



Le 3 août 2007

TAPESTRY NETWORKS, INC · WWW.TAPESTRYNOWORKS.COM · +1 781-290-2270

Savoir composer avec les situations difficiles

Introduction

Le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) est un groupe de présidents de comités de vérification de grandes sociétés canadiennes. Les réunions du RCCV, qui sont organisées par Ernst & Young et orchestrées par Tapestry Networks, visent à faciliter l'accès aux nouvelles meilleures pratiques ainsi que le partage des connaissances sur les principaux enjeux auxquels est confronté le secteur de la vérification, dans un contexte de transformations.

La quatrième réunion du RCCV, qui s'est tenue à Toronto le 10 juillet 2007, a porté sur les situations difficiles imprévues auxquelles les comités de vérification sont parfois confrontés.

Le présent document se veut une synthèse des principaux enjeux qui sont ressortis de cette réunion. Le principal mérite de la publication *VantagePoint* réside dans le fait qu'elle aide tous les membres du RCCV à préciser leur propre point de vue éclairé sur les enjeux importants auxquels ils sont confrontés. Tous ceux et celles qui l'ont reçue sont invités à la mettre à la disposition des membres de leur propre réseau. Plus nous arriverons à diffuser largement l'information qu'elle contient auprès des administrateurs, des hauts dirigeants et de leurs conseillers, plus la valeur qui en découlera pour tout le monde sera importante.

En tout et pour tout, les membres du RCCV ayant participé à cette rencontre siègent au conseil d'administration de plus de trente sociétés ouvertes dont la capitalisation boursière va de faible à importante. Il s'agit des personnes suivantes :

- Bill Anderson, président du comité de vérification de TransAlta
- John Caldwell, président du comité de vérification de Cognos
- Gary Colter, président du comité de vérification de la CIBC
- Denis Desautels, président du comité de vérification d'Alcan
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Kerry Hawkins, président du comité de vérification de NOVA Chemicals et de Shell Canada
- Bob Luba, président du comité de vérification de MDS
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Ted Reevey, président du comité de vérification d'Aliant

Étaient également présentes à la réunion, à titre de représentants d'Ernst & Young, les personnes suivantes :

- Lou Pagnutti, associé directeur régional, et président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada
- Ross Pearman, associé senior, Service à la clientèle et responsable, Service de gestion de l'actif

La publication *VantagePoint* reflète l'utilisation par le RCCV de la version modifiée des règles de Chatham House, en vertu desquelles le nom de ses membres et les liens qui les unissent à leur société sont de notoriété publique, la paternité des propos tenus au cours de réunions n'étant toutefois pas attribuée à des personnes ou



à des sociétés. Les citations en italique sont tirées directement de conversations tenues avec des membres du RCCV; contrairement aux commentaires d'autres présidents de comités de vérification.

Sommaire

Dans le cadre de discussions ouvertes, les membres du RCCV ont évoqué diverses situations difficiles auxquelles ils ont été confrontés, l'importance de réagir rapidement et efficacement à de telles situations ainsi que la voie à suivre pour les surmonter et tirer de la valeur de telles expériences.

- **La diversité des situations difficiles à surmonter** (*page 3*)

Inévitablement, un jour ou l'autre, les entreprises ont à faire face à des situations difficiles, même celles qui sont dotées d'un comité de vérification proactif formé d'administrateurs consciencieux. Les membres du RCCV ont évoqué diverses situations difficiles se rapportant notamment aux actes frauduleux, aux malversations et aux litiges. Ils ont souligné que, même si la majorité des signalements qui leur sont soumis se rapportent principalement à des problèmes liés aux ressources humaines, ils doivent faire surtout preuve de vigilance à l'égard des questions financières en tant que présidents de comités de vérification. Certains membres recommandent aux entreprises de retenir les services d'un cabinet de relations publiques, de façon à éviter que leur réputation puisse être entachée à la suite de problèmes imprévus ou traînant en longueur.

- **L'importance d'une réaction rapide et pondérée** (*page 5*)

S'ils croient que les comités de vérification doivent éviter de réagir trop modérément aux situations difficiles auxquelles ils sont confrontés, les membres du RCCV considèrent cependant que toute réaction excessive peut aussi être préjudiciable, particulièrement dans le cas d'allégations qui se révèlent finalement sans fondement. Il peut s'avérer difficile de déterminer la véracité de telles allégations lorsqu'elles ont été faites de façon anonyme, par le truchement d'un système de dénonciation qui rend également difficile la confirmation du règlement du problème signalé.

- **L'utilité de boucler la boucle et de cerner les principales leçons à tirer** (*page 6*)

Les situations difficiles ne connaissent malheureusement pas toutes un dénouement clair. Des membres du RCCV ont ainsi souligné que, dans le cas d'enquêtes en matière de valeurs mobilières, la SEC (Securities and Exchange Commission) des États-Unis n'informe pas nécessairement les conseils d'administration de l'issue des démarches engagées. Si les membres n'ont pas réussi à établir un consensus relativement aux bilans *post-mortem* en bonne et due forme qui sont généralement dressés une fois que les situations difficiles sont finalement surmontées, ils conviennent tous de l'importance de cerner les causes des problèmes et de les éradiquer, de façon à éviter que ces problèmes se reproduisent.



La diversité des situations difficiles à surmonter

Bien que les membres du RCCV définissent en termes généraux ce qu'ils entendent par «situations difficiles», ils conviennent que de telles situations surviennent à l'improviste et que les entreprises ont souvent de la difficulté à y faire face, même lorsqu'elles sont dotées d'un comité de vérification proactif formé d'administrateurs dévoués. Certains incidents peuvent avoir des conséquences dévastatrices. Ainsi, l'un des membres du RCCV a relaté que, malgré l'intervention du comité de vérification de son entreprise, la situation avec laquelle celle-ci a été confrontée a eu l'effet d'une bombe.

En toute franchise, les membres du RCCV ont présenté une grande diversité de situations auxquelles ils ont été amenés à faire face au cours de leur carrière, notamment des allégations d'actes frauduleux perpétrés par des employés, des accusations de malversations et des litiges importants. Certains ont relevé que, même si elles sont pénibles et exigent qu'on leur consacre beaucoup de temps, les situations de ce genre permettent souvent de tirer des leçons qui se révèlent fort utiles par la suite, au moment de relever de nouveaux défis. En outre, certains ont fait remarquer que les coûts associés aux enquêtes sont souvent élevés, compte tenu de l'importance relative des problèmes.

Plusieurs membres du RCCV ont évoqué des situations difficiles pouvant survenir dans des filiales étrangères. Si la pratique consistant à verser une petite commission pour obtenir une recommandation ou faciliter les rencontres est répandue dans bien des pays, elle risque fort de contrevir aux mesures législatives anti-corruption qui sont en vigueur au Canada et aux États-Unis. La SEC et les autorités judiciaires ne manquent jamais de s'intéresser de près aux entreprises qui s'y adonnent. «Les entreprises qui font des affaires à l'échelle internationale peuvent facilement être confrontées à des surprises de taille», a commenté l'un des membres du RCCV en évoquant une tentative d'escroquerie fondée sur de supposés dons de bienfaisance effectués à l'étranger.

La surveillance des litiges

Les membres du RCCV ont présenté une multitude de mesures de surveillance des litiges au sein des entreprises. «Dans mon entreprise, nous recevons chaque trimestre un rapport sur tous les litiges susceptibles de se traduire par le versement de 100 000 \$ ou plus en dommages-intérêts», a relaté l'un d'eux. D'autres membres ont reconnu l'utilité de ce type de rapports, qui permettent de surveiller l'évolution des litiges au fil du temps, de suivre de près les progrès accomplis et de déceler les irrégularités.

Certains membres du RCCV ont signalé que, dans les rapports que produise leur entreprise, les litiges sont répartis entre diverses catégories, à savoir ceux touchant les ressources humaines, les recours collectifs, etc. L'un d'eux a souligné que, s'il est certes important de comprendre quels sont les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée, il est utopique d'aspirer à une surveillance exhaustive quand il s'agit de sociétés comptant des dizaines de milliers d'employés à leur service. Par ailleurs, plusieurs s'interrogent quant à l'utilité des récapitulatifs. «Les membres du conseil d'administration veulent tout savoir, peu importe que le rapport sur les litiges comporte 50 pages», a fait valoir l'un des membres.



«Le vice-président aux Ressources humaines et le directeur des affaires juridiques figurent au nombre des personnes qui s'occupent des problèmes touchant les ressources humaines, a rappelé l'un des membres du RCCV. Par contre, dès qu'un problème concerne les documents comptables, le comité de vérification entre en jeu. Il n'y a pas d'autres possibilités. On a beau faire preuve de diplomatie, il reste qu'il faut tirer les choses au clair.» Un autre membre a d'ailleurs abondé dans le même sens : «Il faut creuser. Il s'agit d'arriver à comprendre de quoi il retourne ainsi qu'à déterminer comment l'entreprise s'y prend pour la surveillance des litiges et quelles sont les personnes responsables.» De façon générale, les membres du RCCV croient qu'il incombe aux comités de vérification d'assurer la surveillance globale des risques, et plus particulièrement de surveiller leur incidence sur les états financiers.

Des membres du RCCV ont exprimé leur appréhension à l'égard des membres du jury dans les affaires de litiges. «Si votre entreprise est impliquée dans un litige soumis à un jury, alors là, c'est un coup de dés!», a soutenu l'un d'eux.

Les recours collectifs présentent également leur lot de difficultés. Ainsi, comme l'a fait valoir l'un des membres du RCCV, dans les cas où une entreprise est la seule à s'opposer à un règlement, le jury peut décider de sévir contre elle. Il est vrai qu'un jury peut parfois attribuer à la partie ne participant pas à un règlement l'entièvre responsabilité à l'égard des dommages-intérêts, peu importe la part réelle de responsabilité qui lui reviendrait normalement. En revanche, toute entreprise qui se montre toujours disposée à convenir d'un règlement avec ses détracteurs court assurément le risque de devenir une cible aux yeux de quiconque pourrait souhaiter intenter un recours collectif contre elle.

Le risque d'atteinte à la réputation

Les membres du RCCV considèrent que le risque d'atteinte à la réputation est la question qui préoccupe le plus les entreprises qui font face à des situations difficiles. Ces entreprises doivent composer avec les médias, tout en veillant à atténuer les répercussions et les dommages. Habituellement, c'est la direction qui s'en charge, mais pas toujours comme il faudrait. Lorsqu'elles tirent en longueur, de telles situations finissent par ternir l'image de l'entreprise, et ce, même quand cette dernière n'a rien à se reprocher.

L'un des membres du RCCV a décrit en ces termes la crise à laquelle a été confrontée son entreprise : «Nous recevions 30 000 appels par jour. C'était horrible! Nous avons alors décidé de retenir les services d'un cabinet de relations publiques, qui a mis six semaines à se familiariser avec le dossier. Les conséquences ont été dévastatrices. Dès qu'un cabinet de relations publiques est appelé à intervenir dans une situation difficile, il est essentiel qu'il puisse en assumer rapidement la gestion.» Un autre membre a relaté que, dans une situation analogue, il a fallu attendre quatre semaines avant que le cabinet de relations publiques soit en mesure d'intervenir.

Afin de réduire les dommages potentiels, l'un des membres du RCCV a proposé que les entreprises s'allient à un cabinet de relations publiques, de façon à ce qu'il puisse se tenir au fait de leurs problèmes. En cas de crise, le personnel du cabinet est alors en mesure d'intervenir dans les 24 heures, en mettant au service de l'entreprise les ressources dont il dispose. En outre, dans de telles conditions, le cabinet en vient à bien connaître la culture de l'entreprise.



L'importance d'une réaction rapide et pondérée

Quand ils sont appelés à composer avec des situations difficiles, les administrateurs doivent veiller à intervenir rapidement et avec pondération. Lorsqu'on leur demande de choisir entre une réaction trop modérée et une réaction excessive face à une situation difficile émergente, les membres du RCCV conviennent généralement que les conseils d'administration doivent réagir énergiquement. Toute réaction excessive risque toutefois d'être coûteuse, tant sur les plans judiciaires et comptables qu'en ce qui a trait aux effets négatifs sur la réputation des personnes touchées.

Le risque associé à toute réaction excessive

Les membres du RCCV ont souligné que leur entreprise était déjà dotée de plans d'action particuliers permettant de faire face à diverses situations difficiles éventuelles. «Mon entreprise a mis en œuvre un train de mesures qui favorisent les dénonciations dans divers cas très précis, a expliqué l'un d'eux. Ainsi, un comité spécial est chargé d'intervenir dans les cas d'offre publique d'achat hostile. Quant à la composition de ce comité, à son cadre d'action et à la rémunération de ses membres, tout cela est généralement déterminé en vertu des règles en place.»

Il est malheureusement impossible de tout prévoir. Face à des situations difficiles non prévues par les plans d'action en place, les conseils d'administration et les comités de vérification doivent adopter une ligne de conduite appropriée. Les administrateurs doivent veiller à intervenir adéquatement, en évitant toute réaction excessive. «Entre la nonchalance et le recours à la GRC, diverses mesures plus pondérées sont possibles», a fait remarquer l'un des membres du RCCV. Il est particulièrement important d'adopter une telle approche pondérée lorsqu'une enquête risque de porter atteinte à la réputation d'un membre de l'entreprise. Plusieurs membres du RCCV ont évoqué des situations où des membres de la direction ont fait l'objet d'enquêtes ayant permis de prouver la fausseté des allégations les concernant. En pareils cas, l'accusé n'est pas le seul à être importuné par de fausses allégations. Ainsi, l'un des membres du RCCV a relaté que le vérificateur interne de son entreprise avait été éclaboussé par l'enquête sur un présumé cas de fraude, du fait que de telles allégations pouvaient laisser croire en l'inefficacité du processus de vérification interne en place en ce qui a trait à la détection d'actes frauduleux.

Le dilemme des signalements anonymes

Les membres du RCCV ont souligné la difficulté d'assurer un suivi dans les cas de signalements anonymes, du fait qu'il est alors impossible de s'adresser au dénonciateur pour obtenir des précisions ou de confirmer le règlement du problème. «Quand il s'agit de signalements anonymes, il est difficile de remonter à l'origine des problèmes et de déterminer s'il y a lieu de faire enquête», a expliqué l'un d'eux. Un autre membre a abondé dans le même sens, reconnaissant être davantage porté à douter du sérieux des signalements effectués par des dénonciateurs anonymes.



L'utilité de boucler la boucle et de cerner les principales leçons à tirer

Les situations difficiles ne connaissent malheureusement pas toutes un dénouement clair. Il n'est pas toujours facile de déterminer qu'une affaire est bel et bien close. Comme nous venons de le voir, lorsqu'il s'agit de signalements anonymes, il n'est pas toujours possible de communiquer avec le dénonciateur afin de boucler la boucle. Dans le cas d'enquêtes en matière de valeurs mobilières, il arrive que les parties concernées ne soient pas informées de l'issue de l'enquête les concernant. Les comités de vérification doivent trouver des moyens de savoir qu'un problème est bel et bien réglé, puis s'efforcer de mettre en place des mesures préventives et de tirer des leçons des situations difficiles auxquelles ils ont été confrontés.

Les différences d'un pays à l'autre

Les membres du RCCV qui siègent au conseil d'administration de sociétés canadiennes et de sociétés américaines ont fait état d'une différence importante entre les deux pays en ce qui a trait à la conclusion des enquêtes en matière de valeurs mobilières. Au Canada, «la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario vous avise quand une affaire est bel et bien réglée, a expliqué l'un d'eux. En revanche, aux États-Unis, les enquêtes menées par la SEC semblent ne jamais aboutir.»

Qu'adviert-il par la suite?

«Tant et aussi longtemps que nous ne savons pas quelles sont les mesures que préconise la direction, nous ne considérons pas qu'une affaire est close, a soutenu l'un des membres du RCCV. Dans tous les comités auxquels je siège, nous tenons à connaître ces mesures. Une fois que nous savons ce que la direction entend faire, nous nous demandons quelles sont les leçons que le conseil d'administration et l'entreprise doivent tirer.» Les membres se disent favorables à une telle approche qui, selon eux, permet de vérifier si la direction donne vraiment le ton au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, les membres du RCCV n'ont pas réussi à s'entendre sur la fréquence des révisions post-exercice¹ en bonne et due forme qu'il faut effectuer à la suite de situations difficiles. Selon l'un d'eux, «dans le contexte de la mise en œuvre de la loi Sarbanes-Oxley, toute défaillance sur le plan des contrôles internes rend plus que jamais nécessaire l'exécution de telles révisions.» D'autres membres ont toutefois souligné que, d'après leur expérience, les révisions de ce genre ne sont pas exécutées tellement souvent. «Elles sont rares et sont effectuées de façon sélective, a fait valoir l'un d'eux. C'est le conseil d'administration qui s'en occupe, en faisant preuve de délicatesse. Il se concentre sur le présent et le futur, en veillant à ne pas rester trop accroché au passé.»

Les membres du RCCV croient qu'il est essentiel de déterminer les causes des problèmes et de les éradiquer, peu importe la démarche entreprise à cet égard. «C'est faire preuve de négligence que de ne pas s'attaquer

¹ L'idée d'effectuer une révision post-exercice (RPE) est inspirée du secteur militaire. Dans un contexte militaire, un RPE est «une analyse professionnelle d'un événement reposant sur l'application de normes de performance, cette analyse visant à permettre aux soldats de déterminer les circonstances associées à cet événement, les causes qui les sous-tendent et les mesures qu'il faut prendre pour consolider les forces et palier les lacunes constatées». De la même façon, les entreprises ont tout intérêt à effectuer une telle révision exhaustive visant à déterminer les circonstances et les causes d'un problème. Et, dans la mesure où ils ont su s'attaquer efficacement au problème, la direction et le conseil d'administration peuvent contribuer à prévenir la répétition de tels problèmes dans l'avenir.



aux causes des problèmes, » a souligné l'un d'eux. Il «faut cerner ces causes et régler les problèmes une fois pour toutes.» Le règlement des problèmes à la source peut également permettre aux administrateurs de renforcer le cadre éthique et les valeurs de l'entreprise à un moment où le moral des troupes peut être à la baisse.

Conclusion

En guise de conclusion à la réunion du RCCV, l'un des membres a rappelé la maxime suivante : «Le bon jugement découle de l'expérience, et l'expérience repose en bonne partie sur le mauvais jugement.» En dépit de la difficulté de composer avec des situations difficiles, celles-ci peuvent amener les administrateurs à avoir davantage confiance en leurs capacités en matière de gestion de crises, sans compter qu'elles aboutissent souvent à l'adoption de changements qui donnent lieu à une meilleure performance par la suite.

Les points de vue exprimés dans le présent document vont dans le même sens que ceux que défend le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV), dont les membres exercent des fonctions de président de comité de vérification au sein de grandes sociétés canadiennes et se sont engagés à améliorer le rendement de leur comité de vérification et à promouvoir la confiance envers les marchés des capitaux. Ils ne coïncident pas nécessairement avec l'opinion individuelle des membres du réseau, ni avec le point de vue de leur société, d'Ernst & Young ou de Tapestry Networks. Pour obtenir un avis particulier, veuillez consulter vos conseillers. Ernst & Young désigne l'ensemble des membres de l'organisation mondiale Ernst & Young.

Le présent document a été préparé par Tapestry Networks, et les droits d'auteur qui y sont associés sont la propriété d'Ernst & Young. Son contenu peut être reproduit et diffusé, mais uniquement dans son intégralité, avec toutes les notices relatives à la protection des droits d'auteur et des marques de commerce.