiatique négative;
- un changement à la tête de l'entreprise ou les actions des dirigeants.





Les éléments qui peuvent entacher la réputation d'une entreprise ne manquent pas. Ils comprennent généralement :

- l'efficacité des produits;
- les processus et la qualité de la production;
- la sécurité des employés;
- les pratiques environnementales;
- la conformité (notamment les manquements à l'éthique);
- une mauvaise performance financière imprévue.

Ces risques peuvent avoir été cernés lors du processus de détermination des risques tel qu'il est exposé dans le présent document. Les conseils doivent s'assurer que, dans l'analyse des conséquences, l'on cerne et évalue avec exactitude les effets des dommages causés à la réputation de l'entreprise.

3. Tolérance au risque et appétit pour le risque

Aperçu

Toutes les entreprises sont exposées à des risques. Dans chaque entreprise, il est essentiel de bien équilibrer les risques et les avantages afin de générer des rendements satisfaisants pour les actionnaires.

Aux fins de l'analyse qui suit concernant l'approche de l'entreprise en matière de risque, il est important de comprendre ce que l'on entend par « tolérance au risque » et « appétit pour le risque ». Pour ce faire, il convient de considérer ces concepts sous l'angle d'une hiérarchie.



La tolérance au risque correspond au niveau de risque fixé par l'organisation, qu'elle refuse de dépasser sciemment. Elle peut être exprimée en termes quantitatifs, par exemple, le montant de capital investi, le niveau d'endettement, le montant des ressources affectées, tant pour les talents que pour les infrastructures. Elle peut également prendre la forme d'un énoncé stratégique. Par exemple, une entreprise pourrait décider de ne pas mener ses activités dans une certaine région, ou encore, de se fixer d'autres limites subjectives liées aux questions de réputation.

L'appétit pour le risque, quant à lui, s'entend des risques que l'entreprise est disposée à accepter pour atteindre ses objectifs à long terme, pourvu que le rendement soit à l'avenant.

Le conseil et les hauts dirigeants doivent s'assurer qu'ils donnent le même sens à ces notions et, plus important encore, qu'ils s'entendent sur les paramètres de tolérance au risque et d'appétit pour le risque.

Tolérance au risque

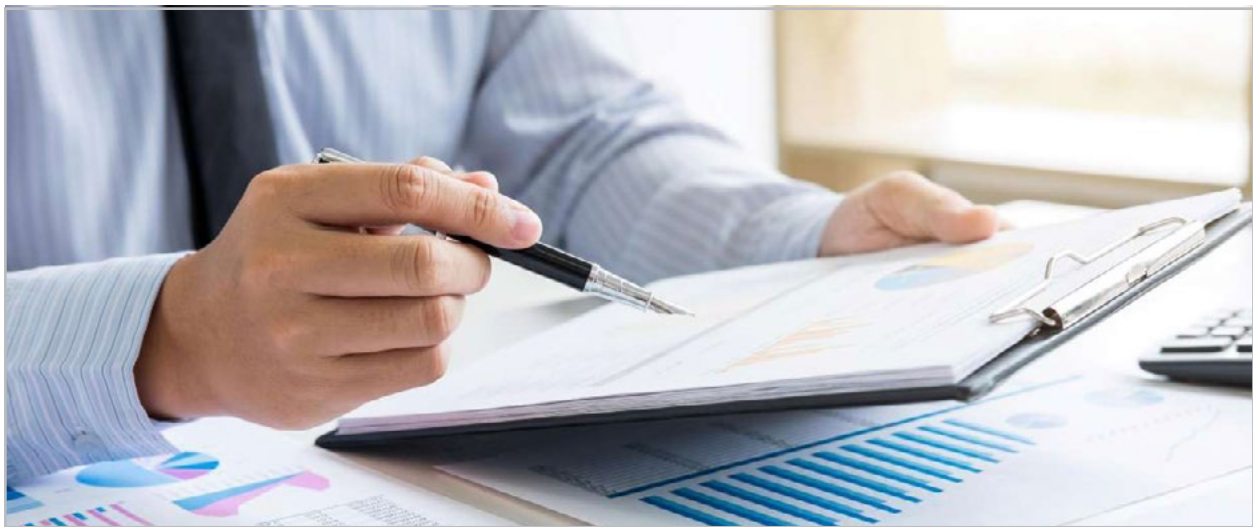
En l'absence de problème ou d'opération potentielle à traiter en temps réel, les discussions du conseil au sujet de la tolérance au risque relèvent davantage de la théorie que de la pratique. Ces discussions doivent toutefois avoir lieu, et ce, pour plusieurs raisons. Elles permettent aux membres du conseil et aux dirigeants de s'entendre sur le risque maximum que l'entreprise est prête à accepter. Elles fournissent aussi de l'information et des paramètres importants à la direction en vue de l'élaboration de la stratégie. Par exemple, l'établissement d'un seuil de bénéfice dilué pour les acquisitions potentielles et de limites pour les dépenses en immobilisations devrait aider la direction à élaborer des plans stratégiques et financiers qui respectent ces paramètres.

La tolérance au risque ne devrait pas être considérée ou quantifiée sans tenir compte du contexte, ni être immuable. La solidité et la stabilité de l'entreprise et de son secteur d'activité de même que son état de développement et son positionnement sectoriel représentent les points de départ de l'exercice. La stratégie, les risques connexes et les autres risques cruciaux qui ont été cernés pèsent également dans la balance. La qualité des systèmes de gestion des risques, notamment l'efficacité des mesures d'atténuation des risques et l'existence de stratégies de réponse viables, est un autre facteur à prendre en considération. Il faut également prêter attention aux attentes des parties prenantes concernant les risques.

Tous ces facteurs sont connus et peuvent être quantifiés, certains plus facilement que d'autres. Enfin, les conseils devraient sopeser les risques imprévisibles, ou cygnes noirs, ainsi que l'effet multiplicateur de la matérialisation simultanée de plusieurs risques aux conséquences défavorables, comme on l'explique à la [section 2.6, « Risques externes »](#).

Attentes des actionnaires et des parties prenantes

La tolérance au risque doit être appréciée dans le contexte du secteur d'activité et de la performance de l'entreprise, mais aussi en fonction des attentes des actionnaires et des parties prenantes.



Prenons l'exemple suivant, plutôt paradoxal. Une entreprise bien financée qui est un chef de file d'un secteur d'activité stable et parvenu à maturité – disons celui des services publics – devrait avoir une tolérance au risque relativement élevée. Forte de bénéfices et de flux de trésorerie réguliers de même que d'un bilan sain, elle devrait pouvoir entreprendre un projet d'assez grande envergure et à risque élevé tout en disposant de ressources suffisantes pour surmonter les effets d'un événement ayant des conséquences défavorables importantes. Toutefois, les attentes des investisseurs par rapport à la croissance à long terme et à la stabilité des dividendes pourraient contraindre le conseil à resserrer de façon considérable les paramètres de tolérance au risque. Inversement, une jeune entreprise de technologie ou une nouvelle société d'exploration minière ayant des ressources limitées peut avoir une tolérance au risque plus élevée; le modèle d'une telle entité est fondé sur une stratégie de risque et de rendement élevés, et les investisseurs savent qu'il s'agit d'un placement spéculatif.

Risques stratégiques et autres risques cruciaux cernés et quantifiables

Selon l'idée reçue, la tolérance au risque se mesure aux conséquences défavorables potentielles de décisions stratégiques. Les conseils d'administration progressistes considèrent que la tolérance au risque joue un rôle majeur dans la prise de décisions stratégiques et tactiques. L'analyse des conséquences et l'établissement des priorités, dont il est question à la [section 5, « Analyse initiale des conséquences »](#), à la [section 7, « Nouvelle analyse des conséquences »](#), et à la [section 8, « Établissement des priorités »](#), devraient aider le conseil à comprendre et à quantifier l'exposition potentielle aux risques lorsqu'il fixe la tolérance au risque.

Culture d'entreprise, qualité des systèmes de gestion des risques, stratégies d'atténuation et de réponse

L'existence d'un système rigoureux de gestion des risques, notamment des outils de préalerte et une culture qui permet de cerner et d'équilibrer les risques, contribue grandement à contrebalancer la possibilité de matérialisation des risques. Bien que l'appréciation de ce qui constitue un système efficace de gestion des risques soit subjective, il demeure que l'existence d'une équipe de gestion des risques qui dispose de ressources adéquates, jumelée à des systèmes et à des processus bien développés, assure une certaine protection à l'entreprise et une marge de manœuvre au conseil lorsqu'il détermine la tolérance au risque. En outre, le fait de comprendre le mécanisme d'atténuation efficace des risques est un facteur qui aide à quantifier la tolérance au risque.

Lorsqu'ils fixent les paramètres de la tolérance au risque, le conseil et la direction doivent avoir une compréhension commune de la viabilité à long terme de l'entreprise ainsi que des conséquences des risques individuels et des risques interreliés.

Appétit pour le risque

La détermination de la tolérance au risque est un exercice passif d'établissement de limites. La détermination de l'appétit pour le risque, elle, exige une participation active et peut se révéler un ressort de la croissance d'une entreprise. Dans le premier cas, on vise à limiter l'exposition aux risques alors que dans le second, on s'emploie à optimiser le profil risque-rendement de l'entreprise.

L'appétit pour le risque s'entend des risques que l'entreprise est disposée à accepter pour atteindre ses objectifs à long terme, pourvu que le rendement soit à l'avenant.

Comme le montre l'exemple ci-dessous, les paramètres de l'appétit pour le risque sont semblables à ceux de la tolérance au risque, à une différence près. L'appétit pour le risque devrait s'appuyer sur un taux de rendement souhaité ou attendu, ou une autre mesure similaire.

Lorsqu'ils établissent l'appétit pour le risque, les membres du conseil devraient prendre en considération les mêmes facteurs que lorsqu'ils définissent la tolérance au risque, ainsi que leurs attentes quant au rendement. Certains sont d'avis que l'appétit pour le risque devrait varier selon la nature de la décision, qu'elle soit stratégique ou tactique; d'autres estiment qu'il devrait être fixé en fonction d'un niveau de rendement minimum. Autrement dit, l'entreprise devrait établir des lignes directrices en matière de rendement et d'investissement minimums, mais peut revoir à la hausse sa propension à prendre des risques lorsque le rendement escompté est supérieur au minimum attendu. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse en cette matière, mais la question mérite certainement d'être abordée par le conseil.

Comme la conjoncture économique et la performance de l'entreprise peuvent changer, l'appétit pour le risque doit être mesurable, actif et modifiable. Dans certains cas, il peut être facile d'établir l'appétit pour le risque, mais plus difficile de définir les rendements attendus. À titre d'exemple, un conseil pourrait fixer à 200 millions de dollars l'appétit pour le risque à l'égard d'une acquisition, avec un rendement minimum de 15 %.

Les entreprises effectuent des acquisitions pour diverses raisons, mais en général pour obtenir un rendement supplémentaire. Parfois, elles en réalisent pour des raisons défensives (ex. : pour protéger leur position dans un segment du marché en perte de vitesse). Dans ce cas, les rendements doivent être mesurés dans l'optique de la préservation du bénéfice et des flux de trésorerie plutôt que sous l'angle du rendement supplémentaire.

L'appétit pour le risque repose sur la confiance du conseil dans la capacité de l'organisation de gérer les risques à ce niveau et d'obtenir le rendement minimum attendu.

TOLÉRANCE AU RISQUE ET APPÉTIT POUR LE RISQUE - PARAMÈTRES

Paramètres	Tolérance au risque	Appétit pour le risque
<ul style="list-style-type: none"> • Capitaux investis dans un projet ou une acquisition • Dette totale/BAIIA • Résultat dilué cumulé sur trois ans • Changements organisationnels • Dépenses consacrées à la commercialisation d'un nouveau produit 	<ul style="list-style-type: none"> • 300 millions de dollars • 3,0 fois le BAIIA • Seuil de rentabilité pour trois ans • Perte de 20 % des membres de l'équipe de direction • 20 millions de dollars 	<ul style="list-style-type: none"> • 200 millions de dollars avec un taux de rendement interne d'au moins 17 % • 2,5 fois le BAIIA • 30 % du résultat par action actuel, pourvu que le rendement ultime soit égal ou supérieur à 30 % • Perte de 10 % des membres de l'équipe de direction • 15 millions de dollars

4. Stratégies d'atténuation et de réponse

Aperçu

Chaque jour, les entreprises sont appelées à composer avec une myriade de risques, d'origine tant interne qu'externe. Pour être efficace, un système de gestion des risques doit comprendre des stratégies d'atténuation et de réponse qui contribueront à réduire les conséquences défavorables de tout risque majeur. Les termes « atténuation » et « réponse » étant souvent utilisés de façon interchangeable, il convient de faire le point sur la question. Une stratégie d'atténuation suppose la prise de mesures en amont d'un événement de façon à réduire, voire à éliminer les effets négatifs. La stratégie de réponse s'entend plutôt de ce qui est mis en place après un événement pour en réduire les conséquences.

Un bon système de gestion des risques combine diverses mesures d'atténuation et de réponse, selon le nombre de risques et la nature de ces derniers.

Stratégies d'atténuation

Évitement des risques

Poussée à l'extrême, la stratégie d'atténuation pourrait viser à éviter l'ensemble des risques. Une telle approche serait à privilégier lorsque les effets négatifs d'un risque excèdent la tolérance au risque de l'entreprise (soit le niveau de risque fixé par l'entreprise et qu'elle refuse de dépasser sciemment). Ainsi, une entreprise pourrait décider de ne pas procéder à un investissement, notamment une acquisition, qui se traduirait par un endettement supérieur au montant acceptable prédéterminé. La tolérance au risque et l'évitement des risques peuvent également s'exprimer sous forme d'orientations stratégiques, notamment un refus d'avoir une présence sur certains marchés en raison de risques élevés.



Réduction aux limites prédéterminées

Une autre stratégie d'atténuation serait de réduire les risques aux limites prédéterminées. Notre entreprise de l'exemple précédent pourrait donc réduire sa participation dans l'acquisition pour ramener l'endettement supplémentaire découlant de l'opération en deçà du seuil de tolérance au risque.

Surveillance par la direction

Deux stratégies d'atténuation sont des plus répandues : se décharger des risques et contrôler les risques par le biais d'une surveillance et d'interventions de la part de la direction. L'une n'empêche pas l'autre. Dans les faits, elles vont souvent de pair.



Les programmes d'assurance couvrant certains types de risques représentent une avenue bien connue pour se décharger des risques. Ils permettent notamment de remplir les obligations qui résulteraient de mesures prises (ou non prises). On n'a qu'à penser aux demandes d'indemnisation en cas de dommages causés par un produit défectueux, découlant d'une négligence ou résultant d'une catastrophe naturelle.

Une autre façon de réduire les risques consiste à mettre en place une structure ou un programme de partage des risques. Il s'agit de s'associer à un tiers prêt à s'exposer partiellement aux risques en échange d'une participation à certains avantages. Les coentreprises sont un exemple de structure de partage des risques parmi tant d'autres.

L'atténuation des risques grâce à des activités de la part de la direction est la stratégie la plus courante. Elle se décline en plusieurs variations. Mentionnons entre autres les programmes de contrôle de la qualité des produits et les mécanismes rigoureux pour prévenir les pertes, qui ciblent autant la sécurité des employés que la cybersécurité.

Les stratégies d'atténuation visant les risques externes, opérationnels et financiers sont assez simples. Celles qui portent sur les risques stratégiques peuvent se révéler complexes. Par exemple, que peut faire une entreprise pour réduire les risques découlant du défaut de mettre en place une stratégie cruciale? Un contrôle de la part de la direction et une surveillance active par le conseil seraient les principales voies à suivre. Dans ce contexte, la stratégie d'atténuation se composerait d'initiatives précises pour lesquelles les responsabilités, échéanciers et grandes étapes seraient connus, le tout accompagné de processus appropriés de reddition de comptes, de suivi et de prise de mesures correctives.

Stratégies de réponse

Ce type de stratégie est mis en place en réaction aux risques pour limiter les dommages à l'entreprise à la suite d'un événement défavorable. Un exemple simple serait un rappel en raison d'une pièce automobile défectueuse qui doit être réparée.



Des stratégies de réponse clairement établies permettront de gérer les risques résiduels importants après l'atténuation sur le plan financier ou à l'égard de la réputation et de réduire considérablement l'incidence d'un événement. Il est alors généralement question de situations de crise. Parmi celles-ci, certaines sont la résultante d'un événement externe, notamment une catastrophe naturelle ou la perte d'un client de première importance, alors que d'autres découlent d'un fait propre à l'entreprise, par exemple la distribution par mégarde d'un aliment contaminé.

Il est essentiel de se doter de plans de rechange ou d'urgence pour réduire les risques et accélérer la relance dans pareilles situations à haut risque. Il arrive que ces plans accumulent la poussière et ne soient jamais mis en œuvre, mais ils vaudront leur pesant d'or si un événement indésirable devait se produire. De tels plans doivent avant tout permettre d'établir et d'attribuer les pouvoirs et les tâches particulières, dans la mesure du possible. Malheureusement, puisqu'il est quasi impossible de prévoir la nature exacte d'une crise, la détermination des pouvoirs décisionnels et des ressources en amont revêt une importance capitale.

Les conseils d'administration doivent demander à la direction quelles sont ses stratégies de réponse pour les risques résiduels aux lourdes conséquences. Ces stratégies doivent ensuite être intégrées à des plans spécifiques de réponse à des risques, qui feront l'objet d'examen réguliers par la haute direction et le conseil.

Le conseil relèvera probablement plusieurs risques largement hors du contrôle de l'entreprise et impossibles à réduire à néant. Ce scénario est prévisible. Le conseil doit alors s'assurer que la structure du capital de l'entreprise permettra à l'entreprise de résister aux chocs. Les entreprises ayant un bilan solide sont souvent en mesure de survivre à des événements critiques imprévus. À l'inverse, les tribunaux de faillite croulent sous les cas d'entreprises qui n'avaient pas la structure du capital pour ce faire.

STRATÉGIES D'ATTÉNUATION ET DE RÉPONSE

Risques	Stratégies d'atténuation	Stratégies de réponse
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une stratégie inefficace ou mauvaise exécution de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation structurée continue de la réussite au moyen d'indicateurs de performance clés, d'évaluations comparatives externes et d'autres outils de préalerte (voir la section 9, « Suivi ») Application rapide de mesures correctives en cas d'objectifs non atteints Élaboration de stratégies de rechange et d'un plan d'urgence structuré 	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'urgence structuré sur la base des stratégies cruciales, notamment celles fortement touchées par un changement apporté aux hypothèses
<ul style="list-style-type: none"> Perte d'un client de première importance 	<ul style="list-style-type: none"> Attention portée par les dirigeants aux relations avec les clients, à la performance et à la satisfaction des clients Sondages indépendants menés auprès des clients Programmes accélérés et approfondis de prospection de clients Expansion des services cruciaux difficilement reproductibles par les concurrents Renforcement de la structure du capital pour permettre à l'entreprise de soutenir les pertes à court terme et de financer la restructuration opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Planification de la réduction des coûts Plan de communication avec les parties prenantes (autres clients, prêteurs, investisseurs, employés et fournisseurs)

Risques	Stratégies d'atténuation	Stratégies de réponse
<ul style="list-style-type: none"> • Violation d'une clause restrictive importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion serrée des finances, du fonds de roulement et des opérations, avec un accent sur les liquidités à court terme • Communication accrue des dirigeants avec les prêteurs, et déclaration rapide et transparente des risques de non-conformité aux clauses restrictives • Diversification des sources de prêts, y compris les opérations de financement hors bilan • Plan d'urgence, y compris le dessaisissement possible d'actifs • Mobilisation de capitaux à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'urgence au regard des liquidités • Plan de communication avec les parties prenantes
<ul style="list-style-type: none"> • Départ inattendu d'un dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour continue du plan de relève en cas de démission inattendue d'un dirigeant • Programme accéléré de perfectionnement des dirigeants • Élargissement des talents par le recrutement sélectif (possibilité de mutation de dirigeants et de cadres compétents, mais au potentiel limité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de remplaçants permanents ou temporaires

Risques	Stratégies d'atténuation	Stratégies de réponse
<ul style="list-style-type: none">• Interruption imprévue de la production	<ul style="list-style-type: none">• Planification de la capacité de fabrication (nouveaux sites, acquisition de sites existants, etc.)• Planification des stocks• Programmes d'assurance contre les pertes d'exploitation• Attention accrue aux questions de main-d'œuvre• Ententes réciproques avec un concurrent pour le maintien de la capacité advenant certains événements (ex. : catastrophe naturelle)	<ul style="list-style-type: none">• Plan d'urgence• Déplacement de la production• Gestion des stocks• Communication avec les parties prenantes

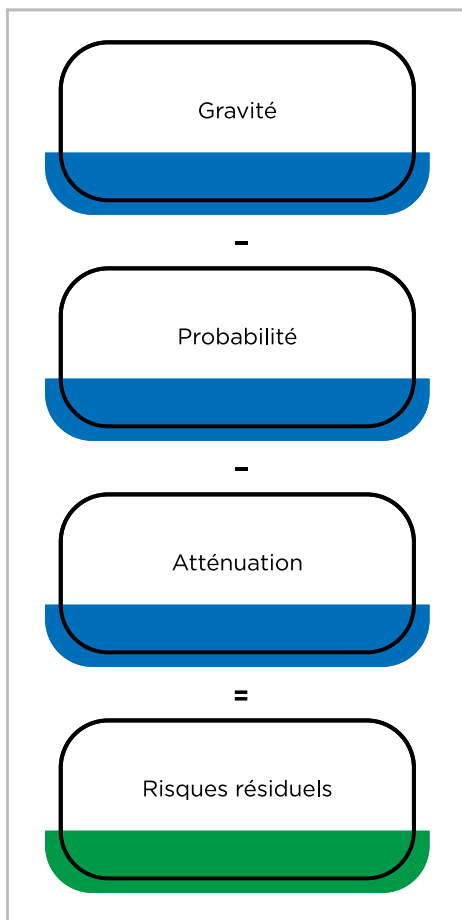
5. Analyse initiale des conséquences

Aperçu

La surveillance des risques d'entreprise suppose avant tout de cerner les risques majeurs, puis de les catégoriser. L'approche traditionnelle compte trois étapes, dont les deux premières consistent à évaluer et à classer chacun de ces risques selon leur gravité et la probabilité qu'ils se produisent afin d'établir les risques résiduels qui leur sont propres. En dernier lieu vient la détermination des mesures d'atténuation pour les risques les plus élevés.

Analyse traditionnelle des conséquences

À notre avis, l'analyse traditionnelle des conséquences présente plusieurs lacunes sur le plan de l'ordre des étapes et celui de l'ampleur de l'analyse, dont les suivantes :



- Le modèle d'analyse prévoit simultanément la quantification des risques importants et l'évaluation de la probabilité qu'ils se produisent. Lorsque cette dernière est faible, les risques en question sont souvent écartés prématurément.
- Le modèle ne tient pas compte du risque lié au temps qui s'écoule entre la constatation de l'existence d'une situation ou d'un événement défavorable et le moment où on est prêt à y réagir.
- Les risques sont souvent abordés de manière cloisonnée, alors qu'il faudrait comprendre leurs interconnectivités et l'effet multiplicateur lorsqu'ils se réalisent simultanément, comme en fait état la prochaine section.
- L'appréciation de la gravité ne permet pas de bien évaluer l'étendue de l'atteinte à la réputation.

Il y a lieu d'élargir le cadre d'analyse des conséquences pour corriger ces lacunes et y intégrer plusieurs nouveaux volets, comme il est exposé à la section suivante.

Nouveau modèle d'analyse des conséquences

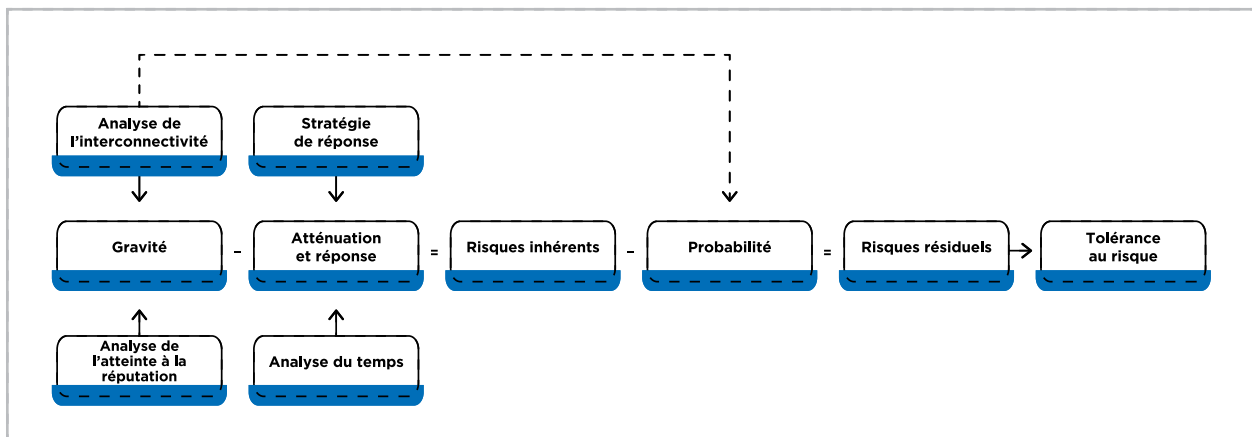
Trois points viennent distinguer le modèle par étape illustré ci-dessous de l'approche traditionnelle :

1. Une grille d'analyse plus étoffée avec l'ajout de l'interconnectivité et de l'étendue de l'atteinte à la réputation au regard de l'analyse de la gravité, ainsi que de l'analyse du temps en ce qui concerne les mesures d'atténuation;
2. Une refonte du déroulement afin de déterminer les risques inhérents en priorisant les mesures d'atténuation, puis la probabilité de matérialisation;
3. L'intégration de deux nouvelles étapes, soit l'appréciation des stratégies de réponse dans le contexte des mesures d'atténuation et la comparaison des risques résiduels à la tolérance au risque.

Ces améliorations devraient principalement mener à une analyse des risques résiduels dont les conclusions permettront au conseil de se concentrer uniquement sur les risques qui :

- menacent la viabilité de l'entreprise;
- affectent la valeur d'actifs importants ou la valeur pour les actionnaires;
- ont une incidence majeure sur la performance à long terme;
- s'écartent des paramètres de tolérance au risque de l'entreprise.

NOUVEAU MODÈLE D'ANALYSE DES CONSÉQUENCES



Gravité des risques

Une fois les divers types de risques cernés, il faut d'abord déterminer l'importance relative potentielle de chaque risque. Il peut être suffisant de classer ces risques par ordre de gravité, soit :

- très élevée - menace la viabilité de l'entreprise;
- élevée - entraîne une dégradation importante de la performance ou une réduction de la valeur des actifs;
- modérée - peut toucher les résultats, la performance ou la valeur des actifs, mais pas de façon grave;
- faible - aucune incidence importante pour l'entreprise.

Il est absolument vital que le conseil d'administration fasse clairement la distinction entre l'analyse de la gravité des différents risques et la probabilité que ces derniers se produisent. La gravité des risques doit d'abord être établie en fonction de leurs conséquences, sans égard à la probabilité qu'ils se produisent. En d'autres mots, la probabilité de matérialisation n'entre en ligne de compte qu'après l'appréciation des risques majeurs. Ainsi, le conseil n'écartera pas prématurément des risques qui pourraient être importants.

La question la plus importante que les conseils doivent prendre en considération lors de leur appréciation des conséquences d'un risque est sans doute l'atteinte à la réputation qui découle d'un événement particulier. Cette atteinte pourrait avoir une incidence bien plus importante sur la valeur pour les actionnaires et des effets collatéraux à plus long terme que l'événement en soi. Par exemple, lorsqu'un fabricant de produits alimentaires procède au rappel d'un aliment contaminé, il s'expose à des conséquences spectaculaires et catastrophiques sur ses parts de marché, ses revenus et ses marges, qui seront bien plus importantes que le coût du rappel du produit en soi et les éventuelles actions en justice. En outre, selon la nature et l'importance de l'événement défavorable, le travail et les dépenses nécessaires pour rétablir une réputation ternie peuvent être gigantesques.

Une solide analyse des conséquences devrait permettre d'acquérir une compréhension globale de la grande portée des effets des dommages à la réputation qui découlent d'événements imprévus. Lorsqu'ils abordent la surveillance de l'atteinte à la réputation, les conseils pourraient souhaiter se concentrer sur quatre principaux volets :

1. Déterminer les événements qui pourraient nuire considérablement à la réputation de l'entreprise;
2. Quantifier l'incidence qu'auront de tels événements sur la réputation (en prêtant une attention particulière à l'analyse de l'interconnectivité des risques);
3. Surveiller la stratégie de réponse, notamment la planification en situation de crise et des communications connexes;
4. Être constamment à l'affût d'événements qui pourraient précipiter une crise et surveiller les mesures et processus préventifs qui permettront de s'attaquer aux causes.

Le degré de gravité pourrait être revu après l'analyse de l'interconnectivité des risques dont il est question à la [section 6, « Analyse de l'interconnectivité »](#).

Analyse de l'interconnectivité des risques

L'un des écueils de l'analyse des risques est l'appréciation de ces derniers en vase clos. L'analyse de l'interconnectivité des risques consiste à prendre en compte l'effet multiplicateur de plusieurs risques qui se produisent simultanément :

1. Effet multiplicateur des risques interreliés;
2. Effet multiplicateur de risques non liés concomitants;
3. Impact d'un événement unique conjugué à diverses situations à risque élevé qui perdurent.

Les risques interreliés s'entendent des conséquences négatives qui surgissent à cause d'un ou de plusieurs événements aux conséquences défavorables. Il n'est pas rare d'observer une accumulation de conséquences lorsque des faits non liés se produisent de façon simultanée. Ce phénomène, aussi appelé « tempête parfaite », est abordé plus en détail à la [section 6, « Analyse de l'interconnectivité »](#).



Stratégies d'atténuation et de réponse

Par la suite, il est nécessaire d'établir la mesure dans laquelle il est possible d'atténuer un risque grâce à une approche proactive et réactive. Les stratégies d'atténuation représentent un ensemble d'activités proactives contribuant à réduire au minimum les risques inhérents avant la matérialisation d'un événement. Les stratégies de réponse englobent les étapes suivies pour diminuer les risques après un événement. On trouvera plus de renseignements sur ces deux types de stratégies à la section 4, « Stratégies d'atténuation et de réponse ».

Analyse du temps

Cette analyse permet de déterminer le temps requis pour prendre connaissance d'un événement et y donner suite en fonction de la stratégie de réponse établie. Cet intervalle de temps correspond au risque lié au temps de réaction.

On doit l'expression « temps de réaction lié au risque » (risk clockspeed) à Keith Smith, qui l'a définie dans un article de 2008 intitulé [*Risk clockspeed: a new lens for critical incident management and response*](#). Cette expression décrit la vitesse à laquelle l'information nécessaire à la compréhension et à la gestion d'un risque devient disponible.

On parle d'un temps de réaction long lorsque les risques sont raisonnablement prévisibles et qu'il est possible de mettre en place un plan d'urgence dans l'intervalle. Un temps de réaction court signifie que les risques se matérialisent plus subitement, ce qui laisse peu de temps pour réagir.

Keith Smith avance que la mondialisation et les progrès technologiques obligent la direction et les conseils à prendre à la hâte un nombre croissant de décisions dans un contexte où la complexité augmente pendant que le temps de réaction alloué diminue.

Le nouveau modèle intègre donc une analyse du temps de détection et de réaction, car les moyens pour répondre aux risques peuvent varier grandement selon la situation. Par exemple, une longue perturbation imprévisible dans une installation clé, disons un incendie, peut avoir des conséquences

majeures pour l'entreprise et nécessiterait une réponse sur-le-champ. Par contre, un éventuel arrêt de travail en raison d'une grève est un événement prévisible, et des mesures peuvent être prises pour assurer le maintien des activités. Le départ imprévu de dirigeants clés est certes préoccupant, mais ne nécessite pas toujours une réponse immédiate; on peut le pallier grâce à des nominations par intérim en attendant de trouver une solution à long terme.

Probabilité de matérialisation

Une fois connus, les risques inhérents devraient être classés en fonction de la probabilité qu'ils se produisent. Un classement en niveaux élevé, modéré et faible est suffisant. L'évaluation de la probabilité d'une occurrence n'est pas une science exacte. Le conseil et les dirigeants doivent juger de la situation en fonction de l'historique du secteur d'activité et de l'entreprise de même que de l'expérience et des connaissances qu'ils possèdent au regard de ce secteur et de l'organisation.

Au moment d'établir la probabilité de matérialisation d'un événement, il est essentiel de départager les risques improbables des risques imprévisibles ainsi que de tenir compte de la durée. Supposons qu'une installation se trouve dans une zone où les ouragans, quoique dévastateurs, sont très peu probables dans les deux, voire cinq, prochaines années. Toutefois, il est quasi impossible de prédire avec certitude quand se produira un ouragan. Prenons maintenant l'exemple d'un renouvellement de convention collective. La probabilité et la possibilité d'un conflit s'accroîtront considérablement dans l'année précédant la date butoir, alors qu'un arrêt de travail est peu probable au cours des deux années auparavant.

Qui plus est, la probabilité de matérialisation de chaque risque doit tenir compte du facteur temps. Par exemple, quelle est la probabilité qu'un événement en particulier se produise d'ici deux ans? D'ici cinq ans?

Risques résiduels

Les risques résiduels correspondent aux risques qui subsistent après avoir pris en considération les stratégies d'atténuation et de réponse ainsi que la probabilité de matérialisation. Il convient d'examiner ces risques résiduels en tenant compte de la tolérance au risque de l'entreprise. Ainsi, s'ils sont supérieurs à cette dernière, des mesures s'imposent pour les limiter ou les éliminer.

Diagramme de classement des risques

Ce diagramme se veut une représentation schématique simple et utile de la priorisation des risques en fonction de leur gravité, de leur probabilité de matérialisation, de la capacité de les atténuer et du temps de réaction. Ce modèle à codes de couleur permet aux conseils d'administration de se concentrer sur les zones critiques. De toute évidence, la catégorisation et le classement des risques ne constituent pas une science exacte. C'est un processus qui fait appel à la subjectivité et au jugement. Il n'est pas aussi crucial de classer la douzaine de risques principaux par ordre d'importance que de s'assurer que ces risques soient connus et traités.

Le tableau ci-dessous présente un exemple de diagramme de classement en matière de risques externes, stratégiques et financiers d'une entreprise de fabrication.

DIAGRAMME DE CLASSEMENT DES RISQUES

Catégorie de risque	Gravité	Incapacité d'atténuer le risque	Analyse du temps	Risques inhérents	Probabilité	Risques résiduels
Risques externes						
Prix moindres des concurrents	Élevée	Élevée	Court	Élevés	Moyenne	Élevés
Risques stratégiques						
Incapacité à respecter la feuille de route de développement d'un produit	Élevée	Moyenne	Plutôt long	Élevés	Faible	Moyens
Incapacité à mettre en œuvre un plan de marketing crucial	Élevée	Moyenne	Long	Moyens	Faible	Faibles
Possibilité d'une offre publique d'achat opportuniste à bas prix	Élevée	Élevée	Très court	Très élevés	Faible	Moyens
Risques financiers						
Incapacité à atteindre les niveaux de performance imposés dans les clauses restrictives des banques	Très élevée	Moyenne	Plutôt long	Élevés	Moyenne	Élevés
Capacité d'endettement limitée et incapacité à accéder aux marchés des capitaux	Très élevée	Élevée	Plutôt long	Élevés	Élevée	Élevés

6. Analyse de l'interconnectivité

Aperçu

Lorsqu'une entreprise subit une diminution importante de sa valeur ou connaît une très mauvaise performance, ce n'est jamais attribuable à un seul fait ou événement, mais plutôt à l'effet multiplicateur d'événements qui surviennent simultanément, effet qui peut être classé en trois grandes catégories :

1. Effet multiplicateur de risques interreliés;
2. Effet multiplicateur de risques non liés concomitants;
3. Impact d'un événement unique conjugué à diverses situations à risque élevé qui perdurent.

L'élément le plus important et le plus difficile de la surveillance des risques est sans contredit l'évaluation de l'interconnectivité de ces derniers et de l'effet multiplicateur qui résulte de la réalisation simultanée d'au moins deux risques.

Même si certains membres du conseil ont parfois le sommeil troublé par des cygnes noirs aux conséquences potentiellement considérables pour l'entreprise qu'ils administrent, il est probable que beaucoup plus rares sont ceux qui passent des nuits blanches à se préoccuper des questions de sous-performance par rapport aux concurrents ou de valeur actionnariale inférieure aux attentes. Fruits de facteurs externes ou internes, des événements catastrophiques peuvent conduire les entreprises à éprouver des difficultés, voire les mener à la faillite.

Interconnectivité des risques

Selon le principe de l'interconnectivité des risques, un événement aux conséquences défavorables peut en entraîner un ou plusieurs autres. L'exemple de l'explosion de la plate-forme de forage pétrolier en mer de BP en témoigne. Cet événement a engendré des conséquences indirectes, dont :

- l'abaissement de la note de crédit du groupe;
- la réalisation rapide d'actifs stratégiques pour obtenir des liquidités supplémentaires;
- un changement de direction à la tête de la pétrolière;
- une importante atteinte à la réputation.

Effet multiplicateur de risques non liés

Il n'est pas rare d'observer une accumulation de conséquences lorsque des faits non liés se produisent de façon simultanée. Ce phénomène est aussi appelé « tempête parfaite ». Examinons-le sous la lentille du secteur du transport aérien.

Ce secteur est souvent en proie à des événements apparemment sans lien entre eux, comme :

- le ralentissement de l'économie mondiale;
- la hausse des prix du carburant;
- le mécontentement du personnel et les interruptions de travail;
- des conditions météorologiques défavorables;
- les bouleversements qu'entraîne l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché.

Enfin, bon nombre de faillites d'entreprises sont attribuables à un événement majeur qui, à lui seul, a entraîné la réalisation de divers risques élevés présents depuis des années.

Vulnérabilités inhérentes

Comme nous l'avons vu plus tôt, souvent, des risques élevés présents depuis des années se matérialisent soudainement lorsque se produit un événement majeur. Analysons un cas extrême qui illustre bien ce phénomène.



L'industrie automobile nord-américaine est renommée pour son manque d'adaptation à diverses menaces, dont :

- les nouveaux concurrents;
- des produits non concurrentiels;
- la structure des coûts des concessions;
- un leadership inefficace;
- des bilans alourdis par une dette écrasante;
- des coûts de main-d'œuvre élevés et des conventions collectives rigides.

C'est toutefois la crise économique mondiale de 2008, conjuguée à de nombreuses conditions défavorables, qui a entraîné la faillite de deux des principaux constructeurs et en a mis d'autres en péril. Ironiquement, ces entreprises étaient dotées de conseils d'administration de premier ordre, et ces risques avaient été décrits dans le moindre détail dans toutes sortes de publications, année après année. Réflexion faite, l'effondrement de l'industrie automobile nord-américaine a commencé il y a des décennies.

Les faillites d'entreprises, tout comme les catastrophes aériennes, sont habituellement le résultat de nombreux facteurs intervenant simultanément. Avec du recul, les origines de ces événements malheureux aux conséquences souvent désastreuses ne sont que trop évidentes.

Questions de gouvernance

Bien qu'il y ait un nombre colossal de permutations possibles dans les interrelations des risques, les administrateurs devraient se concentrer sur l'effet combiné de chacun des risques jugés à gravité « élevée » et « très élevée ».

Parce que bien des conseils comprennent mal et évaluent mal l'interconnectivité et l'effet multiplicateur des risques, leur surveillance des risques d'entreprise laisse à désirer. Les administrateurs ont surtout tendance à apprécier les risques au cas par cas pour en évaluer les conséquences défavorables et la probabilité de matérialisation, de même que pour connaître la capacité de l'entreprise de les atténuer ou d'y répondre adéquatement. Ce faisant, ils sont nombreux à négliger les liens entre les risques ou l'effet multiplicateur de risques concomitants et de vulnérabilités présentes.

La réflexion sur les multiples permutations peut sembler un défi de taille, mais les administrateurs peuvent se fier à quelques principes fondamentaux pour la mener. D'abord, la vigilance est de mise pour obtenir une appréciation et une compréhension des interrelations et de l'effet multiplicateur des risques et des événements. Ensuite, l'évaluation des vulnérabilités inhérentes doit se dérouler de façon objective. En troisième lieu, il convient de dresser la liste de tous les risques importants sans tenir compte de leur probabilité de matérialisation afin d'éviter d'en écarter certains sous prétexte qu'ils ne sont que peu susceptibles de se produire. S'ensuit la nouvelle analyse des conséquences (y compris de l'effet multiplicateur), comme présenté à la section suivante. Ce n'est qu'après cette étape que doit avoir lieu l'analyse de la probabilité de matérialisation des risques. En dernier lieu, une modélisation financière permet de soumettre le bilan à une simulation de crise afin de déterminer la capacité d'accès aux liquidités et au financement advenant des événements défavorables.

Outils d'aide à l'analyse de l'interconnectivité des risques

Univers des risques

Il est facile de s'égarer dans le labyrinthe des risques d'entreprise, où les complexités foisonnent. Plusieurs systèmes de gestion des risques ont cédé le pas en douce à des feuilles de calcul ahurissantes constellées d'autant de feux de circulation qu'une heure de pointe à Manhattan. Et que dire des plans d'atténuation obligatoires qui tiennent plus de la forme que du fond... Comment les administrateurs peuvent-ils s'y retrouver dans ce fouillis et arriver à s'acquitter efficacement de leurs obligations de surveillance des risques, et à opérer un changement véritable afin de réduire les risques et de stimuler la performance de l'entreprise?

La clé de l'énigme réside dans la simplicité : il faut savoir faire preuve de bon sens et démontrer une volonté d'agir.

En premier lieu, il faut employer des cadres et des outils simples pour cerner les risques importants, puis coucher sur papier ce qui ressort de cette démarche. Ce document, d'une seule page, doit regrouper les risques sous un maximum de sept catégories et présenter un classement distinct des vulnérabilités inhérentes. Les sept ensembles de risques habituels se déclinent ainsi :

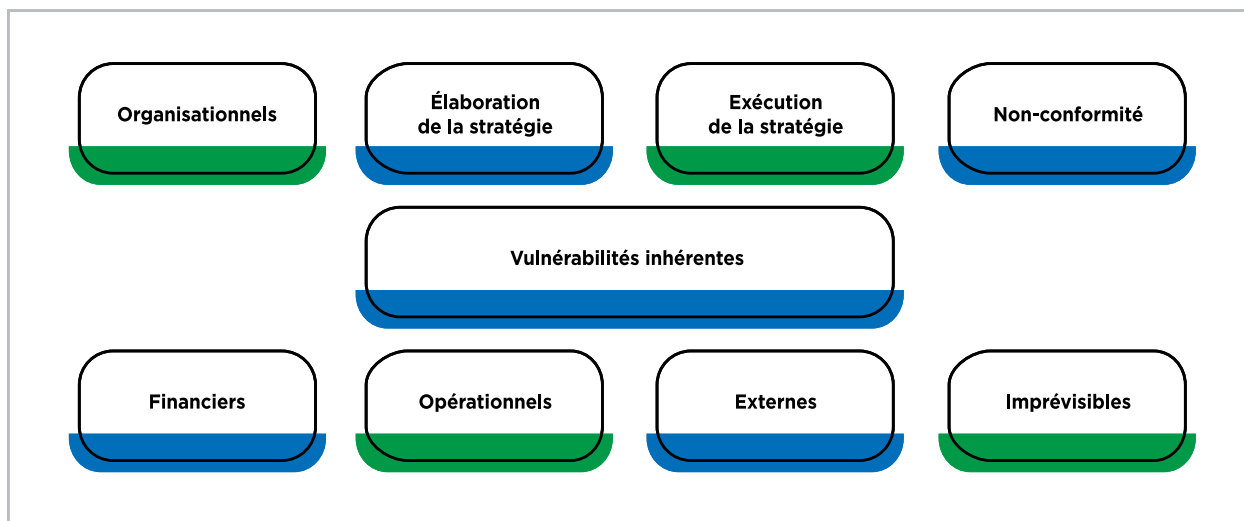
1. Stratégiques;
2. Financiers;
3. Opérationnels;
4. Organisationnels;
5. Externes;
6. Imprévisibles;
7. Non-conformité.

Il est possible de distinguer les risques stratégiques en deux catégories :

1. Ceux qui découlent de l'élaboration d'une stratégie inadéquate ou inefficace;
2. Ceux qui s'expliquent par une mauvaise exécution.

Aussi, il est essentiel d'inscrire les vulnérabilités inhérentes, soit les conditions déjà présentes sur lesquelles l'entreprise exerce ou non un contrôle et qui viennent augmenter la gravité ou la probabilité des conséquences défavorables si un risque devait se réaliser. Des coûts non concurrentiels ou un niveau d'endettement trop élevé sont des exemples de telles vulnérabilités.

VULNÉRABILITÉS INHÉRENTES



Dans chacune de ces catégories, chaque risque doit être soumis au modèle d'analyse décrit à la [section 5, « Analyse initiale des conséquences »](#).

En ce qui concerne les risques qui peuvent passer sous le radar, les administrateurs doivent s'assurer que la direction dispose de systèmes dynamiques pour gérer ces risques et les contrôler de façon proactive, et qu'elle effectue un suivi rigoureux des variations de la gravité, de l'efficacité des mesures d'atténuation et de la probabilité de matérialisation.

Les risques et les vulnérabilités inhérentes assujettis à une surveillance par le conseil doivent être énoncés et soumis à une analyse de l'interconnectivité pour vérifier si un événement en entraînera un ou plusieurs autres, ce qui mènera à une multiplication des conséquences.

À la suite de cet exercice, les administrateurs devraient avoir en main un document d'une page ponctuée de blocs de risques et de vulnérabilités. Toutefois, ils ne doivent pas croire qu'ils ont ainsi pleinement satisfait à leur devoir de surveillance des risques. En effet, s'il en reste là, le conseil se sera uniquement prêté à un exercice intéressant, mais strictement théorique.

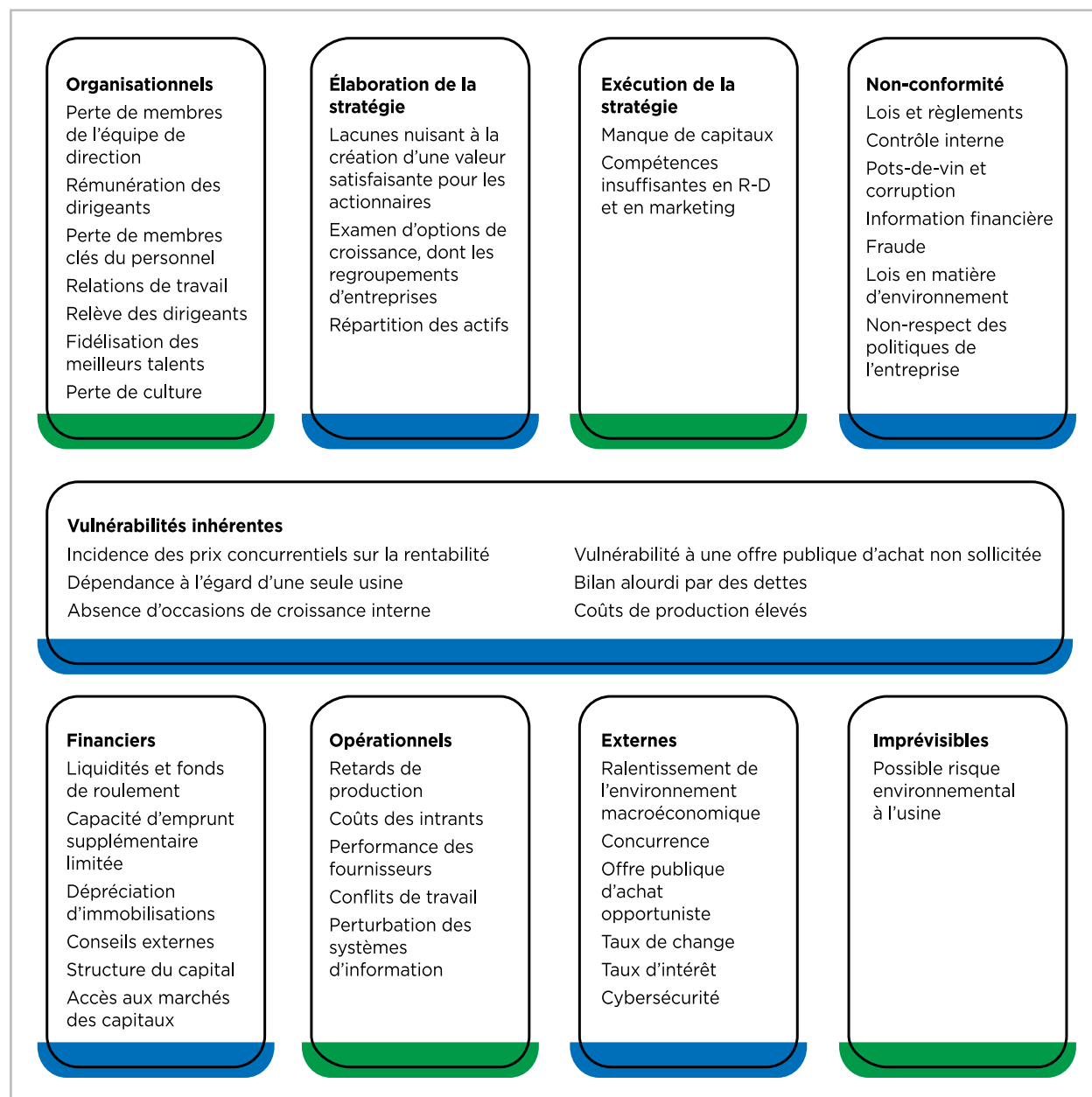
Les administrateurs rompus aux pratiques exemplaires se fondent sur l'univers des risques pour cadrer leurs travaux et pour exiger de la direction qu'elle établisse et mette en œuvre des mesures précises afin de réduire les risques tout en améliorant la performance. Ces mesures peuvent prendre la forme :

- d'une révision des plans stratégiques;
- d'acquisitions ou de cessions;
- de refinancements;
- de changements organisationnels;
- de la mise en place de plans de contrôle des coûts.

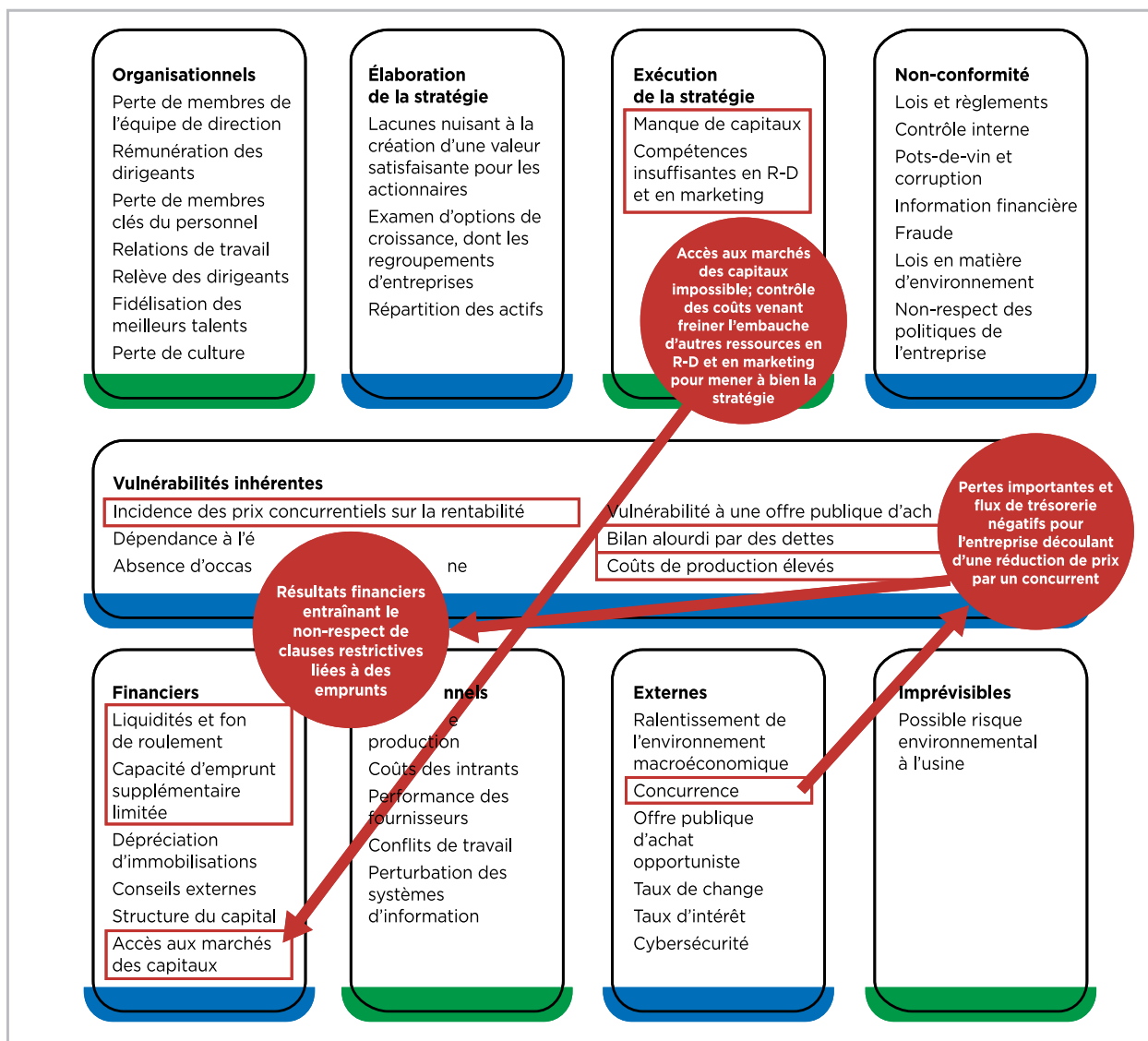
Exemple d'interconnectivité

Le tableau ci-dessous représente l'univers des risques d'une entreprise de fabrication.

RISQUES D'INTERCONNECTIVITÉ : UNIVERS DES RISQUES D'UNE ENTREPRISE DE FABRICATION



Allons-y d'un exemple. Un concurrent réduit les prix de certains de ses produits (une vulnérabilité connue), ce qui amène l'entreprise de fabrication à réduire ses prix, amenuisant du coup ses marges en plus d'engendrer une perte et des flux de trésorerie négatifs. La capacité d'emprunt de l'entreprise de fabrication est limitée. De plus, la performance de l'organisation l'empêche d'accéder aux marchés des capitaux. À long terme, les pertes entraînent le non-respect de clauses restrictives liées aux emprunts; les prêteurs sont réticents à signer une renonciation. En raison des problèmes en matière d'emprunt et de performance, l'entreprise doit limiter au maximum ses dépenses; l'embauche des ressources requises pour mener à bien la stratégie en R-D et en marketing est donc compromise.



7. Nouvelle analyse des conséquences

Après l'examen des risques les plus élevés dans le contexte de l'analyse de leur interconnectivité, il peut être pertinent d'effectuer une nouvelle analyse afin de déterminer si les conséquences pour l'entreprise sont plus lourdes lorsque les risques les plus élevés se matérialisent simultanément ou presque. Une telle analyse est également appropriée lorsque deux risques élevés, pris individuellement, n'ont pas tellement d'incidence sur l'entreprise, mais pourraient avoir des répercussions majeures s'ils survenaient simultanément.

Le diagramme de classement des risques ci-dessous est tiré de la [section 5, « Analyse initiale des conséquences »](#), et correspond à l'analyse initiale des risques.

DIAGRAMME DE CLASSEMENT DES RISQUES

Catégorie de risque	Gravité	Incapacité d'atténuer le risque	Analyse du temps	Risques inhérents	Probabilité	Risques résiduels
Risques externes						
Prix moindres des concurrents	Élevée	Élevée	Court	Élevés	Moyenne	Élevés
Risques stratégiques						
Incapacité à respecter la feuille de route de développement d'un produit	Élevée	Moyenne	Plutôt long	Élevés	Faible	Moyens
Incapacité à mettre en œuvre un plan de marketing crucial	Élevée	Moyenne	Long	Moyens	Faible	Faibles
Possibilité d'une offre publique d'achat opportuniste à bas prix	Élevée	Élevée	Très court	Très élevés	Faible	Moyens
Risques financiers						
Incapacité à atteindre les niveaux de performance imposés dans les clauses restrictives des banques	Très élevée	Moyenne	Plutôt long	Élevés	Moyenne	Élevés
Capacité d'endettement limitée et incapacité à accéder aux marchés des capitaux	Très élevée	Élevée	Plutôt long	Élevés	Élevée	Élevés

Une comparaison de ce diagramme avec celui qui suit permet de relever plusieurs différences. Elles ne se situent pas dans les colonnes des mesures d'atténuation et de l'analyse du temps, mais plutôt dans celle de la gravité, qui a explosé en raison de l'interconnectivité entre la réduction des prix, l'endettement de l'entreprise et le besoin de réaliser les plans de développement et de commercialisation des produits. De plus, l'entreprise serait plus vulnérable à une offre publique d'achat, car sa valeur serait mise à mal.

De plus, à cause de l'effet d'entraînement, la probabilité de matérialisation des risques a fortement augmenté, de sorte qu'elle est élevée ou très élevée pour la plupart des risques, ce qui engendre également une hausse des risques résiduels.

DIAGRAMME DE CLASSEMENT DES RISQUES

Catégorie de risque	Gravité	Incapacité d'atténuer le risque	Analyse du temps	Risques inhérents	Probabilité	Risques résiduels
Risques externes						
Prix moindres des concurrents	Élevée	Élevée	Court	Élevés	Moyenne	Élevés
Risques stratégiques						
Incapacité à respecter la feuille de route de développement d'un produit	Élevée	Moyenne	Plutôt long	Élevés	Faible	Moyens
Incapacité à mettre en œuvre un plan de marketing crucial	Élevée	Moyenne	Long	Moyens	Faible	Faibles
Possibilité d'une offre publique d'achat opportuniste à bas prix	Élevée	Élevée	Très court	Très élevés	Faible	Moyens
Risques financiers						
Incapacité à atteindre les niveaux de performance imposés dans les clauses restrictives des banques	Très élevée	Moyenne	Plutôt long	Élevés	Moyenne	Élevés
Capacité d'endettement limitée et incapacité à accéder aux marchés des capitaux	Très élevée	Élevée	Plutôt long	Élevés	Élevée	Élevés

Grâce à cette analyse, le conseil est à même de constater la grande vulnérabilité de l'entreprise aux actions de ses concurrents du fait de ses coûts de production et de son endettement élevés.

8. Établissement des priorités

Aperçu

Une fois terminée la réflexion sur les divers risques déterminés, quantifiés et évalués, l'étape suivante consiste à classer les risques les plus importants selon les risques résiduels compte tenu de l'analyse de l'interconnectivité.

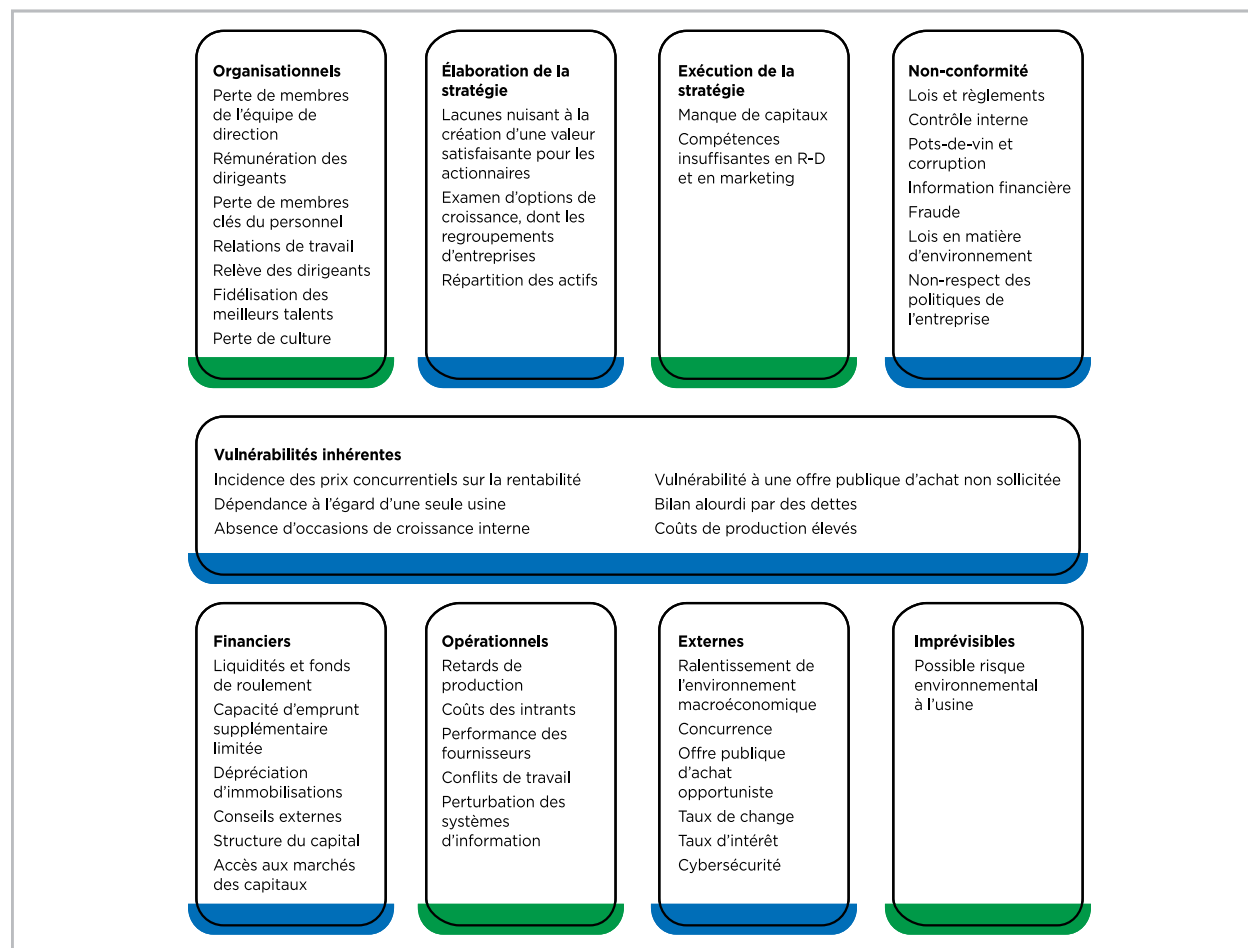
S'il est important que les conseils d'administration comprennent toute l'étendue des risques auxquels l'entreprise est exposée, le processus dont il est question ici permet toutefois de cibler les risques les plus critiques.

Il est moins impératif d'attribuer un rang à chacun des risques que de détecter ceux qui, s'ils ne sont pas pris en compte, pourraient menacer la pérennité de l'entreprise, mener à une réduction majeure de la valeur des actifs et des investissements des actionnaires, ou nuire considérablement à la performance à long terme.

Exemple de risque critique

L'univers des risques ci-dessous, repris de la [section 6, « Analyse de l'interconnectivité »](#), dresse la liste des risques critiques qui doivent retenir l'attention du conseil.

RISQUES CRITIQUES POUR L'ENTREPRISE



Outils d'aide à la priorisation des risques

Ne pas se limiter aux 10 premiers

Souvent, afin de faciliter la tâche au conseil et d'orienter les travaux de celui-ci, la direction lui soumettra les 10 risques qu'elle juge les plus importants. L'effort est louable, à un défaut près : et si le onzième risque était tout aussi critique?

Or, cette pratique expose le conseil à un risque d'omission. Ici, mieux vaut trop que trop peu. L'univers des risques mentionné précédemment représente un exemple de ce que devrait avoir en main le conseil pour orienter ses activités d'appréciation et de surveillance en la matière.



9. Suivi

Aperçu

De plus en plus, la documentation remise chaque trimestre au conseil comprend un tableau avec feux de circulation représentant l'univers des risques de l'entreprise, où sont mis en évidence les risques à surveiller davantage. Malheureusement, cet outil ne creuse pas suffisamment la question; il peut ne pas agir tel un système de préalerte pour les risques éventuels, et il manque souvent de précisions.

En matière de surveillance des risques, rien ne saurait remplacer la vigilance des administrateurs, en ce qui a trait tant aux conséquences découlant d'actions internes qu'aux changements touchant des facteurs externes. Grâce à des examens annuels détaillés ainsi qu'à des processus de préalerte et à des mesures connexes, il est possible de rehausser grandement cette vigilance.

Processus de préalerte

La détection précoce de risques dont le degré d'importance change repose avant tout sur le recours aux mesures appropriées, c'est-à-dire des indicateurs guides et témoins. La plupart des organisations se concentrent sur les indicateurs témoins (ex. : suivi des résultats de l'examen trimestriel de la performance financière). Il ne fait aucun doute que ces indicateurs ont leur utilité, mais il serait insuffisant de se fier uniquement à ceux-ci, pour deux raisons :

1. Comme leur nom l'indique, ils sont le témoin des résultats antérieurs et pourraient n'apporter aucun indice sur la performance future;
2. L'analyse des causes profondes est complexe et ne fournit pas nécessairement les conclusions escomptées.

L'avantage des indicateurs guides se résume en quelques mots : ils permettent de détecter les problèmes rapidement et l'analyse des causes profondes est plutôt simple. Dans le contexte de la surveillance des revenus, un des indicateurs témoins serait la comparaison des revenus réels par rapport aux revenus prévus, peut-être ventilés par gamme de produits et par région.

Souvent, les écarts sont expliqués plutôt vaguement : performance du marché, actions des concurrents, etc. Entrent en jeu les indicateurs guides, notamment le taux de rotation du personnel de vente. Ainsi, un taux supérieur à celui envisagé nuira forcément aux ventes vu le temps consacré à pourvoir les postes et à former les nouveaux employés. Si l'on se concentre uniquement sur les données concernant les revenus, le lien entre le taux de rotation et la mauvaise performance est loin de sauter aux yeux. Par ailleurs, en mettant l'accent sur les indicateurs guides, il devrait être plus facile d'analyser les causes profondes et de déterminer les mesures correctives.

Toujours selon notre exemple, l'analyse des causes profondes du fort taux de rotation (au moyen d'entrevues de départ et d'autres mécanismes) pourrait révéler des lacunes du cadre de rémunération à la commission, un recrutement inadéquat, une mauvaise formation du personnel de vente, des incohérences entre régions, etc.

Examens en milieu de cycle

À la [section 3](#), nous avons abordé la question des examens en milieu de cycle pour les plans stratégiques. De tels examens sont également tout indiqués à l'égard des risques. Il s'agit de passer en revue l'univers des risques et de comprendre en quoi il a changé. Il en sera question à la [section 10, « Mise en œuvre du cadre »](#).

Des examens réguliers et exhaustifs des risques (en présence et en l'absence des membres de la direction) doivent faire partie du programme de travail annuel du conseil. On doit cibler les risques tant internes qu'externes.

Outils d'aide au suivi des risques à l'intention du conseil

Signaux d'alarme

SIGNAUX D'ALARME

Risques	Indicateurs
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Lien avec le plan d'activités annuel, y compris les indicateurs • Performance financière • Performance du marché • Tendances quant aux ventes de produits et de services, et données sur la part de marché • Résultats des sondages auprès des clients • Initiatives stratégiques - examen après la mise en œuvre, y compris pour les regroupements d'entreprises
Financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Performance au chapitre des flux de trésorerie • Variation de la structure du capital, en particulier un accroissement de l'endettement • Mises au point sur les besoins en matière de financement et de dépenses en immobilisations • Mise à jour de l'analyse de la durée des dettes • Situation sur les marchés de capitaux et accès

Risques	Indicateurs
Réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs guides et témoins • Données opérationnelles comparatives • Statistiques sur le recrutement, la productivité et le roulement • Utilisation de la capacité • Rentabilité des produits et des services • Tendances quant aux coûts indirects • Statistiques sur la qualité • Évolution de la satisfaction de la clientèle
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Performance de la direction • Rotation volontaire et involontaire du personnel • Rotation parmi les employés performants et conclusions tirées des entrevues de départ • Évaluations régulières de la performance des talents en vue de combler les écarts • Mise en œuvre du plan de relève et perfectionnement du personnel • Données et tendances en matière de motivation des employés • Données comparatives sur la rémunération d'un groupe de pairs
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • Mises au point sur les concurrents • Nouvelles ponctuelles sur le secteur – sources externes • Indicateurs et tendances macroéconomiques • Comptes rendus sur le contexte géopolitique
Non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Dénonciations • Communications de la part des autorités de réglementation • Litiges sur des questions de conformité
Imprévisibles	<ul style="list-style-type: none"> • Communications de la part des autorités de réglementation • Rapports internes et externes • Études officielles

10. Mise en œuvre du cadre

Aperçu

La mise en place d'un nouveau processus de surveillance des risques peut être une tâche ardue. Toutefois, elle peut être réalisée dans un laps de temps raisonnable si l'engagement et la rigueur sont au rendez-vous. La surveillance des risques ne devrait pas être un exercice intellectuel mené dans le seul but de satisfaire à une obligation de gouvernance. Il faut plutôt y voir une démarche et une responsabilité importantes du conseil qui ajoutent de la valeur. Deux principes fondamentaux s'imposent :

1. Adopter une approche globale pratique, plutôt que théorique;
2. Contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise ainsi qu'à la protection de ses actifs et de sa valeur.

Les piliers du succès

Assentiment et engagement du conseil

L'ensemble des administrateurs doit s'engager à assurer la surveillance de risques selon une ligne de conduite structurée et méthodique. Cet engagement doit être total. En d'autres mots, chaque administrateur doit prévoir du temps pour parler du sujet aux réunions du conseil, mais également pour s'y préparer et pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance et d'observation continues.

Direction

Sans l'appui indéfectible du chef de la direction à l'égard de la gestion des risques d'entreprise et du président du conseil pour la surveillance de ces derniers, le processus est voué à l'échec. Dans les faits, la vaste majorité des tâches incombera à la haute direction. Ses membres doivent donc considérer la gestion des risques comme faisant partie intégrante de leurs responsabilités. Ils doivent comprendre qu'elle revêt une valeur ajoutée et qu'elle n'a rien d'une simple démarche abstraite.

Intégration de la surveillance des risques au programme de travail annuel du conseil

La surveillance des risques doit s'inscrire dans le programme de travail des conseils. Un peu plus loin se trouvent, à l'intention des conseils et des comités, une structure d'engagement ainsi qu'un calendrier.

Adoption d'un cadre

Il est essentiel pour les conseils de se doter d'un cadre de surveillance des risques clair et détaillé (qu'il s'agisse de celui suggéré ici ou d'un autre). Autrement, on parlera ni plus ni moins d'un processus théorique au cas par cas.

Pas de formule passe-partout

Le degré de complexité et les ressources existantes variant d'une entreprise à l'autre, les conseils doivent opter pour une approche pragmatique qui répond à tous les besoins de l'entité, sans surcharger la direction. Par exemple, les organisations de petite taille et peu complexes, dont l'univers des risques est plutôt modeste, peuvent être en mesure de simplifier l'analyse des risques résiduels et de l'interconnectivité.

À chacun ses tâches

Il est extrêmement avisé de nommer deux responsables de la mise en œuvre, un parmi les membres du conseil et l'autre parmi ceux de la haute direction. Il n'est pas obligatoire de choisir le président du conseil et le chef de la direction. Ce pourrait être un membre du conseil d'administration ayant de l'expérience en matière de risques et qui s'est porté volontaire ainsi qu'un dirigeant relevant du chef de la direction – en l'occurrence, par exemple, le chef de la gestion des risques dans le cas d'une grande entreprise, ou un subordonné du chef de la direction dans le cas d'une petite entreprise.



Calendrier réaliste

Si la mise en œuvre est exécutée selon l'approche progressive décrite ci-après, elle nécessitera de deux à trois ans.

Processus du conseil

Planification et attribution

D'entrée de jeu, le conseil, en collaboration avec le chef de la direction, doit déterminer l'approche générale, le calendrier et les responsabilités de chacun. Le comité de la gouvernance peut également s'acquitter de cette planification.

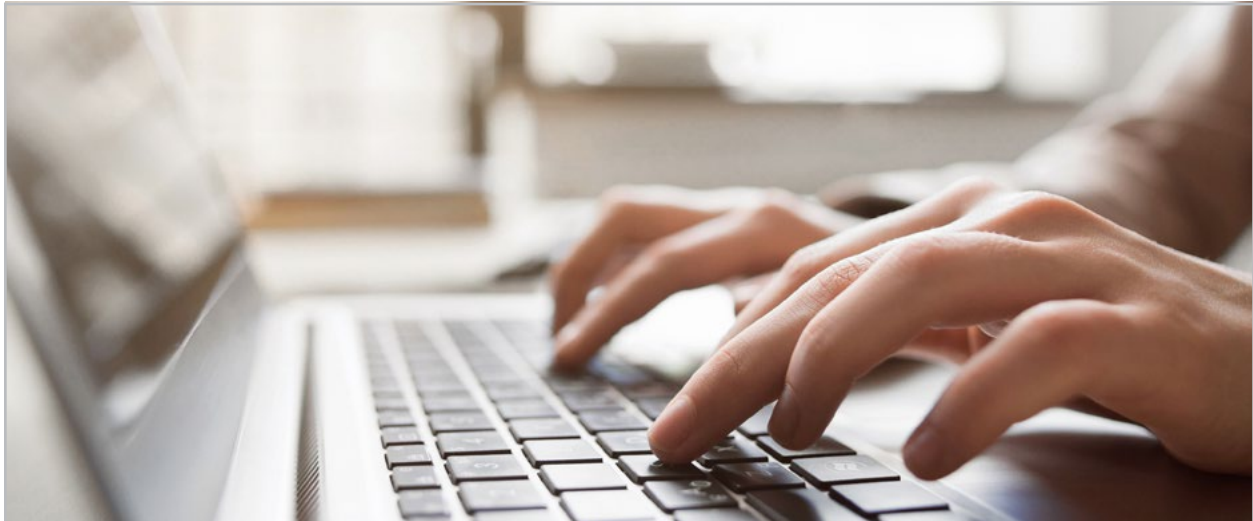
Définition des rôles du conseil et des comités

La responsabilité de la surveillance des risques suscite toujours un débat. Doit-on la confier à un comité déjà formé? À un comité sur les risques distinct? Uniquement au conseil d'administration? Chaque entreprise ayant son modèle de gouvernance, il convient de choisir l'option la mieux adaptée à la situation.

Toutefois, la surveillance des risques est un travail d'équipe et tous les membres du conseil devraient y participer; les risques étant de nature diverse, il est essentiel de pouvoir compter sur les compétences de chacun. Supposons que le comité d'audit est désigné à titre d'unique responsable de la surveillance des risques. Le conseil s'en remet alors à des gens au savoir-faire financier pour apprécier des risques complexes, dont ceux liés à l'établissement et à l'exécution de la stratégie, ainsi que ceux d'ordre organisationnel et opérationnel – domaines pour lesquels ces personnes possèdent rarement une expérience adéquate.

Un modèle hybride convient exceptionnellement bien à la majorité des situations. Le conseil demeure le responsable ultime de la surveillance des risques d'entreprise, mais pour des risques précis, il peut déléguer certaines de ses tâches à des comités, sans pour autant se décharger des responsabilités suivantes :

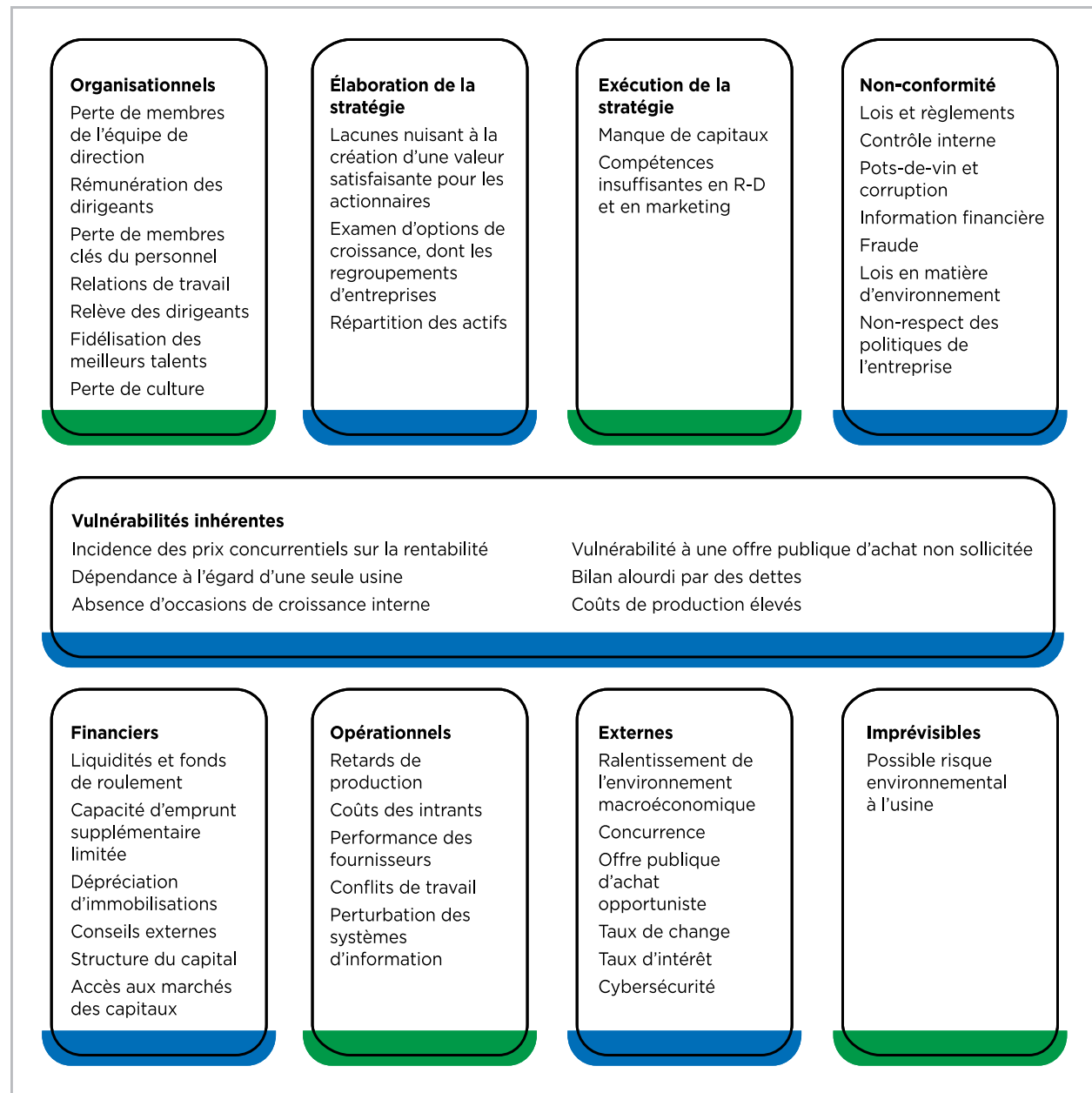
- surveillance directe de certains risques;
- surveillance des activités des comités au regard des risques;
- tenue à jour de l'univers des risques.



Les comités se voient confier la surveillance de risques particuliers par le conseil. Aussi, le comité d'audit pourrait avoir à surveiller le système de gestion des risques de l'entreprise.

Maintenant, regardons l'univers des risques pour simuler une attribution des responsabilités de surveillance.

RISQUES CRITIQUES



RISQUES DONT LA RESPONSABILITÉ INCOMBE ENTIÈREMENT AU CONSEIL

Types de risques	Risques
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration • Lacunes nuisant à la création d'une valeur satisfaisante pour les actionnaires • Examen d'options de croissance, dont les regroupements d'entreprises • Répartition des actifs • Manque de capitaux • Démarches de R-D insuffisantes • Compétences insuffisantes en marketing
Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Retards de production • Coûts des intrants • Performance des fournisseurs
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissements de l'environnement macroéconomique • Concurrence • Offre publique d'achat opportuniste
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Succession du chef de la direction
Non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Pots-de-vin et corruption • Lois en matière d'environnement
Imprévisibles	<ul style="list-style-type: none"> • Possible risque environnemental à l'usine
Vulnérabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Incidence des prix concurrentiels sur la rentabilité • Dépendance à l'égard d'une seule usine • Absence d'occasions de croissance interne • Vulnérabilité à une offre publique d'achat non sollicitée • Coûts de production élevés

RISQUES À DÉLÉGUER AU COMITÉ D'AUDIT

Types de risques	Risques
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidités et fonds de roulement • Capacité d'emprunt supplémentaire limitée • Dépréciation d'immobilisations • Conseils externes • Structure du capital • Accès aux marchés des capitaux
Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbation des systèmes d'information
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de change • Taux d'intérêt • Cybersécurité
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Relève du chef des finances
Non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle interne • Information financière • Fraude • Lois et règlements liés aux questions financières
Imprévisibles	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Vulnérabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Bilan alourdi par des dettes

RISQUES À DÉLÉGUER AU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

Types de risques	Risques
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de membres de l'équipe de direction • Rémunération des dirigeants • Perte de membres clés du personnel • Relations de travail • Relève des dirigeants • Fidélisation des meilleurs talents • Perte de culture
Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits de travail
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Lois et règlements liés aux questions de ressources humaines
Imprévisibles	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Vulnérabilités	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.

RISQUES À DÉLÉGUER AU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE

Types de risques	Risques
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Relève des administrateurs
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Externes	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Financiers	<ul style="list-style-type: none"> • S. O.
Non-conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Lois et règlements • Non-respect de politiques de l'entreprise

Types de risques	Risques
Imprévisibles	• S. O.
Vulnérabilités	• S. O.

Intégration aux programmes annuels et aux mandats des comités

Pour garantir une surveillance de chaque risque, les mandats et les programmes de travail annuels du conseil et des comités doivent faire l'objet d'un examen et de modifications, le cas échéant. Il n'est pas nécessaire d'accoler le terme « risque » à chaque élément. Par exemple, étant donné que l'examen de la surveillance de l'environnement de contrôle interne s'inscrit déjà dans le mandat du comité d'audit, il n'y a pas lieu d'en faire un élément distinct en y ajoutant la mention « risque ».

Rapports à l'intention du conseil

Chaque comité doit faire un compte rendu au conseil de sa surveillance des risques réalisée pendant l'année conformément au calendrier établi. Aussi, chacun doit produire, une fois par année, un document résumant les risques sous sa responsabilité, classés selon leur gravité, et les risques résiduels.

L'interconnectivité des risques, quant à elle, relève du conseil d'administration.

Détermination des critères pour la surveillance de chaque risque important et désignation des dirigeants responsables

Les risques dont la surveillance incombe au conseil dans son ensemble et à chaque comité (y compris l'analyse préliminaire) doivent faire l'objet d'un examen. C'est donc dire qu'il faut passer en revue les analyses afin de déterminer les risques résiduels, les mesures d'atténuation, la surveillance et les indicateurs qui figureront dans la documentation du conseil et des comités. Pour chaque risque, le conseil et les comités doivent choisir des activités de surveillance appropriées et une fréquence d'examen.

Toujours à l'égard de chaque risque, un membre de la direction est nommé pour aider le conseil ou un comité à cerner les risques résiduels et les stratégies d'atténuation et de réponse ainsi qu'à établir les critères pour la surveillance.

Examens

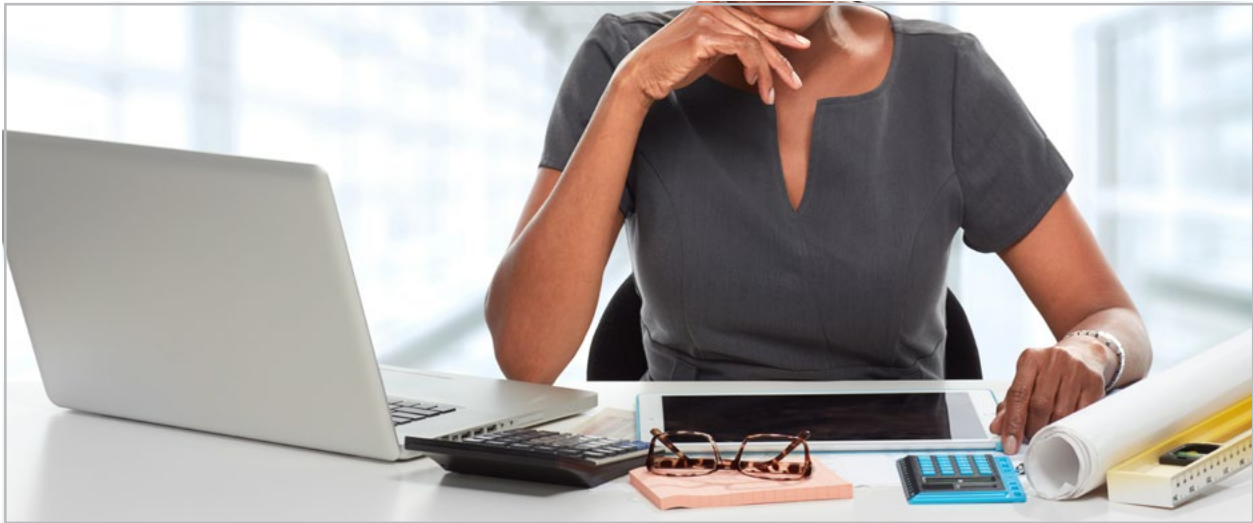
Une mise au point trimestrielle sur les risques par la direction constitue un outil pratique pour le conseil. Ainsi, un document d'une page mettant en évidence les risques qui ont augmenté ou diminué est bien plus utile qu'un diagramme rempli de feux de circulation.

Une réflexion approfondie par le conseil ou un comité s'impose lorsque la gravité ou la probabilité de matérialisation de risques particuliers s'accroît. Par ailleurs, une fois le plan stratégique présenté, il convient de réaliser un examen complet des risques qui y sont liés.

Validation des processus de gestion des risques d'entreprise et des stratégies d'atténuation et de réponse

L'audit interne a ses avantages pour le conseil lorsqu'il comprend un examen exhaustif du système de gestion des risques d'entreprise. Ce système sert-il et fonctionne-t-il comme prévu?

En outre, la démarche permet de confirmer la mise en place de stratégies d'atténuation et de réponse.



Comité sur les risques distinct

La constitution d'un comité sur les risques distinct ne convient qu'en de rares situations. Par exemple, les institutions financières sont tenues de former un tel comité, qui se limite habituellement aux risques financiers.

Mise en œuvre progressive

Phase 1

Établissement des paramètres de surveillance des risques par le conseil

Il n'est pas rare qu'une entreprise relève plus d'une centaine de risques. Comment s'y prendra le conseil pour déterminer les risques qu'il doit surveiller? En établissant des paramètres. Les conseils doivent surveiller tous les risques qui pourraient menacer la pérennité de l'entreprise, exposer cette dernière à une perte de valeur importante au regard des actifs ou des investissements des actionnaires, ou encore, entraîner une sous-performance, selon les balises fixées par le conseil.

Univers des risques préliminaire et liste provisoire des vulnérabilités inhérentes

Les paramètres susmentionnés servent ici à générer l'éventail préliminaire des principaux risques, par catégorie, et à dresser une liste provisoire de vulnérabilités inhérentes. Idéalement, le tout devrait tenir sur une seule page. D'ordinaire, la gravité constitue le seul critère de classement; la question de l'atténuation et de la probabilité n'entre en ligne de compte qu'à la phase 2.

Détermination des processus du conseil

Il est maintenant temps de définir l'approche dans son ensemble, le calendrier ainsi que les responsabilités propres au conseil et aux comités, y compris les changements aux mandats, les modifications aux programmes de travail et les mécanismes de reddition de comptes.

Précisions sur les informations requises selon le risque

Pour obtenir une compréhension de chaque risque composant l'univers des risques préliminaire, il convient de préciser quelles sont les informations nécessaires. Par exemple, l'énumération suivante s'appliquerait à un risque lié à la concurrence :

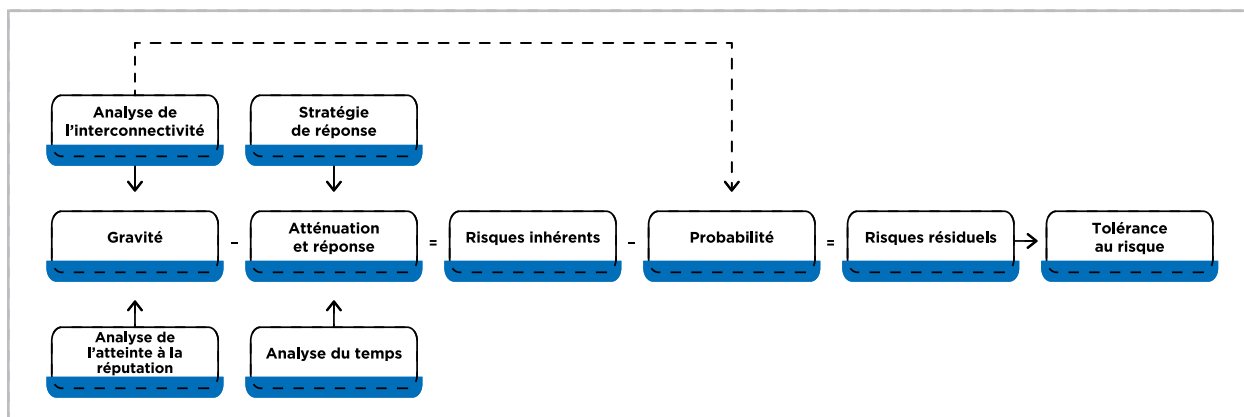
- déterminer la taille relative et la position sur le marché;
- résumer les principales stratégies et initiatives;
- analyser les modèles d'affaires comparatifs;
- examiner les résultats des sondages auprès de la clientèle, y compris la clientèle des concurrents;
- consulter l'analyse comparative financière et évaluer les raisons expliquant les écarts de performance;
- comparer les avantages et inconvénients concurrentiels par rapport aux facteurs déterminants clés;
- comparer l'étendue des capacités des concurrents.

Phase 2

Analyse détaillée des conséquences

L'examen de chaque risque résiduel important permet de déterminer la tolérance au risque et l'appétit pour le risque. Le modèle ci-dessous permet ainsi de déterminer les risques résiduels, pour chaque risque.

MODÈLE DE DÉTERMINATION DES RISQUES RÉSIDUELS



Analyse de l'interconnectivité et de l'effet multiplicateur des risques

L'univers des risques préliminaire sert de base à la nouvelle analyse des conséquences, qui doit avoir lieu après l'analyse de l'interconnectivité et de l'effet multiplicateur des risques.

Révision de l'univers des risques

Les résultats de la nouvelle analyse des conséquences permettront de préciser ici l'univers des risques.

Définition des critères pour la surveillance et reddition de comptes

À cette sous-étape, il s'agit de détailler les signaux d'alarme ainsi que les autres critères et analyses pour la surveillance. Il convient aussi d'expliquer les méthodes de validation et la reddition de comptes. Les données doivent figurer dans la documentation remise chaque trimestre au conseil et aux comités.

Phase 3

Premier examen en milieu de cycle

À la lumière du premier examen en milieu de cycle, on peut définir les corrections à apporter à l'univers des risques, aux analyses et aux processus du conseil.

Dernières observations

Une surveillance efficace des risques par le conseil nécessite de la rigueur, de l'objectivité, une conscience aiguë de l'importance des risques et, surtout, l'acceptation du fait que des événements et circonstances imprévus peuvent survenir et, souvent, surviennent en effet. Les conseils progressistes demeureront attentifs à ce qui se passe tant à l'interne qu'à l'externe et garderont toujours à l'esprit que les désastres sont rarement causés par un seul problème ou événement, mais qu'ils sont plutôt le résultat de plusieurs facteurs qui agissent simultanément. Ces conseils seront également prudents dans l'établissement des paramètres entourant la structure du capital.

Mais surtout, les membres des conseils progressistes auront le courage et la conviction nécessaires pour signaler les risques impopulaires ou peu probables en apparence, et leurs pairs auront la discipline et l'ouverture d'esprit qui leur permettront d'être à l'écoute et de formuler des réponses appropriées.



Lorsque les conséquences de l'effet multiplicateur de plusieurs risques se matérialisant simultanément deviendront réalité, le conseil sera jugé sur la base de ses actions. Les conseils qui balaisent du revers de la main des risques parce qu'ils sont improbables constateront qu'après les événements, les actionnaires feront subir le même sort à leurs justifications.

Pour de plus amples informations

Sélection de ressources de CPA Canada sur la surveillance et la gouvernance d'entreprise

CALDWELL, John, et Ken SMITH, *Fusions et acquisitions : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration*, [En ligne], 2015

[Fusions et acquisitions : Cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/fr/ressources-et-outils/actualites-et-actualites/2015/05/20/fusions-et-acquisitions-cadre-de-surveillance-a-l-intention-des-conseils-d-administration)

CALDWELL, John, et Ken SMITH, *Surveillance de la stratégie : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration*, [En ligne], 2015

[Stratégie : Cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/fr/ressources-et-outils/actualites-et-actualites/2015/05/20/surveillance-de-la-strategie-cadre-de-surveillance-a-l-intention-des-conseils-d-administration)

CPA CANADA, *Évaluation annuelle de l'auditeur externe - Outil à l'intention des comités d'audit*, [En ligne], 2018

[Évaluation annuelle de l'auditeur externe : Outil à l'intention des comités d'audit \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/fr/ressources-et-outils/actualites-et-actualites/2018/01/15/evaluation-annuelle-de-l-auditeur-externe-outil-a-l-intention-des-comites-d-audit)

CPA CANADA, *Guide à l'intention des comités d'audit sur les indicateurs de la qualité de l'audit*, [En ligne], 2018

[Guide à l'intention des comités d'audit sur les indicateurs de la qualité de l'audit \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/fr/ressources-et-outils/actualites-et-actualites/2018/01/15/guide-a-l-intention-des-comites-d-audit-sur-les-indicateurs-de-la-qualite-de-l-audit)

CPA CANADA, *Risques climatiques : cette question vous intéresse?*, [En ligne], 2020

[Risques climatiques : Cette question vous intéresse? \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/fr/ressources-et-outils/actualites-et-actualites/2020/03/11/risques-climatiques-cette-question-vous-intereesse)

CPA CANADA, *Bulletin sur la cybersécurité à l'intention des administrateurs*, [En ligne], 2019

[La cybersécurité vous intéresse? \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/fr/ressources-et-outils/actualites-et-actualites/2019/01/15/bulletin-sur-la-cyberscurite-a-l-intention-des-administrateurs)

CPA CANADA, série de balados sur la gouvernance en période trouble, [en ligne], 2020 et 2019

- CPA CANADA, *Les risques que posent les conseils d'administration dysfonctionnels : une conversation avec John Caldwell et feu Tom O'Neill*, 2020
Apple Podcast | Google Podcast | Spotify
Transcription disponible
- CPA CANADA, *Le rôle du conseil à l'égard de la surveillance des risques : une conversation avec John Caldwell et feu Tom O'Neill*, 2020
Apple Podcast | Google Podcast | Spotify
Transcription disponible

- CPA CANADA, **La finance durable : une conversation avec Tiff Macklem et Andy Chisholm**, 2019
Apple Podcast | Google Podcast | Spotify
Transcription disponible

- CPA CANADA, **Accepter l'incertitude : une résilience planifiée pour l'après-COVID-19**, [En ligne], 2020
[Accepter l'incertitude : une résilience planifiée pour l'après-COVID-19 \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/accepter-l-incertitude)

- CPA CANADA, **À surveiller : l'insolvabilité**, [En ligne], 2020
[À surveiller : l'insolvabilité \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/a-surveiller)

- CPA CANADA, **Indicateurs clés de performance : Outil pour les comités d'audit**, [En ligne], 2017
[Indicateurs clés de performance : Outil pour les comités d'audit \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/indicateurs-clés-de-performance)

- CPA CANADA, **Surveillance de l'auditeur externe - Indications à l'intention des comités d'audit**, [En ligne], 2019
[Surveillance de l'auditeur externe : Indications à l'intention des comités d'audit \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/surveillance-de-l-auditeur-externe)

- CPA CANADA, **Évaluation complète périodique de l'auditeur externe - Outil d'aide à l'intention des comités d'audit**, [En ligne], 2018
[Évaluation complète périodique de l'auditeur externe : Outil d'aide à l'intention des comités d'audit \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/evaluation-complète-périodique)

- CPA CANADA, **Sécurité de la chaîne d'approvisionnement en période d'incertitude : Questions que les administrateurs devraient poser**, [En ligne], 2021
[Questions que les administrateurs devraient poser sur la sécurité de la chaîne d'approvisionnement \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/sécurité-de-la-chaîne-d'approvisionnement)

- CPA CANADA, **Incidences sur les entreprises des grands enjeux environnementaux et sociaux**, [En ligne], 2018
[Incidences sur les entreprises des grands enjeux environnementaux et sociaux - Cette question vous intéresse? \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/incidences-sur-les-entreprises)

- SMITH, Keith, **Risk clockspeed: An introduction to risk clockspeed**, 2010

- WILLIS, Alan, **Risques et occasions environnementaux et sociaux : Questions que les administrateurs devraient poser**, [En ligne], 2020
[Risques et occasions environnementaux et sociaux : Questions que les administrateurs devraient poser \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/risques-et-occasions)

- WILLIS, Alan, et Sarah KEYES, **Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser**, [En ligne], 2017
[Cahier d'information sur le changement climatique : Questions que les administrateurs devraient poser \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/cahier-d'information)

- WILSON, Richard, **20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la cybersécurité**, [En ligne], 2019
[20 questions que les administrateurs devraient poser sur la cybersécurité \(cpacanada.ca\)](https://cpacanada.ca/20-questions)

Références supplémentaires

COMMISSION DES VALEURS MOBILIÈRES DE L'ONTARIO, **National Policy 58-201, Corporate Governance Guidelines**, [En ligne], 2005

[National Policy: NP - 58-201 - Effective Corporate Governance | OSC](#)

COSO, **Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance** (indications sur la gestion des risques d'entreprise), [En ligne], 2017

[Guidance on Enterprise Risk Management \(coso.org\)](#)

FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL, **The Global Risks Report 2021**, [En ligne], 2021

[The Global Risks Report 2021 | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

PWC, **Risk Oversight Series**, [En ligne], 2021

[Insights for board members on risk oversight, diversity, talent, ESG, and more: PwC](#)

TALEB, Nassim Nicholas, **The Black Swan: Second Edition: The Impact of the Highly Improbable**, 2010

À propos de l'auteur

John E. Caldwell, B. Comm., CPA

John Caldwell est actuellement le président du conseil d'administration d'Advanced Micro Devices, Inc., chef de file mondial dans la fabrication de semi-conducteurs pour ordinateurs et appareils électroniques grand public. Il est également administrateur de Faro Technologies, Inc., leader mondial de la fabrication de systèmes de mesure en trois dimensions, et d'IAMGOLD, importante société aurifère de taille moyenne. De plus, il préside le conseil d'administration de Samuel Son & Co. Limited, l'une des plus importantes entreprises de fabrication, de transformation et de distribution de produits de métaux en Amérique du Nord. Il est membre de quatre comités d'audit, dont un à titre de président, de quatre comités sur la gouvernance d'entreprise, dont deux à titre de président, et de deux comités sur la rémunération.

John Caldwell possède une vaste expérience à titre de haut dirigeant et d'administrateur, et il a occupé, au cours des 18 dernières années, le poste de chef de la direction de 3 sociétés à capital ouvert dans le secteur des technologies de pointe. Durant sa carrière, il a été membre de 13 conseils d'administration. Il a également travaillé en finance, notamment comme chef des finances de deux sociétés ouvertes.