

Université de Montréal

**Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise: Études de cas
de firmes en situation de crise**

par

Arnaud Celka

Département de sociologie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiæ Doctor (Ph.D.)
en Sociologie

Octobre 2014

© Arnaud Celka, 2014

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Thèse intitulée

**Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise: Études de cas
de firmes en situation de crise**

Présentée par :
Arnaud Celka

Évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Hamel, président-rapporteur
Arnaud Sales, directeur de recherche
Thomas Beschorner, co-directeur de recherche
Yanick Noiseux, membre du jury
Diane-Gabrielle Tremblay, examinatrice externe
Peter Dietsch, représentant du doyen de la FES

Résumé

Les cas d'entreprises touchées par des scandales financiers, environnementaux ou concernant des conditions de travail abusives imposées à leur main-d'œuvre, n'ont cessé de jalonner l'actualité ces vingt dernières années. La multiplication des comportements à l'origine de ces scandales s'explique par l'environnement moins contraignant, que leur ont offert les politiques de privatisation, dérégulation et libéralisation, amorcées à partir des années 1980.

Le développement de la notion de *responsabilité sociale des entreprises* à partir des années 1980, en réaction à ces excès, incarne l'idée que si une entreprise doit certes faire des profits et les pérenniser elle se doit de les réaliser en favorisant les comportements responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes.

Nous analysons dans cette thèse le processus par lequel, face à des dysfonctionnements et abus, touchant les conditions de travail de leur main d'œuvre ou leur gouvernance, des entreprises peuvent être amenées, ou non, à questionner et modifier leurs pratiques.

Nous avons axé notre étude de cas sur deux entreprises aux trajectoires diamétralement opposées. La première entreprise, Gildan, issue du secteur de la fabrication de vêtements et dont la crise concernait des atteintes aux droits des travailleurs, a surmonté la crise en réformant son modèle de production. La seconde entreprise, Nortel, située dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, a fait face à une crise liée à sa

gouvernance d'entreprise, multiplié les dysfonctionnements pendant dix années de crises et finalement déclaré faillite en janvier 2009.

Les évolutions théoriques du courant néo-institutionnel ces dernières années, permettent d'éclairer le processus par lequel de nouvelles normes émergent et se diffusent, en soulignant le rôle de différents acteurs, qui pour les uns, définissent de nouvelles normes et pour d'autres se mobilisent en vue de les diffuser. Afin d'augmenter leur efficacité à l'échelle mondiale, il apparaît que ces acteurs agissent le plus souvent en réseaux, parfois concurrents.

L'étude du cas Gildan nous a permis d'aborder le domaine lié aux conditions de travail de travailleurs oeuvrant au sein de chaînes de production délocalisées dans des pays aux lois sociales absentes ou inefficaces. Nous avons analysé le cheminement par lequel cette entreprise fut amenée à considérer, avec plus de rigueur, la dimension éthique dans sa chaîne de production. L'entreprise, en passant par différentes étapes prenant la forme d'un processus d'apprentissage organisationnel, a réussi à surmonter la crise en réformant ses pratiques.

Il est apparu que ce processus ne fut pas spontané et qu'il fut réalisé suite aux rôles joués par deux types d'acteurs. Premièrement, par la mobilisation incessante des *mouvements de justice globale* afin que l'entreprise réforme ses pratiques. Et deuxièmement, par le cadre normatif et le lieu de dialogue entre les différentes parties prenantes, fournis par un organisme privé source de normes : La *Fair Labor Association* (FLA). C'est fondamentalement le risque de perdre son accréditation à la FLA qui a poussé l'entreprise à engager des réformes. L'entreprise est parvenue à surmonter la crise, certes en adoptant et en respectant les normes

définies par la FLA mais fondamentalement en modifiant sa culture d'entreprise. Le leadership du CEO et du CFO a en effet permis la création d'une culture d'entreprise favorisant la remise en question, le dialogue et une plus grande prise en considération des parties prenantes, même si la gestion locale ne va pas sans poser parfois des difficultés de mise en oeuvre.

Concernant le domaine de la gouvernance d'entreprise, nous mettons en évidence, à travers l'étude des facteurs ayant mené au déclin et à la faillite de l'entreprise Nortel, les limites des normes en la matière comme outil de bonne gouvernance. La légalité de la gestion comptable et la conformité de l'entreprise aux normes de gouvernance n'ont pas empêché l'apparition et la multiplication de dysfonctionnements et abus stratégiques et éthiques. Incapable de se servir des multiples crises auxquelles elle a fait face pour se remettre en question et engager un apprentissage organisationnel profond, l'entreprise s'est focalisée de manière obsessionnelle sur la rentabilité à court terme et la recherche d'un titre boursier élevé. La direction et le conseil d'administration ont manqué de leadership afin de créer une culture d'entreprise alliant innovation technologique et communication honnête et transparente avec les parties prenantes.

Alors que l'étude consacrée à Gildan illustre le cas d'une entreprise qui a su, par le biais d'un changement stratégique, relever les défis que lui imposait son environnement, l'étude des quinze dernières années de Nortel témoigne de la situation inverse. Il apparaît sur base de ces deux cas que si une gouvernance favorisant l'éthique et la transparence envers les parties prenantes nécessite la création d'une culture d'entreprise valorisant ces éléments, elle doit impérativement soutenir et être associée à une stratégie adéquate afin que l'entreprise puisse pérenniser ses activités.

Mots-clés : responsabilité sociale des entreprises, gouvernance d'entreprise, néo-institutionnalisme, apprentissage organisationnel, facteurs ESG

Abstract

The case of companies affected by scandals related to financial, environmental, or exploitative labour conditions aspects have marked the last twenty years. The increasingly form of behaviour behind these scandals can be explained by the less restrictive environment offered by the privatization, deregulation and liberalization policies initiated in the 1980s. In order to prevent these derivatives and promote sustainable management, stakeholders and investors encourage the taking into consideration of three non-economic factors, known as the *ESG Factors* (Environmental, Social and Corporate Governance related).

The development of the concept of *Corporate Social Responsibility* since the 1980s, following these excesses, embodies the idea that if a company should certainly make profit and sustain it, it should achieve it by promoting responsible, ethical and transparent behavior with all its' stakeholders.

We analyze, in this thesis, the process by which, in the face of malfunctions and abuse affecting labour working conditions or their governance, companies can be brought to, or not, question and change their practices.

We have focused our case study on two companies with diametrically opposed trajectories. The first company, Gildan, from the textile sector and whose crisis concerned the infringement of workers' rights, overcame the crisis by reforming its production model. The second company, Nortel, from the information technology and communication sector and whose crisis

was related to its corporate governance, multiplied the malfunctions for ten years until declaring bankruptcy on January 2009.

Recent developments in the new institutionalism theory shed light on the process by which new standards emerge and spread, while emphasizing the role occupied by various actors in this process. Networks of actors are formed, in order to increase their efficiency in a global scale, where they define new ethical standards and mobilize in order to spread them.

Gildan's case study allowed us to address the field associated with the labour conditions of workers operating within the supply chain relocated in countries with ineffective or non-existent social laws. We analyzed the path through which this company was led to consider, with greater rigor, the ethical dimension in its supply chain. The company, going through various steps in the form of an organizational learning process, was able to overcome the crisis by reforming its practices.

It became apparent that this process was not spontaneous and that it was settled following the roles played by two types of actors. Firstly, by the constant mobilization of *Global Justice Movements*, in order for the company to reform its practices, and secondly, by the normative framework and place for dialogue between the different stakeholders, offered by a private organization source of standards: *The Fair Labor Association (FLA)*. Basically, the risk of losing its FLA accreditation was what led the company to undertake reforms. The company was able to overcome the crisis by adopting, and respecting, the standards defined by the FLA. The company managed to overcome the crisis, albeit by adopting and complying with the FLA

norms, but fundamentally by changing its corporate culture. The leadership of the CEO and the CFO has allowed the creation of a corporate culture that encourages questioning, dialogue and a greater consideration of the stakeholders, even if local management may sometimes pose a number of issues or difficulties.

Concerning the dimension related to corporate governance, we highlight, through the study of factors leading to the decline and bankruptcy of the company, the limits of the standards as a tool for good governance. The lawfulness of accounting and the company's compliance to the governance standards did not prevent the emergence and proliferation of shortcomings and of strategic and ethical issues. Unable to take advantage of the multiple crises it faced in order to challenge and engage a deep organizational learning, the company obsessively focused on the short-term profitability and the search for a higher share. Management and the Board of Directors have failed to show some leadership in creating a corporate culture that would combine technological innovation and an honest and transparent communication with stakeholders.

Thus, it appears that there are two types of behaviours raised by companies: the first type, which can be induced, controlled and which is favourable to the regulatory process; and the second type, which is more strategic, more difficult to control and less amenable to be regulated.

While the study on Gildan illustrates the case of a company that, through a strategic change, has been able to address the challenges imposed by its' environment, the study of Nortel, for

the past fifteen years, reflects the opposite situation. Based on these two cases, it appears that if a governance, promoting ethics and transparency towards stakeholders, requires the creation of a corporate culture valuing these elements, it must support and be associated with the right strategy so that the company can sustain its activities.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance, new institutionalism, organizational learning, ESG factors

Table des matières

Resume.....	I
Abstract.....	V
Liste des tableaux.....	XII
Liste des figures	XII
Liste des sigles et abréviations	XIII
Remerciements	XVII
Introduction	1
Chapitre 1: Transformation du capitalisme, gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise : concepts et problématisation	12
1. MONDIALISATION ET EXCES DU CAPITALISME	12
2. PRIVATISATION DE LA REGULATION ET AUTORITES PIVEES INTERNATIONALES	14
3. LES ACTEURS PIVES DE LA REGULATION : LES ENTREPRISES, LES AUTORITES PIVEES SOURCES DE NORMES ET LES MOUVEMENTS DE JUSTICE GLOBALE.....	19
3.1 <i>Les entreprises et les codes de conduite.....</i>	<i>20</i>
3.2 <i>Les autorités privées internationales sources de normes.....</i>	<i>21</i>
3.3 <i>L'émergence de mouvements de justice globale.....</i>	<i>22</i>
4. GOUVERNANCE, RESPONSABILITE SOCIALE ET STRATEGIE D'ENTREPRISE	25
4.1 <i>La gouvernance d'entreprise</i>	<i>25</i>
4.2 <i>La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).....</i>	<i>31</i>
4.3 <i>Une définition de la gouvernance d'entreprise intégrant la responsabilité sociale et l'éthique.....</i>	<i>37</i>
4.4 <i>La stratégie de l'entreprise.....</i>	<i>39</i>
5. PROBLEMATISATION, QUESTIONS DE RECHERCHE ET PRESENTATION SECTORIELLE DES CAS	42
5.1 <i>Éléments pour une analyse de l'entreprise en tant qu'institution sociale</i>	<i>42</i>
5.2 <i>Questions de recherche.....</i>	<i>51</i>
5.3 <i>Présentation des cas en termes de secteur d'activité et d'enjeux.....</i>	<i>53</i>
Chapitre 2: Méthodologie	57
1. LE CAS DE L'ENTREPRISE GILDAN	60
2. LE CAS DE L'ENTREPRISE NORTEL	64
Chapitre 3: Les théories néo-institutionnelles et l'apprentissage organisationnel comme outils d'étude de la normalisation de la responsabilité sociale et de la gouvernance d'entreprise.....	71
1. L'EVOLUTION DU CAPITALISME ET SES EFFETS.....	74
1.1 <i>L'impact sur la gouvernance d'entreprise.....</i>	<i>75</i>
1.2 <i>L'impact sur les conditions de travail</i>	<i>76</i>
1.3 <i>L'impact environnemental.....</i>	<i>78</i>
2. THEORIES NEO-INSTITUTIONNELLES, MODIFICATIONS DES PRATIQUES ET CHANGEMENT SOCIAL	79
2.1 <i>Les premières approches néo-institutionnelles et leurs limites.....</i>	<i>80</i>
2.2 <i>Le néo-institutionnalisme contemporain: le développement de la notion de travail institutionnel et ses effets sur la dynamique des champs organisationnels</i>	<i>84</i>
2.3 <i>Des champs organisationnels diversifiés en matière de gouvernance et de RSE.....</i>	<i>88</i>

3. DES RESEAUX APPUYANT LA DEFINITION ET LA DIFFUSION DE NORMES DE GOUVERNANCE ET DE RSE AU SEIN DE CHAMPS ORGANISATIONNELS.	90
3.1 <i>La définition de normes liées à la gouvernance d'entreprise et la mobilisation nécessaire à leur diffusion</i>	92
3.2 <i>La définition de normes encadrant les conditions de travail et la mobilisation nécessaire à leur diffusion</i>	96
3.3 <i>La définition de normes environnementales et la mobilisation nécessaire à leur diffusion</i>	98
3.4 <i>La construction de réseaux normatifs</i>	100
4 REACTIONS DES ENTREPRISES FACE AUX PRESSIONS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	101
4.1 <i>Des réponses stratégiques : de l'évitement à la coopération</i>	101
4.2 <i>Un apprentissage organisationnel</i>	103
5. CONCLUSION.....	111
Chapitre 4: La responsabilité sociale des entreprises (RSE) du secteur de la fabrication du vêtement: étude d'un cas d'apprentissage organisationnel provoqué	115
1. INTRODUCTION	115
2. METHODOLOGIE	119
3. LA CRISE, SES DEVELOPPEMENTS ET SES ACTEURS CENTRAUX.....	121
4. LA NOTION D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	127
5. QUATRE PHASES DISTINCTES DURANT LE CHEMINEMENT	130
6. UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL CARACTERISANT L'INTEGRATION DE LA RSE	130
6.1. <i>Une attitude d'indifférence avant la crise</i>	130
6.2. <i>Une attitude défensive durant la crise</i>	131
6.3. <i>Une période de réformes caractérisée par la mise en conformité et l'intégration de la RSE dans les structures de gestion</i>	135
6.3.1 Une posture d'ouverture au dialogue et une reconnaissance des problèmes	135
6.3.2 Le rôle de la direction et le changement des équipes de gestions	137
6.3.3 Des formations en matière de RSE	140
6.3.4 Un apprentissage élargi.....	142
6.4 <i>La phase post-réformes (contemporaine) marquée par une intégration stratégique, un leadership revendiqué en matière de RSE et des problèmes subsistants</i>	144
6.4.1 Une intégration stratégique de la RSE.....	144
6.4.2 Un leadership revendiqué en matière de RSE	146
6.4.3 Certains problèmes persistants	150
7. LE ROLE DES INITIATIVES MULTIPARTITES (MULTI-STAKEHOLDER INITIATIVES - MSI).....	159
8. ANALYSE ET CONCLUSIONS.....	162
Chapitre 5: La régulation de la gouvernance d'entreprises dans le secteur des technologies de l'information et de la communication : le cas Nortel.....	168
1. INTRODUCTION	168
2. CHRONOLOGIE DES FAITS ET SUCCESSION DES CRISES	173
2.1 <i>Profil de la compagnie</i>	173
2.2 <i>1997-2001 : John Roth : de la vague d'expansion à l'éclatement de la bulle Internet et au déclenchement de la première crise</i>	174
2.3 <i>2001-2004 : Frank Dunn : De la gestion de la première crise au déclenchement de la seconde</i>	178
2.4 <i>2004-2009 : William Owens et Mike Zafirovski : la troisième crise et l'impossible redressement</i>	182
3. ANALYSE ET DISCUSSION.....	184
3.1 <i>Une gestion stratégique de la R et D et du risque déficiente</i>	184
3.1.1 Une gestion de l'innovation technologique par la R et D réformée.....	186

3.1.2 Des acquisitions risquées sans planification ni intégration réalisées dans un contexte de concurrence internationale accrue.....	190
3.2 <i>Un manque d'éthique et de transparence prenant la forme d'une gestion créative et opaque de la comptabilité et de l'information financière</i>	196
3.3 <i>Une gestion de la rémunération favorisant des comportements non éthiques - de l'huile sur le feu</i>	202
3.4 <i>Le rôle stratégique et éthique du conseil d'administration</i>	206
4. CONCLUSION.....	212
Conclusion générale de la thèse	220
LE CAS GILDAN	223
LE CAS NORTEL	229
L'ETHIQUE ET LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE EN REGARD DE LA GOUVERNANCE	235
PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	239
Bibliographie	242
Annexes	CCLXI
ANNEXE 1 : COUPURES DE PRESSE GILDAN PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE	CCLXII
ANNEXE 2 : COUPURES DE PRESSE NORTEL PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE	CCLXVIII
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN GILDAN	CCLXXXVII
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN MAQUILA SOLIDARITY NETWORK (MSN).....	CCXCV
ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN NORTEL.....	CCXCVIII
ANNEXE 6: TABLEAU IV: NORTEL: LES PRINCIPALES ACQUISITIONS DE L'ENTREPRISE DE 1998 A 2001..	CCCII
ANNEXE 7: TABLEAU V: NORTEL: LES LIGNES DIRECTRICES DE LA BOURSE DE TORONTO EN MATIERE DE BONNE GOUVERNANCE ET LEUR FORMALISATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	CCCIII
ANNEXE 8 : TABLEAU VI: NORTEL : LES DYSFONCTIONNEMENTS AU SEIN DE L'ENTREPRISE, ENTRE 1995 ET 2009, PRESENTES PAR THEMATIQUES	CCCIX
ANNEXE 9 : FIGURE 7: NORTEL: CHRONOLOGIE DE L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE DEPUIS SA CREATION EN 1895 JUSQU'A SA FAILLITE ET SON DEMANTELEMENT EN 2009	CCCXVII

Liste des tableaux

Tableau I: Les cinq étapes de l'apprentissage organisationnel en matière de RSE.....	108
Tableau II : Gildan: Les quatre phases du cheminement de l'entreprise en matière de RSE	154
Tableau III : Gildan: Les principaux événements et activités concernant la RSE en sein de l'entreprise de 2005 a 2012.....	156
Tableau IV : Nortel: Les principales acquisitions de l'entreprise de 1998 a 2001.....	ccci
Tableau V : Les lignes directrices de la bourse de Toronto en matière de bonne gouvernance et le formalisation chez Nortel.....	ccciii
Tableau VI : Les dysfonctionnements au sein de Nortel entre 1995 et 2009 présentés par thématiques.....	cccix

Liste des figures

Figure 1: Les sous-systèmes composant l'entreprise.....	47
Figure 2 : Problématisation et questions de recherche.....	53
Figure 3: Un premier modèle statique représentant le processus d'homogénéisation au sein d'un champ organisationnel	82
Figure 4: La relation récursive entre institutions et action	86
Figure 5 : Un second modèle dynamique représentant le champ organisationnel relatif à la production énergétique en termes de réseaux rivaux	89
Figure 6 : Les différents types d'apprentissage organisationnel.....	105
Figure 7 (Annexe 9) : Nortel : Chronologie de l'évolution de l'entreprise depuis sa création en 1895 jusqu'à sa faillite et son démantèlement en 2009.....	cccxvii

Liste des sigles et abréviations

AA1000 : AccountAbility 1000

ACDI : Agence canadienne de développement international

ACVM : Autorités canadiennes en valeurs mobilières

AT&T : American Telephone and Telegraph Company

ATM : Asynchronous Transfer Mode

BP : British Petroleum

CA : Conseil d'administration

CBC : Canadian Broadcasting Corporation

CBTPA : Caribbean Basin Trade Partnership Act

CDMA : Code Division Multiple Access

CEO : Chief Executive Officer

CFO : Chief Financial Officer

CLC : Canadian Labour Congress

CODEMUH : Colectiva de Mujeres Hondureñas

CSR : Corporate Social Responsibility

CVAS : Carrier VoIP and Application Solutions

CVMO : Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

EDGAR : Electronic Data-Gathering, Analysis, and Retrieval

EMIH : Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras

ETAG : Ethical Trading Action Group

Facteurs ESG : Facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance d'entreprise

FASB : Financial Accounting Standards Board

FITH : Federación Independiente de Trabajadores de Honduras

FLA : Fair Labor Association

FMN : Firme multinationale

FSC : Forest Stewardship Council

FTQ : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

GRC : Gendarmerie royale du Canada

GRI : Global Reporting Initiative

ECGI : European Corporate Governance Institute

EMAS : Eco Management and Audit Scheme

ESG Factors : Environmental, Social and Corporate Governance Factors

IAS : International Accounting Standards

IASB : International Accounting Standards Board

ICCA : Institut canadien des comptables agréés

IFRS : International Financial Reporting Standards

IMP : Initiatives multipartites

IP : Internet Protocol

ISEA : Institute of Social and Ethical Accountability

ISO : International Organization of Standardization

JDSU : JDS Uniphase Corporation

LTE : Long Term Evolution

MÉDAC : Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires

MEN : Metropolitan Ethernet Network

MSN : Maquila Solidarity Network

NAFTA : The North American Free Trade Agreement

NGO : Non-Governmental Organization

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

NYSE : New York Stock Exchange

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OIT : Organisation Internationale du Travail

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OSC : Ontario Securities Commission

PCGR : Principes comptables généralement reconnus

PME : Petites et moyennes entreprises

PRI : Principes d'investissement responsable

R ET D : Recherche et développement

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SA8000 : Social Accountability 8000

SAI : Social Accountability International

SEC : Securities and Exchange Commission

SEDAR : Système électronique de données, d'analyse et de recherche

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TNC : Transnational Corporation

TSX : Toronto Stock Exchange

UNPRI : United Nation Principles for Responsible Investment

USA : United States of America

VoIP : Voice over Internet Protocol

WCPHD : Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr

WRAP : Worldwide Responsible Accredited Production

WRC : Worker Rights Consortium

WWF : World Wildlife Fund

Remerciements

Une thèse est le résultat d'un long chemin jalonné de moments d'intenses satisfactions, mais également de doutes et de remises en question. Si elle prend forme dans le retrait et l'isolement, la réalisation de ce marathon n'est possible que par les conseils avisés, la disponibilité et le soutien de personnes clés.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Arnaud Sales, pour la qualité de son encadrement et son expertise. Toujours attentif et disponible, sa rigueur et son savoir furent (et sont toujours) pour moi une source intarissable d'inspiration.

Mes remerciements vont également à Thomas Beschorner, mon codirecteur, qui non seulement m'a fait part de ses conseils éclairés, mais m'a en outre donné l'opportunité de participer à l'école doctorale transatlantique sur la responsabilité sociale des entreprises (TADA). Cette initiative m'a permis de partager les résultats de mes recherches tout en élargissant mes connaissances dans le domaine au gré des différentes présentations et discussions réalisées tout au long de nos rencontres germano-canadiennes.

Merci à eux deux de m'avoir intégré dans leur projet de recherche, subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et intitulé : « Rôle et impact des autorités privées dans la régulation éthique des activités des entreprises ».

Je remercie également toutes les personnes qui ont accepté de participer aux entretiens réalisés dans le cadre de cette thèse. Leur contribution fut indispensable.

Cette thèse n'aurait pas pu se réaliser sans le soutien financier, sous forme de bourses, du département de sociologie de l'Université de Montréal. J'exprime toute ma reconnaissance aux responsables des bourses et du département. Je remercie également Pierre Chenard et Hélène Trifiro de m'avoir accueilli au sein du projet Contact-Études. Cet emploi, au sein de ce programme innovant de soutien à la réussite étudiante a non seulement permis de financer ma thèse, mais m'a en outre permis de développer mes compétences dans le domaine.

Je remercie également Fernando Chaparro pour ses conseils avisés et son soutien, de la création du projet de thèse jusqu'à son terme. Ses connaissances inépuisables, aussi bien sociologiques qu'en gestion de la connaissance et de l'innovation, ont nourri mes réflexions et enrichi mon travail.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance à ma famille, pour son appui, autant en ce qui concerne la décision d'entreprendre ce doctorat, que durant toute la durée de sa réalisation. J'ai une pensée toute particulière pour ma conjointe qui a su m'accompagner, m'encourager et me supporter (dans les deux sens du terme), sans qui tout cela n'aurait pas été possible.

Pour terminer, mes remerciements vont vers tous ceux, professeurs, étudiants, amis et collègues, qui, par leur soutien, leurs conseils et les échanges d'idées, ont contribué à la réalisation de cette thèse.

Introduction

Ces vingt dernières années ont été marquées par un nombre considérable de scandales liant la gestion de certaines entreprises à des pratiques commerciales douteuses, abusives, voire criminelles. Les effets de ces excès ont été ressentis autant dans la sphère économique que dans la sphère sociale et environnementale. Ce type de comportement fut induit par le vide normatif causé par le retrait de l'État de nombreux processus de régulation. En effet, le passage d'une régulation étatique à une régulation par le marché, amorcé durant les années 1980 par les processus de libéralisation, privatisation et dérégulation, a favorisé la création d'un vide normatif propice au développement de tels dysfonctionnements et abus.

Le processus de régulation, encadrant les activités des entreprises, a subi de profondes transformations dont les effets s'inscrivent également dans l'élargissement des prérogatives du secteur privé. À côté des États, de multiples acteurs privés ont vu leur rôle s'accroître autant dans le processus de création de normes que dans la mobilisation visant à modifier certaines pratiques. Tout d'abord, les entreprises, afin de rétablir un climat de confiance entre les différentes parties prenantes ainsi que vis-à-vis de l'opinion publique, ont commencé, à partir des années 1990, à définir leurs propres codes de conduite. Ensuite, plusieurs organismes privés, sources de normes, dont le degré d'indépendance par rapport aux entreprises ou à leurs organisations professionnelles varie en fonction des cas, se sont développés à l'échelle internationale. Les entreprises peuvent adhérer à leurs codes, chartes ou lignes directrices, de manière volontaire, en s'engageant dès lors à en respecter leur teneur et obtenir, suivant les cas, une certification. Les sanctions, en cas de non-respect de leurs engagements, le plus

souvent sous forme de publication des écarts, voire de décertification, s'inscrivent dans une dynamique d'ajustement des comportements souple et progressive.

Cette thèse s'inscrit dans une recherche plus large¹, subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), intitulée « *Rôle et impact des autorités privées dans la régulation éthique des activités des entreprises* », dont l'objectif vise autant à comprendre comment se développent aujourd'hui des formes de régulation énoncées par des autorités privées transnationales, qu'à étudier leur impact sur le fonctionnement des firmes. Nous nous sommes concentrés, dans le cadre de cette thèse, sur l'aspect de la recherche consacré aux entreprises.

C'est souvent lors d'une crise que les entreprises sont conduites à questionner leur mode de gestion. Notre thèse a comme objet d'étude le cas d'entreprises ayant vécu des crises internes souvent médiatisées concernant leur gouvernance et leur responsabilité sociale.

Cette thèse se donne comme objectif d'étudier le processus de reconstruction de ces compagnies tout en analysant le rôle et le poids des différents acteurs agissant dans leurs champs et ayant pris part à ce processus: États, autorités privées internationales, mouvements sociaux, sous forme de *mouvements de justice globale (Global Justice Movements)* (Della Porta, 2007), etc. Ainsi, outre l'analyse des modalités réactionnelles de ces entreprises face à la crise, c'est autant le rôle des acteurs publics et privés durant ce processus, de la création de normes à la mobilisation nécessaire en vue de leur implantation, que leur portée en termes

¹ Sous la direction des Professeurs Arnaud Sales (Université de Montréal) et Thomas Beschorner (Université de Saint-Gall).

d'efficacité, que nous avons analysé. Dans ce cadre, nous avons réalisé une étude exploratoire fondée sur l'analyse de deux cas.

Nous avons choisi deux entreprises ayant vécu des crises dans des domaines différents. La première étude de cas est consacrée à une importante entreprise du secteur de la fabrication de vêtements, Gildan, qui faisait face à des dénonciations de mauvaises conditions de travail au sein d'usines au Honduras, tandis que la seconde est consacrée à l'étude d'une grande entreprise du secteur des technologies de l'information de la communication (TIC), Nortel, dont la crise semblait principalement liée, en 2007, lors du début de notre recherche, à des problèmes éthiques liés à de la mauvaise gestion (primes et bonus excessifs, acquisitions risquées) et à de la criminalité économique (falsifications de bilans financiers).

Concernant ce dernier point, nous tenons à préciser un élément important de la formulation et de la présentation du projet de recherche général en regard de ces deux choix. Il est apparu, au fur et à mesure que nous progressions dans nos analyses, que si ces deux entreprises rencontraient des crises importantes, les deux cas étaient très différents en ce qui concerne autant le secteur d'activité, le modèle de production et les enjeux qui s'y rapportaient que le type de problématique à la source de ces crises. Lorsque nous avons choisi ces deux firmes au début de notre recherche nous pensions que les crises que rencontraient ces firmes étaient toutes deux principalement liées à des problèmes d'éthique (voire à de la criminalité économique en ce qui concernait le cas Nortel). Cependant, si dans le cas de Gildan, la dimension éthique s'est avérée être une variable clé afin d'analyser son cheminement qui l'a vu surmonter la crise qu'elle rencontrait, elle s'est avérée être une variable secondaire dans le

parcours Nortel, caractérisé par son déclin et sa faillite. À cet égard, il s'est avéré que la stratégie de chacune des deux entreprises, élaborée en fonction des enjeux propres liés à leur secteur d'activité, la RSE et l'éthique pour Gildan, l'innovation technologique pour Nortel, est un élément central à prendre en considération afin d'expliquer leur parcours respectif.

Notre thèse se compose de cinq chapitres, dont les trois derniers sont présentés sous forme d'articles.

Le premier chapitre, la revue de la littérature et la problématisation, se compose de deux parties, consacrées pour l'une à la contextualisation et aux concepts clés, et pour l'autre à la problématisation, la présentation des questions de recherche et la présentation sectorielle des deux cas.

Dans le cadre de la première partie de ce premier chapitre, nous présentons, d'abord, les éléments permettant de comprendre et mettre en perspective la multiplication des excès d'entreprises à l'échelle internationale ainsi que l'accroissement du rôle du secteur privé dans la régulation, prenant place dans un contexte de transformation du capitalisme. Dans un second temps, nous abordons le développement, suite à ces excès, de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Cette notion souligne la place que doit occuper, à côté de la dimension économique, la prise en considération des parties prenantes et de l'éthique dans la gestion des entreprises. Il apparaît que la gouvernance d'entreprise intègre aujourd'hui la responsabilité sociale. En effet, l'entreprise doit dorénavant, par sa gouvernance, se valoriser économiquement et faire du profit durablement, tout en favorisant les comportements

responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes. Nous soulignons, en outre, en regard des résultats de l'analyse de nos deux cas, que l'on ne peut envisager la gouvernance d'entreprise sans considérer sa stratégie. En effet, pour qu'une entreprise pérennise ses activités et soit profitable de manière durable, il est nécessaire qu'elle adopte une stratégie adéquate, d'autant plus lorsqu'elle fait face à des modifications économiques et sociales importantes de son environnement.

Dans la seconde partie de ce chapitre, nous soulignons la dimension institutionnelle de l'entreprise. Il s'agit en effet d'un construit social qui perdure dans le temps et qui est le produit d'un compromis entre différents groupes sociaux duquel elle tire la légitimité des ses actions. Loin d'être immuable, ce compromis peut être remis en question. Si en ce qui nous concerne, les abus et excès de certaines entreprises remettent en question ce compromis, le développement d'un discours relatif à une gouvernance alliant éthique et respect des parties prenantes témoigne d'une quête de re-légitimation de leurs activités. En effet, la "bonne" gouvernance et la responsabilité sociale sont des notions qui sont devenues prépondérantes dans le discours de nombreuses entreprises. L'adoption de tel standard pour l'une, la mise en place de tel code de conduite pour l'autre, témoigne selon de nombreuses entreprises d'une gouvernance empreinte de transparence, d'éthique et de prise en considération des parties prenantes.

Nous souhaitons, à travers notre thèse, aller au-delà de ce discours. En étudiant le cas de deux entreprises ayant fait face à une crise liée à leur gouvernance, nous visions à éclairer le processus par lequel ces entreprises sont amenées, ou non, par le biais de cette crise, à

favoriser une gouvernance alliant profitabilité économique, pérennité de la firme et prise en considération des parties prenantes. Il était nécessaire, par rapport à cet objectif, d'étudier les acteurs externes qui participent au processus de régulation et les normes en tant que telles afin de jauger leur impact au sein de l'entreprise. L'analyse, dans les faits, de l'impact des normes de gouvernance et de responsabilité sociale est important tant elles sont devenues gage d'une gestion saine et responsable, notamment par la prise en considération accrue de celles-ci sous la forme de *facteurs ESG* (environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance) par de nombreux investisseurs.

Nous clôturons le premier chapitre en présentant une mise en contexte sectoriel de nos deux cas en regard de notre démarche. Nous y précisons les enjeux particuliers auxquels devait faire face chaque entreprise en regard des particularités structurelles et conjoncturelles de leur secteur d'activité au moment où leur crise apparaît.

Le second chapitre est, quant à lui, consacré à la méthodologie. Nous y présentons la méthode et les outils que nous avons privilégiés pour étudier nos deux cas, de la recherche et de la compilation de documents jusqu'aux entretiens avec des membres (ou anciens membres) des organisations étudiées ainsi qu'avec des personnes possédant des connaissances pointues sur les parcours de chacune des entreprises étudiées.

Le troisième chapitre (premier article) prolonge la revue de littérature tout en développant notre cadre théorique. Nous développons le cheminement à travers lequel des entreprises

peuvent être amenées à favoriser une gouvernance alliant valorisation économique et comportements respectueux, éthiques et transparents avec leurs parties prenantes

En ce qui concerne l'étude de ce processus, les théories néo-institutionnelles nous ont permis d'étudier le rôle et le poids des acteurs du champ organisationnel de l'entreprise, alors les théories consacrées à l'apprentissage organisationnel nous en permis d'analyser la dynamique interne à l'entreprise.

En ce qui concerne les théories néo-institutionnelles, l'approche de Powell et DiMaggio (DiMaggio et Powell, 1983, 1997; Powell et DiMaggio, 1991) permet d'expliquer le processus par lequel, suite à différents types de pressions institutionnelles (pressions *coercitives*, *normatives* et *mimétiques*) issues de son environnement (*champ organisationnel*), une entreprise peut-être amenée à modifier ses pratiques. Cependant, les évolutions théoriques récentes (Battilana et al., 2009; Battilana et D'Aunno, 2009; Beckert, 1999; Lawrence et Suddaby, 2006) de ce courant théorique permettent aujourd'hui d'en élargir la portée heuristique. En effet, en précisant le rôle de certains acteurs sociaux dans les processus institutionnels, et plus précisément en définissant les types de *travail institutionnel* qu'ils peuvent réaliser afin de favoriser le changement social, ces évolutions théoriques permettent de mettre en évidence le processus par lequel de nouvelles normes éthiques peuvent être définies, diffusées et implantées, tout en soulignant le rôle de différents acteurs au sein de ce processus. Ainsi, différents réseaux d'acteurs définissent des normes et se mobilisent en vue de les implanter dans les entreprises, qui, selon leurs réactions stratégiques, les accepteront ou les rejeteront.

Nous analysons cette dernière étape qui concerne l'intégration des normes au sein de l'entreprise, en nous servant des théories liées à l'apprentissage organisationnel. À cet égard, les travaux d'Argyris (2003) ainsi que ceux qu'il a réalisés avec Schön (2002), en s'inscrivant dans une démarche de « recherche-action », sont profondément orientés vers la compréhension des mécanismes organisationnels, et visent à fournir les outils nécessaires aux acteurs concernés (gestionnaires) pour agir de manière efficace. Leur théorie, ainsi que leur application au domaine de la RSE (Gond et Herrbach, 2006; Zadek, 2004) permet d'analyser les évolutions des pratiques d'un point de vue interne à l'entreprise.

Nous développons dans le cadre de ce troisième chapitre quatre idées principales : 1) à travers différents réseaux, de multiples acteurs cherchent à modifier les comportements d'entreprises dans trois domaines : la gouvernance d'entreprise, les conditions de travail et la gestion de leur impact environnemental 2) les entreprises peuvent agir de manière stratégique face aux pressions institutionnelles et face à la mobilisation de ces différents acteurs; 3) une entreprise se disant responsable se doit de l'être dans les trois domaines; 4) les entreprises peuvent être amenées à réaliser un apprentissage organisationnel par le biais de deux mécanismes : un premier, qui trouve sa source dans l'apparition de problématiques internes à l'entreprise; et un second, qui est issu de l'inadéquation entre ses pratiques et leur légitimité dans l'espace social.

Le quatrième chapitre (second article) est consacré à la première étude de cas. Nous y analysons le cheminement (et ses limites) en matière d'éthique réalisé par Gildan dans la gestion de sa main d'oeuvre au sein de ses usines. Cette entreprise, qui a subi une crise en 2002 lorsque des syndicats et des mouvements de justice globale et des médias ont questionné les

conditions de travail qu'elle imposait à ses ouvriers au Honduras, a été amenée progressivement à changer de stratégie en intégrant plus de considérations éthiques dans sa chaîne de valeur, et ce, par le biais d'un apprentissage organisationnel enclenché suite à cette crise médiatique. Tout en précisant les limites de cet apprentissage, nous soulignons le rôle joué par deux acteurs clés dans ce processus : les mouvements sociaux locaux et étrangers sous la forme de mouvements de justice globale par leur pouvoir de mobilisation, ainsi que les organismes sources de normes ou autorités privées internationales, par le cadre normatif, les sanctions en cas de non-respect des normes (perte de certification) et le lieu de dialogue entre les différentes parties prenantes qu'ils représentent.

Le cinquième chapitre (troisième article) est consacré à la seconde étude de cas portant sur Nortel. Cette entreprise a réussi à innover au cours du 20^e siècle pour devenir la fierté et le moteur de l'innovation et de la R et D canadienne jusqu'aux années 1990. L'entreprise est entrée en crise dans le prolongement du dégonflement de la bulle spéculative du secteur des nouvelles technologies, au début des années 2000.

Nous faisons trois constats sur base de cette étude de cas. Le premier étant que la faillite de l'entreprise est principalement liée à des choix stratégiques erronés dans un secteur technologique soumis à des changements rapides et profonds. Deuxièmement, nous mettons en évidence qu'une gouvernance d'entreprise favorisant la profitabilité économique et les comportements éthiques avec les parties prenantes doit dépasser la simple conformité aux normes de gouvernance. Elle nécessite, en effet, de la part de la direction et du CA, la volonté, la capacité et l'autorité d'intégrer profondément au sein de l'entreprise une culture alliant

innovation et respect des parties prenantes. Troisièmement, il apparaît que de mauvaises décisions stratégiques peuvent avoir des conséquences dramatiques, non seulement pour l'entreprise en termes de faillite, mais également pour ses parties prenantes par les licenciements massifs ainsi que les pertes de brevets et d'expertise pour toute la communauté.

Enfin, dans le cadre de la conclusion, nous revenons sur le parcours respectif de chacune des entreprises en regard de ce que représente une bonne gouvernance aujourd'hui. Nous y comparons ensuite les deux cas selon différentes variables et terminons en soulignant deux éléments clés concernant la mise en place d'une gouvernance alliant profit et éthique.

En réaction aux excès du capitalisme prenant la forme de management abusif et criminel, les notions de *responsabilité sociale*, de *développement durable* et d'*éthique des affaires* se sont intégrées aujourd'hui aux attributs de la gouvernance d'entreprise. En effet, la gouvernance d'entreprise vise dorénavant à favoriser profitabilité économique et rapports éthiques voire éventuellement de coopération avec les parties prenantes.

Si nous avons mis en évidence le rôle et le poids des différents acteurs dans la formalisation et la mobilisation nécessaire à la diffusion et à l'intégration dans les entreprises des normes liées à la gouvernance et aux conditions de travail ainsi que les différences qu'il existe entre ces deux domaines, nous soulignons deux éléments fondamentaux liés à l'efficacité de ces acteurs et de ces normes.

Premièrement, nous soulignons le fait qu'une réelle prise en considération de l'éthique dans la gestion de l'entreprise nécessite une intégration profonde de cette dimension dans sa culture. Deuxièmement, la comparaison des parcours de ces deux entreprises démontre que l'on ne peut envisager la gouvernance d'entreprise et les normes qui y sont liées de manière indépendante à la stratégie de l'entreprise. Si une gouvernance sans stratégie est synonyme d'immobilisme de manière générale, l'absence de stratégie (voire une mauvaise stratégie) menacera la pérennité de l'entreprise, malgré le respect des normes, lorsque l'entreprise devra faire face à des défis d'adaptation que lui imposera un environnement en mutation.

Ainsi, c'est fondamentalement en combinant gouvernance éthique et stratégique qu'une entreprise pourra favoriser la transparence et l'éthique dans ses rapports avec les parties prenantes et l'adaptation aux défis que lui impose son environnement pour pérenniser ses activités.

Chapitre 1: Transformation du capitalisme, gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise : concepts et problématisation

1. Mondialisation et excès du capitalisme

La puissance publique et le pouvoir de l'État-Nation ont été notamment fondés sur la souveraineté territoriale et sur le monopole de l'élaboration du droit (Badie et Birnbaum, 1979; Benyekhlef et al., 2008). Le 20^e siècle a profondément bousculé ces fondements. Le besoin de régulation mondiale a favorisé, après la Seconde Guerre mondiale, l'émergence de structures d'autorité publique supranationale, fonctionnant selon un modèle intergouvernemental. Ensuite, par le biais du processus de globalisation, incarné par les développements, tant du commerce international que des échanges financiers, la notion de territorialité, intrinsèquement liée à l'État-Nation, a perdu progressivement de sa pertinence (Badie, 2005).

Les politiques de libéralisation, amorcées à partir du milieu des années 1980, couplées aux développements des nouvelles technologies de l'information des communications (NTIC), ont profondément modifié les formes du commerce et de la finance à l'échelle internationale. Par le biais d'investissements directs à l'étranger, les firmes multinationales ont inscrit leur chaîne de valeur internationalement, avec pour objectif, tant de réduire leurs coûts de production que d'élargir les marchés sur lesquels écouler leurs biens et services (Michalet, 2004). L'économie globale est ainsi formée de variétés de réseaux organisationnels comme : « [...] *the internal networks of TNCs, the networks of strategic alliances, of subcontracting relationships and of*

other, newer, organizational forms [...] » (Dicken, 1992: 223). En regard de cette notion de réseau, Castells (1998) met en évidence la manière dont les entreprises ont adopté ce type de structure organisationnelle suite à la révolution technologique et au développement des NTIC. Le développement de l'Internet et du commerce électronique permet non seulement d'optimiser les rapports entre l'offre et la demande, mais également d'accroître la rapidité des transactions (Gereffi, 2001). Les entreprises se sont ainsi adaptées aux marchés étendus et fragmentés, en améliorant l'opérabilité et l'efficacité de leurs transactions (Castells, 1998). Les firmes se sont non seulement mises en réseaux entre-elles (inter-firme) mais elles ont également modifié leurs structures internes (intra-firme). Ces modifications, induites par la nécessité pour les entreprises de s'adapter à leur environnement, ont favorisé et étendu leur interdépendance. Ainsi, non seulement les échanges entre firmes se sont accrus durant la mondialisation, mais les structures organisationnelles se sont fondamentalement modifiées en passant d'un modèle hiérarchique à un modèle réticulaire (Porter et Powell, 2006).

Suivant la même logique que le commerce international, le capitalisme financier a pris un essor considérable à partir du milieu des années 1970. Permis autant par le développement des NTIC que par la dérèglementation visant à supprimer les obstacles à la libre circulation des capitaux, apparaît pour la première fois dans l'Histoire, un marché global et unifié des capitaux fonctionnant en temps réel (Castells, 1998). Un effet profond de ces changements touchant la finance mondiale s'inscrit dans la modification des sources de financement. Les banques, par les prêts qu'elles accordent, ne sont plus les sources principales de financement. C'est dorénavant par le biais des marchés financiers que les organisations (entreprises, investisseurs, etc.) se financent, sans avoir besoin d'intermédiaires. Ce passage d'une

économie de l'endettement à une économie des marchés financiers est appelé : désintermédiation (Michalet, 2004).

Cette transition, du « tout régulé » par l'État à la régulation par le marché, ne s'est pas réalisée sans heurts. Certains excès se sont ainsi multipliés à partir des années 1980, dont trois grands types peuvent être retenus : les crimes économiques, le management abusif et la mauvaise gestion (Sales et Beschorner, 2006). Qu'ils touchent les conditions de travail (Nike, Walmart, Puma, etc.), de la gestion financière frauduleuse ou des délits d'initiés (Parmalat, Enron, etc.), ou qu'ils soient liés à des questions environnementales (Tchernobyl, BP et la marée noire dans le golfe du Mexique, etc.), nombre de scandales associés à des pratiques commerciales douteuses, voire criminelles, ont jalonné l'actualité ces dernières années.

2. Privatisation de la régulation et autorités privées internationales

Favorisant le processus de globalisation, les politiques de privatisation et de dérégulation, amorcées durant les années 1980, ont renforcé les prérogatives du privé (Sales, 2000 ; Sales et Beschorner, 2006). Face à la perte de pouvoir de l'État-Nation et aux excès du capitalisme, la dynamique des acteurs participant à la régulation de l'économie mondialisée s'est modifiée au profit d'acteurs privés. C'est dans ce cadre que différentes approches ont conceptualisé le développement d'autorités privées internationales. Alors que Hall et Biersteker en définissent trois types : *les autorités de marché*, *les autorités morales* et *les autorités illicites* (Hall et Biersteker, 2002; Biersteker et Hall, 2001), Claire Cutler axe uniquement sa typologie sur

l'autorité de marché, par le biais de l'étude des firmes multinationales et de leurs capacités à favoriser la création de normes via leur coopération (Cutler et al., 1999; Cutler, 2003).

Selon Hall et Biersteker, nous assistons actuellement, et particulièrement depuis la fin de la guerre froide, à l'ascension des autorités privées internationales. La souveraineté étatique est mise à mal par cette ascension. Ces auteurs soutiennent que les frontières de l'autorité publique sont menacées par trois types d'autorités privées internationales : *les autorités de marché, les autorités morales et les autorités illicites*.

Les autorités de marché proviennent de deux sources : la première concerne les capacités d'établir avec succès des normes de production qui sont reconnues par d'autres, voire auxquelles les autres entreprises adhèrent. Ils les appellent *autorités institutionnelles de marché*. La seconde source provient des capacités à accepter, surtout de la part des populations des pays industrialisés, des décisions basées sur une logique économique au détriment de décisions basées sur une logique politique, et ce, tant en matière d'efficacité que de normativité. Ils les appellent : *autorités normatives de marché*. Cette seconde source peut être explorée par la question suivante : « *Par quels processus, les acteurs du marché transnational, et dans plusieurs cas les autorités publiques, ont légitimé la vision néolibérale d'une économie globalisée* » (Hall et Biersteker, 2002: 219). Il s'agit ici d'étudier la portée et les effets de l'idéologie néolibérale.

Les autorités morales s'incarnent dans des mouvements sociaux transnationaux qui défendent certaines causes (sociales ou environnementales) ou des groupes d'individus (communautés,

ouvriers, femmes, etc.). Ils sont, selon Hall et Biersteker, des autorités privées internationales qui peuvent posséder une importante fonction de légitimation dans la formulation de politiques de décisions transnationales, régimes de règles, principes, et procédures décisionnelles. Les auteurs joignent aux mouvements sociaux internationaux les réseaux religieux transnationaux comme autorité morale.

Finalement, *les autorités illicites* qui proviennent de l'institutionnalisation du crime accentuée par trois facteurs : la chute du mur de Berlin, l'ouverture des frontières commerciales et financières et finalement, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Prenant appui sur les travaux de Phil Williams (2002), Biersteker compare les modes opératoires des multinationales et des organisations criminelles : elles ont la même finalité, à savoir le profit, et diversifient leurs activités et leurs investissements à cette fin. Williams observe, en outre, la formation d'alliances stratégiques entre mafias de différents pays, imitant ainsi les récentes alliances stratégiques des multinationales. Le secteur le plus touché par la mondialisation du crime semble être la finance internationale. Chavagneux nous explique qu'elle encourage le développement des paradis fiscaux (Chavagneux, 2002: 247).

Claire Cutler distingue, quant à elle, la coopération entre entreprises selon ses formes les plus informelles jusqu'aux plus formelles (Cutler et al., 1999: 3-28). Comme elle le souligne, ces arrangements coopératifs sont significatifs tant ils représentent le déploiement des autorités privées dans les affaires internationales. Elle définit une série de six catégories non exhaustives et non exclusives : les normes informelles, les firmes de coordination, les alliances de production, les cartels, les associations professionnelles et les régimes privés

internationaux. Diverses catégories peuvent en effet coexister dans une relation entre entreprises. L'auteur souligne qu'il n'existe ni un mouvement linéaire du plus bas degré au plus haut degré d'institutionnalisation, ni une relation entre degré d'institutionnalisation et puissance des arrangements coopératifs.

Les pratiques informelles sont le fruit d'habitudes, de règles non écrites, non formalisées. Elles prennent forme lorsque les objectifs communs et les moyens nécessaires afin de les atteindre font l'objet d'un consensus entre entreprises. Cutler soutient que ces pratiques industrielles constituent une forme de coopération, dans le sens où elles reflètent une approche commune des problèmes. Les pratiques émanant de ce type de consensus peuvent acquérir avec le temps de la légitimité, voire évoluer en prenant la forme de règles ou de lois.

Les firmes de coordination ont comme fonction la coordination d'autres entreprises. Il s'agit par exemple d'entreprises d'assurance, de génie-conseil, de conseil juridique. Ces entreprises peuvent élaborer des normes destinées à d'autres firmes afin de renforcer certains codes de conduite. Cutler voit dans ces entreprises une forme de coordination, car leurs fonctions les obligent à travailler étroitement et de manière coopérative avec leurs clients, et parce que leurs activités favorisent la reconnaissance parallèle de certaines pratiques (via des normes) au sein d'entreprises, qui n'ont pas systématiquement de liens entre elles.

Les alliances de production, dont Cutler distingue trois types : les partenariats stratégiques, les sociétés à risques partagés ou coentreprise, et les réseaux. Ces alliances impliquent des accords entre différentes entreprises, qui pourraient être, en temps normal ou dans d'autres

domaines, en compétition. Elles décident cependant de coopérer dans une production commune de biens ou de services, ponctuelle ou systématique. Ces entreprises peuvent cependant rester en compétition dans d'autres domaines de leur production. Ce serait, par exemple, le cas de deux entreprises qui seraient en compétition dans le cadre de la production de certains produits, mais dont l'une fournirait certains types de composants à l'autre¹.

Les cartels sont des associations de producteurs qui se mettent d'accord sur les prix de vente d'un produit. L'objectif de tels arrangements est d'augmenter les profits de chacun des participants en diminuant la compétition. Comme le souligne Cutler, il peut-être difficile dans certains cas de distinguer ces associations non légitimes que sont les cartels des alliances de production, dont la légitimité est avérée.

Les associations professionnelles représentent une forme de coopération dont il existe deux types : le premier, qu'elle qualifie *d'organisation autorégulée*. Il émane des entreprises elles-mêmes, et formalise des normes et pratiques d'une profession ou d'une industrie. Il constitue une forme importante de l'autorégulation, dans laquelle les membres s'accordent pour élaborer des normes contrôlées par l'association. Le second type est ce qu'elle appelle *l'organisation représentative*, qui établit, tout comme le premier type, des normes pour l'industrie, mais qui possède en outre un caractère de représentativité. Ainsi, une des caractéristiques de ces organisations est son opérabilité dans le système politique. Elles servent de liens entre les entreprises et la structure politique.

¹ Comme Samsung par rapport à Apple.

Enfin, *les régimes privés internationaux* sont, selon Claire Cutler, des institutions formelles et informelles, sources de coopération et de gouvernance, mais possédant un spectre beaucoup plus large d'activités, et étant plus dominants que les cinq modèles précédents. Ces régimes privés élaborent, par la négociation entre différents acteurs (entreprises, associations professionnelles, etc.) des règles et des procédures qui sont destinées à favoriser la coopération entre différents acteurs économiques : entreprise/entreprise, entreprise/fournisseur, entreprise/client, etc. Cutler rapproche la notion de *régimes privés internationaux* de la notion d'*institution sociale* développée par Talcott Parsons, qui explique la reproduction des régularités sociales à travers le temps. Cette notion de régime privé permet d'intégrer et d'analyser les liens existant entre coopération formalisée et coopération non formalisée. Il est important, selon elle, d'étudier ce type de régime, pour non seulement analyser la montée en puissance des autorités privées à l'échelle internationale, mais également, pour analyser les rapports et dépendances que ces autorités privées entretiennent avec les autorités publiques, traditionnelles.

3. Les acteurs privés de la régulation : Les entreprises, les autorités privées sources de normes et les mouvements de justice globale

Ainsi, la privatisation de la régulation s'incarne dans le rôle accru, à côté des États-Nations, de trois acteurs privés : les entreprises, qui peuvent elles-mêmes définir des normes ou encore s'engager, de manière volontaire, à respecter des normes définies par d'autres ; les organismes sources de normes, au sein desquels peuvent prendre place des représentants de différentes parties prenantes : mouvements sociaux, experts universitaires, représentants de

gouvernements ou d'entreprises, des groupes de réflexions (*think tanks*), etc. et finalement les mouvements sociaux sous forme de *mouvements de justice globale* (autorités morales pour Hall et Biersteker) qui se mobilisent en vue de contrôler certains excès du capitalisme et modifier les comportements.

3.1 Les entreprises et les codes de conduite

Au cours des années 1990, de grandes entreprises ont mis en place leur propre code de conduite face aux pressions de la société civile, incarnées principalement par des groupes d'activistes (Kolk et Van Tulder, 2002; Sum et Ngai, 2005; Turcotte et Salmon, 2005; Singh, 2006). Ces codes, réalisés et adoptés volontairement, s'adressent, suivant les cas, à l'entreprise et/ou à ses sous-traitants. Ils peuvent concerner la gouvernance d'entreprise, les conditions de travail des employés, l'impact environnemental de l'entreprise, etc. Lorsque des mécanismes de contrôle sont présents, ils sont majoritairement réalisés au sein de la firme². La légitimité et l'efficacité de ces différents codes de conduites, issus et supervisés par les entreprises elles-mêmes, furent questionnées dans de nombreux cas (Zadek, 2004; Pereira, 2008). Afin de favoriser autant l'homogénéité des normes que l'indépendance de leur supervision, des organismes sources de normes, plus ou moins autonomes et indépendants suivant les cas, se développent, principalement à partir de la fin des années 1990.

² Groupe de travail du comité des échanges de l'OCDE (2000) Codes de conduite : *étude exploratoire sur leur importance économique*, doc. N° TD/TC/WP (99) 56/FINAL, juin, disponible sur <[http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=TD/TC/WP\(99\)56/FINAL&docLanguage=Fr](http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=TD/TC/WP(99)56/FINAL&docLanguage=Fr)> (consulté le 3 octobre 2014).

3.2 Les autorités privées internationales sources de normes

Ces organisations issues du secteur privé, qui définissent un cadre normatif destiné à régir les activités des entreprises, sont à classer dans ce que Claire Cutler nomme *autorités privées internationales* et Hall et Biersteker appellent *autorités institutionnelles de marché*. Il est très difficile d'en dresser le portrait type tant leurs caractéristiques varient d'une organisation à une autre. En effet, leurs différentes formes peuvent varier en fonction : du secteur dans lequel elles gravitent; de la reconnaissance par certification qu'elles accordent ou non; de leur champ d'action et de leur moyen de coercition (publication des écarts de l'entreprise ou non, décertification ou non). Il est possible de retrouver, en son sein, différents types d'acteurs en fonction des cas : mouvements sociaux sous la forme de *mouvements de justice globale*, associations étudiantes, représentants d'entreprises, des groupes de réflexions (*think tanks*) ou encore des syndicats. Toutes ces initiatives visent à promouvoir l'usage de pratiques éthiques et responsables au sein des entreprises en édictant des normes, pouvant prendre la forme de charte ou de lignes directrices, que la firme doit s'engager, de manière volontaire, à respecter. Elles peuvent viser à définir des normes pour certains secteurs en particulier, par exemple, la *Worldwide Responsible Accredited Production* (WRAP) ou la *Fair Labor Association* (FLA) pour le secteur de la fabrication de vêtement³ (Bartley, 2007; Sum et Ngai, 2005), et du programme *Responsible Care* pour l'industrie chimique (Moffet et al., 2004; King et Lenox, 2000); ou pour tous secteurs confondus, comme les normes *AccountAbility 1000* (AA1000), développées par l'*Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA) ou encore les normes

³ La FLA accrédite également des entreprises issues du secteur électronique.

Social Accountabilit 8000 (SA8000) définies par Social Accountability International (SAI) (Göbbels et Jonker, 2003).

3.3 L'émergence de mouvements de justice globale

Si les organismes privés sources de normes ont vu leur rôle s'accroître à côté du législateur public comme producteur de normes, suite aux processus de libéralisation et mondialisation, un autre type d'acteur privé a pris de l'importance, cette fois dans la mobilisation pour diffuser ces normes. Il s'agit de certains mouvements sociaux défendant les droits de certains groupes sociaux qui jouent aujourd'hui ce rôle clé au côté des organisations syndicales en critiquant et dénonçant des entreprises abusives.

L'essoufflement du modèle fordiste combiné au processus de mondialisation est à la source d'une perte importante du pouvoir de mobilisation des syndicats; très puissants en Europe, aux États-Unis et au Canada durant les Trente Glorieuses. Leur poids s'est réduit en Occident suite à la désindustrialisation, alors qu'au sein des pays accueillant les usines délocalisées, leurs structures étaient, tantôt historiquement absentes, tantôt faibles, tantôt impliquées dans des luttes plus politiques qu'industrielles (Touraine, 1988). À la perte de pouvoir en Occident, la contrainte de coopération syndicale transnationale, inhérente au processus de mondialisation, entre regroupements syndicaux régionaux, nationaux et internationaux est rendue difficile, notamment par leurs différences culturelles, structurelles et idéologiques (Gordon et Turner, 2000: 256).

Pendant que les organisations syndicales perdaient en influence, des mouvements sociaux visant à défendre des causes et des groupes sociaux se multipliaient et voyaient leur rôle s'accroître (Eade et Leather, 2005: 10). Ces instances ont pris une place importante, tant sur la scène internationale que globale, depuis les années 1990. Elles sont sensées représenter et promouvoir l'intérêt public. On peut également les caractériser, par l'origine privée de leur fondement, et leur indépendance revendiquée, par rapport aux autorités publiques. Ceci dit, même si une certaine indépendance est revendiquée, nombreuses sont celles qui entretiennent de liens avec des organisations publiques. En effet, comme le note Chavagneux, 80 % des ressources financières de ces organisations proviennent de financements publics (Chavagneux, 2002: 243). Elles profitent pleinement des évolutions en matière de NTIC pour étendre leur réseau, leur sphère d'influence et leur aura, ainsi que pour favoriser la coordination de leurs actions. Dans notre cadre d'analyse, leur rôle fondamental est celui de contre-pouvoir, entendu comme émanation de la société civile. Selon Chavagneux, les mouvements sociaux ont principalement trois objectifs : influencer le choix des thèmes retenus dans les négociations publiques internationales, aboutir à des modifications de procédure et modifier les politiques engagées (Chavagneux, 2002: 242). Comme le souligne Chavagneux, ces organisations ont certes une double relation avec l'opinion publique : elles la forgent et la représentent auprès des autorités gouvernementales (Revel: 86), mais elles pèsent également sur les actions d'acteurs privés et en l'occurrence, les entreprises. Ainsi, ces mouvements sociaux s'incarnent sous la forme de *mouvements de justice globale*. Il s'agit ici d'acteurs de premier plan dans la régulation mondiale (Palpacuer, 2008), car ce sont eux qui initient et maintiennent les pressions sur les entreprises et sous-traitants dont les pratiques sont questionnées et militent afin que des réformes soient engagées et que des audits de qualité soient réalisés. Dans le Sud,

elles « remplacent » un état absent ou inopérant (services de base), dans le Nord, elles font pression sur les États. Même s'il existe des divergences culturelles, organisationnelles et fonctionnelles entre syndicats et ce type de mouvements (Spooner, 2005), ces deux types d'organisations peuvent néanmoins travailler ensemble. Ainsi, des *mouvements de justice globale* participent à la mobilisation visant à améliorer les droits des travailleurs. Celles-ci permettent non seulement de coordonner, diffuser et amplifier l'action d'organisations syndicales lorsque celles-ci sont présentes localement, mais également de pallier leur absence, le cas échéant (Palpacuer, 2008; Turcotte et al., 2007).

À la lumière de ces évolutions, il est nécessaire, pour Edward Webster et Carla Lipsig-Mummé (2002, 2012), de repenser la manière de définir et étudier les regroupements syndicaux dans le contexte de la globalisation. Le modèle tripartite, dominant durant les Trente glorieuses dans l'Hémisphère Nord, caractérisé par un compromis entre des syndicats puissants et des employeurs sous l'égide de l'État-Nation, est le modèle dont on s'est trop servi, selon eux, comme référence. Les auteurs utilisent, dès lors, le modèle syndicaliste, développé dans les pays semi-industrialisés, à partir des années 1970-1980, qui intègre dans des luttes plus largement politiques, différents mouvements sociaux (mouvements de défense des droits des femmes, des droits de l'homme, etc.), comme nous venons de le voir dans le cas des *mouvements de justice globale*, comme référentiel plus large.

4. Gouvernance, responsabilité sociale et stratégie d'entreprise

En regard des excès des entreprises et dans un contexte où les acteurs publics ont de la difficulté à réguler leurs activités à l'échelle internationale, la notion de gouvernance d'entreprise a évolué. Elle comprend aujourd'hui dans ses prérogatives la prise en considération tant de la dimension éthique que des parties prenantes.

4.1 La gouvernance d'entreprise

Sur la base des éléments issus de son développement historique et théorique, nous présentons la notion de gouvernance d'entreprise (corporate governance) ainsi que les rapports qu'elle entretient avec la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Se nourrissant parfois de courants théoriques communs, elles ont évolué de manière concomitante tout en entretenant entre elles de multiples liens. Progressivement, au cours des trente dernières années, la notion de gouvernance, en élargissant les responsabilités des entreprises, a intégré cette dimension à ses missions.

La gouvernance d'entreprise est devenue une thématique phare en gestion. Différentes théories ont émergé, s'inscrivant dans tel ou tel courant philosophique ou idéologique (Trébuch, 2005; Pesqueux, 2000). D'une manière générale, la notion de *gouvernance d'entreprise* est liée aux: « [...] arrangements légaux, culturels et institutionnels qui déterminent ce qu'une entreprise cotée en bourse peut faire, qui la contrôle, comment ce contrôle est exercé et comment les

*risques et les retours issus de ses activités sont distribués*⁴ » (Blair, 1995: 19). De manière synthétique, elle concerne la manière dont une entreprise structure son cadre de gestion et plus précisément la manière dont elle est dirigée et contrôlée.

Lorsque la gestion d'entreprise est entre les mains de propriétaires-gestionnaires, les modalités visant à atteindre les objectifs de l'entreprise ne sont pas contestées car le ou les propriétaires s'occupent eux-mêmes de la gestion de leur entreprise. Notons que le cas de l'entreprise Gildan se rapproche de cet idéal-type. Il s'agit en effet d'une entreprise familiale au sein de laquelle l'héritier, Glenn Chamandy, qui est tant CEO qu'un des actionnaires les plus importants, participe activement à chaque décision stratégique de l'entreprise.

Il existe, à côté de cet idéal-type, un second modèle de gestion, auquel correspond notre seconde étude de cas, Nortel, qui s'est développé suite à la dissociation entre propriétaires et gestionnaires et à la professionnalisation de l'administration (Berle et Means, 1932; Chandler, 1977). Berle et Means ont souligné que cette spécialisation managériale ne s'est pas réalisée sans poser un certain nombre de problèmes liés aux divergences en termes d'intérêts pouvant exister entre ces acteurs centraux de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que la théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), émerge au milieu des années 1970. Ce paradigme, qui influence encore aujourd'hui la pensée managériale et la manière dont cette discipline est enseignée dans les écoles de gestion, souligne les intérêts divergents existant, entre d'un côté la haute direction et de l'autre les

⁴ Traduction libre

propriétaires ou actionnaires. Cette théorie part du postulat, discutable car unidimensionnel, que ce sont les intérêts individuels qui dictent les actions des individus. Dans ce cadre, les membres de la haute direction peuvent être amenés à avoir des comportements opportunistes visant à maximiser leurs intérêts personnels qui peuvent aller à l'encontre des intérêts des actionnaires mais aussi plus largement de l'entreprise. Ce type de comportement peut prendre la forme notamment d'un usage abusif des ressources de la firme au détriment de l'entreprise. Il est important de noter que la divergence d'intérêts entre ces deux types d'acteurs s'accompagne d'une conception du risque différente également. Alors que le risque d'une mauvaise gestion se traduira par la perte de leur emploi pour les membres de la direction, elle prendra la forme de perte de capital plus ou moins important pour les actionnaires, en cas de restructuration ou de faillite.

La théorie de l'agence développe l'idée que les actionnaires, par le biais du conseil d'administration, ont la possibilité de mettre en place un certain nombre de mécanismes afin de s'assurer que les intérêts des actionnaires soient favorisés ou à tout le moins respectés (Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983; Shleifer et Vishny, 1997). Ceux-ci peuvent soit viser à contrôler de manière plus efficace les gestionnaires, soit favoriser l'alignement des intérêts des gestionnaires sur ceux des actionnaires par le biais d'incitatifs financiers. Nous étudierons pleinement l'usage de ces mécanismes et leurs limites à travers l'analyse du cas Nortel.

Ainsi, en ce qui concerne le contrôle au sein de l'entreprise, le conseil d'administration est fondamentalement responsable de la supervision de la direction. À cet égard, pour que cette

tâche soit réalisée de manière efficiente et que le conseil puisse juger le travail de la direction de manière impartiale (et changer l'équipe de direction au besoin), il est nécessaire que celui-ci soit le plus indépendant possible de la direction. Il faut ainsi y favoriser la présence d'administrateurs externes (non membres de la direction) et indépendants (n'entretenant pas avec l'entreprise d'autres intérêts ou relation que la détention de titres boursiers de l'entreprise).

En ce qui concerne l'alignement des intérêts des gestionnaires sur ceux des actionnaires, des mécanismes de primes et compensations, sous forme notamment d'actions ou de stock-options, peuvent être mis en place (Shleifer et Vishny, 1997; Murphy, 1985; Magnan, 2006; Jensen et Murphy, 1990). Plus précisément, les gestionnaires, recevant une part de leur rémunération sous forme d'actions, favoriseraient ainsi l'intérêt des actionnaires à travers la recherche de la valorisation du titre boursier de l'entreprise. Il faut noter que ce type de rémunération a gagné en popularité au milieu des années 1990 (Daily et al., 2003). C'est également à la même période que la figure du CEO devient prédominante par rapport à l'équipe de direction, particulièrement en Amérique du Nord (Clarke et Dela Rama, 2008). Comme le démontrera l'étude du cas de Nortel, la prédominance de cet objectif au détriment d'objectifs stratégiques appropriés peut s'avérer risquée pour les entreprises.

Prenant le contre-pied de la théorie de l'agence, qui souligne la dimension antagoniste voire conflictuelle existant entre les administrateurs et les actionnaires, la théorie de l'intendance (stewardship theory) (Donaldson et Davis, 1989; Donaldson, 1990) met l'emphase sur la motivation des dirigeants et les intérêts qu'ils ont en commun avec les actionnaires. En effet, selon les auteurs développant cette théorie dont la prémisse s'oppose à l'intérêt individuel

caractérisant la théorie de l'agence, les gestionnaires peuvent avoir l'intérêt collectif, la réputation et la performance de l'entreprise à coeur et chercher simplement à faire du bon travail dans l'intérêt de l'entreprise et donc des actionnaires. Dans cette théorie de l'intendance, les rapports entre les gestionnaires et les administrateurs se fondent dès lors sur la coopération, la confiance et l'autonomie plutôt que sur l'antagonisme, la défiance et le contrôle, tel que la théorie de l'agence les conçoit.

La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) souligne, quant à elle, que le succès économique d'une entreprise dépend de son accès aux différentes ressources qu'elle puise dans son environnement tels les matières premières, le financement, les ressources humaines, les connaissances, etc. En ce qui nous concerne, c'est au conseil d'administration qu'incombe la responsabilité de fournir les ressources (en termes de capital humain) capables d'élaborer et mener à bien une stratégie adéquate visant à réduire les risques émanant de ses rapports avec son environnement (De Margerie, 2008: 68). Dans ce cadre, si un choix éclairé de gestionnaires de manière générale et du CEO plus particulièrement est fondamental, il en est de même en ce qui concerne les membres du conseil d'administration. Les administrateurs doivent en effet posséder certaines compétences en termes d'expertise dans le secteur d'activité ou plus largement en termes de qualités humaines (leadership, capacité à travailler en équipe et coopérer, etc.), afin non seulement de choisir adéquatement les membres de la direction, mais également participer à l'élaboration et à la supervision de la stratégie de l'entreprise.

Le développement d'une nouvelle théorie à partir des années 1980 vient profondément bousculer les anciennes conceptions de la gouvernance d'entreprise en y impliquant toutes les parties prenantes. La *théorie des parties prenantes* (stakeholder theory) émerge dans la lignée de ces travaux théoriques soulignant l'importance de l'environnement organisationnel de l'entreprise. Pour Edward Freeman (Freeman, 1984; Freeman et Reed, 1983), il est nécessaire de trouver un compromis entre les intérêts des actionnaires et les intérêts des différents acteurs de son environnement qui subissent l'impact d'activités de l'entreprise : les parties prenantes (actionnaires, gestionnaires, employés, clients, fournisseurs, communautés, environnement, gouvernements, etc.). Il soutient qu'une entreprise a avantage à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes et non pas uniquement pour ses actionnaires. Ainsi, la théorie des parties prenantes souhaite dépasser la mise en avant du seul et simple intérêt particulier, soit de l'actionnaire, soit du gestionnaire, développé par les deux théories précédentes, souligne que la firme devrait servir les intérêts de toutes les parties prenantes.

C'est en partie sur base de ce postulat que la notion de responsabilité sociale des entreprises, tel qu'elle se développe à partir des années 1980, tire ses fondements. Notons, cependant, que l'idée de responsabilité sociale des entreprises prend naissance bien avant les années 1980.

D'un point de vue normatif, la gouvernance d'entreprise regroupe au Canada les principes suivants : le leadership et la gérance, la reddition des comptes, la communication et la divulgation (la transparence), le service et l'honnêteté, la réalisation des objectifs de l'entreprise, et finalement la formation continue et la croissance de l'entreprise (Brown, 2006). Les normes qui en découlent concernent plus précisément les domaines suivants : les rôles et

mandats de la direction et des administrateurs, le contrôle de la gestion, la gestion des risques, l'indépendance des administrateurs, la manière dont les informations sont données aux marchés et les politiques de rémunération (Clarke et Branson, 2012).

4.2 La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La responsabilité sociale des entreprises est souvent associée aux notions de *citoyenneté corporative*, de *développement durable* et d'*éthique des affaires*. Les références sur ces thématiques se sont multipliées dans les publications scientifiques, qu'elles concernent la sociologie, les sciences de la gestion ou encore l'économie et la philosophie. L'absence de définition stricte et arrêtée reflète les débats, notamment interdisciplinaires, qui entourent sa sémantique. Après avoir présenté historiquement l'émergence et le développement de la notion de responsabilité sociale, nous délimitons un certain nombre de ses caractéristiques faisant consensus tout en l'intégrant et l'articulant à la notion de gouvernance d'entreprise.

L'idée de responsabilité d'entreprise émerge avec la société industrielle et le développement des firmes, mais ne prend forme fondamentalement qu'à partir des années 1960. Cette notion s'est principalement développée aux États-Unis, pour ensuite s'étendre en Europe et le reste du monde. Le volontarisme libéral présent aux États-Unis a ainsi favorisé la responsabilisation plutôt qu'une législation étatique contraignante (Pasquero, 2005a).

Plusieurs conceptions de la responsabilité d'entreprise se sont succédé depuis le 19^e siècle. Notons dans un premier temps que la responsabilité de l'entreprise, lorsqu'elle prend la forme d'une « société », est liée à la notion de *personne morale* qui voit le jour au Moyen Âge et est reprise au 19^e siècle (Richard, 2009). Le fait que la compagnie existe en tant qu'entité autonome distincte de ses membres limite la responsabilité des actionnaires en cas de faillite, dettes et accidents, jusqu'à un certain point.

Si la première responsabilité d'une entreprise, lorsque les grandes firmes commencent à se développer dans le contexte de l'essor industriel, vise fondamentalement à faire du profit de manière durable, elle s'élargira progressivement en intégrant la philanthropie au 19^e et le paternalisme ouvriers au début du 20^e siècle (Pasquero, 2005b). Les choses vont sensiblement évoluer au milieu du 20^e siècle pour s'accélérer dans les années 1980.

En effet, si la problématique à l'égard des conséquences du développement économique tant sur l'environnement que sur les sociétés en général et les individus en particulier n'occupe une place centrale dans l'espace public que depuis une vingtaine d'années, la notion de *responsabilité sociale* émerge dans les années 1950 suite à la publication de l'ouvrage de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (1953). Bowen explique que les hommes d'affaires doivent tenir compte des valeurs (notamment morales et éthiques) de la société dans laquelle ils agissent dans la gestion de leurs activités.

Aussi retrouve-t-on au centre de la notion de RSE aujourd'hui, cette idée que l'entreprise doit agir en fonction des valeurs morales et éthiques de la société dans laquelle elle agit. Comme

l'exprime Bonn et Fisher "*Society expects businesses to make a profit and obey the law and, in addition, to behave in certain ways and conform to the ethical norms of society*" (Bonn et Fisher, 2005: 731). L'éthique est une dimension fondamentale de la RSE (Bonn et Fisher, 2005; Pasquero 2005b, Carroll, 1991).

À partir des années 1960, face à la prise de conscience des nuisances environnementales et sociales des entreprises et fondamentalement par peur que l'État légifère fortement en conséquence, des entreprises décident de réagir par le biais d'initiatives volontaires destinées à limiter leurs nuisances. C'est précisément dans ce contexte que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise quitte le cadre universitaire pour investir progressivement le discours public (Pasquero, 2005a).

Mais dans les années 1970, dans un contexte économique et politique caractérisé par le développement et la diffusion des idées néo-libérales, Milton Friedman (1970) prend le contre-pied de Bowen, par le biais d'un modèle centré sur les actionnaires et leurs intérêts (shareholder model), en indiquant que la seule responsabilité d'une entreprise est de faire du profit pour les propriétaires et donc, les actionnaires.

C'est finalement dans les années 1980 que la notion de RSE évolue considérablement en y intégrant des composantes centrales présentes dans sa conception contemporaine. Ce changement se réalise sous l'influence de deux évolutions théoriques: *la théorie des parties prenantes* et le développement de la notion de *développement durable*.

La conception de la RSE s'inspire profondément à partir de cette époque de la *théorie des parties prenantes* (stakeholder theory) (Freeman et Reed, 1983; Freeman, 1984). Il est nécessaire que l'entreprise dépasse l'unique objectif de faire du profit pour le redistribuer aux actionnaires, comme le soutient Friedman, en répondant aux attentes de toutes les parties prenantes. Selon cette conception, en responsabilisant l'entreprise par rapport à toutes ses parties prenantes, les profits qu'elle réalisera n'en seront que maximisés. Il s'agit fondamentalement de la recherche de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes qui est privilégié à des fins stratégiques et économiques. En effet, comme le souligne Corinne Gendron, il s'agit d'une "[...] stratégie permettant de réduire les risques sociaux associés aux activités de l'entreprise" car destinée à "[...] tout groupe susceptible d'affecter les activités de l'entreprise ou d'être affecté par elles, dans la mesure où en étant affecté, un groupe pourrait réagir et affecter à son tour l'entreprise" (Gendron, 2011).

Le second élément est l'émergence de la notion de *développement durable* suite aux différents excès environnementaux et sociaux du capitalisme. Cette notion prend forme durant les années 1980, principalement par le biais d'un rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, la Commission Brundtland, qui est publié en 1987. Elle y est définie de la manière suivante : « *le développement économique qui permet de satisfaire les besoins de la présente génération sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins* »⁵. La notion de *développement durable* apparaît et se développe fondamentalement suite à la prise de conscience des limites du développement économique s'incarnant dans l'industrialisation puis la mondialisation. Il en existe cependant

⁵ Commission Brundtland (1987).

différentes définitions allant de la plus conservatrice à la plus progressiste, de la plus restrictive à la plus large (Gendron et Gagnon, 2004). Gendron et Revéret (2000) distinguent trois types d'approches concernant le développement durable: *la croissance durable*, *l'harmonisation économie/environnement* et *la conception tripolaire*. Si les deux premières approches se limitent à intégrer de manière plus ou moins importante des considérations environnementales aux prises de décisions économiques, la troisième approche, quant à elle, préconise la prise en considération de la composante humaine à côté des deux autres composantes que sont l'économique et l'environnemental. Il est cependant, important de mettre en évidence, comme le soulignent les auteurs que: "[...] *la signification et les implications d'une définition tripolaire du développement durable varient considérablement selon la définition, l'autonomie et la priorité accordés à chacune des trois composantes*" (Gendron et Revéret, 2000: 120). Ceci étant dit, ces trois composantes seront reprises et intégrées dans la principale conception de la responsabilité sociale à partir des années 1990.

En effet, c'est à partir des années 1990, et l'apparition de la notion de triple bilan développée dans l'ouvrage *Cannibals With Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business* par John Elkington (1998), que l'on retrouve inscrit dans la notion de RSE, l'idée selon laquelle l'entreprise n'est pas seulement responsable (et donc imputable) de son bilan économique (faire du profit), mais également de son bilan environnemental et social⁶. Conjointement à l'idée d'imputabilité, on retrouve dans cette conception de la responsabilité sociale l'objectif de

⁶ Mise à part la question de l'imputabilité développée par Elkington, différentes études ont abordé ces trois éléments, en se concentrant sur l'innovation (Ashford, 2006), sur la compétitivité (Fajnzylber, 1988), ou encore sur la marchandisation (Polanyi, 1983; Postel et Sobel, 2010; Postel et al., 2006).

rendre transparents aussi bien les externalités négatives des activités de l'entreprise que les mécanismes qu'elle met en place afin de les limiter.

Pasquero (2005b) explique que durant les années 2000, la conception de la responsabilité sociale évolue pour intégrer dorénavant la *participation citoyenne*. Il s'agit selon l'auteur d'un "[...] idéal nouveau, celui de l'engagement citoyen proactif de l'entreprise envers le bien commun" (2005b: 126) qui se concrétise par la mise en place de partenariats entre l'entreprise et ses parties prenantes. Gendron, Lapointe et Turcotte (2004) expliquent que ce discours relatif à la responsabilité sociale rompt avec la vision d'Adam Smith indiquant que c'est de l'agrégation d'une multitude d'actions individuelles intéressées (et plus précisément de l'intérêt individuel) mais non coordonnées, qu'émerge un ordre économique et social vecteur de bien commun. Pour ces auteurs: *"le discours sur la responsabilité sociale suppose que chaque entreprise doit contribuer au bien commun tout en poursuivant ses propres fins. L'entreprise ne peut donc plus se contenter d'être au service de fins privées, elle doit formellement contribuer à l'intérêt général"* (Gendron et al: 79). Ce questionnant sur la faisabilité d'un tel projet social alors que la recherche de valeur pour l'actionnaire (shareholder value) est encore privilégiée, les auteurs se questionnent sur les réels objectifs d'un tel discours de la part des entreprises. Ce discours n'est-il que du marketing stratégique ? (Gendron et al.: 80).

Ceci nous amène à situer différentes écoles de pensées, en sciences de la gestion, entourant la formalisation de la raison d'être de la responsabilité sociale des entreprises (Gendron, 2000; Gendron et al. 2004.; Sales et Beschorner, 2006; Beschorner, 2014). Gendron souligne deux

grands types de courants à cet égard. L'un qui la problématise de façon stratégique et l'autre de façon morale (Gendron, 2000; Gendron et al., 2004). Le premier courant, utilitariste, puise son inspiration dans les théories économiques néo-classiques, et envisage la responsabilité sociale des entreprises comme un moyen stratégique pour la firme de maximiser ses profits. Le second courant, quant à lui, considère que la responsabilité sociale dépasse l'objectif économique de l'entreprise visant à maximiser son profit, et vise fondamentalement à intégrer au sein de l'entreprise plus de morale pour favoriser le bien commun.

D'un point de vue normatif, en ce qui concerne la responsabilité sociale, comme nous l'avons abordé dans la partie consacrée aux acteurs privés de la régulation, des organismes privés édictant des normes environnementales et sociales se développent à partir des années 1990. Les normes qu'ils édictent peuvent couvrir des thématiques "sociales" telles que : les conditions de travail, l'âge minimum des employés, la santé et la sécurité, la non-discrimination, etc.; et des thématiques environnementales visant à favoriser : l'usage d'énergies renouvelables, le traitement des eaux, la limitation des pollutions, le recyclage via l'étude des cycles de vie des produits commercialisés, etc.

4.3 Une définition de la gouvernance d'entreprise intégrant la responsabilité sociale et l'éthique

La conception de la gouvernance d'entreprise a évolué grandement ces dernières années. Les différents excès qui se sont multipliés à partir des années 1980 dans le contexte d'une économie mondialisée ont amené l'entreprise à rendre des comptes. Celle-ci n'est plus

seulement redevable envers ses actionnaires, mais elle l'est dorénavant également envers tous les acteurs organisationnels ou individuels qui sont susceptibles d'être affectés par ses activités. De ce point de vue, gouvernance et responsabilité sociale sont étroitement liées, au point que la gouvernance intègre dorénavant la responsabilité sociale.

L'entreprise, aujourd'hui, doit tenir compte des valeurs et normes de la société dans laquelle elle opère et agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes: actionnaires, employés, partenaires, clients, communautés, etc.

En effet, la gouvernance d'entreprise (corporate governance), aujourd'hui, "*[...] is concerned with the processes by which organisations are directed, controlled and held accountable and requires balancing the interests of various stakeholders and society as a whole with the economic goals of the organisation*" (Bonn et Fisher, 2005: 731).

La dimension éthique dans la gestion de ses activités est centrale dans ce contexte. Comme l'exprime Pasquero:

"L'éthique des affaires consiste à respecter un ensemble de normes sociales que la collectivité reconnaît comme des biens moraux supérieurs [...] et qui suscitent à la fois son adhésion et sa fierté. Pour les entreprises, elle est indissociable d'une culture du respect pour les parties prenantes, à la fois pour ce qu'elles sont et pour les intérêts qu'elles défendent"(Pasquero, 2005b: 124).

Clarke souligne également cette responsabilité élargie qui s'intègre dorénavant dans les attributs de la gouvernance d'entreprise: "*Returning to specifically corporate governance,*

Cadbury reminds us of the ethical dimension of corporate values and activity: that firms exist not just for the profit of their immediate owners, but fulfill a wider social responsibility"
(Clarke et Dela Rama, 2008: 21)

Ainsi, la gouvernance d'entreprise concerne la gestion, son contrôle et son imputabilité en regard de toutes les parties prenantes. L'entreprise doit dorénavant par sa gouvernance, se valoriser économiquement et faire du profit durablement, tout en favorisant les comportements responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes.

4.4 La stratégie de l'entreprise

On ne peut étudier l'entreprise et sa gouvernance sans prendre en considération sa stratégie. Comme l'exprime Thomas Clarke : *"Governance without strategy leads to paralysis, as strategy without governance leads to recklessness"* (Clarke et Branson, 2012: 4-5). Si la gouvernance d'entreprise vise aujourd'hui, avec le développement de la responsabilité sociale, à diminuer les risques et l'imprudence en favorisant le contrôle, l'imputabilité et l'éthique, elle doit soutenir et être associée à une stratégie adéquate, sous peine d'immobilisme.

Effectivement, la stratégie, véritable moteur de l'entreprise, est centrale tant elle est directement liée à son développement économique et à la pérennisation de ses activités. Le respect des plus hauts standards en matière de gouvernance par une entreprise sans stratégie

adéquate ne la prémunira aucunement d'un échec économique. Cela est particulièrement le cas lorsque l'entreprise fait face à des environnements concurrentiels et en mutation.

En effet, face aux modifications, voire aux bouleversements de son environnement économique et social, une entreprise, si elle souhaite perdurer et pérenniser ses activités, doit s'adapter. C'est fondamentalement de sa stratégie que dépendra la réussite ou l'échec de cette adaptation. Si, comme le souligne Marc Giget, au-delà de l'acte fondateur au sein duquel s'inscrit la stratégie première d'une entreprise, une entreprise peut perdurer en conservant la même stratégie: "*[...] cela n'est possible que lorsque le contexte est lui-même peu évolutif (stabilité des techniques, des réglementations, de l'organisation des marchés, appartenance à un establishment, contexte économique porteur...)*" (Giget et Hillen, 1998: 16). En effet, en l'absence d'adaptation stratégique: "*Tout changement notable dans son environnement entraîne une inadaptation de l'entreprise qui peut mettre son existence en péril*" (Giget et Hillen: 16). L'auteur souligne différentes causes pouvant mener à des manquements stratégiques:

"Les erreurs viennent toujours d'une perte de vigilance et de clairvoyance, d'un manque de recul, d'une réduction a priori du champ des possibles, d'un manque d'écoute de l'évolution du monde, d'une sclérose sur les procédures, d'un effacement des entrepreneurs au profit des gestionnaires, d'un retard pris dans le processus d'innovation. La stratégie permet à l'entreprise de dépasser son inertie et ses contradictions. Elle va de pair avec une identité et un contexte qui lui sont spécifiques" (Giget et Hillen: 11).

Ce serait une erreur de dissocier la gouvernance d'entreprise (et la dimension de responsabilité sociale qu'elle intègre à présent) de l'importance de la stratégie d'entreprise. L'analyse des

deux cas, dont nous étudions les parcours respectifs et singuliers dans le cadre de cette thèse, illustre et met en perspective toute l'importance de la stratégie d'une entreprise afin de s'adapter aux modifications de son environnement et répondre adéquatement aux défis que cela représente. Alors que la première entreprise, Gildan, a surmonté la crise en adoptant une nouvelle stratégie visant à intégrer dans sa culture, suite aux pressions des mouvements sociaux, une plus grande prise en considération des parties prenantes, la seconde entreprise, Nortel, n'a pas su adapter sa stratégie aux enjeux particuliers que lui imposait son environnement. Cette entreprise a, en effet, été incapable de conserver une culture de l'innovation.

Si la RSE et l'éthique sont devenues des éléments centraux et un enjeu majeur dans le coeur de métier (core business) des grandes entreprises mondiales appartenant au secteur de la fabrication de vêtements, l'innovation technologique était l'enjeu majeur auquel les entreprises du secteur des technologies de l'information et de la communication devaient faire face à l'époque. Certes, en ce qui concerne le cas Nortel, comme nous le verrons plus loin dans l'analyse, des manquements en termes de transparence et d'éthique sont à souligner, mais ils ne sont pas la cause principale de l'échec de l'entreprise à s'adapter aux changements de son environnement. La cause majeure est fondamentalement liée à de mauvais choix stratégiques concernant notamment la gestion de son innovation technologique.

5. Problématisation, questions de recherche et présentation sectorielle des cas

5.1 Éléments pour une analyse de l'entreprise en tant qu'institution sociale

Maintenant que nous avons contextualisé notre problématique et défini les concepts clés s'y rapportant, nous allons aborder les éléments permettant de définir l'entreprise comme institution sociale au sein de laquelle le discours relatif à la bonne gouvernance, à l'éthique et à la responsabilité sociale correspond à une volonté de (re)légitimation de ses activités suite aux différents excès des trente dernières années. C'est précisément sur la base de ces éléments que nous construirons nos questions de recherche.

En sociologie, l'entreprise, jusque dans les années 1980, était principalement étudiée et analysée soit sous l'angle du travail, par le biais de la sociologie du travail, soit sous l'angle organisationnel, par le biais de la sociologie des organisations. En effet, alors qu'en France, de la période suivant la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux années 1980, dans un contexte où l'entreprise représente le lieu de l'oppression ouvrière, la sociologie se focalise plus sur l'étude du travail et de ses conditions (Friedmann, 1946; Friedmann et Naville, 1961), que sur la gestion, l'organisation, les conditions de réussite ou d'échec et les crises de l'entreprise (Thuderoz, 2010: 9-10), certains sociologues, en France mais surtout en Amérique du Nord, l'étudient indirectement par le biais de la sociologie des organisations (Crozier, 1963; Crozier et Friedberg, 1977; Schein et Périneau, 1971; Mintzberg, 1982).

Borzeix souligne dès le milieu des années 1980 que: *"L'entreprise demeure un lieu plutôt qu'un véritable objet d'étude à part entière pour la majorité des sociologues - des sociologues du travail en particulier"* (Borzeix, 1986: 231) et qu'il est dès lors nécessaire de créer une sociologie de l'entreprise. C'est à partir de cette période, dans un contexte marqué autant par la remise en question du taylorisme/fordisme que par la mondialisation, la libéralisation et le développement technologique, que l'on reconnaît progressivement à l'entreprise un rôle social élargi (Thuderoz: 12). Danielle Potocki exprime :

"La sociologie du travail et la sociologie des organisations se sont développées en grande partie en parallèle, sur des champs proches, avec des entrées différentes: l'acteur pour l'une, l'action pour l'autre. La sociologie des entreprises vient enrichir les approches réalisées en faisant de l'entreprise l'institution centrale au coeur de la société" (Potocki, 2006: 9).

Les travaux de Renaud Sainsaulieu prendront place dans ce mouvement de réhabilitation de l'entreprise. Si durant les années 1970, Sainsaulieu étudie l'entreprise comme un lieu de socialisation au sein duquel se construisent les identités des travailleurs, c'est à partir des années 1990 que l'auteur décrit l'entreprise comme "une affaire de société" (Sainsaulieu, 1990) et fondamentalement comme un objet d'étude à part entière (Sainsaulieu et Segrestin, 1986; Sainsaulieu, 1997; Piotet et Sainsaulieu, 1994). Il s'interroge sur la place, le rôle et les valeurs de cette entreprise qui s'inscrit dans une société postindustrielle, tout en souhaitant un "développement social de l'entreprise". Le sociologue occupe à ses yeux un rôle central dans ce processus.

Alter et Laville précisent la dynamique recherchée (2004).

"La mission des chercheurs est donc de participer au fonctionnement et à la transformation des entreprises en mettant leurs savoirs à la disposition des acteurs, mais également en définissant des programmes d'action fondés sur des diagnostics empiriquement et théoriquement fondés. L'idée transversale, formulée selon le terme de « développement social d'entreprise », est que les entreprises peuvent passer de logiques défensives et bureaucratiques à des fonctionnements plus créatifs et démocratiques par le changement et l'innovation, et que ce passage suppose une mobilisation de l'ensemble des acteurs, grands et petits, institués ou non" (Alter et Laville, 2004).

Notons à cet égard que l'idée d'une entreprise citoyenne a été favorisée en France par le développement de ce mouvement de revalorisation sociologique de l'entreprise (Déjean et Gond, 2004). Cette "nouvelle" sociologie de l'entreprise:

"[...] consiste à forger quelques outils conceptuels permettant de penser simultanément l'unité de l'entreprise (c'est un construit social, bâti autour d'un projet) et sa pluralité (elle abrite des rationalités différentes, elle oppose des coalitions d'intérêts, elle est le lieu de conflits sociaux), et à penser son autonomie et son ouverture au monde, sa fonction d'organisation économique et sa nature d'institution du monde sociale" (Thuderoz: 15).

Il est dès lors nécessaire: *"d'interroger l'entreprise dans sa fonction institutionnelle (ce qu'elle crée, ce qu'elle interdit, ce qu'elle pérennise), ou dans son rapport aux autres institutions productrices du monde social" (Thuderoz: 16).*

Alors que l'entreprise est pour Sainsaulieu, une entité sociale qui ne se limite pas à faire du profit économique mais qui : *"[...] fabrique aussi de l'emploi, de la créativité, de la culture,*

des solidarités et des modes de vie" (Sainsaulieu, 1987 : 341-342), Thuderoz en souligne six caractéristiques principales (Thuderoz : 19).

- Elle produit et vend des biens et des services
- Elle est un centre de comptabilité et de profit
- Son activité est à la fois continue (elle s'inscrit dans la durée) et fixe (en termes d'outil et matériel)
- Elle est le lieu d'un travail individuel et collectif, salarié ou rémunéré
- Elle est fondée sur des règles et des normes qu'elle détermine elle-même (règlement intérieur) ou sur des règles et normes qui lui sont imposées par la loi
- C'est un centre autonome de décision

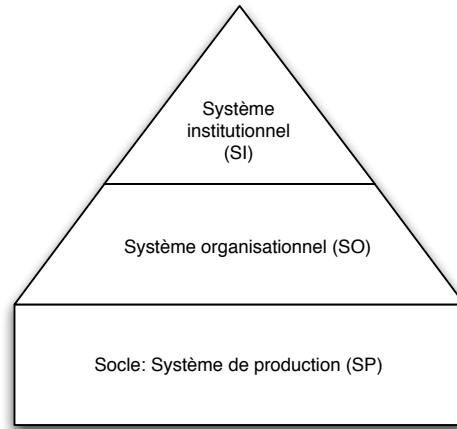
On peut considérer l'entreprise sur base de ces éléments comme étant une *institution*. En effet, elle est stable et perdure au-delà des générations tout en s'imposant aux individus. Elle se construit sur la base d'un compromis entre différents groupes sociaux (employeurs, employés, actionnaires, états, communautés, etc.) qui garantit sa légitimité et celle de ses actions. Comme nous l'avons abordé par le biais du développement de la RSE, ce compromis n'est cependant pas immuable et peut être remis en question et modifié, le cas échéant.

Thuderoz, en se basant sur les travaux de Touraine (1969), envisage l'entreprise comme un ensemble articulé de trois sous-systèmes non hiérarchisés (Thuderoz, 2010: 25-28): *le système de production, le système organisationnel et le système institutionnel*. Le système de

production (SP) en est le socle, il est lié à la raison d'être de l'entreprise, à savoir produire. Cette production, qui nécessite de combiner moyens humains et moyens techniques, s'incarne dans la chaîne de valeur de l'entreprise (Porter, 1986) qui se compose des activités de conception, d'approvisionnement, de fabrication, d'expédition, de vente et de services après-vente. Ensuite, *le système organisationnel* (SO) est le système par lequel l'entreprise organise sa production mais de manière plus générale, résout les problèmes et décide de ses comportements. Il s'agit de formaliser des rôles et des statuts et définir des règles de fonctionnement (Thuderoz, 2011:36). Il s'agit du niveau de décision et d'adaptation par lequel l'entreprise stabilise ou modifie son SP. Finalement, *le système institutionnel* (SI) représente le lien entre l'entreprise (ce qu'elle produit et ses règles internes) et la société (son environnement). Il s'agit plus précisément de l'interface entre d'un côté l'entreprise et de l'autre ses parties prenantes (actionnaires, employés, clients, états, communautés, etc.) et leurs valeurs. C'est sur base de ce système où se confrontent différentes valeurs et différentes légitimités que se construit non seulement l'orientation économique mais également l'orientation politique de l'entreprise.

(Voir Figure 1, page suivante)

Figure 1: Les sous-systèmes composant l'entreprise



Adapté de Thuderoz (2010)

L'entreprise est devenue une institution centrale de nos sociétés, et nombre d'entre elles revendiquent aujourd'hui, à travers leur engagement en matière de responsabilité sociale, un rôle social élargi. Si Jacques Viers et Vincent Brulois suspectent une tentative de relégitimation de leurs activités par le biais de comportements opportunistes/stratégiques et doutent que ces entreprises représentent aujourd'hui le modèle d'entreprise citoyenne dont Renaud Sainsaulieu rêvait (Viers et Brulois, 2009), ils indiquent néanmoins que la sociologie est outillée pour répondre à ces interrogations. Voici ce qu'ils expriment à ce sujet:

"Elle [...] semble (la sociologie) [...] en mesure d'ouvrir la « boîte noire entreprise » afin de qualifier les ressorts réels de la RSE à partir de diagnostics de terrain. Elle est enfin particulièrement bien placée pour analyser les relations entre l'entreprise et la société à partir d'une approche compréhensive des acteurs" (Brulois et Viers, 2009).

Nous visons précisément, à travers notre thèse, à aller au-delà du discours managérial relatif à la gouvernance et à la responsabilité sociale des entreprises, en analysant le processus par lequel des entreprises sont amenées dans les faits à intégrer dans leur cadre de gestion des pratiques soucieuses de toutes leurs parties prenantes. La sociologie permet d'étudier dans ce cadre la gestion, l'organisation, la stratégie, les conditions de réussite ou d'échec et les crises de l'entreprise mais également les liens et l'agencement entre les sous-systèmes SP, SO, SI: quels sont les acteurs qui participent à la régulation des activités de l'entreprise (SI); comment l'entreprise intègre de nouvelles normes et valeurs d'un point de vue organisationnel (SO) et quels sont leurs effets sur la production (SP).

Nous souhaitons, comme nous y invitent Beschoner et Hajduk (2014) dépasser les approches purement individualistes qui expriment l'idée que face à la multiplication des scandales au cours de ces vingt dernières années, il est nécessaire afin de les limiter de s'appuyer uniquement sur la figure symbolique du "marchand honorable" (Bowen) et plus précisément sur les attributs moraux individuels des acteurs économiques.

Développant les limites dans le contexte contemporain d'une telle vision de l'entrepreneur fondée sur des attributs datant principalement du Moyen-Age (vision dogmatique fondée sur l'honneur personnel de marchands agissant le plus souvent pour leur propre compte car autonomes et indépendants), les auteurs nous expliquent que c'est fondamentalement l'institution/l'organisation qui doit servir aujourd'hui de point de référence afin de favoriser une prise en considération accrue de toutes les parties prenantes dans les comportements des entreprises.

En effet, dans le contexte économique contemporain dont les effets de la mondialisation se sont autant traduits par la perte de pouvoir de l'État-Nation que par l'émergence de nouveaux acteurs économiques importants (notamment par la multiplication des parties prenantes, le développement de mouvements de justice globale et d'organismes sources de normes), l'entreprise, en tant qu'organisation, est devenue la figure emblématique du capitalisme moderne en lieu et place du "marchand honorable".

Ainsi, afin de comprendre et analyser le processus par lequel une entreprise dans un contexte de légitimation de ses activités est amenée à modifier les comportements de ses agents, il est nécessaire de prendre en considération aussi bien le rôle, le poids et les valeurs de tous les acteurs clés de son environnement (champ organisationnel) que sa dynamique organisationnelle à travers laquelle ses agents modifient leurs comportements.

Nous étudierons, ainsi, le processus d'institutionnalisation des normes de gouvernance et des normes relatives aux conditions de travail à travers l'étude de nos deux cas. Nous analyserons pour chacun d'eux le processus par lequel, sous l'impulsion de différents acteurs (mouvements de justice globale, groupes d'intérêts), les valeurs des différentes parties prenantes (actionnaires, employés, communautés, etc.) peuvent être formalisées sous forme de normes (par le biais d'organismes sources de normes) et intégrées, le cas échéant, au sein de l'entreprise.

Si comme le soulignent Hajduk et Beshorner: "*[...] institutional ethics do neither obviate the individual nor exonerate her or him from personal responsibilities*" (Hajduk et

Beschorner:16), c'est fondamentalement l'entreprise en tant qu'organisation qui fournit aux individus le cadre dans lequel ils opèrent. Ainsi, c'est à travers sa gouvernance qu'une entreprise favorisera ou non la création d'une culture d'entreprise propice au développement de comportements prenant en considération la totalité des parties prenantes. C'est à dire des comportements visant à valoriser économiquement l'entreprise tout en étant responsables et éthiques avec toutes ses parties prenantes. À cet égard, les rôles de la direction et des administrateurs sont fondamentaux. C'est en effet à travers leur leadership, leur implication, leur exemplarité, leurs choix en matière de ressources humaines ainsi que les formations et mise en situation qu'ils organiseront, que la culture de l'entreprise se construira.

En outre, nous nous intéressons dans le cadre de notre thèse aux cas d'entreprises ayant dû faire face à une crise importante dans leur gouvernance. La dynamique organisationnelle sera donc étudiée sous l'angle plus particulier de l'apprentissage organisationnel suite à une crise. Nous nous intéresserons, dès lors, aux opportunités qui s'offrent à une entreprise de modifier sa culture d'entreprise en réaction à certains dysfonctionnements.

Nous souhaitons également jauger l'efficacité des normes et des acteurs qui les définissent et les défendent. La présence de hauts standards en matière de gouvernance et de gestion des impacts sociaux est de plus en plus utilisée, avec les standards environnementaux, pour évaluer le sérieux d'une entreprise. En effet, ces trois types de normes sont regroupés sous l'appellation de *Facteurs ESG* (Facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance). L'intégration de ces trois éléments par les entreprises, favorisant responsabilité et durabilité, est souhaitée par des parties prenantes, des investisseurs et des organisations internationales. Ainsi, comme le souligne Kofi Annan, Secrétaire général des Nations Unies, lors de la

publication des *Principes pour l'investissement responsable* élaborés sur la base de ces trois facteurs : « [...] ces critères ESG constituent les principaux axiomes du développement durable [...] »⁷. De nombreux organismes et investisseurs considèrent qu'investir dans des entreprises ayant des hauts standards en la matière diminue la prise de risque. Partant de deux études de cas, l'une touchant les normes encadrant les conditions de travail (facteurs sociaux), et l'autre les normes de gouvernance d'entreprise (facteurs liés à la gouvernance d'entreprise), le domaine environnemental (facteurs environnementaux) ne fera pas l'objet d'une étude empirique dans le cadre de cette thèse.

5.2 Questions de recherche

Si nous cherchons à aller au-delà du discours relatif à la bonne gouvernance et à la responsabilité sociale en étudiant le processus par lequel les entreprises sont amenées à mettre en place une gouvernance qui favorise autant la réussite économique que l'éthique et la prise en considération des parties prenantes, cette thèse se propose de répondre à la question principale suivante : *Comment, face à des crises causées par des dysfonctionnements et abus liés à leur gouvernance, des firmes sont-elles amenées à questionner et modifier leurs pratiques?* Nous désirons, en outre, répondre aux deux sous questions suivantes : 1) *Quels sont les acteurs et les normes formelles qui interviennent dans la régulation des pratiques à la source de ces crises?* 2) *Comment les normes sont-elles intégrées et dans quelle mesure ces*

⁷ Nations Unies (2006) Principes pour l'Investissement Responsable, UNPRI, disponible sur <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

acteurs et ces normes contribuent-ils à éviter l'apparition des problématiques à la source de ces crises?

Afin de répondre à ces trois questions de recherches, nous souhaitons, chronologiquement :

- (a) définir les facteurs (causes) de crise ;
- (b) définir les acteurs qui édictent les normes formelles qui encadrent les problématiques à la source de ces crises : États, organismes sources de normes, mouvements sociaux, groupes d'intérêts, etc. (afin de répondre à la sous-question de recherche 1)
- (c) définir les acteurs qui se mobilisent afin que les entreprises réforment les pratiques à la source de ces crises (afin de répondre à la sous-question de recherche 1) ;
- (d) analyser l'efficacité, autant de ces deux types d'acteurs, que des normes sur les problématiques à la source de ces crises (afin de répondre à la sous-question de recherche 2) ; et
- (e) d'une manière générale, analyser la manière dont les entreprises ont fait face à ces crises et étudier les conséquences organisationnelles de ces crises.

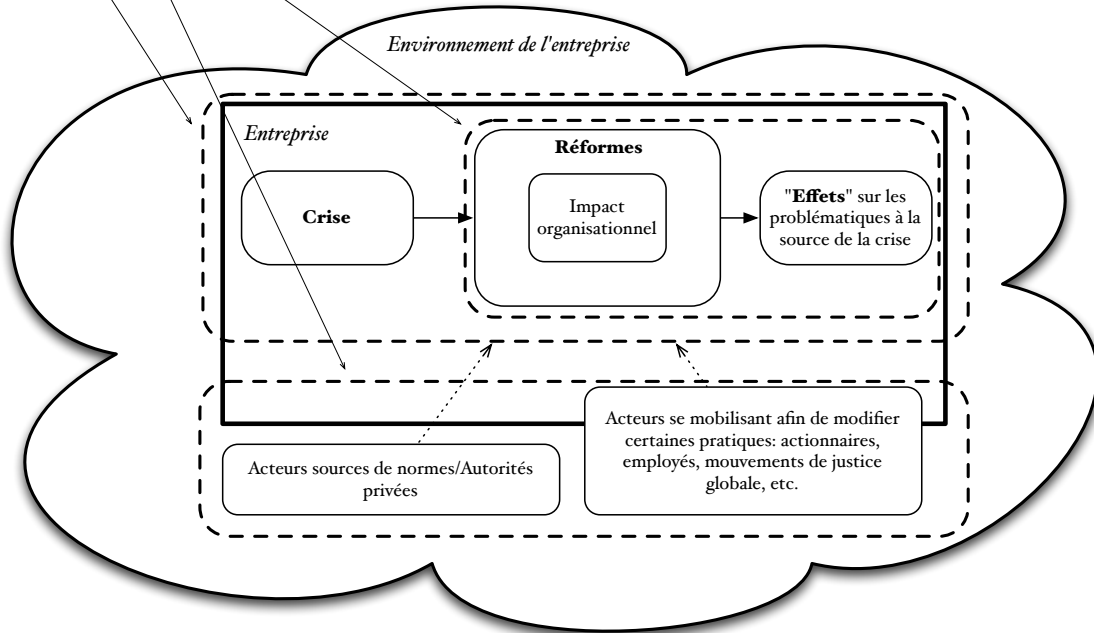
La Figure 2, à la page suivante, schématise notre problématisation en reprenant et situant notre question de recherche générale ainsi que nos sous-questions de recherche.

Figure 2 : Problématisation et questions de recherche

Question générale: Comment une entreprise est-elle amenée à questionner et réformer ses pratiques ?

Sous-question 1: Quels sont les acteurs et les normes formelles qui interviennent dans la régulation des pratiques à la source de la crise ?

Sous-question 2: Comment les normes sont-elles intégrées et dans quelle mesure ces acteurs et ces normes contribuent-ils à éviter l'apparition des problématiques à la source de la crise ?



5.3 Présentation des cas en termes de secteur d'activité et d'enjeux

Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé deux études de cas d'entreprises canadiennes ayant été confrontées à une crise importante liée à leur gouvernance.

La première entreprise, Gildan, issue du secteur de la fabrication de vêtements, produit principalement des t-shirts, chandails de sports, chaussettes et sous-vêtements. Cette entreprise qui domine le secteur en Amérique du Nord et au Canada, a inscrit sa production, pour des

questions de réduction de coûts de main-d'œuvre, principalement en Amérique centrale et dans le bassin des Caraïbes⁸, mais également plus récemment au Bangladesh. Ce type d'industrie, à haute intensité de main d'œuvre, cherche fondamentalement à produire le plus d'unités au plus bas coût possible.

Ainsi, avant que la crise n'éclate, cette entreprise agit uniquement à la manière d'un *homo oeconomicus*. En effet, elle cherche uniquement à faire du profit sans prendre aucunement en considération les conséquences sociales de ses actions. Ainsi, comme la majorité des grandes firmes multinationales fabriquant des vêtements et/ou des chaussures de sport à l'échelle internationale (Nike, Reebok, GAP, Hanes, Fruit of the Loom, etc.), elle décide, afin d'augmenter sa marge, réduire au maximum ses coûts et fondamentalement rester compétitive, de délocaliser progressivement la totalité de sa production dans des pays au sein desquels les salaires sont réduits mais qui sont en outre peu regardants sur la qualité des conditions de travail.

Lorsque les syndicats, les mouvements de justice globale et les médias se mobilisèrent afin de changer les comportements abusifs en dévoilant dans l'espace public les problématiques présentes dans des usines de l'entreprise, Gildan, comme de nombreuses autres firmes du secteur ayant subi les mêmes campagnes médiatiques, s'est trouvé confrontée à un défi important. Celui de rester compétitive tout en assurant une image de marque respectable, gage de légitimité sociale. En effet, le nom de l'entreprise, malgré son importance, étant peu connu à l'échelle internationale avant le début de la crise, Gildan devait absolument corriger le tir.

⁸ <<http://www1.gildan.com/corporate/company/overview.cfm>> (consulté le 3 octobre 2014).

Nous verrons plus loin dans l'analyse que le modèle de production de Gildan favorisa ses capacités d'adaptation. En effet, l'entreprise aura plus de facilité à entreprendre des réformes dans sa chaîne de production, car contrairement à d'autres fabricants (en général de grandes marques) qui font appel à un réseau de sous-traitants à travers le monde, Gildan possède la majorité de ses usines.

La seconde entreprise étudiée, Nortel, est issue du secteur des technologies de l'information et de la communication. Ce secteur connaît une révolution majeure durant les années 1990. Cette révolution communicationnelle touche certes le téléphone, par le développement des technologies "sans-fil", mais elle concerne plus encore les évolutions technologiques et la démocratisation du micro-ordinateur. C'est fondamentalement à travers le développement du micro-ordinateur et de l'Internet que s'incarne la convergence numérique qui permet progressivement de diffuser par le même canal aussi bien du son que de l'image ou encore de la vidéo.

C'est à cette époque que Nortel achève son émancipation de sa maison mère Bell Canada qui lui fournissait jusqu'alors les débouchés nécessaires à ses innovations technologiques liées aux technologies téléphoniques. L'entreprise doit dès lors dans ce contexte de révolution technologique et de libéralisation du secteur, caractérisé par l'apparition de nouveaux concurrents proposant de nouvelles technologies (Cisco, Bay Networks, etc.), innover et trouver de nouveaux clients pour ses produits.

Ce premier défi d'adaptation technologique s'accompagnera d'un second défi, lié quant à lui à la financiarisation de l'économie mondiale. En effet, Nortel devait, en outre, satisfaire un actionnariat composé de plus en plus d'investisseurs réalisant des placements à court terme, dans un contexte économique caractérisé par l'importance grandissante donnée à la valeur du titre boursier de l'entreprise comme indicateur de réussite économique. Face à ces défis, autant technologique que financier, l'entreprise devait adapter sa gouvernance et ses pratiques afin de rester compétitive.

Le dégonflement de la bulle spéculative liée aux nouvelles technologies, à l'aube des années 2000, marquera le début de la crise pour l'entreprise qui mènera progressivement à sa faillite en 2009.

Ces crises révéleront de nombreux dysfonctionnements dans la gestion de l'entreprise concernant autant de la mauvaise gestion (acquisitions démesurées et non intégrées à l'entreprise), que de la gestion abusive (gestion de la comptabilité opaque par le biais d'une comptabilité créative, politiques de rémunération des hauts dirigeants conséquentes et favorisant la prise de risque).

Chapitre 2: Méthodologie

Afin de répondre à notre question de recherche principale : *Comment, face à des crises causées par des dysfonctionnements et abus liés à leur gouvernance, des firmes sont-elles amenées à questionner et modifier leurs pratiques?* 1) *Quels sont les acteurs et les normes formelles qui interviennent dans la régulation des pratiques à la source de ces crises?* 2) *Comment les normes sont-elles intégrées et dans quelle mesure ces acteurs et ces normes contribuent-ils à éviter l'apparition des problématiques à la source de ces crises?*, nous avons décidé de réaliser deux études de cas. Nous sommes conscients des limites induites par une telle démarche: la généralisation limitée, les spécificités de chaque cas et le difficile choix des données (causé autant par la surabondance de certaines informations que par la pauvreté d'autres) (Cheriet, 2010). Il nous apparaît, cependant que cette méthode, appliquée à notre objet d'étude et à nos questions de recherche, comporte des avantages forts. Elle permet, non seulement une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, mais également de prendre en considération le contexte historique (par la prise en compte de certains paramètres) tout en s'assurant de la validité des phénomènes en tant que représentation de la réalité étudiée (Gagnon, 2005). Ce choix nous est dicté par la volonté d'étudier et analyser en profondeur la complexité, autant des problématiques rencontrées par ces deux entreprises de secteurs différents, que le rôle et le poids des acteurs de leur champ dans un contexte de changement des modes de régulation à l'échelle internationale. Comme nous l'avons déjà indiqué, le choix de deux entreprises de secteurs et aux problématiques différentes vise, en outre, à favoriser le développement analytique par la mise en évidence de différences et contrastes autant en ce qui

concerne le type d'acteurs participant à l'élaboration et la diffusion des normes, qu'en ce qui a trait à la portée et l'efficacité, autant des acteurs que des normes.

Nous avons commencé cette recherche par une analyse documentaire relative tant aux entreprises étudiées qu'aux acteurs et organisations intervenant dans le processus de leur régulation, propre à chaque étude de cas : organismes sources de normes, mouvements sociaux, groupe d'intérêts, etc. Outre les articles, chapitres et ouvrages consacrés à l'étude de ces acteurs, nous avons rassemblé et analysé différents documents et rapports que nous abordons plus précisément dans la présentation méthodologique de chaque cas, présentée ci-après. Le développement de l'Internet et du contenu informationnel qui y est disponible aujourd'hui a grandement favorisé la réalisation de cette première étape. Particulièrement abondantes, en ce qui concerne les organismes étudiés (entreprises, mouvements sociaux, organismes sources de standards, etc.), leurs directeurs/administrateurs ainsi que leur gestion, les informations récoltées lors de cette première étape, dont nous avons questionné constamment la véracité et la pertinence, nous ont permis de réaliser une analyse documentaire exhaustive.

Cette première partie de notre recherche s'est focalisée, du point de vue de l'entreprise, sur les éléments suivants : a) Histoire, structure et organisation de l'entreprise; b) Problématiques de gouvernance rencontrées; et c) Réformes engagées, le cas échéant. Nous avons repris, de façon systématique, la littérature sur les deux entreprises afin d'en établir le ou les profils.

Concernant la récolte d'informations documentaires relatives aux organisations participant au processus de régulation, nous avons récolté des informations sur les points ou catégories suivantes : a) Origines et objectifs de l'organisme : Comment et pourquoi cet organisme fut créé, quels sont les acteurs à son origine; b) Quelles sont les normes qu'il définit; et c) Données institutionnelles : structure de l'organisme et mode de gouvernance, quels sont les acteurs impliqués?

La seconde partie de notre étude fut consacrée à la recherche empirique, à proprement parler, par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés au sein des deux entreprises et des organisations impliquées. Nous avons, au cours de cette étape, approfondi, complété et confirmé les éléments d'analyse récoltés durant la première étape.

En ce qui concerne la dimension éthique liée à ces entretiens et aux informations qui en sont issues, un formulaire de consentement a été signé par chacune des parties pour tous les entretiens. Ce formulaire garantissait l'anonymat des personnes interrogées tout en leur précisant qu'elles étaient libres de retirer leur consentement en tout temps, sans préjudice. Dans le cadre de cette thèse, afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées lorsque des références sont faites à leur entretien, des numéros ont été attribués pour chacun d'eux.

1. Le cas de l'entreprise Gildan

La récolte d'informations documentaires concernant le cas Gildan a été réalisée au moyen de différentes sources : sites Internet très développés de l'entreprise, des organismes sources de normes auxquels elle a adhéré, des mouvements sociaux impliqués; articles, chapitres et ouvrages traitant du cas étudié; coupures de presse; rapports financiers et rapports de citoyenneté corporative de l'entreprise; rapports et autres documents issus des organismes sources de normes auxquels l'entreprise a adhéré et des mouvements sociaux impliqués.

Nous avons premièrement consulté les coupures de presse. Notamment, de manière systématique: *Le Devoir* de 1998 à 2013, *La Presse Canadienne* de 2000 à 2013, et le *Globe and Mail* de 1998 à 2013. Les consultations ont été réalisées pour *Le Devoir* directement le site de l'éditeur et pour *La Presse Canadienne* et le *Globe and Mail* sur la plateforme *Factiva*¹. Les recherches réalisées sur base du mot clé "Gildan" ont donné 141 résultats pour *Le Devoir*, 171 pour *La Presse Canadienne* et 137 pour le *Globe and Mail*. En conservant les articles portant sur les thématiques générales suivantes: la crise, l'éthique et la RSE, mais également le modèle d'affaires et les changements organisationnels importants de l'entreprise, nous avons conservé 28 articles de la *Presse Canadienne*, 53 articles du *Devoir* et 12 articles du *Globe and Mail*².

¹ <<http://global.factiva.com>> (consulté le 3 octobre 2014).

² La liste des 93 articles est reprise dans l'annexe 1, p.cclxii

Nous avons consulté les sites Internet de l'entreprise. Les deux premiers consacrés à l'entreprise de manière générale³ et un troisième consacré à son engagement en matière de RSE et de gouvernance d'entreprise⁴; les rapports de citoyenneté corporative de l'entreprise de 2005 à 2011⁵; son code de conduite⁶ ainsi que ses lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise⁷ et ses rapports annuels de 2001 à 2012⁸.

Nous avons également consulté le site Internet du mouvement social *Maquila Solidarity Network* (MSN)⁹, ses ressources et publications (*Maquila solidarity update*, *Codes memo* et autres publications)¹⁰, son dossier relatif au cas Gildan¹¹, la présentation de la campagne visant l'entreprise Gildan¹² et la chronologie des événements¹³.

Concernant l'organisme source de normes impliqué dans le cas Gildan, la *Fair Labor Association* (FLA), nous avons consulté son site Internet¹⁴, les normes et plus précisément les Principes sous forme de code de conduite qu'elle impose à ses adhérents¹⁵, ses ressources relatives au cas Gildan (présentation de l'entreprise, les dernières nouvelles la concernant, les

³ <<http://www.gildan.com>> et <<http://www.mygildan.com/landing>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁴ <<http://www.genuinegildan.com>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁵ Disponibles sur : <http://www.genuinegildan.com/fr/societe/divulgateion_informations/rapports/> (consulté le 3 octobre 2014).

⁶ Disponible sur : <<http://www.genuinegildan.com/fr/employes/code-de-conduite/>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁷ Disponible sur : <<http://www1.gildan.com/corporate/IR/corporateGovernance.cfm?lang=FR>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁸ Disponibles sur : <<http://www1.gildan.com/corporate/IR/annualReports.cfm>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁹ <<http://en.maquilasolidarity.org>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁰ Disponibles sur: <<http://en.maquilasolidarity.org/resources>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹¹ <<http://en.maquilasolidarity.org/issues/ca/bycompany?tid=312>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹² <<http://en.maquilasolidarity.org/gildan>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹³ <<http://en.maquilasolidarity.org/taxonomy/term/312>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁴ <<http://www.fairlabor.org>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁵ Disponibles sur <<http://www.fairlabor.org/labor-standards>> (consulté le 3 octobre 2014).

rapports de plaintes et d'investigations la concernant)¹⁶ et leurs rapports publics annuels de 2003 à 2012¹⁷.

Par rapport au *Worker Rights Consortium* (WRC), impliqué dans différentes plaintes et investigations concernant Gildan, nous avons consulté son site Internet¹⁸ ainsi que ses rapports d'investigation relatifs à l'entreprise¹⁹.

Afin de compléter cette première récolte d'information, des entretiens ont été réalisés tant au sein de l'entreprise qu'au sein de la principale organisation ayant fait pression sur l'entreprise afin qu'elle se réforme.

L'entretien auprès des responsables de Gildan (E1) fut réalisé en deux parties, une première sur place d'une durée de 80 minutes et une seconde par téléphone afin de compléter et enrichir les résultats de la première séance. Ces deux entretiens furent réalisés à Montréal, durant l'été 2010, auprès de trois personnes de manière simultanée: la Vice-présidente RSE, le directeur de la communication ainsi que le directeur de la communication avec les investisseurs. Quant à l'entretien réalisé auprès du principal mouvement social ayant fait pression sur l'entreprise, il fut réalisé en juin 2012, à Toronto, auprès de son co-fondateur (E2) et dura 137 minutes.

¹⁶ <<http://www.fairlabor.org/affiliate/gildan-activewear-inc>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁷ Disponibles sur <<http://www.fairlabor.org/impact/reports>> (consulté le 3 juillet 2014).

¹⁸ <<http://www.workersrights.org>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁹ <<http://www.workersrights.org/Freports/index.asp>> (consulté le 3 octobre 2014).

Le guide d'entretien²⁰ pour l'entreprise portait sur les thèmes suivants : 1) les responsabilités de l'interlocuteur en matière de RSE; 2) le modèle de production de l'entreprise; 3) l'adoption des codes de conduite et des standards; et finalement 4) une discussion générale.

En ce qui concerne le mouvement social²¹, les thématiques étaient les suivantes : 1) origines, histoire et objectifs de l'organisation; 2) structure et opérations; 3) organisations et acteurs du champ; 4) le cas Gildan; et finalement 5) une discussion générale.

Il fut relativement difficile, dans les deux cas, d'obtenir l'accord des différents protagonistes afin de réaliser des entretiens. Cette situation s'explique en partie par la sensibilité des problématiques étudiées, à cause du contexte conflictuel de crise mais aussi de la sécurité industrielle ou encore de la communication et du rapport à l'opinion publique. Nous avons dû insister et réécrire des courriers/courriels avant que des rendez-vous soient finalement obtenus.

Les éléments ainsi récoltés nous ont permis autant de définir les causes de la crise, les facteurs ayant poussé l'entreprise à se réformer, les acteurs clés ayant participé au processus réformateur (organismes sources de normes, mouvements sociaux), que d'analyser l'efficacité de ces acteurs et des normes sur les problématiques à la source de la crise. D'une manière générale, nous avons pu analyser le processus par lequel l'entreprise s'est reconstruite suite à la crise.

²⁰ Annexe 3 : Guide d'entretien Gildan, p. cclxxxvii.

²¹ Annexe 4 : Guide d'entretien Maquila Solidarity Network (MSN), p. ccxcv.

Deux tableaux reprennent les résultats de cette recherche concernant Gildan. Le premier, le Tableau II (p.154), reprend de manière chronologique les différentes phases (quatre) de l'apprentissage organisationnel réalisé par l'entreprise en matière de RSE. Il comprend en outre, pour chacune d'elles, les principales actions réalisées par l'entreprise. Un second tableau, le Tableau III (p.156), synthétise les principales initiatives engagées par l'entreprise en matière de RSE de 2005 à 2012. Les informations issues de ce tableau ont principalement été récoltées dans les rapports de citoyenneté corporative de l'entreprise.

2. Le cas de l'entreprise Nortel

Il nous semble important de mentionner quelques éléments particuliers concernant l'étude de l'entreprise Nortel. Tout d'abord, le fait que l'entreprise n'était pas encore en faillite lorsque nous avons commencé son étude. Nous pensions, encore à ce moment, que l'entreprise pouvait se restructurer et prolonger l'exercice de ses activités. La faillite, annoncée début 2009, si elle n'a pas eu d'incidence particulière sur l'étude des facteurs ayant contribué au déclin de l'entreprise, a mis cependant ceux-ci en perspective. En outre, étant donné la faillite de la firme ainsi que les différentes poursuites en cours, nous avons été confrontés à la difficulté de rencontrer d'anciens hauts dirigeants ou d'anciens membres du conseil d'administration disposés à nous parler. Le seul ancien administrateur ayant répondu à notre sollicitation l'a accepté à la condition qu'il ne soit pas fait référence explicitement au cas de l'entreprise

Nortel lors de l'entretien²². Nous avons alors décidé de nous concentrer sur l'abondante documentation relative au cas de l'entreprise afin de récolter les informations pertinentes pour ensuite confirmer et compléter les informations que nous y avons puisées par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de deux anciens hauts dirigeants de l'entreprise et d'un ancien administrateur.

Nous avons, dans un premier temps, créé, sous forme d'un organigramme²³, l'évolution chronologique de l'entreprise depuis sa création en 1895 jusqu'à sa faillite et son démantèlement en 2009. Cet organigramme permet de situer l'entreprise dans l'histoire nord-américaine des télécommunications, à côté d'autres acteurs importants tels que Bell et AT&T.

Nous avons consulté les coupures de presse et de manière systématique: *Le Devoir* de 1998 à 2013, *La Presse Canadienne* de 2000 à 2013, et le *Globe and Mail* de 1998 à 2013. Comme pour l'étude du cas Gildan, les consultations ont été réalisées pour *Le Devoir* directement le site de l'éditeur et pour *La Presse Canadienne* et le *Globe and Mail* sur la plateforme *Factiva*²⁴. Les recherches réalisées sur base du mot clé "Nortel" ont donné 1470 résultats pour *Le Devoir*, 873 pour *La Presse Canadienne* et 2548 pour le *Globe and Mail*. En conservant les articles portant sur les thématiques générales suivantes: les crises et l'éthique, les acquisitions et cessions, la rémunération, les restructurations, la communication financière, les fluctuations du cours de l'action, le modèle d'affaires et les changements organisationnels importants de

²² Nous avons cependant réussi à obtenir le point de vue de notre interlocuteur sur la majorité des problématiques ayant touché l'entreprise, sans que celle-ci ne soit citée directement lors de l'entretien.

²³ Voir Figure 7 (annexe 9, p. ccxvii): *Nortel : Chronologie de l'évolution de l'entreprise depuis sa création en 1895 jusqu'à sa faillite et son démantèlement en 2009*.

²⁴ <<http://global.factiva.com>> (consulté le 3 octobre 2014).

l'entreprise ainsi que les poursuites judiciaires et le procès canadien, nous avons conservé 76 articles de la *Presse Canadienne*, 121 articles du *Devoir* et 117 articles du *Globe and Mail*²⁵.

En ce qui concerne la récolte d'informations relative à l'entreprise même, nous avons consulté dans un premier temps son site Internet²⁶. Lorsque les informations s'y sont faites plus rares au fur et à mesure que la faillite approchait, nous avons dû nous tourner vers d'autres bases de données afin de réunir des informations nécessaires. Les rapports de citoyenneté corporative de 2007 et 2008 ont été puisés sur le site de l'entreprise lorsque certaines ressources y étaient encore disponibles. En ce qui concerne les rapports annuels de 1996 à 2009, les rapports trimestriels de 1998 à 2008, les circulaires de sollicitation de procurations (invitation aux assemblées annuelles reprenant notamment des informations sur la régie d'entreprise et la rémunération de la direction et des membres du conseil d'administration) de 1998 à 2008 ainsi que le code de conduite, nous avons récolté ces documents sur le portail « SEDAR » des *Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM)*²⁷ ainsi que sur le portail « EDGAR » de la *Securities and Exchange Commission (SEC)*²⁸ américaine.

Les documents relatifs aux rapports d'enquêtes, aux charges retenues et aux décisions et arrangements, dans le cadre des poursuites intentées par la SEC, ont été récoltés sur leur site²⁹.

Il en fut de même concernant les documents relatifs aux poursuites initiées par la *Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO)*³⁰.

²⁵ La liste des 314 articles est reprise dans l'annexe 2, p. cclxviii

²⁶ <<http://www.nortel.com>> (consulté le 3 octobre 2014).

²⁷ <<http://www.sedar.com>> (consulté le 3 octobre 2014).

²⁸ <<http://www.sec.gov/edgar.shtml>> (consulté le 3 octobre 2014).

²⁹ <<http://www.sec.gov>> (consulté le 3 octobre 2014)

³⁰ <<http://www.osc.gov.on.ca>> (consulté le 3 octobre 2014)

Les informations relatives aux différents recours collectifs intentés contre l'entreprise ont été récoltées sur un site Web dédié³¹.

Les documents reprenant les normes canadiennes de gouvernance d'entreprise ont été récoltés sur les sites des agences canadiennes de régulation : l'ACVM³² et le CVMO, ainsi que sur le site de la bourse de Toronto³³. Les Lignes directrices de la bourse de Toronto, en vigueur durant la période de crise de Nortel (jusqu'en 2005) ont été obtenues sur le site de l'Institut Européen sur la gouvernance d'entreprise (ECGI)³⁴. Concernant le volet américain des normes, les informations ont été récoltées sur le site de la SEC ainsi que le site de la bourse de New York³⁵. Le rapport du procès pénal canadien a été récolté sur le site de la Cour supérieure de justice de l'Ontario³⁶.

Nous avons ensuite complété les données par le biais de différents entretiens exploratoires auprès d'experts familiers avec le cas Nortel. Le premier interviewé (E3) est expert-comptable, professeur et titulaire d'une Chaire en comptabilité. Il a écrit différents articles consacrés au cas Nortel. Son entretien a eu lieu en octobre 2012 à Montréal et dura 45 minutes. Le second interviewé (E4) est journaliste à Radio-Canada. Il a réalisé plusieurs enquêtes et reportages sur le cas Nortel. Son entretien a eu lieu en novembre 2012 à Montréal et dura 62 minutes. La troisième personne interviewée (E5) est professeur de gestion et directeur d'un programme de Maîtrise en sciences de la gestion. Il est le fondateur et le

³¹ <<http://www.nortelsecuritieslitigation.com>> (dernière consultation le 11 juillet 2014. Site fermé en date du 3 octobre 2014)

³² <<http://www.lautorite.qc.ca>> (consulté le 3 octobre 2014)

³³ <<http://www.tmx.com>> (consulté le 3 octobre 2014)

³⁴ <http://www.ecgi.org/codes/documents/tsx_gtgd_fr.pdf> (consulté le 3 octobre 2014)

³⁵ <<https://nyse.nyx.com>> (consulté le 3 octobre 2014)

³⁶ <<http://www.ontariocourts.ca/>> (consulté le 3 octobre 2014)

coordonnateur d'un groupe d'étude en management des entreprises de l'aéronautique et a en outre réalisé sa thèse sur l'entreprise Nortel en 2003. Son entretien a été réalisé en novembre 2012 à Montréal et dura 96 minutes.

Comme nous l'avons précisé plus tôt, afin de compléter cette première récolte d'information et fondamentalement d'en confirmer la substance, des entretiens ont été réalisés auprès de deux anciens hauts dirigeants (*éthique et conformité*) et d'un ancien membre du conseil d'administration de l'entreprise. Le premier interviewé (E6) a été haut responsable éthique de 2005 à 2006. Cet entretien fut réalisé à New York en novembre 2012 et dura 106 minutes. Le second entretien (E7) a été réalisé auprès d'un haut responsable éthique de 2004 à 2010. Il occupa en outre différents postes à responsabilité dans l'entreprise depuis 1989 dans le domaine juridique, environnemental, de la santé et de l'éthique. L'entretien fut réalisé à Toronto en février 2013 et dura 92 minutes. Finalement, le troisième entretien (E8) a été réalisé auprès d'un ancien administrateur de Nortel (1997-2005). Cette personne a en outre participé activement à de nombreux rapports canadiens concernant la gouvernance d'entreprise. Son entretien fut réalisé à Montréal en janvier 2003 et dura 82 minutes.

Le guide d'entretien³⁷ était structuré selon les thématiques suivantes : 1) les causes de la crise et les réformes engagées en réaction à celle-ci (pour chacune des trois périodes de crise); 2) les responsabilités de l'interlocuteur en matière d'éthique; 3) l'efficacité des normes et principes de gouvernance sur le terrain; et 4) une discussion générale portant sur les différentes crises et

³⁷ Annexe 5 : Guide d'entretien Nortel, p. ccxcviii.

leurs causes ainsi que sur les normes encadrant les problématiques à la source de ces crises et leur efficacité.

Les éléments ainsi récoltés nous ont permis autant de définir les différentes causes de la crise, les acteurs clés participant à leur régulation (agences de régulation, autorités de marchés, les bourses de valeurs, organismes auditeurs) que d'analyser les limites en termes d'efficacité, autant de ces acteurs, que des normes sur les problématiques à la source de la crise.

Trois tableaux ont été réalisés sur base de cette étude de cas. Le premier, le Tableau IV (p. ccci), reprend les principales acquisitions réalisées par l'entreprise de 1998 à 2000. Le second, le Tableau V (p. cccliii), reprend les 14 lignes directrices de la bourse de Toronto en matière de gouvernance mise en correspondance avec leur formalisation au sein du document de convocations des actionnaires. Le troisième tableau, le Tableau VI repris en annexe (Annexe 8, p. ccclix), expose les principaux dysfonctionnements que l'entreprise a subis, organisés par thématique (R et D, Gouvernance de la direction, Gouvernance du conseil d'administration, Climat de travail, Comptabilité, Conséquences de la crise 1, Conséquences de la crise 2, Tentative de restructuration et faillite, Analystes financiers, Actionnariat). Nous avons indiqué, en outre, la provenance des informations (entretiens ou articles).

Avant de présenter, respectivement dans le chapitre 4 et le chapitre 5, l'analyse de nos deux études de cas, nous développons dans le chapitre suivant notre cadre théorique. Nous y décrivons, sous forme d'un modèle général en trois étapes d'institutionnalisation des normes liées à la responsabilité sociale et à la gouvernance d'entreprise, le processus à travers lequel

des entreprises peuvent être amenées, suite aux actions de différents acteurs agissant dans trois domaines (la gouvernance, les conditions de travail et l'impact environnemental), à favoriser des comportements alliant recherche du profit et éthique et transparence avec les parties prenantes.

Chapitre 3: Les théories néo-institutionnelles et l'apprentissage organisationnel comme outils d'étude de la normalisation de la responsabilité sociale et de la gouvernance d'entreprise

Les politiques de libéralisation, amorcées au milieu des années 1980, ont ouvert la voie à un capitalisme débridé à la source de multiples abus de firmes nationales et multinationales. Face à ceux-ci, les entreprises sont amenées à questionner leurs pratiques et à les réformer en intégrant de nouvelles normes qui concernent trois domaines : la gouvernance d'entreprise, relative à la gestion des mécanismes de direction, d'administration et de contrôle; le domaine social, lié principalement aux conditions de travail; et le domaine environnemental, relatif à la gestion de leur impact écologique.

Si la gouvernance d'entreprise représente : *« les arrangements légaux, culturels et institutionnels qui déterminent ce qu'une entreprise cotée en bourse peut faire, qui la contrôle, comment ce contrôle est exercé et comment les risques et les retours issus de ses activités sont distribués »* (Blair, 1995: 19), ses objectifs ont évolué au fur et à mesure que se sont accrues ses externalités négatives. Les différents excès qui se sont multipliés à partir des années 1980 l'ont forcée à reconsidérer et élargir ses responsabilités. Si John Elkington développe l'idée selon laquelle une entreprise est non seulement responsable de ses résultats économiques, mais également de ses impacts sociaux et environnementaux (Elkington, 1998), la notion de responsabilité sociale de l'entreprise exprime plus généralement l'idée que l'entreprise n'est plus seulement responsable envers ses actionnaires mais l'est également dorénavant envers

tout acteur susceptible d'être affecté par ses activités (Freeman, 1984; Freeman et Reed, 1983; Jones, 1980; MacLagan, 1998).

La RSE, aujourd'hui, fait partie intégrante des attributs d'une bonne gouvernance (Bonn et Fisher, 2005; Clarke et Dela Rama, 2008) qui vise désormais à valoriser économiquement l'entreprise tout en favorisant les comportements responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes. Il apparaît néanmoins trois domaines normatifs distincts relatifs à cet enjeu: le domaine relié à la gouvernance d'entreprise, le domaine relié aux impacts sur les travailleurs de l'entreprise, et finalement, le domaine relié à ses impacts environnementaux. La prise en considération de ces trois domaines, que l'on appelle *Facteurs ESG* (environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance d'entreprise), est devenue un enjeu majeur, tant pour les entreprises elles-mêmes¹, que pour les différentes parties prenantes, dont les investisseurs².

Les théories néo-institutionnelles permettent aujourd'hui d'étudier les processus de modification des pratiques dans ces trois domaines, non seulement sous l'angle du changement social, mais également en considérant le rôle, autant de l'entreprise elle-même, que d'autres acteurs clés de son champ. L'objectif de cet article vise, sur base de ces avancées théoriques, à répondre au questionnement suivant: *Comment les entreprises sont-elles*

¹ Comme le souligne une étude de PricewaterhouseCoopers, lorsqu'il s'agit pour une entreprise de jauger la possibilité d'en acquérir une autre: PricewaterhouseCoopers (2013) « The Integration of Environmental, Social and Governance Issues in Mergers and Acquisitions Transactions », disponible sur: <http://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/publications/assets/pwc-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-in-mergers-and-acquisitions-transactions.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

² Voir les Principes d'Investissement Responsable (PRI) développé par l'ONU: Nations Unies (2006) Principes pour l'investissement responsable, UNPRI, disponible sur <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

amenées à questionner et modifier leurs pratiques liées à la gouvernance d'entreprise, aux conditions de travail et à leur impact environnemental?

Après avoir défini les trois domaines et mis en perspective pour chacun d'eux l'apparition de certains abus et déficiences, nous aborderons, en trois étapes, le processus d'institutionnalisation de nouvelles normes en réaction à ceux-ci.

Une première étape durant laquelle sont définies, par différents acteurs, des normes liées à la gouvernance d'entreprise, des normes sociales et des normes environnementales, et une seconde étape caractérisant la diffusion de ces normes via des acteurs mobilisateurs. Ces deux premières étapes s'inspirent des travaux de Thomas Lawrence et Roy Suddaby (2006; Lawrence et al. 2009) et reprennent trois actions fondamentales (*définir, se mobiliser et construire des réseaux normatifs*) parmi différents types de *travail institutionnel* favorisant le changement social (Lawrence et Suddaby, 2006: 221).

Finalement, nous aborderons une troisième étape, inspirée des travaux de Christine Oliver (1991) portant sur les réponses stratégiques des organisations aux pressions institutionnelles, durant laquelle les réactions des entreprises reflèteront l'acceptation partielle ou totale des normes, voire leur refus. À cet égard, nous soulignerons le fait qu'une entreprise prétendant être responsable se doit de l'être autant dans la gestion de sa gouvernance d'entreprise que dans la gestion de ses impacts sociaux et environnementaux.

Pour terminer, la notion d'apprentissage organisationnel issue des travaux de Chris Argyris et Donald Schön (Argyris et Schön, 2002; Argyris, 2003) permettra d'illustrer le processus par lequel, certaines entreprises, peuvent être amenées, suite à une crise induite par des dysfonctionnements, à engager des réformes plus ou moins profondes. Sur base de cette théorie et de son application au domaine de la RSE (Zadek, 2004; Gond et Herrbach, 2006), nous mettons en évidence que les comportements éthiques dépendent de la culture de l'entreprise et des valeurs qui y sont insufflées.

1. L'évolution du capitalisme et ses effets

Les politiques de libéralisation amorcées durant les années 1980 ont modifié la dialectique traditionnelle public/privé en faveur du secteur privé (Sales et Beschorner, 2006: 235-236). Cet élément, couplé aux processus de mondialisation, a permis aux entreprises d'opérer dans des environnements moins contraignants et a ouvert la voie à la multiplication des pratiques excessives. Non seulement des entreprises ont accru leurs externalités négatives dans les dimensions sociale et environnementale, mais certaines d'entre-elles, par le biais de mauvaise gestion, de fraudes comptables et autres crimes économiques, ont connu des dysfonctionnements dans leur gouvernance d'entreprise.

1.1 L'impact sur la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise regroupe les principes suivants³ : le leadership et la gérance, la reddition des comptes, la communication et la divulgation (la transparence), le service et l'honnêteté, la réalisation des objectifs de l'entreprise, et finalement la formation continue et la croissance de l'entreprise (Brown, 2006). La publication de bilans comptables vise à fournir des informations aux investisseurs potentiels et à informer les actionnaires de la gestion efficiente de leur entreprise.

Deux éléments clés ont eu un impact sur la gouvernance d'entreprise : la séparation propriétaire/gestionnaire et la financiarisation de l'économie mondiale. La dissociation entre propriétaires et gestionnaires suivie de la professionnalisation de l'administration (Berle et Means, 1932; Chandler, 1977) fut à l'origine du développement de la *théorie de l'agence*. Cette théorie, partant du constat qu'il existe une asymétrie relative aux informations dont disposent le *principal* (le propriétaire) et l'*agent* (le gestionnaire) et une divergence d'intérêts entre ces deux acteurs, justifia la mise en place de mesures visant à favoriser un meilleur contrôle interne et externe de la direction (Clarke et Dela Rama, 2008: 7), mais également à aligner les intérêts des gestionnaires sur ceux des actionnaires. C'est dans cette logique que, suite aux scandales financiers retentissants des années 1990⁴, les mécanismes de contrôle furent accentués et que se multiplièrent les mesures visant à aligner les intérêts de la direction avec ceux des actionnaires.

³ S'il existe de nombreuses définitions relatives à la gouvernance d'entreprise (Clarke et Branson, 2012: 2-3), ces six principes, à la base du modèle canadien, s'avèrent être les plus exhaustifs en la matière (Brown, 2006: 180-181).

⁴ Citons à cet égard les cas d'*Enron*, de *Worldcom*, de *Parmalat* ou encore de *Vivendi*.

C'est dans le cadre de cet alignement qu'une part grandissante des revenus de la direction a pris la forme de prime à la performance et de stock-options. La multiplication de ce type de rémunérations, couplée à la financiarisation de l'économie mondiale et à la place accrue des marchés financiers (Michalet, 2004: 95-128), non seulement comme source de financement des entreprises, mais également comme baromètre de leur santé économique, fut à l'origine d'effets pervers. La pression des marchés financiers et les perspectives de profits à court terme, agissant sur certains cadres telle de l'« héroïne managériale » (Jensen, 2004), ont favorisé de la mauvaise gestion, sous forme de manipulations comptables, de comptabilités créatives ou encore de prise de risques démesurée.

Il est important de noter que les conséquences de telles pratiques économiques, lorsqu'elles mènent à une perte de valeur de l'entreprise ou à un dépôt de bilan, ne touchent pas uniquement les gestionnaires et actionnaires, sous forme de perte de revenu ou de manque à gagner, mais touchent l'ensemble des parties prenantes. Les conséquences peuvent ainsi toucher des employés, lorsque ceux-ci sont licenciés suite à une faillite ou à une restructuration, voire un pays lorsque celui-ci perd un de ses fleurons, et par la même occasion, des connaissances, des brevets, ainsi qu'une source d'emploi pour la collectivité.

1.2 L'impact sur les conditions de travail

On sait que le développement industriel fut alimenté, au XIXe siècle, par des conditions de travail particulièrement difficiles (Bairoch, 1997: 364-371). Les avancées sociales réalisées à

partir de la fin du XIXe siècle dans les pays occidentaux, qu'il s'agisse de la sécurité, du travail des enfants, du travail des femmes et de la quête de l'équité salariale, des droits syndicaux, de la durée du temps de travail, et de manière générale, de l'humanisation des conditions de travail, sont le produit de luttes sociales âprement disputées, dont la résultante s'incarne dans le compromis fordiste et le développement de l'État providence durant les Trente Glorieuses (Coster et Pichault, 1998: 78-85).

Si les investissements directs à l'étranger commencent à se développer à partir de la fin du XIXe Siècle (Wilkins, 1990), c'est à partir du milieu des années 1960 qu'ils deviennent centraux comme stratégie d'entreprises afin, suivant les cas, d'étendre leurs marchés et/ou réduire leurs coûts de production (Michalet: 57-67). Ce deuxième objectif justifie, à partir des années 1980, des délocalisations massives, partielles ou totales, de chaînes de production dans des pays aux lois sociales réduites, absentes ou inopérantes. Durant la décennie suivante, des problématiques liées aux mauvaises conditions de travail se multiplient et des compagnies de l'industrie dite du « sweatshop » sont pointées du doigt. On leur reproche d'imposer des conditions de travail indécentes au sein de leurs usines ou chez leurs sous-traitants. Ces dernières années encore, les pratiques d'entreprises des secteurs de la fabrication de vêtements, de l'électronique ou encore des mines sont toujours questionnées⁵.

⁵ Les effondrements d'ateliers vétustes et non sécurisés à répétitions, notamment au Bangladesh, témoignent de cet état de fait.

1.3 L'impact environnemental

Finalement, la dimension environnementale recouvre non seulement les effets que peuvent avoir les entreprises sur leur environnement, par le biais de pollutions inhérentes à leur production ou encore à des pratiques à risque, mais plus généralement, les effets de l'exploitation et de la gestion des ressources naturelles (matières premières, eau, énergie fossile) ainsi que la prise en considération de leur caractère limité.

Jusqu'aux années 1960, les effets de l'industrialisation sur l'environnement ont été placés au second plan. Durant plus d'un siècle, les ressources naturelles étaient perçues comme inépuisables, les effets de la pollution étaient soit ignorés, soit considérés comme résorbables, et les accidents industriels n'étaient perçus que comme l'inévitable contrepartie d'un progrès économique souhaité par tous.

Malgré l'éveil progressif des consciences depuis une cinquantaine d'années, la question environnementale reste, aujourd'hui, un enjeu de taille. Outre la multiplication des incidents ou accidents environnementaux majeurs (accidents nucléaires, marées noires, etc.), certains secteurs industriels restent polluants, voire très polluants. C'est le cas de l'extraction pétrolière, gazière et minière, de la production électrique ainsi que de l'industrie chimique et métallurgique⁶.

⁶ Ces industries font partie des onze secteurs les plus polluants en Amérique du Nord. Ils représentent 72 % des rejets et transferts polluants déclarés en 2006. Voir: Commission de coopération environnementale (2011) « À l'heure des comptes : Les rejets et les transferts de polluants en Amérique du Nord », n°13, Montréal: 63.

De plus, certaines entreprises de ces secteurs polluants, face aux pressions de la société civile et aux durcissements législatifs, ont délocalisé partiellement ou totalement leur production dans des pays moins restrictifs en la matière (Mani et Wheeler, 1999; Rousseau, 2006).

2. Théories néo-institutionnelles, modifications des pratiques et changement social

Il nous importe d'étudier le processus par lequel de nouvelles pratiques émergent et s'institutionnalisent en réaction à ces différents excès et abus. L'institutionnalisation, que l'on peut définir comme étant le processus par lequel les pratiques sociales sont, suivant les cas, reproduites (stabilité sociale) ou redéfinies (changement social) nous permet de conceptualiser le processus par lequel de nouvelles normes, liées à la gouvernance d'entreprise, à la gestion des impacts sociaux et à la gestion des impacts environnementaux émergent, se diffusent et s'implantent dans les entreprises en réaction aux excès précédemment définis.

Les organisations en général et les entreprises en particulier ne peuvent être étudiées tels des acteurs isolés et indépendants les uns des autres. Les firmes gravitent dans des espaces aux côtés d'autres firmes, mais également d'autres types d'organisations: mouvements de justice globale, organismes sources de standards, organisations publiques, organisations syndicales, universités, *think tanks*, etc. Tous ces acteurs interagissent entre eux, de manière formelle ou informelle, directe ou indirecte, visible ou non visible. L'impact de ces acteurs devient un élément clé afin d'analyser les actions d'une organisation, et dans le cas qui nous concerne, les actions des entreprises.

Si le néo-institutionnalisme, durant ses premiers développements, concevait les pratiques sociales comme étant le produit intrinsèquement stable et répété des structures sociales, son évolution théorique récente, a permis d'élargir sa portée heuristique en considérant non seulement leur potentielle variabilité et leur changement, mais également le poids et le rôle des acteurs sociaux dans leur maintien ou leur transformation. Ces avancées théoriques de taille nous permettront d'analyser le processus de changement social, ainsi que les acteurs clés y participant, par lequel les entreprises sont amenées à questionner et modifier, le cas échéant, certaines de leurs pratiques liées à la gouvernance, aux conditions de travail et à leur impact environnemental.

2.1 Les premières approches néo-institutionnelles et leurs limites

Le néo-institutionnalisme sociologique puise ses fondements dans la théorie institutionnelle développée originellement par Philip Selznick (1949). Cette théorie mit en avant l'idée suivant laquelle les structures des organisations étaient non seulement le produit des actions internes, mais également de contraintes externes, culturelles et symboliques, sous forme de valeurs inculquées. D'un point de vue des théories organisationnelles, il s'agit d'une évolution conceptuelle majeure dans le sens où l'organisation n'est plus perçue comme la résultante des seules actions rationnelles des individus qui la composent. Cette première approche institutionnelle, plus descriptive qu'explicative (Scott, 1987: 495), sera suivie par une série de travaux complémentaires s'intéressant, cette fois, au processus par lequel ces valeurs sont

inculquées sous forme de routines (Berger et Luckman, 1967; Meyer et Rowan, 1977, Scott et Meyer, 1983).

Ces différents travaux permettent une avancée fondamentale en théorie des organisations en ce sens que les contraintes institutionnelles auxquelles sont confrontées les organisations ne sont plus issues, uniquement des partenaires directs, avec lesquels elles interagissent afin de rationaliser leurs objectifs, mais plus largement d'une série d'acteurs agissant dans différentes sphères (Scott, 1987: 498). Cette sphère globale d'influence est nommée par Powell et DiMaggio: *champ organisationnel*. Les auteurs le définissent de la manière suivante:

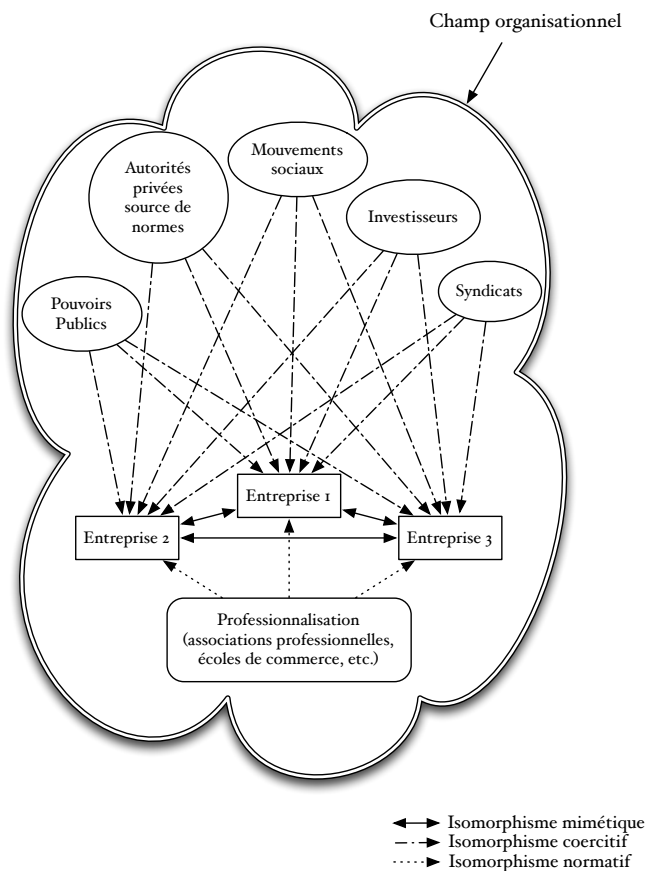
« [...] organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life : key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. The virtue of this unit of analysis is that it directs our attention not simply to competing firms, [...] but to the totality of relevant actors » (Powell et DiMaggio, 1991: 64-65).

Ainsi, l'organisation tire de son champ organisationnel, non seulement les moyens d'atteindre ses objectifs en obtenant ressources, capital, clients, information, etc., mais également sa légitimité sociale. (DiMaggio et Powell, 1983: 150; Scott, 1987: 498).

Ces champs organisationnels ont tendance, suivant Powell et DiMaggio, à s'homogénéiser par le biais de l'institutionnalisation. Les auteurs distinguent trois types de contraintes, vecteurs d'isomorphisme: les contraintes *coercitives*, *normatives* et *mimétiques* (DiMaggio & Powell, 1983, 1997; Powell & DiMaggio, 1991). Les pressions *coercitives* résultent de pressions

formelles et informelles exercées tant par des organisations sur d'autres organisations avec lesquelles elles sont dépendantes que par des attentes culturelles émanant de la société dans laquelle ces organisations gravitent (DiMaggio & Powell: 150). Les pressions *normatives* sont dues à la professionnalisation et à l'élaboration des conditions et des méthodes liées à l'exercice d'un travail en particulier (DiMaggio & Powell: 152). Finalement, le *mimétisme* est le processus qui, en situation d'incertitude, peut conduire certaines organisations à adopter les pratiques d'autres firmes (DiMaggio & Powell: 151).

Figure 3: Un premier modèle statique représentant le processus d'homogénéisation au sein d'un champ organisationnel



Adapté de Powell et DiMaggio (1991)

Dans la prolongation des travaux de Powell et DiMaggio, Scott, quant à lui, fonde les institutions sur la base de trois piliers, allant du plus conscient au plus inconscient: un pilier *régulateur*, un pilier *normatif* et un pilier *culturel-cognitif* (Scott, 2008: 50-59). Le pilier *régulateur* est défini comme étant l'ensemble de règles, de lois et de sanctions qui y sont liées. Le pilier *normatif* est lié, quant à lui, aux valeurs et normes qui définissent les manières de faire socialement. Finalement, le pilier *culturel-cognitif*, définit les conceptions culturelles partagées, sous la forme de schémas de pensée plus ou moins inconscients. En définissant ainsi des frontières *légal*es, *mora*les et *culturel*les, les institutions fournissent autant des lignes de conduite et des ressources en légitimant certaines actions que des interdits et des contraintes en en condamnant d'autres (Scott: 50). Les institutions sont dès lors à l'origine de la stabilité de la vie sociale et du sens qui lui est donné (Scott: 48).

D'une manière générale, ces premiers travaux attribuaient aux organisations et aux acteurs qui les pilotaient, un rôle fondamentalement passif, en sous-évaluant la dimension stratégique de leurs actions. Même si différentes avancées théoriques importantes sont à souligner, cette première vague de travaux, s'échelonnant des années 70 aux années 90, manquait d'un certain nombre d'éléments explicatifs concernant notamment la question du changement institutionnel et plus largement social (Beckert, 1999; Lawrence et Suddaby, 2006; Lawrence et al. 2009), le poids et le rôle des acteurs dans l'élaboration et le maintien des institutions et globalement la question de l'agir (agency) (Battilana et al., 2009; Beckert, 1999; Lawrence et Suddaby, 2006; Lawrence et al. 2009) et finalement les questions politiques et conflictuelles liées aux processus d'institutionnalisation (Pesqueux, 2011: 8).

2.2 *Le néo-institutionnalisme contemporain: le développement de la notion de travail institutionnel et ses effets sur la dynamique des champs organisationnels*

Même si un certain nombre de travaux allaient dès la fin des années 80 intégrer progressivement le poids des acteurs et plus globalement l'idée de changement institutionnel, soit par le biais de réactions stratégiques aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991), soit par le biais de la notion d'*entrepreneur institutionnel* (Eisenstadt, 1964; DiMaggio et Powell, 1988; Fligstein, 1997, 2001; Battilana et al., 2009), les avancées théoriques se sont multipliées ces dernières années. En effet, une série de travaux approfondissant cette question et proposant des cadres théoriques complets intégrant l'étude des microfondations institutionnelles (Battilana et al., 2009; Lawrence et Suddaby, 2006, Lawrence et al. 2009) ont été publiés. Ainsi, en considérant le rôle des acteurs aussi bien dans la création, que dans le maintien et le démantèlement institutionnel, ces travaux ont élargi la portée analytique des théories néo-institutionnelles.

En 1991, Christine Oliver s'interroge, dans son article: *Strategic Responses to Institutional Processes*, sur les réactions organisationnelles stratégiques aux pressions institutionnelles. Les organisations ne sont plus perçues comme des récepteurs passifs aux pressions institutionnelles, différents choix stratégiques s'offrent à elles. Elles ont la possibilité, suivant l'auteure, de les *admettre*, de trouver des *compromis*, de les *éviter*, de les *défier* ou encore de les *manipuler* (Oliver, 1991). Il s'agit d'une étape importante, dans ce champ théorique, vers une prise en considération progressive des stratégies individuelles et collectives.

Le développement de la notion d'*Entrepreneurs institutionnels* (Eisenstadt, 1964; DiMaggio et Powell, 1988; Fligstein, 1997, 2001; Battilana et al., 2009), en abordant le processus par lequel les acteurs créent et modifient les institutions, permet d'intégrer une dimension dynamique de changement dans les théories néo-institutionnelles. Des acteurs individuels ou organisationnels en initiant des changements divergents, et en participant activement à leur implantation (Battilana et al., 2009: 68), sont perçus comme les artisans de microfondations institutionnelles.

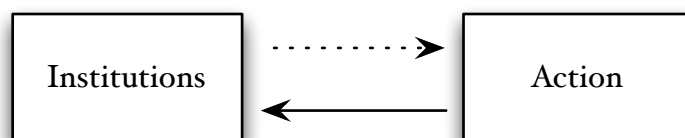
La notion de *travail institutionnel* (Lawrence et Suddaby, 2006; Lawrence et al., 2009) intègre quant à elle autant les notions de stabilité ou de changement social que le poids et le rôle des acteurs sociaux dans ces dynamiques. Elle complète les travaux relatifs aux *entrepreneurs institutionnels*, en abordant, non seulement la manière dont les institutions se créent, mais également la manière dont elles se maintiennent ou disparaissent. Les auteurs intègrent ainsi dans leur modèle les actions d'autres acteurs que les *entrepreneurs institutionnels* mais également des actions plus discrètes. Ainsi:

"The concept of institutional work highlights the intentional actions taken in relation to institutions, some highly visible and dramatic, as often illustrated in research on institutional entrepreneurship, but much of it nearly invisible and often mundane, as in the day-to-day adjustments, adaptations, and compromises of actors attempting to maintain institutional arrangements" (Lawrence et al., 2009: 1).

L'objectif des auteurs, tout en restant dans la logique néo-institutionnelle visant à étudier les relations entre institutions et actions, est d'étudier la relation inverse qui les unit. Ainsi, alors

que les théories néo-institutionnelles traditionnelles se focalisaient sur L'étude d'un seul sens de la relation (Institutions vers Action), la notion de *travail institutionnel* se donne comme objectif d'en étudier la relation inverse (Action vers Institutions).

Figure 4: La relation récursive entre institutions et action



Adapté de Lawrence et al. (2009)

Ainsi, tout en continuant à considérer l'influence des institutions sur les actions individuelles (Lawrence et al, 2009:7) et le fait que les acteurs ne sont pas pleinement autonomes et capables de réaliser complètement leurs intérêts à travers des actions stratégiques (Lawrence et Suddaby, 2006: 219), les auteurs désirent par le biais de cette notion se focaliser sur la manière dont les actions influencent les institutions (Lawrence et al, 2009: 7).

En se concentrant davantage sur l'analyse des activités (Action) que sur l'analyse de l'accomplissement (Institutions), le développement de la notion de *travail institutionnel* comme outil analytique favorise une plus grande prise en considération de l'intentionnalité des comportements dans la compréhension des logiques institutionnelles (Lawrence et al., 2009:

11-14). La prise en considération des différentes stratégies des acteurs sociaux, qu'ils agissent individuellement ou au sein d'organisations, permet une analyse plus précise et complète des dynamiques conflictuelles pouvant prendre place au coeur des processus d'institutionnalisation et de désinstitutionnalisation.

Les auteurs définissent une typologie de *travaux institutionnels*, réalisés par différents acteurs, et visant, soit à *créer*, soit à *maintenir*, soit à *perturber* ou *démanteler* les institutions. Cette typologie s'articule autour des trois piliers définis par Scott comme étant les bases de la légitimité institutionnelle: *le régulateur*, *le normatif* et *le cognitif* (Scott, 2008). L'objectif des auteurs en étudiant le *travail institutionnel* est de comprendre les conditions et les motivations qui le sous-tend, les pratiques et les stratégies qui le constitue et finalement ses effets, qu'ils soient intentionnels ou non (Lawrence et al.: 17).

La notion de *champ organisationnel* évolue également suivant cette même logique. En le considérant dorénavant non plus uniquement comme source d'isomorphisme et de stabilité, mais également comme «*une arène de dialogues et de conflits, de contestation et de négociation entre des agents de nature et de puissance différentes*» (Leca, 2006: 76), ces avancées théoriques permettent d'intégrer non seulement une dynamique de changement institutionnel, mais également une dimension potentiellement conflictuelle entre différents acteurs et modèles institutionnels. Ainsi, les dynamiques de création, de maintien ou de démantèlement institutionnel sont intrinsèquement liées aux notions de lutte et de pouvoir entre les différents acteurs du champ. Les différentes formes de pouvoir exercé par les acteurs

au sein du champ influenceront la dynamique temporelle de l'institutionnalisation en lui permettant de se réaliser de manière plus ou moins rapide (Lawrence et al., 2001).

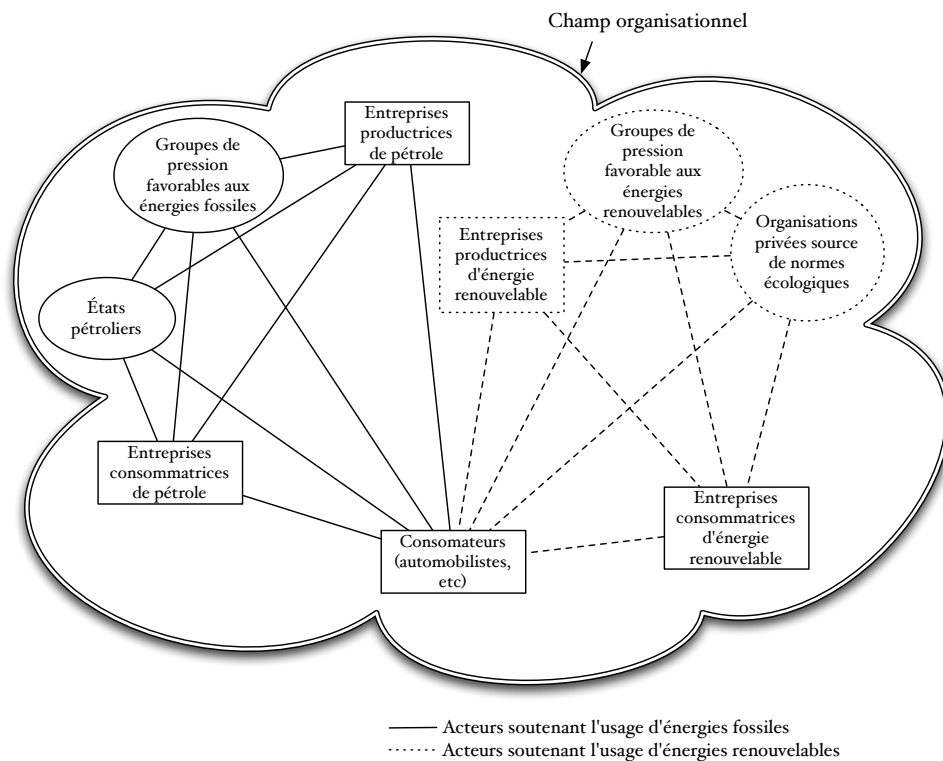
Toutes ces avancées théoriques ont permis de dépasser le paradoxe de «l'agent encastré» (Battilana et al., 2009:72; Leca, 2006: 73-74). Pour ce faire, il était impératif de situer les théories néo-institutionnelles entre déterminisme structurel et déterminisme individuel. En considérant les actions stratégiques individuelles et organisationnelles visant soit à *maintenir*, soit à *créer*, soit encore à *démanteler* les institutions, ces avancées ont permis d'intégrer le poids des acteurs sociaux, mais également l'idée de changement social et de conflit qu'il peut sous-tendre. Ces avancées ont ouvert la voie à un modèle théorique néo-institutionnel plus enclin à expliquer les changements sociaux. Ainsi, la redéfinition de la notion de *champ organisationnel* ainsi que le développement de la notion de *travail institutionnel* issus des ces avancées théoriques nous permettront d'éclairer le processus par lequel de nouvelles normes de gouvernance et de RSE peuvent être institutionnalisées.

2.3 Des champs organisationnels diversifiés en matière de gouvernance et de RSE

La notion de *champ organisationnel* permet d'appréhender aujourd'hui tant la diversité des acteurs agissant dans l'environnement des entreprises que les différents rôles et place qu'ils y occupent. Il existe, dans le cadre du processus d'institutionnalisation de la RSE, caractérisé par la définition, la diffusion et l'implantation de normes éthiques, une diversité d'acteurs agissant autour des entreprises: les États et leurs différents niveaux de pouvoir; des organismes privés,

publics ou hybrides sources de normes; la société civile et les mouvements de justice globale; des regroupements patronaux et syndicaux; etc. La place et le rôle qu'occupent ces différents acteurs dans les dynamiques de ces champs institutionnels varient en fonction du type de travail institutionnel réalisé mais également selon qu'ils visent à modifier les pratiques des entreprises, dans le domaine de la gouvernance, dans le domaine des conditions de travail ou encore dans le domaine environnemental.

Figure 5 : Un second modèle dynamique représentant le champ organisationnel relatif à la production énergétique en termes de réseaux rivaux



Adapté de Sales, 2012: 84.

3. Des réseaux appuyant la définition et la diffusion de normes de gouvernance et de RSE au sein de champs organisationnels.

Que cela concerne des pratiques responsables, ou plus largement n'importe quelle pratique sociale, de multiples acteurs participent, soit à la *création*, soit au *maintien*, soit au *démantèlement* institutionnel grâce à différentes catégories d'actions ou *travail* (Lawrence et Suddaby, 2006). Le degré de réussite de l'une ou de l'autre de ces trois démarches, dépend du potentiel, tant de pouvoir, que de mobilisation des acteurs sociaux. Pour que ce potentiel soit activé, il faut se référer dans de nombreux cas au rôle des réseaux au sein desquels s'intègrent différents types d'acteurs. Arnaud Sales les définit sous la notion de *structures réticulaires actives*. Selon l'auteur, il s'agit de :

« [...] integrated network of corporate actors and agents tied within a systemic logic by common interests that shape, promote or defend as part of a generally complex process, either a model of accumulation, or a type of development, a political regime, a vision of the world, a paradigm, a form of historicity as defined by Touraine but far more focused, that weights upon and restricts the choices of a multitude of agents that have become dependent » (Sales, 2012: 79).

Ces réseaux sont source de pressions formelles et informelles, visant suivant les cas à institutionnaliser ou à désinstitutionnaliser des normes et pratiques sociales. Comme nous l'avons abordé précédemment, l'institutionnalisation de la RSE implique contestations, conflits, négociations et exercice du pouvoir (Campbell, 2006: 935) et ce, tant dans le domaine de la gouvernance d'entreprise que dans le domaine des conditions de travail et le domaine

environnemental. Face à des réseaux dominants appuyant le maintien de certaines pratiques⁷, d'autres acteurs réalisent d'autres types de *travail institutionnel* (Lawrence et Suddaby, 2006), au sein d'autres réseaux afin de les modifier.

La dimension de pouvoir est un élément clé dans les champs organisationnels, au sein desquels différents acteurs sociaux se confrontent ou se liguent, par le biais de différents réseaux. Ainsi, en fonction de leurs ressources, ces différents réseaux, auront la possibilité tant de résister aux réseaux rivaux que de diffuser leurs propres pratiques, en faisant pression sur les acteurs et les organisations afin qu'ils adoptent telle ou telle manière de faire. Il est cependant important de rappeler que le potentiel de réussite de ces réseaux à pérenniser les pratiques qu'ils soutiennent dépend non seulement de leur pouvoir et de leur capacité de mobilisation mais également, comme nous l'avons développé plus tôt dans l'analyse, par le biais du néo-institutionnalisme, de leur légitimité sociale.

Parmi les types de *travail institutionnel* visant au changement social par la création d'institutions⁸, nous concentrerons notre analyse sur trois types fondamentaux : *la définition de normes* (Lawrence et Suddaby: 223-223), *la mobilisation* (Lawrence et Suddaby: 221-222) nécessaire à leur diffusion et leur implantation, et finalement *la création de réseaux normatifs* (Lawrence et Suddaby: 224-225).

⁷ On peut noter ici l'exemple d'acteurs appuyant l'usage d'énergies fossiles repris dans le schéma 3, adapté de Sales, 2012: 81-84.

⁸ Lawrence et Suddaby en définissent neuf : Se mobiliser, Définir, Acquérir des droits, Construire des identités, Changer les associations normatives, Construire des réseaux normatifs, Imiter, Théoriser et Éduquer (Lawrence et Suddaby, 2006: 221).

Dans un premier temps nous reprendrons pour chaque domaine normatif, autant les acteurs définissant des normes, c'est à dire: *"The construction of rule systems that confer status or identity, define boundaries of membership or create status hierarchies within a field"* (Lawrence et Suddaby: 221), que les acteurs se mobilisant afin de modifier les pratiques, autrement dit: *"The mobilization of political and regulatory support through direct and deliberate techniques of social suasion"*(Lawrence et Suddaby: 221). Ensuite, nous aborderons le processus de *création de réseaux normatifs* appuyant la diffusion et l'implantation des normes.

3.1 La définition de normes liées à la gouvernance d'entreprise et la mobilisation nécessaire à leur diffusion.

D'une manière générale, les normes de gouvernance d'entreprise concernent le contrôle interne et externe de la gestion et des finances de l'entreprise (indépendance et compétences financières des administrateurs et des membres du comité d'audit, la supervision des auditeurs, l'attestation des bilans par le CEO et le CFO); la transparence (les rôles et les mandats de la haute direction et des administrateurs, les formations et évaluations des administrateurs, la rémunération de la haute direction et des administrateurs); la comptabilité/reddition des comptes (normes comptables); et les politiques de rémunération.

Face à la multiplication des scandales financiers durant les années 1990-2000, les États ont imposé de nouvelles règles de gouvernance d'entreprise, inversant la tendance dans le domaine jusqu'alors caractérisée par l'autorégulation (Labelle et Rousseau, 2007). Cette

réaction, qui a pris aux États-Unis la forme du Sarbanes Oxley Act (2002), de la Loi C-198 et des « règlements » et « instruments généraux » des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) (2005) au Canada (2003), ou encore de la Loi relative à la Sécurité financière en France (2003), visait fondamentalement à améliorer le contrôle, la transparence et la qualité des bilans financiers des entreprises cotées en bourse.

D'autres acteurs peuvent définir des principes et des lignes directrices. C'est le cas d'organisations internationales telles que l'OCDE et ses *Principes de gouvernement d'entreprise*⁹, mais également d'organismes privés tels des Bourses, qui peuvent mandater certaines études¹⁰ et instaurer des lignes directrices destinées aux entreprises agissant au sein de leur marché.

Il existe, pour l'aspect comptable, outre les regroupements professionnels de comptables¹¹ qui peuvent définir, à l'intérieur des territoires nationaux, des normes comptables et d'audit ainsi que des normes destinées aux entreprises à capital fermé, deux organismes à l'échelle internationale à l'origine de normes pour les entreprises à capital ouvert : le *Financial Accounting Standards Board* (FASB) qui définit des normes pour les entreprises cotées en bourse aux États-Unis, et l'*International Accounting Standards Board* (IASB), dont les *International Financial Reporting Standards* (IFRS), anciennement *International Accounting*

⁹ <<http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁰ Tels au Canada : le rapport Dey : Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada (1994) *Where Were The Directors? Guidelines for Improved corporate governance in Canada*, Toronto; le second rapport Dey : Institute of Corporate Directors and Toronto Stock Exchange (1999) *Five Years to Dey*, Toronto; et le rapport Saucier : Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (2001) *Au-delà de la conformité, la gouvernance, Rapport Saucier*, Toronto.

¹¹ Citons, par exemple, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) au Canada.

Standards (IAS) ont été adoptés notamment par les pays de l'Union Européenne et le Canada. Concernant le processus de reddition de comptes, de manière générale, des organismes privés, tels AccountAbility et ses normes AA1000, peuvent, sans les imposer ni les certifier, formaliser des normes visant à améliorer cet aspect de la gouvernance d'entreprise¹².

La mobilisation nécessaire au changement normatif dans le domaine de la gouvernance d'entreprise s'est incarnée, tout d'abord, dans les actions d'acteurs politiques, et s'est déroulée dans le cadre législatif des États-Nations, voire sous l'impulsion d'un législateur supranational. Ce fut le cas, comme nous l'avons vu, à travers le Sarbanes Oxley Act et ses équivalents pour les questions de contrôle et transparence, mais également, en ce qui concerne les normes comptables, à travers les IFRS qui ont été généralisées, à partir de 2005, en Europe sous l'impulsion de la Commission européenne.

Au sein des entreprises, la mobilisation peut être initiée par les actionnaires et les investisseurs¹³. Ils peuvent, par exemple, faire pression afin de limiter les salaires et les boni¹⁴ ou encore soutenir la mise en place de mécanismes de rémunération favorisant une gestion responsable de la direction sur le long terme¹⁵.

¹² Alors que les standards AA1000 se concentrent sur le processus de reddition de comptes économique, social, et environnemental, un autre organisme, le *Global Reporting Initiative* (GRI) définit le cadre et la forme que doivent prendre ces différents bilans.

¹³ Ceux-ci peuvent se regrouper en organisation afin de défendre leurs intérêts comme : le Mouvement d'Éducation et de Défense des Actionnaires (MÉDAC) au Canada, ou encore : la Coalition Canadienne pour la Bonne Gouvernance.

¹⁴ Des actionnaires ont la possibilité de voter, de manière consultative ou coercitive suivant les pays, afin d'avaliser les rémunérations de hauts dirigeants.

¹⁵ Citons par exemple l'octroi de Restricted Share Units ou de Deferred Share Units qui conditionnent leurs valeurs à la réalisation de certains objectifs étalés dans le temps.

D'une manière générale, les normes de gouvernance qui se sont multipliées suite aux différents excès des années 1990 et 2000 ont visé à rassurer les marchés financiers et les investisseurs. Elles visaient 1) à améliorer la supervision de la direction par le conseil d'administration en favorisant l'indépendance et la compétence des administrateurs; 2) à améliorer la qualité et la fiabilité des bilans financiers en demandant au CEO et CFO les certifier; et 3) de manière plus générale à favoriser la transparence, aussi bien en terme de communication des états financiers qu'en terme de pratiques liées à la régie d'entreprise.

Il faut souligner que mis à part les acteurs précédemment présentés (États, bourses, organismes comptables, actionnaires), les mouvements sociaux définissant et/ou se mobilisant pour promouvoir des normes relatives à la gouvernance d'entreprise sont peu nombreux. Deux raisons peuvent expliquer cette situation. La première est liée à la complexité qui caractérise aussi bien les mécanismes de gouvernance de manière générale que les mécanismes comptables de manière particulière. Une expertise et une accointance particulière sont nécessaires afin de pouvoir appréhender totalement les dynamiques et les enjeux qui les caractérisent. Ce sont effectivement principalement des acteurs aguerris qui sont les principaux intervenants en la matière (professionnels en comptabilité ou management, actionnaires, bourses). Le second élément pouvant expliquer ce déficit est lié au fait qu'il s'agit de problématiques généralement éloignées des préoccupations des citoyens. En effet, ceux-ci ont du mal à distinguer l'impact direct que peuvent avoir de mauvaises pratiques de gouvernance sur leur vie au quotidien. On peut cependant noter la mobilisation sur les questions salariales et la financiarisation de l'économie que le mouvement «Occupy» intègre

dans une problématique plus large de dénonciation de la croissance des inégalités économiques est sociales à l'échelle internationale.

3.2 La définition de normes encadrant les conditions de travail et la mobilisation nécessaire à leur diffusion.

Afin d'améliorer les conditions de travail dans des pays n'ayant pas les moyens ou la volonté de légiférer ou d'appliquer leurs lois en la matière, différents acteurs, agissant le plus souvent à l'échelle internationale, ont élaboré des normes dites « sociales ».

Au niveau des organismes publics internationaux, autant, l'OIT par le biais de la déclaration des *Principes fondamentaux et droits du travail* que de la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, que l'OCDE, par l'intermédiaire de ses *Principes directeurs*, ont défini une série de normes visant à protéger les droits des travailleurs. Notons également à cet égard l'initiative *Better Work*, fruit du partenariat entre l'OIT et l'IFC (Société Financière Internationale), qui constitue un espace de réflexion en matière d'amélioration des conditions de travail, mais propose aussi aux entreprises des services d'évaluation, de conseil et de formation en la matière.

Des organismes privés internationaux ont également défini des normes à adopter sur base volontaire. Notamment les normes *Social Accountability 8000* (SA8000) (Gilbert et al., 2007; O'Rourke, 2003), définies par le *Social Accountability International* (SAI) ou encore les normes définies par la *Fair Labour Association* (FLA) (Bartley, 2007; O'Rourke, 2003). Le

secteur lui-même peut définir des normes de travail. C'est le cas des normes du *Worldwide Responsible Accredited Production* (WRAP) (Bartley, 2007; O'Rourke, 2003), pour l'industrie de la fabrication de vêtements.

Les premiers acteurs sources de mobilisation visant à améliorer les conditions de travail sont les salariés eux-mêmes et leurs syndicats. Alors que le modèle occidental (Europe, États-Unis, Canada), dont l'efficacité était fondée sur le compromis, via un État-Nation fort, entre des syndicats puissants et des employeurs s'inscrivant à l'échelle nationale, s'est considérablement réduit en Occident, suite notamment aux délocalisations, à l'augmentation des PME, à la précarisation du travail, un nouveau modèle prenait forme durant les 1970-1980 dans des pays semi-industrialisés (Webster et Lipsig-Mummé, 2002).

Dans ces pays, le syndicalisme s'est construit sur la base de revendications plus largement politiques (Touraine, 1988) tout en établissant des alliances avec d'autres mouvements sociaux locaux et internationaux défendant différentes causes politiques et sociales (droit des femmes, droits de l'homme, etc.). Même s'il existe des divergences culturelles, organisationnelles et fonctionnelles entre syndicats et ces autres mouvements sociaux (Spooner, 2005), ces deux types d'organisations peuvent travailler de concert.

Dans le contexte de la globalisation, c'est un modèle réticulaire, composé de différents mouvements sociaux (syndicats, organisations défendant les droits de la femme et les droits de l'homme, etc.) qui caractérise la mobilisation visant à améliorer les conditions de travail à l'échelle internationale (Webster et Lipsig-Mummé, 2002). Certaines organisations, telles que

Maquila Solidarity Network, China Labor Watch ou encore *MiningWatch Canada*, agissent en réseaux avec d'autres mouvements sociaux et des organisations syndicales locales, afin de coordonner, diffuser et amplifier leur action à l'échelle internationale (Palpacuer, 2008).

3.3 La définition de normes environnementales et la mobilisation nécessaire à leur diffusion.

La prise de conscience des externalités environnementales négatives des entreprises s'est accompagnée, dans la seconde partie du XXe siècle par le développement d'acteurs favorisant la diffusion de nouvelles normes.

En ce qui concerne la formalisation de normes environnementales, les États peuvent définir, à l'intérieur du territoire national, des règles destinées à préserver l'environnement. De manière collégiale, ces mêmes États peuvent définir des normes sous forme d'accords internationaux. Ce fut le cas lors de la Convention de Vienne (1985), des protocoles de Montréal (1987), Kyoto (1997) ou, plus récemment de Copenhague (2009), portant sur la réduction des gaz à effet de serre. L'Union européenne est à l'origine de normes environnementales destinées à être intégrées dans les législations de chacun de ses membres.

Des normes environnementales à adopter de manière plus ou moins volontaire peuvent être définies par des organisations publiques internationales, tels que l'OCDE et ses *Principes*

*directeurs*¹⁶ ou encore l'Europe et son label *Eco Management and Audit Scheme* (EMAS); des organismes privés, tels l'*Organisme international de normalisation* (ISO) et ses normes ISO 14001 (Boiral, 2006); des associations professionnelles, c'est le cas des normes *Responsible Care* pour l'industrie chimique (King et Lenox, 2000; Moffet et al., 2004); ou encore des organisations, tel le *Forest Stewardship Council* (FSC) pour l'industrie forestière (Pattberg, 2005b; Bartley, 2007; Bell et Hindmoor, 2012).

La mobilisation nécessaire afin de responsabiliser les entreprises et les pousser à adopter des normes environnementales fut réalisée par des acteurs de différents horizons. Tout d'abord, les mouvements sociaux qui émergent à partir des années 1960, comme le *World Wildlife Fund* (WWF) ou encore *Greenpeace*.

Ensuite, la communauté scientifique qui dès 1972 tire la sonnette d'alarme et souligne par l'intermédiaire du Club de Rome et du rapport Meadows¹⁷ des incompatibilités majeures entre d'un côté un développement économique et industriel effréné et de l'autre des ressources environnementales limitées.

Finalement, les années 1970 et 1980 sont marquées par l'arrivée au pouvoir en Europe de députés issus d'un autre type d'acteur mobilisateur de taille : les partis politiques verts (Delwit et DeWaele, 1999).

¹⁶ <<http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁷ Le Club de Rome est un groupe de réflexion constitué en 1968 afin de réfléchir sur le développement économique mondial et ses implications. Composé de scientifiques, universitaires, diplomates et industriels, le rapport « The Limits to Growth » fut réalisé par Dennis Meadows du Massachusetts Institute of Technology (MIT) (Meadows, 1972).

3.4 La construction de réseaux normatifs

Un troisième type de *travail institutionnel* central dans le cadre de la création institutionnelle de nouvelles normes relatives à la gouvernance et à la RSE, concerne *la création de réseaux normatifs*. Ce type de travail s'inscrit dans la même logique réticulaire développée précédemment dans notre analyse. Lawrence et Suddaby définissent ce type de travail de la manière suivante: "*Constructing of interorganizational connections through which practices become normatively sanctioned and which form the relevant peer group with respect to compliance, monitoring and evaluation*" (Lawrence et Suddaby: 221). Il s'agit ainsi de la capacité des acteurs à créer des liens entre eux afin de former de nouveaux réseaux de référence destinés à superviser la diffusion de nouvelles pratiques. Ainsi, différents acteurs défendant la valorisation de tel ou tel comportement peuvent se réunir au sein du même réseau afin de profiter des attributs particuliers de chacun des membres. Des acteurs organisationnels ou individuels issus de monde universitaire, politique, de mouvements de justice globale, d'entreprise, etc. peuvent ainsi former un réseau au sein duquel ils occuperont un rôle particulier. C'est dans ce contexte que des acteurs définissant certaines normes peuvent former avec des acteurs mobilisateurs favorables à leur diffusion et leur implantation un réseau de référence sur la base duquel par un processus de contrôle et d'évaluation dont ils se chargent, les pratiques qu'ils défendent s'institutionnaliseront progressivement.

On peut prendre à cet égard, la création et le développement de *réseaux normatifs* visant à améliorer les conditions de travail d'employés d'entreprises ayant délocalisé en partie ou totalement leur production au sein de pays aux lois sociales absentes ou inopérantes. Ces

réseaux peuvent prendre soit la forme de liens formels ou informels entre acteurs/organisations, soit s'incarner sous la forme d'une seule organisation. C'est le cas notamment d'Initiatives Multipartites (IMP), comme la FLA et le SA8000 qui possèdent sur leur conseil d'administration, au côté de représentants de mouvements sociaux et d'universitaires, des représentants d'entreprises, afin de réfléchir non seulement à la formalisation de normes mais également au processus de supervision visant à s'assurer de leur intégration au sein des organisations.

Notons également la création du *Global Compact* par les Nations-Unies ainsi que des normes ISO 26000 qui se sont réalisées également sur la base de réseaux d'acteurs individuels et organisationnels clés: universitaires, think-thanks, représentants des entreprises et des syndicats, gouvernements mouvements sociaux, etc. Ces acteurs se sont en effet regroupés afin de former des groupes de référence en ce qui concerne la définition, la supervision et l'évaluation des pratiques d'entreprises.

4 Réactions des entreprises face aux pressions et apprentissage organisationnel

4.1 Des réponses stratégiques : de l'évitement à la coopération

Face à ces mobilisations et pressions, les entreprises ont différentes possibilités d'action. Christine Oliver en définit cinq types : se conformer, trouver des compromis, éviter, défier et manipuler (Oliver, 1991).

Dans le cadre d'actions stratégiques plutôt ouvertes, outre se *conformer* aux pressions institutionnelles, les entreprises peuvent adopter des stratégies de *compromis*. Elles peuvent dialoguer et/ou négocier avec les parties prenantes afin de trouver des terrains d'entente. Les entreprises peuvent, dans ce cadre, soit participer, à côté d'autres acteurs, au processus d'élaboration de certaines normes, comme ce fut le cas des normes ISO26000, ou encore siéger auprès d'initiatives multipartites (IMP), comme la FLA par exemple. Ces initiatives représentent des lieux privilégiés au sein desquels tant les entreprises que les parties prenantes peuvent faire entendre leur voix.

Dans le cas de stratégies fermées, des entreprises peuvent *défier* les pressions en les ignorant, voire en les contestant. Un autre type de comportement réfractaire prend la forme de mécanismes d'*évitement*. On retrouve, au sein de ceux-ci, les pratiques dites d'écoblanchiment qui regroupent les actions visant à communiquer de manière trompeuse en vue d'améliorer son image¹⁸. Ces pratiques peuvent prendre la forme de comportements opportunistes (certifications adoptées, mais non appliquées ou de manière incomplète) ou de diversions. Ainsi, une entreprise du secteur de la fabrication de vêtements pourra, par exemple, publiciser une série de mesures visant à réduire ses externalités négatives environnementales, tout en imposant des conditions de travail abusives dans sa chaîne de production. Ce fut le cas de l'entreprise Gildan qui mit en avant dans sa communication ses avancées en matière environnementale alors que les conditions de travail qu'elle imposait à ses employés étaient questionnées par des mouvements sociaux (Turcotte et al., 2007). Il en est de même pour Walmart, qui met en avant ses résultats en matière environnementale et sociale, dans ses

¹⁸ On distingue ici, au sein des entreprises, les liens étroits qui unissent le département de RSE au département de communication.

rapports de citoyenneté corporative, alors que des allégations de scandales de corruption se multiplient depuis 2012 (Lauer, 2003).

Ce type de stratégies d'évitement indique, premièrement, qu'une entreprise qui se dit responsable doit être jugée tant sur sa gouvernance d'entreprise que sur la gestion des conditions travail et de ses impacts environnementaux. Deuxièmement, que la mobilisation nécessaire à la diffusion de normes éthiques doit être accompagnée par la mise en place de mécanismes de contrôle crédibles et efficaces afin que tout manquement puisse être décelé, signalé et corrigé, le cas échéant.

4.2 Un apprentissage organisationnel

Après avoir abordé le rôle de certains acteurs clés de son environnement (champ organisationnel), il est nécessaire de prendre en considération la dynamique organisationnelle de l'entreprise afin de comprendre le processus par lequel elle peut être amenée à modifier les comportements de ses agents.

En effet, la dynamique organisationnelle est centrale pour comprendre le processus à travers lequel ces normes se diffusent dans une entreprise par le biais de sa culture. C'est plus précisément à travers sa gouvernance qu'une entreprise favorisera ou non la création d'une culture propice au développement de comportements prenant en considération la totalité des acteurs qui sont concernés par ses activités. C'est à dire des comportements visant à valoriser

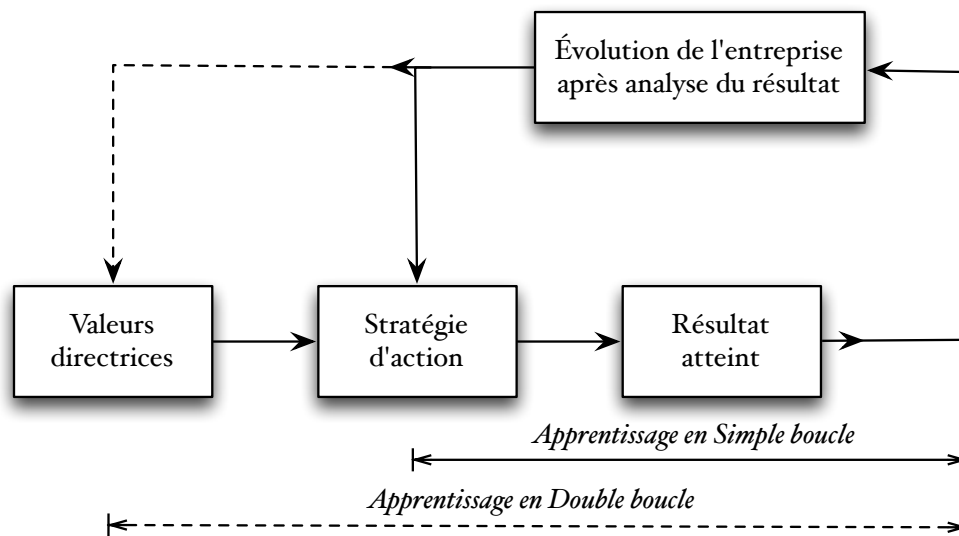
économiquement l'entreprise tout en étant responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes. En effet, comme l'exprime Maon (Maon et al, 2010: 21) en se fondant sur les travaux de Jones (Jones et al., 2007): "*[...] the organization must build on corporate values to create an organizational culture which promotes openness, does not focus solely on self-interest and adopts other-regarding sentiments*". La prise en considération dans les décisions de l'entreprise de toutes les parties prenantes passe par la mise en place d'une culture favorisant le dialogue avec elles (Maon et al., 2010). Les auteurs soulignent que:

"[...] to generate the innovativeness and creativity required to develop a sustainable business over the long term, an organization must progressively become a site for dialogue and collaboration. Therefore, CSR-related values must become deeply integrated into the management philosophy and organizational culture" (Maon et al.: 35).

L'apprentissage par lequel une entreprise modifie sa culture peut-être initié à la suite de problématiques qu'elle peut rencontrer. En effet, les entreprises peuvent apprendre de leurs dysfonctionnements. La notion d'*apprentissage organisationnel* (Argyris et Schön, 2002; Argyris, 2003) éclaire la troisième étape du processus institutionnel : l'implantation des normes au sein de l'entreprise. Les auteurs distinguent deux types d'apprentissage (Argyris et Schön, 2002). Le premier type correspond à des réponses ponctuelles et superficielles en réponse à certains dysfonctionnements, sans remise en question des valeurs à l'origine des actions les ayant provoqués. Ce premier type d'ajustement est appelé par les auteurs *apprentissage en simple boucle*. Selon Argyris, des «routines défensives» (Argyris, 2003) entravent la remise en question par l'organisation des valeurs à l'origine des comportements dysfonctionnels. Elles représentent «*[...] toute action, toute politique ou toute pratique qui*

évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et les empêche en même temps d'en découvrir les causes» (Argyris: 70). Pour qu'une organisation devienne apprenante et réalise ce que les auteurs appellent *un apprentissage en double boucle*, il est nécessaire de réduire ces routines défensives en formalisant et en soumettant à la critique les valeurs qui sont à l'origine des comportements dysfonctionnels. Il faut favoriser un raisonnement constructif, par opposition aux raisonnements défensifs (Argyris: 73-74), qui doit être rendu public et diffusé dans l'organisation par le biais de sa culture afin qu'elle en imprègne durablement ses membres. Ce second type d'apprentissage correspond dès lors à un ajustement profond des comportements qui trouve son origine dans la remise en question et la modification des valeurs à l'origine des problématiques rencontrées.

Figure 6 : Les différents types d'apprentissage organisationnel.



Adapté de Argyris (2003).

Ces deux types d'apprentissage sont repris par Gond et Herrbach (2006) pour distinguer deux niveaux d'apprentissage de la RSE par les entreprises. Les auteurs qualifient le premier niveau d'*adaptation sociétale de l'entreprise*. Ce premier niveau à simple boucle durant lequel l'entreprise répond de manière ponctuelle aux demandes des parties prenantes en matière de RSE en ajustant selon les circonstances ses comportements a un faible impact sur la culture de l'entreprise tant il est superficiel. Le second niveau quant à lui est qualifié d'*apprentissage sociétal de l'entreprise*. En modifiant de manière profonde et durable la culture de l'entreprise cet apprentissage reprend les attributs d'Argyris et Schön relatif à l'apprentissage à double boucle. Dans le cas de ce second niveau, l'entreprise intègre durablement dans sa culture la gestion de la RSE en modifiant les valeurs à l'origine de ses comportements.

Simon Zadek, fondateur du AA1000, se basant sur le cas de l'entreprise Nike, théorise l'apprentissage organisationnel de la RSE pour une firme, en le décomposant en cinq étapes : l'étape défensive, la mise en conformité, l'intégration de pratiques responsables dans les structures de gestion de l'entreprise, l'intégration stratégique de la dimension RSE et finalement, l'implication de l'entreprise dans la promotion de la RSE au sein de la société civile.

Si l'intégration profonde de la RSE dans la culture de l'entreprise se réalise après l'étape de mise en conformité, les deux dernières phases définies par l'auteur soulignent l'importance, pour une compagnie, d'entretenir des contacts étroits avec les réseaux clés de la RSE. Ainsi, par le biais du lien qu'elle entretiendra avec eux, elle aura la possibilité, premièrement, de tirer certains avantages par rapport à ses concurrents, en y puisant l'information nécessaire à

l'intégration anticipée de certaines pratiques de RSE, potentiellement requises, dans sa stratégie économique. Deuxièmement, elle aura la capacité d'éviter certains désavantages commerciaux, pouvant émaner de pratiques responsables engagées seule, en favorisant la promotion de pratiques responsables au sein de son secteur.

Tableau I: Les cinq étapes de l'apprentissage organisationnel en matière de RSE

Étape	Ce que l'entreprise fait	Pourquoi elle le fait
<i>Défensive</i>	Ne reconnaît ni les pratiques, ni les dégâts ni les responsabilités	Pour se défendre contre les attaques faites à sa réputation qui pourraient à court terme affecter ses ventes, son recrutement, sa productivité et son image de marque
<i>Conformité</i>	Adopte une politique de conformité en tant que coût obligatoire	Pour limiter les pertes économiques à moyen terme causées par les risques continus en termes de réputation et de gestion de litiges et de conflits
<i>Managériale</i>	Intègre la RSE dans ses structures managériales	Pour limiter les pertes économiques à moyen terme et pour faire des gains à long terme en intégrant la RSE dans la gestion de ses activités quotidiennes
<i>Stratégique</i>	Intègre la RSE dans sa stratégie. La RSE est intégrée dans le cœur stratégique de ses activités	Afin d'améliorer la valeur économique à long terme et gagner des avantages concurrentiels comme pionnier en intégrant la RSE dans sa stratégie
<i>Civile</i>	Encourage les concurrents à s'engager dans la RSE	Pour améliorer sa valeur économique à long terme en surmontant les désavantages que pourraient lui causer certaines avancées pionnières en matière de RSE tout en réalisant des gains à travers l'action collective.

Adapté de Zadek (2004)

Une entreprise peut s'engager dans un processus d'apprentissage organisationnel élargi - synonyme d'une réelle intégration dans la culture organisationnelle favorisant autant le développement économique que des comportements transparents et éthiques avec toutes les parties prenantes - suite à différents types d'éléments déclencheurs. Elle peut tout d'abord ajuster ses valeurs et ses principes de fonctionnement (et donc les comportements qui en découlent) suite à des dysfonctionnements internes liés à de la mauvaise gestion, de la gestion abusive voire de la criminalité économique, menaçant directement l'existence de l'entreprise en compromettant sa production, ses revenus et ses finances.

Elle peut également entreprendre un apprentissage suite à des pressions externes: par exemple lorsqu'apparaissent des effets dommageables pour l'entreprise produits de l'inadéquation entre ses comportements et leur légitimité dans l'espace social. Ainsi, des conditions de travail abusives pourront être à l'origine de réactions d'associations ou de mouvements sociaux de type *Mouvement de justice globale* et de campagnes médiatiques plus ou moins virulentes. En conservant un apprentissage limité ne questionnant pas ses valeurs (Argyris et Schön, 2002; Argyris, 2003), qui s'opposent à celles progressivement institutionnalisées dans son champ (Zadek, 2004: 3), une entreprise restreint son apprentissage et favorise les conflits et autres perturbations pouvant menacer la pérennité de ses activités.

Nous tenterons à travers l'analyse de deux études de cas d'entreprises ayant connu une crise importante liée à leur gouvernance de prolonger cette analyse en étudiant dans les faits le processus d'intégration organisationnel de ces normes et répondre aux questionnements suivants.

- Comment les normes formelles relatives aux conditions de travail et à la gouvernance d'entreprise sont intégrées dans les entreprises ?
- Dans quelle mesure ces normes, les acteurs qui les formalisent ainsi que les acteurs qui se mobilisent contribuent-ils à favoriser une gouvernance qui allie réussite économique (profits durables), éthique, respect et transparence avec les parties prenantes ?

En d'autres mots, nous désirons mettre en évidence la mesure dans laquelle ces deux types de normes diminuent la prise de risque économique et favorisent les comportements intègres et éthiques.

L'analyse des cas présentés dans les deux chapitres suivants permet de mettre en évidence le rôle central occupé par la stratégie de l'entreprise (ainsi que le leadership de la direction et du conseil) dans un processus d'adaptation organisationnel aux changements de son environnement ainsi que la place qu'occupe la RSE et l'éthique dans ce cadre, selon les secteurs d'activités et les enjeux structurels et conjoncturels qui leur sont propres.

5. Conclusion

Les politiques de libéralisation amorcées durant les années 1980 ont eu des effets profonds sur les comportements de certaines entreprises, sous forme d'abus et dysfonctionnements. En réaction à ceux-ci, une série d'acteurs, au sein de leur environnement, agissent afin de modifier ces pratiques. Les évolutions théoriques du paradigme néo-institutionnel, en appréhendant aujourd'hui le changement social et le rôle des différents acteurs agissant dans ce sens, permettent d'appréhender dans son ensemble le processus par lequel les entreprises sont amenées, suite au *travail institutionnel* de *définition* normative et de *mobilisation* réalisé par différents acteurs au sein de leur champ organisationnel, à questionner leur pratique et à implanter, le cas échéant, de nouvelles normes liées à leur gouvernance d'entreprise, à la gestion de leur main d'oeuvre et à la gestion de leur impact environnemental.

Le processus institutionnel par lequel ce changement social se réalise peut être synthétisé en trois étapes : une première durant laquelle de nouvelles normes sont définies en réaction à l'observation d'abus, une seconde, caractérisant la diffusion de ces normes, et finalement une troisième, durant laquelle ces nouvelles normes sont implantées ou non par les entreprises. Deux types de *travail institutionnel* (Lawrence et Suddaby, 2006) caractérisent respectivement les deux premières étapes : la *définition* de nouvelles normes et la *mobilisation* nécessaire à leur diffusion.

Le rôle des réseaux lors de ces deux phases est fondamental, tant leur structure, particulièrement adaptée à une économie globalisée, favorise la synergie des acteurs qui y

prennent place. En outre, nous avons souligné par le biais d'un troisième type de travail institutionnel, *la création de réseaux normatifs*, l'importance que la création de liens entre ces différents acteurs revêt afin de former des réseaux de référence destinés à superviser et évaluer la diffusion de nouvelles pratiques.

À côté des États, de multiples acteurs, privés ou hybrides, ont pris une place considérable dans les mécanismes de régulation économique internationale (Cutler et al., 1999; Cutler, 2003; Pattberg, 2005a). Qu'il s'agisse d'autorités privées définissant des pratiques responsables pour les entreprises ou d'organismes se mobilisant en vue de leur diffusion.

Le nombre réduit, par rapport aux autres dimensions, d'acteurs participant à la définition de normes relatives à la gouvernance d'entreprise ainsi qu'à la mobilisation nécessaire à leur diffusion est à souligner. La spécificité et la complexité de ce type de problématique ainsi que l'absence d'intérêt du citoyen, sont autant d'éléments pouvant expliquer ce constat.

Face à la mobilisation des acteurs de leur champ, les entreprises peuvent avoir différentes stratégies. Elles peuvent soit refuser le changement par la défiance, en ignorant ou attaquant ces nouvelles normes, soit l'éviter. C'est le cas lors d'écoblanchiment sous forme de certifications ou accréditations opportunistes. Il est important, à cet égard, de ne pas se limiter à un domaine pour jauger le sérieux d'une entreprise, mais bien de tenir compte de sa rigueur autant en ce qui concerne sa gouvernance d'entreprise que la gestion de ses impacts sociaux et environnementaux.

À l'opposé de ces comportements fermés, les entreprises peuvent également, soit se conformer, soit chercher le compromis, en réalisant, par exemple, du lobbying, en créant leurs propres normes ou encore, à travers les relations qu'elles peuvent entretenir avec des réseaux influents, en participant à la formalisation et à la gestion de normes.

Outre cet élément, S. Zadek souligne qu'une entreprise peut tirer d'autres avantages de relations étroites qu'elle entretient avec des réseaux normatifs. Cela lui permet autant de puiser l'information nécessaire à une adaptation flexible de son modèle de production, dans un contexte de changement social, que de promouvoir la RSE afin d'entraîner son secteur avec elle et ne pas être pénalisée par des réformes qui menaceraient sa compétitivité si elles n'étaient réalisées que par elle seule.

Il apparaît que la prise en considération de la RSE et de l'éthique par les entreprises nécessite une réelle intégration au sein de leur culture par le biais des valeurs qui y sont transmises. La notion d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002; Argyris, 2003; Zadek, 2004) permet de mettre en évidence deux mécanismes à travers lesquels une entreprise peut être amenée à réformer durablement ses pratiques en modifiant les valeurs à la base de ses actions. Le premier processus d'apprentissage s'inscrit dans l'identification et la correction de comportements directement néfastes pour elle et ses revenus. Le second processus d'apprentissage peut se réaliser suite à des pressions reflétant la dissonance, entre d'un côté les comportements que l'entreprise pose, et de l'autre leur légitimité dans l'espace social.

Les théories néo-institutionnelles permettent, aujourd'hui, d'envisager l'implantation de normes éthiques au sein de certaines entreprises comme l'ultime étape d'un processus long et complexe, se caractérisant par des luttes, discussions et négociations, au sein de leur champ, entre divers acteurs aux rôles différents. Certains définissent de nouvelles normes alors que d'autres se mobilisent pour les diffuser. Les entreprises, de leur côté, loin d'être passives, agissent de manière stratégique, en décidant de s'y conformer (partiellement ou totalement) ou non.

Plus les problématiques internes ou les pressions externes sont importantes, plus leur marge de manœuvre se restreint, les obligeant à s'adapter par le biais d'un apprentissage organisationnel élargi. Ainsi, lorsqu'une entreprise aux comportements répréhensibles ne se réforme pas d'elle-même, la modification de ses comportements dépend de la mobilisation et des pressions, directes et indirectes, que certains réseaux sont capables d'exercer sur elle.

Chapitre 4: La responsabilité sociale des entreprises (RSE) du secteur de la fabrication du vêtement: Étude d'un cas d'apprentissage organisationnel provoqué

1. Introduction

Le modèle de production du secteur de la fabrication de vêtements fut, ces vingt dernières années, remis en question suite à un nombre important de scandales liés à des pratiques abusives. Les critiques touchaient principalement les conditions de travail que de grandes firmes du secteur imposaient à leur main-d'œuvre directe ou sous-traitée, le plus souvent dans des usines situées dans des pays à l'économie qualifiée d'émergente. L'entreprise Nike catalysa, durant les années 1990, un nombre considérable de critiques et accusations à ce propos.

Le passage d'une régulation étatique à une autorégulation des firmes, amorcé durant les années 1980 par des processus de privatisation, libéralisation et dérégulation, a favorisé la création d'un vide normatif propice au développement de telles pratiques (Stiglitz, 2003; Sales et Beschorner, 2006). Les bouleversements induits par ces politiques et accélérés par les effets de la mondialisation se sont traduits, particulièrement dans le cadre du secteur de la fabrication de vêtements, par des vagues de délocalisations complètes ou partielles de chaînes de production, voire au recours de sous-traitants étrangers. Les pays régulièrement faillis accueillant ces usines offrent non seulement des incitatifs aux investissements directs étrangers, mais également un contexte dans lequel les salaires sont faibles et les

regroupements syndicaux non organisés, faibles, voire absents. Durant cette période, les réductions de coûts devenaient le credo du secteur pendant que les stratégies de production se concevaient dans un climat empreint du « tout permis ».

Face à ces scandales, différentes initiatives ont émergé du secteur privé afin de rétablir un climat de confiance, tant entre les différentes parties prenantes que vis-à-vis de l'opinion publique, et au premier chef, des consommateurs.

Le premier type de réponse émerge des entreprises elles-mêmes et prend la forme de codes de conduite (Kolk et Van Tulder, 2002; Sum et Ngai, 2005, Turcotte et al., 2005; Singh, 2006). Durant les années 1990, face aux pressions majoritairement issues de la société civile par le biais de mouvements sociaux, des grandes entreprises du secteur, telles que Levi's, Nike ou GAP, mettent en place leur propre code de conduite dans l'objectif de désamorcer la crise de confiance affectant leur rapport à l'opinion publique. Ces codes, réalisés et adoptés volontairement, s'adressent, suivant les cas, à l'entreprise ou à ses sous-traitants. Ils peuvent toucher aux conditions de travail, au salaire, au travail des enfants, voire à la liberté d'association. Lorsque des mécanismes de contrôle sont présents, ils sont majoritairement réalisés en interne. Ces codes, émanant de chaque entreprise individuellement, représentent un spectre large et hétérogène. Cette absence d'homogénéité, combinée au manque de crédibilité de codes d'éthique et des contrôles issus des entreprises elles-mêmes, favorisa le développement d'un nouveau type d'organisation : les organismes sources de standards en matière d'éthique, considérés parfois comme des autorités privées internationales (Cutler et al., 1999; Cutler, 2003).

Ces organisations, émergeant majoritairement à partir des années 1990, se déclinent sous différentes formes. Celles-ci peuvent varier en fonction des acteurs qui la composent (représentants de la société civile ou de mouvements sociaux, des universités, des entreprises ou encore des syndicats); du secteur dans lequel elles gravitent; de leur champ d'action; et de leur moyen de coercition. Toutes ces initiatives visent à promouvoir l'usage de pratiques éthiques et responsables au sein des firmes multinationales. Différents organismes privés sources de normes de ce type en Amérique du Nord, agissent dans le secteur de la fabrication de vêtements, entre autres le *Worldwide Responsible Accredited Production* (WRAP) créé à l'initiative du secteur de la fabrication de vêtements et la *Fair Labor Association* (FLA), d'origine extrasectorielle, mise en place sous l'impulsion de l'administration Clinton (Bartley, 2007; Sum et Ngai, 2005). De manière générale, le développement de ces organisations privées s'inscrit dans une dynamique plus large caractérisée par un renforcement du rôle du secteur privé dans la régulation internationale (Cutler et al., 1999; Cutler, 2003; Pattberg, 2005). Notons également les initiatives destinées à offrir aux entreprises des services d'évaluation, de conseil et de formation en la matière de conditions de travail. C'est le cas de l'initiative *Better Work*, initiative conjointe de l'OIT et de l'IFC (Société Financière Internationale) qui représente un forum de discussion et de réflexion en la matière.

Le développement de la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE), ces 20 dernières années, est fondamentalement lié à la promotion d'un modèle économique soucieux des considérations sociales et environnementales. De nombreuses entreprises ont été amenées à questionner leur modèle de production et à introduire dans leur chaîne de valeur cette dimension qu'est la RSE. Cette intégration, pour certaines d'entre elles, ne s'est pas réalisée

sans heurts, et le cheminement vers une meilleure intégration de la dimension RSE dans leurs pratiques s'est amorcé suite à une crise, le plus souvent fortement médiatisée.

Nous désirons analyser, par le biais de cet article, le processus par lequel les entreprises se reconstruisent après ce type de crise liée à des questions d'éthique. Nous avons choisi de réaliser une étude de cas d'une firme canadienne, *Gildan Activewear*. Il nous importe d'étudier le processus par lequel cette entreprise a été amenée, non seulement à introduire la RSE dans sa chaîne de valeur, mais également à l'intégrer dans son modèle d'affaires et à revendiquer, au terme du processus, un leadership en la matière.

Cette recherche se propose de répondre au questionnement général suivant : *Comment une entreprise ayant vécu une crise profonde de gouvernance se reconstruit-elle?* Nous allons plus précisément analyser le processus par lequel cette firme a intégré la dimension RSE dans sa chaîne de valeur. Nous désirons, en outre, étudier la manière dont l'adoption d'un ou plusieurs standards, issus d'organismes privés sources de normes, s'articule dans ce cheminement.

2. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans un projet d'étude plus large consacré à l'étude des autorités privées internationales¹. Tant pour le projet en amont que pour cette recherche, l'étude de cas nous est apparue la méthode la plus adéquate, tant elle permet d'étudier profondément et précisément les différents mécanismes à l'œuvre dans le cheminement de l'entreprise.

Les informations nécessaires afin de répondre à nos questions de recherche ont été puisées au sein d'une recherche documentaire exhaustive préalable visant à reprendre de façon systématique la littérature sur l'entreprise et les faits, des documents et rapports officiels et des entretiens semi-directifs réalisés auprès des deux principaux acteurs dans cette crise liée à la RSE : Gildan et *Maquila Solidarity Network* (MSN), une organisation militant en vue d'améliorer les conditions de travail ainsi que le droit des femmes au Mexique, en Amérique Centrale et en Asie.

En ce qui concerne l'entreprise, nous avons consulté : ses sites Internet²; son code de conduite³, ses rapports de citoyenneté corporative de 2005 à 2011⁴ ainsi que ses rapports annuels de 2001 à 2012⁵. Nous avons également consulté le site Internet du mouvement social MSN qui comporte différentes ressources et publications, dont un dossier relatif au cas Gildan,

¹ Il s'agit d'une recherche subventionnée par le *Conseil de recherches en sciences humaines du Canada* (CRSH), intitulée « Rôle et impact des autorités privées dans la régulation éthique des activités des entreprises », sous la direction d'Arnaud Sales (Université de Montréal) et Thomas Beschoner (Université de Saint-Gall).

² Deux sites généraux : <<http://www.gildan.com>>, <<http://www.mygildan.com/landing>>, et un site consacré à son engagement en matière de RSE : <<http://www.genuinegildan.com>> (consulté le 3 octobre 2014).

³ Disponible sur : <<http://www.genuinegildan.com/fr/employes/code-de-conduite>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁴ Disponibles sur : <http://www.genuinegildan.com/fr/societe/divulgation_information/rapports/> (consulté le 3 octobre 2014).

⁵ Disponibles sur : <<http://www1.gildan.com/corporate/IR/annualReports.cfm>> (consulté le 3 octobre 2014).

ainsi que les rapports de plaintes et d'investigations réalisés par la FLA⁶ et par le *Worker Rights Consortium* (WRC)⁷.

Afin de compléter cette première récolte d'information, des entretiens ont été réalisés tant au sein de l'entreprise, par le biais de trois hauts dirigeants, la Vice-présidente responsabilité sociale deux responsables de la communication), qu'au sein de MSN, par le biais de son co-fondateur. Les références et citations faites à l'entretien réalisé chez Gildan sont indiquées par E1, alors que celles faites à l'entretien réalisé auprès de MSN sont indiquées par E2.

Nous présentons, dans la première partie de l'article, la chronologie des événements, du développement de la crise à son dénouement. Nous y identifions les différents acteurs, individuels et organisationnels, impliqués dans ce processus, les différents standards volontaires adoptés, les principaux manquements constatés ainsi que les réformes engagées par l'entreprise.

La seconde partie de l'article met en perspective le rôle des acteurs et identifie les moments clés du processus, en analysant et structurant, sur la base de ces éléments, le processus d'apprentissage organisationnel réalisé par l'entreprise.

⁶ <<http://www.fairlabor.org/affiliate/gildan-activewear-inc>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁷ <<http://www.workersrights.org/Reports/index.asp>> (consulté le 3 octobre 2014).

3. La crise, ses développements et ses acteurs centraux⁸

Gildan est une entreprise du secteur de la fabrication de vêtements qui fournit autant des grossistes que des détaillants. Cette firme se caractérise par une chaîne de valeur verticalement intégrée. L'entreprise mise fondamentalement sur une structure de production simplifiée et à bas coûts afin de réaliser des profits. La stratégie de la compagnie se traduit par une chaîne de valeur s'inscrivant géographiquement, au moment des faits, pour des raisons de coûts de main-d'œuvre réduits et d'incitatifs financiers⁹, en Amérique Centrale, dans les Caraïbes et au Mexique. L'entreprise possède aujourd'hui une usine au Bangladesh.

En 2001 et 2002, une partie de la production de l'entreprise implantée en Amérique Centrale depuis quelques années fait l'objet d'enquêtes de la part de mouvements sociaux. Depuis 2000, différentes organisations locales, dont l'*Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras* (EMIH), signalent à *Maquila Solidarity Network* (MSN), mouvement justice globale canadien, des entorses au droit du travail dans des usines produisant des vêtements pour Gildan (Yanz, 2003: 1).

Pour l'entreprise, la crise débute lorsqu'un reportage télévisé de la *Canadian Broadcasting Corporation*¹⁰ (CBC), diffusé le 22 janvier 2002, expose les conditions de travail déplorables dans une de ses usines au Honduras, El Progreso. Un certain nombre d'entorses aux droits de travailleurs y est suspecté : des horaires de travail harassants, des quotas élevés de production,

⁸ Pour une chronologie systématique des événements de 1998 à 2005, voir Turcotte et al. (2007: 26).

⁹ Par le biais notamment d'accords internationaux tels que : *The North American Free Trade Agreement* (NAFTA) ou l'*US Caribbean Basin Trade Partnership Act* (CBTPA) (Yanz, 2003: 16-18).

¹⁰ Disclosure, « Sewing Discontent », CBC Television, January 22, 2002.

des salaires réduits, une mauvaise qualité de l'air, le non-respect des droits d'association ainsi que de la discrimination envers les femmes enceintes (MSN, 2005: 43; Yanz, 2003: 3: 20-34).

Dans la période suivant la diffusion du reportage télévisé, Gildan fera la demande de certification de ses trois usines honduriennes auprès de la *Worldwide Responsible Accredited Production* (WRAP). Les standards de cet organisme issu du secteur même s'appliquent à des usines et portent sur le respect d'une charte composée de plusieurs thématiques telles que la santé et la sécurité, les conditions de travail et l'environnement. Gildan obtiendra la certification de ses trois usines honduriennes en septembre 2002. L'adoption de ces standards par Gildan ne sera pas considérée comme suffisante par certaines organisations défendant les travailleurs, dont MSN (Yanz, 2003: 4).

En février 2003, MSN dénonce, dans une campagne médiatique, le licenciement abusif de 38 employés ayant pris part à des activités syndicales, à l'usine d'El Progreso. Les pressions réalisées par MSN sur l'entreprise seront relayées et accentuées par des clients de la compagnie dont l'Université de Toronto, Amnesty International, Oxfam Canada ainsi que le Festival Folk de Winnipeg (Yanz, 2003: 8), mais les suspicions seront toujours réfutées par l'entreprise.

Son principal investisseur institutionnel, le Fonds de solidarité FTQ¹¹ (*Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec*) ainsi que MSN, feront pression sur l'entreprise afin qu'elle adopte les normes plus strictes du SA8000 (Raufflet et Battelier, 2007). Après avoir

¹¹ Le Fonds de solidarité de la FTQ annoncera néanmoins son retrait progressif de l'entreprise en novembre 2003 suite aux licenciements abusifs d'El Progreso (Tison, 2007).

rejeté l'adoption de ces normes en soulignant leur orientation plus européenne que nord-américaine, l'entreprise dépose et obtient, en octobre 2003, la certification d'un organisme plus indépendant du secteur que le WRAP, la FLA¹². Cette organisation, qui est composée de représentants d'entreprises, de la société civile et d'universités, a développé son code de conduite sur base des normes de l'*Organisation Internationale du Travail* (OIT). Ce code comporte des engagements en termes de conditions de travail que les compagnies affiliées se doivent d'imposer dans les usines qui fournissent leurs produits.

Cette certification de l'entreprise par la FLA fournira aux différents groupes de pression, MSN, la *Fédération des travailleurs indépendants du Honduras* (FITH) ainsi que le *Congrès du Travail du Canada* (CLC) (Turcotte et al., 2007), les canaux nécessaires afin d'engager une plainte formelle au sein de cet organisme, concernant de nouveaux licenciements abusifs à El Progreso. Début 2004, après une seconde plainte posée par les mêmes mouvements sociaux (MSN, FITH, CLC), mais cette fois-ci par le biais du *Worker Rights Consortium* (WRC), Gildan accepte de coopérer aux investigations menées par la FLA. WRC est une organisation américaine, créée par des étudiants et administrations universitaires ainsi que des spécialistes en droit du travail, qui vise à appuyer l'implantation de normes éthiques au sein d'usines fournissant des produits sous licence à des collèges et universités affiliées à son programme.

Le résultat des différentes enquêtes confirmera, *in fine*, la présence d'une série de manquements concernant : des droits d'associations, des paiements d'avantages salariaux (heures supplémentaires et vacances) et le traitement équitable des femmes enceintes (Turcotte

¹² Il est à noter que l'entreprise rejette tout d'abord les normes SA8000 que la FTQ et MSN lui propose d'adopter en soulignant leur orientation plus européenne que nord-américaine.

et al., 2007). En juillet 2004, alors que l'entreprise s'est engagée, un mois plus tôt, à entreprendre certaines mesures correctrices au sein de l'usine El Progreso, Gildan annonce sa fermeture pour raisons économiques¹³.

En regard de cet évènement, la FLA décide fin octobre d'imposer un ultimatum d'un mois à l'entreprise sous peine de perdre son accréditation. L'entreprise devra durant cette période s'engager à reconnaître les manquements en termes de droit d'association constatés au sein de l'usine El Progreso; communiquer à ses employés honduriens son engagement à respecter les droits d'association; dédommager les 39 syndicalistes licenciés en novembre 2003; faire appel au *Bureau Veritas* afin de réaliser des formations professionnelles en matière de droits d'association destinés aux employés et cadres de l'entreprise au Honduras; appliquer son plan correctif concernant les autres violations des droits des travailleurs au sein de toutes ses usines au Honduras; et finalement, engager une discussion constructive avec MSN en rapport avec l'implantation des normes de la FLA (MSN, 2005: 52).

À partir de novembre 2004, suite à cet ultimatum, l'entreprise amorcera la mise en place de mesures correctrices; engagera un dialogue avec les mouvements sociaux concernés; commencera à publier des rapports de citoyenneté corporative; et adoptera, d'une manière générale, une attitude plus ouverte. Si l'entreprise revendique depuis ces évènements un engagement et un leadership en matière de RSE, différentes plaintes ponctuelles ont été déposées depuis, autant via le WRC que la FLA.

¹³ Pour 3 raisons principalement : 1) des coûts de production trop élevés par rapport à d'autres usines au Honduras; 2) l'entreprise transfère une partie de sa production en Haïti et au Nicaragua où les coûts de production sont moindres; et 3) parce que l'accès à l'entreprise est systématiquement bloqué par des manifestants (MSN, 2004: 9).

En 2007, une plainte est déposée via la FLA concernant des allégations de harcèlement et intimidation par certains cadres dans l'usine *Textile Co.* en République dominicaine¹⁴. Suite à cette plainte, Gildan s'est engagé à former et sensibiliser son personnel dominicain sur les questions de harcèlement en plus d'engager le *Bureau Veritas* à conduire un audit d'évaluation des risques chez Gildan en la matière.

Des allégations de non-respect des droits des travailleurs, à partir de 2009, dans l'usine *Dortex*, toujours en République dominicaine, débouchent sur deux plaintes concomitantes à la FLA et au WRC. Il est reproché à l'entreprise d'avoir signé un accord avec un groupement syndical non représentatif (*Sitragil*), en vue de bloquer l'effort des employés de négocier à travers leur représentation syndicale. Les rapports d'investigation diffèrent sensiblement : le WRC, en janvier, souligne la mauvaise foi de Gildan dans le processus de syndicalisation¹⁵, alors que la FLA, en avril, souligne dans son rapport¹⁶ les efforts de Gildan à corriger la situation¹⁷.

En 2011, une plainte concernant des licenciements abusifs de syndicalistes à l'usine *Genesis* en Haïti est déposée via le WRC. Les quatre employés ont finalement pu réintégrer l'usine en janvier 2012¹⁸.

¹⁴ <http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/textileco_01.16.07.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁵ <http://www.workersrights.org/Freports/WRC_Interim_Findings_re_Gildan_Dortex%201-20-11.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁶ <http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/gildan_interimremediation_4.11.11.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

¹⁷ Rompre le contrat avec *Sitragil*, reconnaître les organisations syndicales légitimes et sensibiliser le personnel à leurs droits.

¹⁸ <<http://www.workersrights.org/university/memo/011112.html>> (consulté le 3 octobre 2014).

Toujours en 2011, *The Honduran Women's Collective* (CODEMUH) introduit une plainte à la FLA, alléguant que 57 employés ont souffert de problèmes de santé liés aux longues heures de travail. Malgré les conclusions préoccupantes d'une étude¹⁹ menée notamment par MSN et portant sur l'impact des conditions de travail sur la santé des travailleurs de l'industrie de la fabrication de vêtements au Honduras et au Nicaragua, la FLA ne recommandera pas de modification des méthodes de production, mais encouragera plutôt les employés à participer activement aux programmes de santé et sécurité de l'entreprise (MSN, 2012a).

En juin 2012, la FLA est avertie d'un malaise à l'usine *Star S.A.*²⁰ au Honduras, dont Gildan vient de faire l'acquisition (MSN, 2012b). Il est reproché au cadre de l'usine d'avoir entretenu des rumeurs de licenciements et de fermeture d'usine contribuant au sentiment d'impuissance des organisations syndicales et au sentiment d'insécurité des employés, tout en menant des actions anti-syndicales. Gildan affirme ne pas détenir de preuves de menaces ou harcèlement, mais souligne que les deux cadres incriminés ne travaillent plus pour l'entreprise. L'entreprise annonce des mesures visant à favoriser la communication au sein de l'usine, respecter la liberté d'association et collaborer avec les organisations syndicales de manière constructive. Gildan s'engage, en outre, à suivre toutes les allégations d'actions antisyndicales et à prendre les mesures disciplinaires appropriées s'il y a lieu (MSN, 2012b).

¹⁹<<http://en.maquilasolidarity.org/sites/maquilasolidarity.org/files/Competitiveness-and-Decent-Work-June-2012.pdf>> (consulté le 3 octobre 2014).

²⁰<http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/fla_summary_10.25.12_star.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

4. La notion d'apprentissage organisationnel

Les dysfonctionnements, les erreurs, voire les situations de crise sont des opportunités, pour les organisations en général, et les entreprises en particulier, d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002; Argyris, 2003; Sitkin, 1992). Les modèles heuristiques caractérisant les études portant sur l'apprentissage organisationnel peuvent se subdiviser en deux grandes catégories : les études utilisant une approche comportementaliste et les études utilisant une approche cognitiviste (Leroy, 1998; Miner et Mezias, 1996).

Alors que l'apprentissage organisationnel est envisagé par l'approche comportementaliste comme une adaptation progressive des comportements de l'organisation aux stimuli de son environnement, par le biais de routines inconscientes (Cyert et March, 1963; Levitt and March, 1988), l'approche cognitiviste l'explique par l'évolution des représentations et des connaissances de l'organisation (Newell et Simon, 1972; Huber, 1991; Fiol et Lyles, 1985).

Cette catégorisation, par l'opposition et la complémentarité qui caractérise leur relation, peut servir à différencier deux types ou niveau d'apprentissage, l'un à dominante comportementaliste, qui reflète une adaptation progressive et incrémentielle; l'autre à dominante cognitiviste, durant lequel des changements profonds et durables se réalisent dans un laps de temps relativement court (Leroy, 1998).

Pour Argyris et Schön, l'apprentissage ne peut se réduire, comme les comportementalistes l'indiquent, à une adaptation progressive et incrémentielle. S'inspirant des travaux sur

l'apprentissage de Gregory Bateson orienté vers l'action (Saussois: 73-78), ils indiquent qu'un véritable apprentissage correspond à des modifications radicales des cadres de l'action (Leroy, 1998: 9). Ainsi, les auteurs distinguent deux niveaux d'apprentissage (Argyris et Schön, 2002; Argyris, 2003). Le premier niveau, qu'ils nomment *apprentissage en simple boucle*, est une simple adaptation qui correspond à des réponses pratiques et ponctuelles à certaines problématiques, sans remise en question des valeurs qui sous-tendent les actions ayant mené à ces problématiques. Le second niveau, *l'apprentissage en double boucle*, correspond à des modalités de réponses à une problématique qui dépasse le simple ajustement de comportement représenté par l'apprentissage en simple boucle. Ce sont dès lors les valeurs à l'origine des problématiques rencontrées qui sont remises en question et modifiées. Chris Argyris développe l'idée qu'un certain nombre de *routines défensives* empêchent l'organisation de remettre en question les valeurs à l'origine des actions opérées. Ces *routines défensives*, définies par l'auteur comme étant « [...] *toute action, toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et les empêche en même temps d'en découvrir les causes* » (Argyris, 2003: 70), favorisent un apprentissage restreint, caractéristique du premier niveau d'apprentissage à simple boucle. Pour qu'une organisation devienne apprenante, l'auteur soutient qu'il faut qu'elle modifie, tant au niveau individuel qu'organisationnel, *les routines défensives*, en explicitant et en soumettant à la critique les idées sous-tendant ses actions. Il faut favoriser un raisonnement constructif par opposition aux raisonnements défensifs (Argyris, 2003: 73-74). Il est nécessaire que cette manière de penser soit rendue publique et diffusée dans l'organisation afin qu'elle y imprègne durablement sa culture.

Gond et Herrbach (2006) distinguent ces deux niveaux dans le cadre des processus d'intégration de la RSE en entreprise. Le premier niveau, qualifié d'*adaptation sociétale de l'entreprise*, est superficiel, à simple boucle, et à un faible impact sur la culture de l'entreprise. L'entreprise répond de manière ponctuelle aux demandes des parties prenantes en matière de RSE en ajustant, au besoin, ses comportements. Le second niveau, qualifié d'*apprentissage sociétal de l'entreprise*, est profond, à double boucle, et modifie de manière durable la culture de l'entreprise. L'entreprise intègre durablement la gestion de la RSE en modifiant les valeurs qui sous-tendent ses actions. Il s'agit fondamentalement pour la direction et le conseil d'administration de mettre en place au sein de l'entreprise une culture favorisant le dialogue avec toutes les parties prenantes (Maon et al., 2010). C'est précisément ce que nous souhaitons étudier dans le cas de Gildan. S'agit-il d'une adaptation superficielle, restreinte et à simple boucle, ou d'un véritable apprentissage élargi à double boucle sous-tendant une réelle modification des valeurs et de la culture de l'entreprise?

Les différents stades d'apprentissage développés par Simon Zadek (2004) illustrent le passage d'un apprentissage restreint à un apprentissage élargi, d'une entreprise en matière de RSE. L'auteur fonde sa typologie sur la base de l'analyse du cas de l'entreprise Nike, qui, comme ce fut le cas dans notre étude de cas, fut contrainte, suite à des pressions extérieures, à s'engager dans un processus profond d'intégration de la dimension RSE dans son modèle de production. Cette typologie, qui comporte cinq stades : *défensif*, *de conformité*, *de gestion*, *stratégique* et finalement *civil*, nous permettra d'appliquer et de comparer ses étapes d'apprentissage à notre étude de cas.

5. Quatre phases distinctes durant le cheminement²¹

Nous avons chronologiquement synthétisé le cheminement de l'entreprise en quatre phases :

1) la phase qui caractérise la période précédant la diffusion de l'émission télévisée marquant le début de la crise en 2002; 2) la période de crise à proprement parler, qui s'étend de la diffusion du reportage jusqu'à l'acceptation des mesures correctrices imposées par la FLA, soit de janvier 2002 à novembre 2004; 3) la phase qui reprend la période de mise en conformité qui s'étend de novembre 2004 jusqu'à fin 2007; et finalement 4) la phase caractérisant la période contemporaine, à partir de la fin d'année 2007. C'est en effet durant l'année 2007 que Gildan parachève son programme interne de conformité pour sa chaîne d'approvisionnement et complète son accréditation à la FLA en obtenant le statut de "Participating Compagny".

6. Un apprentissage organisationnel caractérisant l'intégration de la RSE

6.1. Une attitude d'indifférence avant la crise

Durant cette première phase que nous appelons : *pré-crise*, qui s'étend de la fondation de l'entreprise au déclenchement de la crise, Gildan gère seul, et sans rendre de comptes, son modèle de production à bas coût. Elle profite des salaires réduits au Mexique, Honduras, Nicaragua ainsi qu'en Haïti et en République dominicaine, pour réduire ses coûts de

²¹ Voir Tableau II: *Gildan : Les quatre phases du cheminement de l'entreprise en matière de RSE*, p. 154.

production en y délocalisant une partie de sa production. L'entreprise, peu connue dans l'espace public, agit dans l'ombre.

6.2. Une attitude défensive durant la crise

Durant la seconde phase du cheminement de l'entreprise, la *crise*, qui s'étend de 2002 à 2004, les pressions institutionnelles, amplifiées par les médias, et réalisées tant par les mouvements sociaux que par certains investisseurs, se développent et s'intensifient. Face à ces pressions, l'entreprise oscille entre stratégies d'*évitement* et de *défiance* (Oliver, 1991: 154-157).

Les actions et réactions de l'entreprise durant cette phase coïncident avec le premier stade de l'apprentissage organisationnel en RSE développé par Zadek. Durant cette période, Gildan tentera de désamorcer les pressions issues des médias et des mouvements sociaux par différents moyens. Tout d'abord, en certifiant certaines de ses lignes de production aux standards du WRAP. Ensuite, en adoptant, en 2003, les normes de la FLA, mais sans s'y conformer. Les résultats des différentes enquêtes démontreront, en effet, que Gildan ne les respectait pas (Turcotte et al., 2007).

Ainsi, il apparaît que l'entreprise, pendant cette phase de crise, n'a démontré aucune volonté réformatrice profonde. L'attitude *défensive* de l'entreprise, durant toute cette période, s'apparente plus à des mécanismes d'*évitement* (Oliver, 1991: 154-156) qu'à des étapes de réelle mise en conformité. En outre, le mode confrontationnel et fermé engagé par l'entreprise

vis-à-vis des mouvements sociaux durant la crise, le déni complet des allégations qui lui étaient reprochées, et la fermeture soudaine de l'usine dans laquelle avaient été signalés des manquements à la liberté d'association sont autant d'éléments marquant et illustrant des comportements foncièrement *défensifs*. En ce qui concerne le degré d'ouverture au dialogue de l'entreprise durant cette période, La responsable RSE le décrit explicitement comme inexistant: "*En 2003 et 2004, Gildan était réticente au dialogue avec les ONG*" (E1). E1 poursuit en soulignant en outre que l'entreprise méconnaissait à cette époque ses parties prenantes: "*Il existait également à l'époque un manque de connaissance des parties prenantes*" (E1). E2 témoigne de cette posture de fermeture en décrivant la réaction de l'entreprise lorsque MSN leur a présenté leur premier rapport d'enquête en 2002:

"At the very beginning, we brought the report to them before we made it public. And they basically said at that time 'none of this is true'. And they threaten legal action. Not only they did that, but they went to everyone of our funding organizations. So they were playing hard-ball" (E2).

La phase de crise est la période clé dans le cheminement de l'entreprise. C'est au terme de cette phase, caractérisée par le développement et l'intensification des pressions exercées sur la firme par le biais de différents acteurs (médias, mouvements sociaux, investisseurs et organismes de standardisation), que la firme engagera une série de réformes en matière de RSE.

Elle passera, à partir de ce moment, d'un type d'apprentissage restreint à *simple boucle* (Argyris et Schön, 2002), caractérisé par l'absence de remise en question et par des

ajustements structurels ponctuels sans questionnement des valeurs sous-tendant les mécanismes dénoncés, à un apprentissage élargi à *double boucle* (Argyris et Schön, 2002), se traduisant par une attitude d'ouverture au dialogue et des réformes structurelles visant à modifier la culture de l'entreprise. Nous aborderons précisément ces deux points dans le cadre de l'analyse de l'étape suivante: *La période de réformes*.

Tout comme dans le cas de Nike (Zadek, 2004; Gasmi et Grolleau, 2005), il apparaît que le processus d'apprentissage enclenché par Gildan fut provoqué. Différents types d'acteurs extérieurs à l'entreprise ont, tout au long du processus, réalisé différentes pressions afin que l'entreprise intègre plus d'éthique dans sa structure de production. En effet, alors que l'adoption des différents standards par l'entreprise résulte des pressions réalisées par différents acteurs : clients d'affaires en faveur du WRAP, organisations issues de la société civile et fonds de solidarité FTQ en faveur de la FLA (Raufflet et Battelier, 2007), l'amorce des réformes et leur mise en application effective sur le terrain, ont été permises par les pressions insistantes d'un investisseur institutionnel (le fonds de solidarité FTQ) et des mouvements sociaux (MSN et WRC) (Turcotte et al., 2007: 32-33), et fondamentalement par son affiliation à la FLA, en 2003.

En effet, il apparaît que l'entreprise a tenté, dans un premier temps, de réduire la pression qui s'exerçait sur elle en adoptant les normes du WRAP pour certaines de ses usines. Cela n'étant pas suffisant aux yeux du fonds de solidarité FTQ et des mouvements sociaux, l'entreprise se décide à adopter les normes de la FLA à la fin de l'année 2003. C'est fondamentalement cette décision qui place l'entreprise devant ses responsabilités. En effet, lorsqu'elle décide de

fermer l'usine d'El Progreso, en juillet 2004, alors qu'elle est affiliée à la FLA, elle est obligée de rendre des comptes, sous peine de perdre son accréditation, et de ce fait, de miner définitivement sa crédibilité.

Outre cet élément clé, un autre aspect mérite d'être mentionné comme ayant favorisé le changement au sein de l'entreprise. Il s'agit de sa visibilité. En effet, durant la phase de *pré-crise* (phase 1), l'entreprise n'est quasiment pas connue du grand public. Elle est suivie par certains groupements locaux, mais la mobilisation et ses échos restent très limités. Elle ne bénéficie de ce fait d'aucune réputation particulière, ni bonne, ni mauvaise, et il lui est permis d'agir dans une relative discrétion. Cependant, l'entreprise va sortir progressivement de l'anonymat et un certain nombre de projecteurs vont s'orienter sur elle. Son développement économique, faisant d'elle progressivement un acteur de premier plan du secteur de la fabrication de vêtements de sport²², la récompense reçue en matière d'éthique de l'*Agence canadienne de développement international* (ACDI)²³ et finalement le reportage diffusé par CBC sont des éléments clés ayant favorisé le développement de sa visibilité et de ce fait, l'accroissement du poids des pressions exercées sur elle. En ce qui concerne cette mauvaise image et ses effets, Gildan indique:

"La marque s'est lancée sur le marché international avec une très mauvaise réputation. Ce qui nous a forcés à travailler fort pour la rétablir. Cela nous a permis de prendre conscience des enjeux (en matière de RSE)" (E1).

²² Aidé en cela, en 2001, par les déboires de son principal concurrent, *Fruit of the Loom*, en difficulté financière, qui est racheté par *Berkshire Hathaway*, conglomérat appartenant à Warren Buffet.

²³ La légitimité de cette distinction, reçue début 2003, afin de récompenser les accomplissements de l'entreprise en matière de RSE, sera contestée, notamment par l'*Ethical Trading Action Group* (ETAG), coalition canadienne administrée par MSN (Turcotte et al, 2007: 29).

6.3. *Une période de réformes caractérisée par la mise en conformité et l'intégration de la RSE dans les structures de gestion*

6.3.1 Une posture d'ouverture au dialogue et une reconnaissance des problèmes

Au niveau des réformes amorcées à partir de 2005, deux avancées majeures sont à souligner, outre l'engagement prioritaire des employés licenciés dans une autre usine de l'entreprise au Honduras et la suppression des tests de grossesse. L'une concerne la reconnaissance de la liberté d'association et l'autre l'ouverture au dialogue avec les mouvements sociaux. Ainsi, même s'il persiste encore certaines entorses à la liberté d'association, l'entreprise reconnaît aux associations syndicales le droit d'exister au sein de ses usines. Il s'agit d'un élément fondamental dans la mesure où il permet d'en souligner les écarts, le cas échéant. Deuxièmement, l'entreprise reconnaît plus facilement les problèmes éventuels ainsi que sa responsabilité vis-à-vis des conditions de travail présentes dans sa chaîne de production. Le type de rapport qu'elle entretient avec les mouvements sociaux, depuis 2005, se caractérise par le dialogue et témoigne, en outre, d'une plus grande ouverture à la critique. L'entreprise exprime en ces termes les modifications des relations qu'elle entretient avec les mouvements sociaux:

"En 2003 et 2004, Gildan était réticente au dialogue avec les ONG, mais cela a changé aujourd'hui, cela dépend néanmoins du type d'ONG car certaines sont plus réalistes que d'autres en matière de réalités économiques. Il existe une relation de confiance et un dialogue qui permet d'anticiper des situations problématiques" (E1).

E2 souligne également ce changement en le caractérisant d'important:

"I think the most fundamental change with Gildan was its attitude towards engagement with critics, in that now it was willing to talk to us when problems arose; not just to us, but to others as well. I think that's probably the biggest change" (E2).

Ainsi, un certain rapport de confiance s'est instauré entre Gildan et les mouvements sociaux défendant les droits de travailleurs et des femmes. Ces derniers peuvent contacter directement l'entreprise si jamais certains problèmes ne se résolvent pas localement. E2 rend compte du processus par lequel MSN et les mouvements sociaux en général peuvent être amenés à dialoguer directement avec l'entreprise:

"[...] when a real problem comes up we do contact them [...] The way this works, not just for us, but for all the groups that are in the anti-sweatshop, the way things work, generally, is: someone (in whatever country, whether it is a Union or a women's group or somebody else) finds serious problems in a factory, they will bring it to our attention. They might go through different channels in their own country: the ministry of labour, some legal channels, the media, and it doesn't work. And then they come to groups like ours and they say 'is there something you guys can do?'. And then we bring the problem to Gildan's attention. Or some other groups might immediately do a campaign without going there first. And so usually we get involved somehow, because we do talk to the company. But it's not just us. There are anti-sweatshop groups in the US, and all over the place who also take up these cases" (E2).

Durant cette phase (Réformes) et la phase suivante (Post-réformes), l'entreprise change de stratégie en optant pour le *compromis* (Oliver, 1991: 153-154), en négociant au sein de la FLA avec les différentes parties prenantes, et l'*acquiescement* (Oliver, 1991: 152-153), en se

conformant aux normes que lui impose la FLA. Comme nous l'avons indiqué précédemment, c'est fondamentalement l'affiliation de l'entreprise à la FLA fin 2003 qui l'oblige, une année plus tard, à modifier son approche et à se réformer, sous peine d'être exclue de la FLA. L'ouverture au dialogue prend place dans cette dynamique. Ainsi, comme l'exprime E2:

"So what happened then was that the FLA put their membership under review and they had conditions under which they could continue to be a member. One of the conditions was that they had to engage in good faith with us. So they had to do a serious of things, and one of them was that they had to do that. And then they did. That's the first time that we had a decent conversation [...] we had conversations with them previously, but this is the first time that we felt they were willing to admit there might be some problems. A frank discussion" (E2).

Ainsi, d'une manière générale, l'acceptation du plan correctif imposé par la FLA marque le début d'un changement important dans la stratégie de l'entreprise. C'est à partir de ce moment que Gildan, non seulement commencera à dialoguer avec les mouvements sociaux et se conformera aux normes qu'elle s'était engagée à respecter, mais intégrera plus largement la dimension RSE à sa structure de gestion.

6.3.2 Le rôle de la direction et le changement des équipes de gestions

Pour Gildan, ces deux phases sont concomitantes. À la période de mise en conformité de l'entreprise correspondent des changements d'équipe de direction, et ce, à quasiment tous les niveaux.

Le passage de relais entre Gregory Chamandy à son frère Glenn au poste de CEO, en 2004, marquera symboliquement et concrètement un changement de garde touchant la grande partie des gestionnaires de l'entreprise. Ainsi, comme l'exprime Konrad Yakabuski dans les colonnes du Globe and Mail:

"[...] The CEO does make a difference. Glenn Chamanday, 44, took over from his older brother Greg, 46, in mid-2004. Greg Chamandy monetized his stake in the family business just as it adopted a single-class share structure and left the company. Gildan's dealings with the workers' rights groups changed dramatically soon afterward" (Yakabuski, 2005).

L'entreprise parle de ces modifications en terme de profil de gestionnaires de la manière suivante:

"Nous nous sommes adaptés, l'équipe de management a fondamentalement changée car il s'agissait auparavant de personnes issues de la vieille école de gestion [...] le management a changé, les critères de recrutement ont changé" (E1).

En outre, E2 souligne toute l'importance du leadership de la direction et plus particulièrement celui du CFO comme facteur ayant favorisé les réformes entreprises par Gildan:

"I do think that the change of leadership in Gildan probably had important effect [...] it did contribute to an increased openness. And I think that Laurence (the CFO) probably played a significant role in that. But he's not the CSR person. They've had a couple of CSR people since [...] Well, I think, we all go through the CSR person, but I do think, the fact that a leader of the company has made decisions to take these issues seriously is important. And that's important in any company" (E2).

E1 nous explique qu'à partir de cette période la RSE devient un enjeu de taille pour l'entreprise dont la prise en considération doit être intégrée de manière transversale à tous ses départements:

"[...] un groupe pilote multidisciplinaire (avec plusieurs expertises) a été mis en place. Il est composé d'un premier Vice-président ainsi que de directeurs locaux (des autochtones qui en général ont étudié aux USA) qui se donnent comme objectif de «casser les silos» entre branches et de diffuser la RSE [...] Un des grands enjeux de la RSE dans notre entreprise est de prendre en compte en interne l'impact positif de la RSE et d'impliquer tout le monde dans cette démarche" (E1).

La Vice-présidente RSE indique en outre:

"J'ai un rôle à différents niveaux, je suis régulièrement consultée par le Conseil d'administration et la RSE est une dimension et un objectif fondamental pour le CEO [...] aujourd'hui, la RSE fait partie des mandats du conseil d'administration et des comités de gouvernance également" (E1).

On constate, également au cours de cette période, la volonté de l'entreprise de s'inscrire dans un réseau d'acteurs clés en matière de RSE. Si un poste cumulant les fonctions GRH et RSE fut créé en 2003, afin de répondre à la demande d'accréditation à la FLA, le poste fut scindé, en 2006. L'entreprise engagea alors au poste de responsable RSE (qui devint un poste de Vice-président en 2008) une personne issue d'une entreprise phare en conseil, certification et audit d'entreprises (*Bureau Veritas*), ayant travaillé au sein d'organisations non gouvernementales telles que la *Croix-Rouge* et le *Programme des Nations Unies pour le développement*. Cette personne, sensibilisée et formée au domaine de la responsabilité sociale, apporta à l'entreprise

non seulement de la légitimité et de l'expertise, mais également son réseau de contacts individuels et organisationnels (mouvements sociaux sensibilisés à la RSE, bureaux d'audit en matière de RSE, etc.). Cette volonté d'élargir son réseau à des acteurs clés de la RSE perdurera durant la phase suivante; phase durant laquelle l'entreprise intégrera la dimension RSE au cœur de sa stratégie commerciale.

6.3.3 Des formations en matière de RSE

Ainsi, il apparaît que la culture de l'entreprise évolue vers une plus grande prise en considération de la RSE. Outre les changements dans l'équipe de management, la création de structures et de postes liés à la RSE telle que le groupe de travail consacré à la RSE (2006), le Comité de pilotage en matière de RSE (2009) et le poste de directeur puis de Vice-président RSE (2006 et 2008), des formations²⁴ en la matière destinées au personnel de l'entreprise sont mises en place, à partir de 2005.

Dès 2005, le *Bureau Veritas Quality International* est mandaté pour mettre en oeuvre un programme complet de formation et de vérification dans les usines de l'entreprise ainsi que chez ses sous-traitants. Il fait, en outre, office de conseil, auprès du groupe de travail en RSE mis sur pied en 2006, en formant ses membres sur les thématiques suivantes : la liberté d'association, le leadership efficace, la conformité au code de conduite, le harcèlement sexuel, les vérifications internes, la ligne « intégrité » et les protocoles de corrections de non-

²⁴ Voir Tableau III: Événements et activités concernant la RSE chez Gildan de 2005 à 2012, p. 156.

conformités. Le *Bureau Veritas* forme également, durant cette période, les sous-traitants de l'entreprise en préparation à la tenue d'activités de vérification dans leurs usines.

Par la suite, de manière progressive, des formations dans différents domaines de la RSE sont réalisées auprès des différents acteurs reliés à l'entreprise.

Tout d'abord, des formations relatives au code de conduite sont données à la direction, aux responsables des ressources humaines, aux cadres, aux employés et nouveaux employés et aux sous-traitants. Un guide d'application du code de conduite est également fourni à ces sous-contractants.

Ensuite, des formations spécifiques en santé et sécurité au travail²⁵ sont dispensées aux cadres et aux employés de l'entreprise. En outre, dans la lignée du nouveau programme d'ergonomie mis en place à partir de 2008, des formations sur cette thématique leur sont fournies également.

Finalement, en ce qui concerne plus particulièrement les cadres, ils reçoivent des formations concernant la gestion du leadership, la discrimination, les règlements de conflits d'embauche et de discipline ainsi que sur le droit du travail.

²⁵ Ces formations touchent plus précisément les thèmes suivants: intervention d'urgence, sécurité relative aux chariots élévateurs à fourche, diplôme de sécurité industrielle, initiation à la sécurité industrielle, contrôle et prévention des incendies, protection auditive, premiers soins, évacuation et sauvetage, utilisation des extincteurs, gestion des matières dangereuses, permis de travail / verrouillage / étiquetage, équipement de protection personnelle, dangers électriques, marche à suivre en cas de déversement, travail en hauteur, enquête en cas d'accident, ergonomie, identification et utilisation de produits chimiques. Gildan, rapport de citoyenneté corporative, 2008-2009, p.40. Disponible sur : http://www.genuinegildan.com/fr/societe/divulgation_information/rapports/ (consulté le 3 octobre 2014).

6.3.4 Un apprentissage élargi

Comme nous venons de la voir, la structure d'apprentissage évolue à partir de la phase de *réformes*. L'entreprise adopte, à partir de cette phase, une série d'actions s'intégrant dans un type d'apprentissage étendu ou en *double boucle* (Argyris, 2003; Argyris et Schön, 2002). D'une manière générale, l'entreprise applique une politique beaucoup plus ouverte qu'auparavant. Un dialogue s'installe avec les mouvements sociaux et un premier rapport de citoyenneté corporative est élaboré et publié. En cessant d'appréhender les actions et les pressions des mouvements sociaux comme une intrusion dans sa sphère de compétence, la direction de l'entreprise a modifié sa manière d'aborder la problématique et la crise qui la touchait. En adoptant une démarche plus ouverte au dialogue, elle est passée d'un type de raisonnement défensif à un type de raisonnement constructif.

Ainsi, différents indicateurs démontrent que l'entreprise a modifié sa culture organisationnelle. Si d'une manière générale, l'entreprise a engagé différentes actions et réformes en matière de RSE (voir Tableau III, p. 156), le premier indicateur témoignant d'un apprentissage organisationnel concerne l'attitude d'ouverture et de dialogue avec les parties prenantes dont elle fait dorénavant preuve. Ouverte au dialogue et à la critique, l'entreprise est prête à entreprendre des actions correctives si des problèmes lui sont signalés. Le second indicateur s'incarne dans la modification du profil des membres de l'équipe de management. Ainsi, non seulement des postes en matière de RSE ont été créés (Vice-Président RSE) mais en outre une nouvelle équipe de management sensibilisée à la RSE a pris la relève d'une ancienne garde réfractaire à prendre en considération ces enjeux. Finalement, le troisième indicateur

correspond aux différentes formations que l'entreprise dispense à ses cadres, employés et sous-traitants en matière de RSE. Ce troisième indicateur témoigne de la diffusion progressive au coeur de l'entreprise et de ses usines d'une culture propice à la prise en considération de la RSE. Ainsi d'une manière générale, ces différents indicateurs témoignent de l'instauration progressive d'une culture favorisant la prise en considération et l'écoute des parties prenantes. Nous soulignerons cependant dans le cadre de l'analyse de la dernière étape, *post-réformes*, les limites de cet apprentissage organisationnel.

Il est important de noter que contrairement à d'autres entreprises, telles des marques comme Nike et Reebok qui ne possèdent pas d'usines et qui travaillent avec un réseau de fabricants locaux, Gildan avait plus de facilités pour réformer sa chaîne de valeur car l'entreprise possède la majorité de ses usines. Cet élément est d'ailleurs souligné par Kevin Thomas, responsable chez *Maquila Solidarity Network*, à propos des installations de Gildan au Bangladesh: "*[...] there are indisputable advantages to owning a plant in Bangladesh as opposed to subcontracting the work to another party, as most international retailers do. "When you see a problem, you can fix it directly," he said*" (Cousineau, 2013).

6.4 *La phase post-réformes (contemporaine) marquée par une intégration stratégique, un leadership revendiqué en matière de RSE et des problèmes subsistants*

Nous avons situé la charnière entre la phase dite de *réformes* et la phase contemporaine à la date de l'accréditation complète de Gildan en tant que « Participating company » à la FLA²⁶. Ce degré, le plus élevé d'accréditation offert par cette autorité privée internationale de régulation, a été voté par le conseil d'administration de la FLA en juin 2007. À cette date, Gildan a parachevé son programme de réformes imposées par la FLA. Les exigences suivantes ont été mises en place dans l'ensemble de l'entreprise et chez ses principaux partenaires : adopter et communiquer un code de conduite; assurer la formation du personnel de conformité; mettre à la disposition des employés des voies directes de communication confidentielles; effectuer un contrôle interne; prendre des mesures correctives dans les délais opportuns; prendre toutes les mesures nécessaires pour éviter toute forme de non-conformité persistante; assurer un contrôle externe indépendant; recueillir les données sur la conformité et en assurer la gestion; consulter la société civile²⁷.

6.4.1 Une intégration stratégique de la RSE

Tout comme dans le processus évolutif de Nike, Gildan a intégré la dimension RSE de manière stratégique dans son modèle d'entreprise. Cette intégration stratégique se reflète dans

²⁶ L'ultime phase de cette accréditation concerne la totalité de l'entreprise et non la seule accréditation pour une partie de sa chaîne de production et se réalise après trois années de conformité à ses principes.

²⁷ Gildan, rapport de citoyenneté corporative, 2007, p.15. Disponible sur : http://www.genuinegildan.com/fr/societe/divulgation_information/rapports/ (consulté le 3 octobre 2014).

la participation de l'entreprise au conseil d'administration de la FLA, et ce, à partir de janvier 2009²⁸. Cette implication de l'entreprise, au sein du conseil d'administration de cette organisation, est un élément majeur pouvant illustrer sa volonté à s'inscrire dans un réseau d'organismes et d'acteurs influents en matière de RSE. Cette organisation représente un endroit privilégié pour les représentants des entreprises au sein duquel ils peuvent dialoguer et négocier avec des membres de la société civile et des experts. Ce lieu permet à l'entreprise d'anticiper certaines problématiques en matière de RSE. Elle peut ainsi anticiper ce que pourraient être les normes futures et bénéficier de ce fait d'un avantage concurrentiel sur les autres entreprises de son secteur. Cet élément, permettant à la firme, sur le long terme, de tirer un avantage de certaines de ses actions pionnières, reflète directement le stade stratégique de Zadek (2004: 6-7). Selon la Vice-présidente RSE: *"Les normes volontaires finissent toujours par se transformer en lois"* (E1). L'adoption de standards leur permet de s'adapter plus facilement en anticipant ce que sera la législation. En outre, les avantages de la FLA pour Gildan sont multiples:

"Les rapports avec la FLA sont appréciés. Il s'agit d'une structure de dialogue entre différents acteurs (Marque, universités, ONG), car la FLA a deux rôles. Le premier est d'émettre un standard et le second être un lieu de discussion [...] C'est facile et libre [...] Il existe une relation de confiance" (E1).

²⁸ Sa participation a été reconduite pour 3 ans, soit jusqu'en décembre 2012. L'entreprise n'est plus, à l'heure actuelle, sur le Conseil de la FLA.

De manière générale, E1 indique que l'intégration de la RSE dans son modèle de production est un avantage compétitif face à certains concurrents. En effet, concernant l'antagonisme potentiel entre rentabilité et mise en oeuvre de la RSE, Gildan explique:

"Tout dépend de la façon dont on la met en place. Il y a des investissements en capital, en systèmes, mais on doit aussi investir dans les employés. Chez certains concurrents, on pourrait peut-être percevoir ceci comme un conflit. Pour nous cela est perçu comme un avantage concurrentiel. Notre Chief Finance Officer croit que c'est un avantage en regard des investisseurs et des clients" (E1).

6.4.2 Un leadership revendiqué en matière de RSE

Nous retrouvons également dans cette phase *post-réformes*, l'ultime stade *civil* de Zadek (2004: 7-8). L'entreprise s'investit dans la promotion de la RSE à travers un leadership revendiqué en la matière. Par son investissement dans la sphère publique, l'entreprise vise à impliquer le secteur au complet et tirer un bénéfice collectif d'actions ou réformes qui auraient pu lui être défavorables si elles avaient été engagées individuellement. À cet égard, la FLA est un lieu de dialogue avec certains compétiteurs qui lui permet de favoriser la diffusion des normes en appuyant tant l'uniformisation des normes que du contrôle.

"[...] the FLA is both the place where they can talk to other companies; like one thing that companies often say is 'we compete against each other in almost everything, but one thing we can't talk about is compliance [...]' We can't sit down with competitors and talk about that.' So a forum where they can talk to other companies is useful for them. They could do that in an industry association but I think a multi-stakeholder initiative gives them more credibility. And they want some consistency in monitoring and implementation [...]" (E2).

La Vice-présidente RSE souligne également la dynamique par laquelle d'autres compagnies sont amenées à se réformer également:

"Il existe un dialogue entre compagnies d'un même secteur. Cela crée une stimulation entre concurrents. La pression s'est mise sur toute l'industrie. Les grandes entreprises ont plus de facilité à implanter des programmes de RSE. Elles ont aussi le pouvoir de faire bouger les entreprises autour d'elles. Un concurrent s'est affilié à des catégories de la FLA moins exigeantes que nous. Il faut en effet distinguer à nouveau les Participating companies et les Licencees. Dans ce dernier cas, c'est une chaîne de production particulière de l'entreprise qui est licenciée. Telle chaîne de production est soumise à la FLA. Mais cette entreprise tendra probablement à chercher à se faire accréditer par la FLA" (E1).

Gildan souligne de manière générale les bienfaits d'une plus grande prise en considération de la dimension éthique dans son modèle de production et ses affaires, pour toutes les parties prenantes. Elle considère que cette prise en considération bénéficie, tant à l'entreprise, d'un point de vue économique et commercial, en lui ouvrant des marchés et en pérennisant son modèle de production, qu'aux employés, en favorisant leur niveau de motivation et leur intérêt à travailler, qu'à l'environnement en le sauvegardant. En effet, la Vice-Présidente RSE indique: *"La RSE, c'est bon pour tout le monde, pour l'entreprise et le business, pour les clients, pour les employés et pour l'environnement"* (E1). Gildan, par la voix de sa Vice-Présidente RSE, a présenté son parcours lors de conférences portant sur des questions liées à la RSE²⁹.

²⁹ Lors de la cinquième conférence Unisfera sur l'entreprise et le développement durable/RSE, en 2010. <<http://www.unisfera.org/fr/evenements/evenement.sn?id=7>> (consulté le 3 octobre 2014).

Le développement de la dimension RSE au sein de Gildan, tant dans ses structures de gestion que de manière plus large dans son modèle d'entreprise, doit stratégiquement évoluer de pair avec le contenu de son discours public. Les deux départements, relations publiques et RSE, sont intrinsèquement liés. Si l'entreprise s'investit dans la RSE, elle se doit de le communiquer; si elle ne s'y investit pas, il vaut mieux qu'elle fasse profil bas. Cet élément explique pourquoi elle n'avait pas grand intérêt à recevoir des récompenses sur son engagement en matière d'éthique lorsqu'elle n'y était pas fort regardante. Inversement, lorsqu'elle s'est engagée dans la voie des réformes et de l'intégration de la RSE dans sa stratégie commerciale, elle avait tout intérêt à le faire savoir.

Gildan a développé et lancé, à ce propos, en mars 2012, un site Internet consacré à la promotion de son engagement en matière d'éthique : *genuinegildan.com*. Cette vitrine de l'entreprise en matière de RSE se compose de différentes rubriques : sa philosophie, ses objectifs et l'implication des parties prenantes en la matière, ses rapports de citoyenneté corporative réalisés selon les normes de divulgation du *Global Reporting Initiative* (GRI), et finalement les différents prix et distinctions reçues³⁰.

Que cela touche les distributeurs, les clients, les investisseurs ou plus largement toutes les parties prenantes, un modèle de production plus éthique est, à plusieurs titres, plus vendeur. Cela s'explique principalement par deux facteurs. Tout d'abord, la demande accrue de clients et distributeurs en matière de produits certifiés RSE lui élargi ses débouchés. Ensuite, les

³⁰ Gildan est classé parmi les 50 entreprises les plus socialement responsables au Canada par *Maclean's* (2009-2012), et parmi les 20 meilleures en matière de gouvernance par le *Globe and Mail* (2007-2011).
<<http://www.genuinegildan.com/fr/societe/reconnaissances/>> (consulté le 3 octobre 2014).

investissements réalisés dans une entreprise accréditée représentent, à priori, de moindres risques. En effet, les investisseurs voient dans l'implantation de structures de RSE, au sein de l'entreprise, un signe de stabilité. Le désengagement d'investisseurs institutionnels durant la crise en est révélateur. Ainsi comme l'exprime l'entreprise:

"Les clients, grossistes et détaillants, sont très demandants en matière de RSE. Ils demandent des certificats, etc., car le public est demandant également en matière de RSE. Ils exercent des contrôles, ils ont des exigences et Gildan doit rendre des comptes. Les investisseurs sont demandant également car en obtenant des garanties en RSE, ils minimisent les risques. Pour l'entreprise, c'est aujourd'hui un avantage compétitif d'être actif en matière de RSE" (E1).

Glen Chamandy souligne cette idée dans un entretien qu'il a accordé après l'effondrement du *Rana Plaza* au Bangladesh en avril 2013³¹: *"A lot of companies go offshore looking for cheap prices [...] But if you decrease your costs without controlling your supply chain, you are exposing your company to great risks."* (Cousineau, 2013)

³¹ L'effondrement de cet "atelier de misère" vétuste et mal entretenu a causé la mort de près d'un millier de personnes (Alam, 2013).

6.4.3 Certains problèmes persistants

Concernant les différents manquements signalés depuis la crise de 2002-2004, Lynda Yanz, directrice de MSN, résume le comportement ambivalent de Gildan de la façon suivante :

"Du côté négatif, la compagnie semble incapable de réaliser des changements fondamentaux dans ses pratiques de gestion au niveau de ses usines. Du côté positif, elle accepte habituellement, plutôt que conteste, les résultats des investigations indépendantes qui documentent ces pratiques abusives, et s'engage souvent à prendre les mesures correctrices pour les éliminer" (MSN, 2012b: 2).

Si l'organisation *Maquila Solidarity Network* témoigne dans le *Globe and Mail* du fait que Gildan a amélioré ses pratiques, elle rappelle également que certains problèmes concernant à la santé des travailleurs à long terme subsistent³²:

"The Maquiladora Solidarity Network (MSN), the Toronto labour advocacy group that was once the most critical of Gildan's practices, says the manufacturer has improved them, even if some long-term safety issues have recently cropped up in Honduras" (Cousineau, 2013).

En effet, comme nous l'avons constaté en reprenant les différentes plaintes depuis 2007³³, certains problèmes, reliés à des questions de santé et de droits syndicaux, perdurent.

³² Liés aux problèmes de santé et sécurité, au Nicaragua et au Honduras, induits par les longues heures de travail, mis en avant par MSN par son étude en 2012.

<<http://en.maquilasolidarity.org/sites/maquilasolidarity.org/files/Competitiveness-and-Decent-Work-June-2012.pdf>> (consulté le 3 octobre 2014).

Cependant, l'ouverture de Gildan quant à la reconnaissance des abus, sa participation aux processus d'investigation ainsi que les mesures correctrices engagées témoignent d'une évolution majeure dans la stratégie de l'entreprise. Certes, un apprentissage organisationnel a été réalisé : l'entreprise dialogue avec les parties prenantes, l'équipe de management a changé, des structures et des formations dédiées à la RSE ont été implantées; l'entreprise est aujourd'hui plus ouverte; elle reconnaît ses torts et entreprend le plus souvent des réformes afin de les corriger, mais il apparaît que des processus de contrôle et des canaux de plaintes formelles restent nécessaires. Notons en ce qui concerne les audits, que la Vice-présidente RSE explique que les contrôles internes réalisés par une entreprise peuvent avoir plus de valeur que des audits réalisés par une tierce organisation. À cet égard elle précise:

"Si les États réalisaient les ratifications nécessaires, cela irait beaucoup mieux. Il faut combler le vide par des standards privés. Cela n'est pas pour autant gage de sérieux car tout dépend de la qualité des audits. La corruption est possible"
(E1).

De manière générale, les difficultés à réformer totalement et durablement la chaîne de production en termes de droit d'association, de durée du temps de travail et de salaires décents s'expliquent par deux éléments majeurs.

Le premier est lié aux difficultés que peut rencontrer l'entreprise dans la modification profonde et durable de la culture des cadres locaux. Ceux-ci peuvent, en effet, être plus réticents à modifier leurs comportements. La Vice-présidente RSE l'exprime de la manière suivante: *"Il*

³³ Voir pages 124-126: Harcèlement en 2007 et problèmes syndicaux en 2009 en République Dominicaine; problèmes syndicaux en 2011 en Haïti; santé et sécurité en 2011 et problèmes syndicaux en 2012 au Honduras.

faut y aller avec la culture locale. La production locale est différente de la production internationale" (E1). E2 en citant la direction de Gildan exprime également l'idée que le management local peut être à la source de dommages dont l'entreprise se passerait bien : "local management did something, it's not exactly right, and we're going to have to repair the damage" (E2).

Le second élément est lié aux difficultés à réformer profondément le modèle de production du secteur à l'échelle internationale qui est hautement compétitif aussi bien entre entreprises qu'entre États accueillant des maillons de la chaîne de production. Comme le souligne E2:

"[...] you have an extremely competitive sector of the garment sector, the t-shirt manufacturing sector, very small margins, and intense competition between the companies [...] But even for the companies, labour cost is not the only cost and not the most expensive cost. There are a lot of costs. And yet, labour is one cost that is easier to change. Easier to manipulate. Easier to force change to, and other things aren't. Others you can't change. Cost of transportation you can't change for instance. Others are more difficult to change. Cost of labour is a lot easier to change. So even though it's a small portion, is the one thing they can squeeze. So they do" (E2).

Les politiques de libéralisation combinées au processus de mondialisation ont favorisé dans le cas d'un secteur à haute intensité de main d'oeuvre (peu qualifiée) tel que celui de la fabrication de vêtements, la création d'un environnement au sein duquel la pression sur les salaires et sur le temps de travail est considérable. Alors que les entreprises en compétition entre elles cherchent à diminuer leurs coûts de production, les États en compétition entre eux favorisent le maintien de salaire bas afin d'attirer vers eux les investissements directs de firmes étrangères (Michalet, 2004). Ces éléments étant, en outre, exacerbés dans un contexte de crise

économique mondiale. E2 résume la situation en une question: *"The real issue is how to address a footloose industry that is highly competitive, in a free trade environment, in an economic crisis? How do you do that?"* (E2).

Tableau II : Gildan: Les quatre phases du cheminement de l'entreprise en matière de RSE

Phases	Étapes	Actions	Exemples
<i>Pré-crise 1987-2002</i>	<i>Indifférence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gildan gère seul, et sans comptes à rendre, son modèle de production à bas coûts (Politiques de réduction de coûts, délocalisations). 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de dialogue avec les mouvements sociaux. - Gildan produit son propre code de conduite.
<i>Crise 2002-2004</i>	<i>Défensive</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gildan refuse de remettre en question son modèle de production. - Gildan, dans un premier temps, tente de calmer les pressions en adhérant au WRAP. - Les pressions persistantes forcent Gildan à adhérer à la FLA, fin 2003 (élément déclencheur, qui forcera l'entreprise à engager des réformes en 2004, sous peine de perte de son accréditation). 	<ul style="list-style-type: none"> - Déni des critiques - Absence de dialogue franc et constructif avec les mouvements sociaux. - Remise en question des différents rapports d'enquêtes réalisés. - Certification WRAP (sans changements profonds). - Accréditation FLA (sans changements profonds dans un premier temps) - Fermeture de l'usine El-Progreso.
<i>Réformes 2004-2007</i>	<i>Conformité</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gildan accepte les conditions de la FLA et se met en conformité, sous peine de perdre sa certification. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation des conditions imposées par la FLA et mise en conformité. - Dialogue avec les mouvements sociaux (dont MSN). - Élaboration de rapports de citoyenneté corporative.
	<i>Gestion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gildan intègre la RSE, de manière durable, dans ses structures de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des équipes de gestion à différents niveaux. - Création d'une structure de RSE et de postes dédiés. - Formations du personnel en RSE.
<i>Post-réformes - 2007- présent</i>	<i>Stratégique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gildan intègre la RSE dans sa stratégie commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de l'entreprise dans un réseau d'acteurs influents en matière de RSE. - Participation au conseil d'administration de la FLA. - Réalisation d'un site Internet dédié à la RSE.

Phases	Étapes	Actions	Exemples
<i>Post-réformes 2007-présent (suite)</i>	<i>Civile</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gildan sensibilise l'industrie au complet à la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership revendiqué en matière de RSE. - Colloques et conférences en matière de RSE. - Participation au conseil d'administration de la FLA. - Réalisation d'un site Internet dédié à la RSE.

Tableau III: Gildan: Les principaux événements et activités concernant la RSE en sein de l'entreprise de 2005 à 2012³⁴

Date	Évènements et activités
2005	<ul style="list-style-type: none"> • MSN et le WRC jugent que le plan de mesures correctives de Gildan est acceptable. • Gildan ouvre une nouvelle usine à Choloma (Honduras) et propose de donner la priorité d'embauche aux anciens travailleurs de son usine d'El Progreso et de les aider à déménager. • Gildan publie un rapport de citoyenneté corporative. • Le Bureau Veritas Quality International donne des formations sur les droits du travail dans les usines de Gildan et aide à structurer les contrôles internes et à contrôler toutes les usines (sauf Haïti pour des raisons politiques). • Des formations sur le code de travail de l'entreprise sont organisées dans les usines • Élaboration d'une politique de dons.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe de travail interne est créé afin de renforcer la RSE: <ul style="list-style-type: none"> - composé de membres RS et RH; - mandat de mise en œuvre des codes de conduite de Gildan et de la FLA. - formé par le Bureau Veritas Quality International sur les thématiques portant sur: la liberté d'association, le leadership efficace, la conformité au code de conduite, le harcèlement sexuel, les vérifications internes, la ligne intégrité et les protocoles de corrections de non-conformités. • Le Bureau Veritas Quality International donne des formations sur les droits du travail chez les sous-traitants • Organisation de séances de formations sur le code de conduite auprès des équipes de direction et des chefs de service afin de communiquer le code à tous les employés et aux sous-traitants. • Le code de conduite est communiqué aux employés de toutes les installations de Gildan et de ses sous-contractants par le biais de formations et la distribution d'affiches • Une base de données en matière de RSE est constituée à partir des audits internes et elle sera enrichie chaque année par la suite. • Premier inventaire des émissions de Gaz à effet de serre (GES) • Projets d'amélioration de l'efficacité énergétique (Honduras et République dominicaine). • Une auditrice sociale est engagée pour les Amériques et les Caraïbes. • Nouveau code de conduite de Gildan qui intègre les éléments de la FLA et du WRAP. • Le poste de GRH et RSE est scindé: création d'un poste de directeur RSE
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Formations au sujet du code de conduite de l'entreprise et de la FLA dispensées aux: <ul style="list-style-type: none"> - membres de la direction; - gestionnaires RH, en Amérique centrale et dans les Caraïbes (lutte contre la discrimination, règlements de conflits d'embauche et de discipline); - employés. • Implantation de systèmes de gestion environnementale et des matières résiduelles.

³⁴ Adapté de Balogh, K, Celka, A. et Turcotte, M.F. (2013:151-152). Les informations contenues dans ce tableau proviennent des rapports de citoyenneté corporative de l'entreprise accessible au <http://www.genuinegildan.com/fr/societe/divulgation_information/rapports/> (consulté le 3 octobre 2014)

Date	Évènements et activités
2007(<i>suite</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • La politique d'achat fait l'objet de considération en RSE. • Des liens sont établis avec des Mouvements sociaux locaux. • Des mécanismes pour porter plainte de manière anonyme sont mis à la disposition des travailleurs (la ligne dite «intégrité»); le comité sur les préoccupations des employés et les gestes suspects fait le suivi. • Embauche d'une auditrice sociale supplémentaire pour l'Amérique centrale. • Un guide relatif au code de conduite est produit et distribué à l'intention des sous-traitants. • Accréditation complète de Gildan en tant que «<i>participating company</i>» à la FLA. • WRAP est renouvelé et étendu aux usines.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Le poste de directeur RSE devient un poste de Vice-Président RSE. • Gildan participe au <i>Carbon Disclosure Project</i> (CDP) visant à favoriser la transparence en matière d'émission de gaz à effet de serre. • Création et mise en place d'un programme d'ergonomie • Formations: <ul style="list-style-type: none"> – FLA 3.0: Combinaison d'outils en ligne et hors ligne conçus pour aider les usines à évaluer leur propre niveau de conformité aux normes du travail (pour les membres de l'équipe RSE) – ergonomie (pour les cadres et les employés); – santé et sécurité (pour les cadres et les employés).
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Mise sur pied d'un comité de pilotage en matière de RSE: <ul style="list-style-type: none"> – comité multidisciplinaire; – hauts dirigeants; – cadres de plusieurs départements; – mandats: <ul style="list-style-type: none"> o élaborer la politique; o veiller à y considérer le point de vue de leurs parties prenantes; o superviser la performance. • Formations: <ul style="list-style-type: none"> – code de conduite et politiques de l'entreprise (employés, nouveaux employés et sous-traitants); – protection de l'environnement; – santé et sécurité (employés); – gestion et leadership; droit du travail (chefs d'équipe de production en Amérique centrale et dans le bassin des Caraïbes). • Des comités mixtes travailleurs-direction sont implantés (santé, sécurité, transport, cafétérias, environnement). • Élaboration d'un programme pilote d'ergonomie en partenariat avec l'<i>Ergonomics Center of North Carolina State University</i>. • Les lignes directrices G3 du GRI sont utilisées pour la première fois pour la formalisation du Rapport citoyenneté corporative 2008-2009. • Début de la participation de l'entreprise au conseil d'administration de la FLA. • La responsable RSE présente le parcours en RSE de Gildan ainsi que son leadership lors de conférences sur des questions liées à la RSE.

Date	Évènements et activités
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Formations sur le code de conduite dans chacune des installations de l'entreprise. • Mise en œuvre d'un programme pilote d'ergonomie au sein d'une première installation de couture au Honduras. • Le Premier Vice-président citoyenneté corporative supervise deux équipes: la RSE et les Communications.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Formations sur le code de conduite dans chacune des installations de l'entreprise en Amérique Centrale et dans les Caraïbes. • Formations des sous-traitants en regard du code de conduite • Poursuite de la mise en oeuvre du programme d'ergonomie dans toutes les usines de couture, de textile et de fabrication de chaussettes au Honduras. • L'entreprise joint un réseau d'entreprises qui favorisent les investissements communautaires au Canada: le <i>London Benchmarking Group (LBG) Canada</i>.
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur le code de conduite dans chacune des installations de l'entreprise en Amérique Centrale et dans les Caraïbes, de même qu'à l'équipe de direction au Bangladesh. • Formation des sous-traitants en regard du code de conduite • Le code de conduite est communiqué à l'ensemble des employés directs à l'installation intégrée du Bangladesh. • Lancement d'un site Internet consacré exclusivement à ses pratiques en matière de citoyenneté corporative: <i>genuinegildan.com</i> • Poursuite de la mise en oeuvre du programme d'ergonomie dans toutes les usines de couture, de textile et de fabrication de chaussettes au Honduras. • L'entreprise annonce qu'elle sera incluse, en septembre 2013, dans l'indice mondial de durabilité Dow Jones.

7. Le rôle des Initiatives Multipartites (Multi-stakeholder Initiatives - MSI)

L'étude de ce cas illustre le rôle important qu'occupent les *Initiatives Multipartites* (MSI) dans le processus visant à améliorer les conditions de travail à l'échelle internationale. Il est cependant nécessaire de réaliser une distinction entre-elles, du point de vue de leur légitimité et de leur rôle. Leur légitimité varie en fonction non seulement du type d'acteurs qui y siègent mais également en fonction de leur degré de transparence.

Le WRAP, tout d'abord, dont MSN souligne son absence de transparence et de légitimité (Yanz, 2003: 4; Turcotte et al., 2007: 28) est un organisme source de normes issu du secteur de la fabrication de vêtement. Il est composé de membres provenant de l'industrie, du milieu académique et de la société civile, mais sa légitimité est questionnée parce qu'il est issu du secteur lui-même et sa transparence l'est tout autant parce qu'il ne rend pas publics ses rapports d'audit et ne propose aucun mécanisme de plainte aux parties prenantes (Brown, 2007: 10). En effet, comme l'exprime E2:

"[...] the WRAP commission does certify. But it has the weakest manners, the least transparency and it's the most industry-controlled of any of them. It's not a multi-stake holder at all [...] WRAP has no transparency what so ever, its standard is pretty much 'just obey the law'. And by 'no transparency' I mean there is no complaint process. There is no information about the results of the investigation. It's pretty much an internal industry controlled initiative. And there have been many cases where there have been certified factories with huge problems. And we've written to WRAP about those factories, we, in the Clean Clothes campaign, and then they never replied. So there is no way to make a complaint" (E2).

La FLA, quant à elle, gagne en légitimité par rapport au WRAP car cette organisation est plus indépendante du secteur, publie les rapports d'enquête et fournit des mécanismes de plainte. Certains mouvements sociaux questionnent cependant la légitimité de la FLA étant donné le fait qu'elle comporte sur son conseil des représentants d'entreprises mais pas de représentants syndicaux. E2 s'exprime à ce sujet:

"The problem with the FLA is that it doesn't have Union participation on the board, and that makes it less of a multi-stakeholder. It only has NGO, University, and Company participation. And that's because of historical fight in the United States. Not necessarily because of the unwillingness of the FLA to have Union representation, but the decision by the Unions not to be represented" (E2).

Le Worker Rights Consortium (WRC), quant à lui, en tant qu'acteur de mobilisation, détient une plus grande légitimité aux yeux des mouvements de justice globale, que le WRAP et la FLA. Il comporte des représentants syndicaux, tous les rapports d'audit sont rendus publics et il fournit également des mécanismes de plainte. E2 s'exprime sur la différence entre ces trois organisations:

"[...] the Worker Rights Consortium has different kinds of investigations than the FLA does and their reports are superior because they're very detailed and are public information. The WRC's reports are all public: the compliance, the status of compliance, the reports from the factory investigation, all of that info is public. And the FLA isn't so bad either in terms of transparency. It's better than any industry association, because its transparency is, if you have a third party complaint, their investigator's findings are also public, the identity of the factories are also public, and the brand (or brands, if there's more than one) associated with it is also public. So that's not bad. So the FLA's regular monitoring program is less transparent than WRC. But the third party complaint's process is actually quite transparent. I would say that they often settle for less in terms of their corrective action plan than the WRC would. The

WRC really pushes very hard for a fairly tough corrective action plan. And the FLA's is a little softer, probably" (E2).

Il est important pour les mouvements sociaux, même si cela peut avoir une influence sur la crédibilité de leurs actions, d'agir de l'extérieur mais également à l'intérieur d'une initiative multipartite qui ne comporte pas de représentants syndicaux. E2 le souligne de la manière suivante:

"So one thing we've done within the FLA is push for improvements on a number of standards: one of them being hours of work, another one being living wage issues, and another one on security of employment [...] we have also pushed for improvements in the third party complaint system [...] But [...] our other role has been on specific cases of third party complaints, to push internally for stronger corrective action plans and decent investigations [...] I am not saying.. we're not the only one internally that would take that position, but I just think that being in there allowed us to do that; we couldn't have done that from the outside. [...] there are some advantages and some disadvantages to being inside. [...] Credibility would be one question, but I think on that issue, a lot of people would say "why are you there?" but people like the WRC now believe that is useful to have us there. And the fact that we continue to coordinate with them shows that it works pretty well" (E2).

Ainsi, ces organisations sont des lieux clés de dialogue qui permettent non seulement aux mouvements sociaux de faire entendre leur voix mais également de trouver des compromis entre les différents protagonistes qui s'y trouvent. De telles initiatives au sein desquelles des entreprises dialoguent et négocient avec les mouvements sociaux sont des interfaces indispensables dans la dynamique visant à favoriser le dialogue entre les parties prenantes et améliorer les conditions de travail à l'échelle internationale.

8. Analyse et conclusions

Le retrait de l'État de son rôle régulateur, amorcé par la vague de privatisation et dérégulation durant les années 1980, et amplifié par le processus de mondialisation, a favorisé le développement de pratiques commerciales associées à de la gestion abusive. La course au profit, sous-tendant un certain nombre de ces pratiques, s'est traduite, dans le secteur de la fabrication de vêtements, par des vagues de délocalisations de chaînes de production, dans des pays peu regardants aux conditions de travail de leurs citoyens, sous prétexte de réduction de coût dans un contexte de compétitivité accrue³⁵. Les multiples délocalisations de la production de Gildan en Amérique centrale, dans les Caraïbes et plus récemment en Asie, s'inscrivent pleinement dans cette vision. Suite à une crise, entre 2002 et 2004, liée à une remise en question des pratiques dans sa chaîne de production, Gildan a entrepris une série de réformes. L'objectif de cet article visait à analyser le processus d'intégration de la RSE suivant cette crise, ainsi que le rôle des différents acteurs y ayant pris part. Nous avons synthétisé le processus en quatre phases.

Durant la période qui précède le déclenchement de la crise, la phase *pré-crise*, l'entreprise est peu connue et gère son modèle de production comme bon lui semble. Cela signifie qu'elle a mis en place progressivement dans des usines délocalisées, un modèle intensif de production, sans considération des effets négatifs de ce modèle sur ses employés. Dès 2000, des informations concernant de mauvaises conditions de travail dans certaines de ses usines

³⁵ La direction de Gildan ne s'en est jamais cachée, les réductions de coûts figurent au premier plan de leur stratégie commerciale.

d'Amérique Centrale sont relayées par des mouvements sociaux (EMIH, MSN) Il s'avèrera que ces mauvaises conditions concernaient des horaires de travail harassants, des quotas élevés de production, des salaires réduits, une mauvaise qualité de l'air, le non-respect des droits d'association et de la discrimination envers les femmes enceintes.

La seconde phase (*de crise*), qui s'amorce suite à la diffusion d'une émission télévisée qui révèle à l'opinion publique ces abus, est marquée par une attitude *défensive* de la part de l'entreprise. La direction de Gildan considère être la seule à pouvoir gérer ses affaires. Les requêtes et pressions issues de la société civile, et plus particulièrement du Maquila Solidarity Network (MSN) et de l'Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH), sont perçues par l'entreprise comme des incursions dans sa sphère de compétence. Durant toute cette phase l'entreprise agit par essais-erreurs afin de neutraliser les pressions qui s'exercent sur elle. Elle tente tout d'abord de désamorcer la crise en adoptant les standards du WRAP, chers aux détaillants, avant d'adopter ceux de la FLA, sous les pressions insistantes de la FTQ et des mouvements sociaux.

C'est fondamentalement dans cette décision qu'il faut trouver le germe des réformes qui s'engageront des mois plus tard. En effet, alors que l'entreprise, toujours en mode *défensif* un an après avoir adopté les standards de la FLA, ferme l'usine d'El Progreso, son affiliation à cet organisme l'oblige à répondre de ses actes sous peine de s'en faire exclure, et voir de ce fait sa réputation entachée profondément et durablement.

Dans le contexte mondial caractérisé par la montée en puissance d'autorités privées (Bartley, 2007; Cutler et al., 1999; Cutler, 2003), tant le rôle de la FLA via son expertise et ses structures formelles que le rôle des différents mouvements sociaux qui s'en sont servis afin d'accentuer leurs pressions ont favorisé l'intégration de réformes éthiques par l'entreprise (Turcotte et al., 2007). Les différents mouvements sociaux engagés dans ce processus mondial de « contre-pouvoir », sous la forme de *mouvements de justice globale* (Della Porta, 2007) sont des acteurs de premier plan dans cette nouvelle forme de régulation mondiale (Palpacuer, 2008). Ils initient et maintiennent les pressions sur les entreprises et usines qui posent problème, et de manière générale, militent afin que des audits de qualités soient réalisés au sein d'usines ou chaînes de production certifiées. Outre le rôle de ces différents acteurs dans l'amorce du processus réformateur de l'entreprise, la visibilité accrue de celle-ci a favorisé, non seulement le déclenchement de la crise, mais également son ampleur. Cet élément illustre toute la difficulté pour des mouvements sociaux de surveiller les firmes qui font profil bas ainsi que les petites et moyennes entreprises. Si nous avons mis en évidence, à travers l'étude de ce cas, des différences de légitimité entre *Initiatives Multipartites*, nous avons souligné le rôle fondamental qu'elles jouent comme interface de dialogue et de compromis entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Durant la troisième phase, que nous avons qualifiée de *réformes*, l'entreprise a accepté les conditions imposées par la FLA. Elle réengage prioritairement les employés issus d'El Progreso, abolit les tests de grossesse et plus fondamentalement adopte une attitude d'ouverture et de dialogue avec les parties prenantes. Il s'agit d'un des indicateurs témoignant de l'apprentissage organisationnel de l'entreprise en matière de RSE. D'autres indicateurs mettent

en évidence des modifications importantes de la culture de l'entreprise. Premièrement, elle a remplacé ses équipes de management en privilégiant dorénavant des individus sensibilisés aux enjeux liés à la RSE et au dialogue avec les parties prenantes. Deuxièmement, elle a créé des postes et des structures organisationnelles (groupes pilotes et comités dédiés) afin d'organiser et superviser l'intégration transversale de cette dimension au sein des différentes unités de l'entreprise. Troisièmement, l'entreprise a mis en place depuis 2005 des formations destinées à ses cadres et ses employés concernant les codes de conduites et les politiques de l'entreprise, la santé et la sécurité, le droit du travail et la liberté d'association ainsi que sur la protection de l'environnement. D'une manière générale les avancées majeures concernent la reconnaissance syndicale, son ouverture au dialogue avec les mouvements sociaux et la mise en place de mesures correctrices visant à corriger les problèmes lorsque ceux-ci sont signalés. Nous avons également souligné le fait que l'amplitude et les capacités réactionnelles lorsque des problèmes surgissent étaient plus importantes dans le cas de Gildan que dans le cas de marques faisant appel à des sous-traitants car elle possède la majorité de ses usines.

Nous retrouvons, dans la quatrième et ultime phase *post-réformes*, tant l'intégration *stratégique* de la RSE au sein de l'entreprise que son investissement dans la sphère publique ou *civile*. Ainsi, d'un point de vue stratégique, l'inscription de l'entreprise dans un réseau d'acteurs influents du champ en matière de RSE ainsi que sa participation au conseil d'administration de la FLA, à partir de 2009, témoignent de sa volonté à participer et bénéficier du flux d'informations stratégiques, alors que son leadership revendiqué en RSE démontre non seulement son souhait de ne pas rester un acteur isolé en la matière, mais également sa volonté de construire son image corporative autour de la RSE en en faisant un

argument publicitaire central. Ainsi, nous avons mis en évidence que la stratégie de l'entreprise a évolué au cours des différentes phases de la *défiance* et *l'évitement* à *l'acquiescement* et au *compromis* (Oliver, 1991).

Il nous semble important de souligner le rôle des acteurs individuels, derrière les organisations, dans la réalisation de ce cheminement. Citons, à cet égard, le rôle clé de certains individus : les responsables de mouvements syndicaux ou de mouvements sociaux (MSN, WRC, EMIH, FTQ) qui sont les réels moteurs de la mobilisation, ou encore le choix éclairé d'un responsable RSE chez Gildan, sensibilisé à cette question et pouvant apporter à l'entreprise non seulement de la légitimité, mais en outre des connexions à un réseau d'acteurs importants de la RSE suite à son expérience professionnelle au sein de mouvements sociaux et d'organismes d'audit.

Pour terminer, même s'il apparaît que l'entreprise a adopté, à partir de 2005, un apprentissage organisationnel élargi (*double boucle*) (Argyris et Schön, 2002; Argyris, 2003) en questionnant et modifiant sa manière d'aborder la RSE dans son système de production, en promouvant la discussion avec les parties prenantes (Maon, 2010), en créant des structures durables afin de se donner les moyens de remplir ses objectifs et en favorisant des structures de formation visant à modifier et intégrer durablement la RSE dans sa culture d'entreprise (Gond et Herrbach, 2006), le bilan est à nuancer. Ainsi, outre la question de la faiblesse des salaires, les différentes plaintes engagées depuis 2007 démontrent qu'il subsiste des problèmes, notamment d'intimidation, de violation du droit d'association, ainsi qu'une remise en question de la durée et des conditions de travail.

Nous avons souligné que les difficultés à éliminer totalement ces problématiques de la chaîne de production pouvaient s'expliquer par deux éléments importants. Alors que le premier concerne la difficulté à modifier la culture des cadres locaux des usines de l'entreprise, le second élément, concerne, quant à lui, la difficulté à réformer le modèle de production du secteur de la fabrication de vêtements hautement compétitif s'inscrivant à l'échelle internationale. En effet, les pressions sur les salaires et sur la durée du temps de travail sont considérables dans un contexte de compétition intense entre entreprises mais également entre les États qui, confrontés à la crise économique internationale, cherchent plus que jamais à attirer les entreprises étrangères.

Ainsi, même si l'entreprise reconnaît à l'heure actuelle la majorité des faits et prend le plus souvent des mesures afin de les corriger, l'importance du rôle joué par les mouvements sociaux locaux et internationaux. Ceux-ci permettent de déceler et rapporter, si nécessaire, les problèmes lorsqu'ils apparaissent, tout en s'assurant de l'efficacité des mécanismes de surveillance et de contrôle, que cela soit en temps normal ou lors des investigations suivant les plaintes.

Chapitre 5: La régulation de la gouvernance d'entreprises dans le secteur des technologies de l'information et de la communication : Le cas Nortel

1. Introduction

Face à la multiplication de scandales financiers et des cas de mauvaise gestion d'entreprises durant les années 1990 et 2000 (Enron, Worldcom, etc.), les États, ainsi que différents organismes privés (bourses, professionnels comptables, investisseurs, etc.) ont élaboré des normes visant à améliorer la gouvernance d'entreprise (Labelle et Rousseau, 2007). Ce fut le cas, des normes du Sarbanes-Oxley Act américain (2002), et en ce qui concerne le Canada, leur équivalent sous la forme de la Loi 198 (2003) ainsi que des règlements et principes¹ des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), qui reprennent, depuis 2005, les lignes directrices de la bourse de Toronto² (TSX) en matière de gouvernance, édictées au milieu des années 1990. Ces normes de gouvernance ont visé fondamentalement à rassurer les marchés et les investisseurs en améliorant: premièrement la supervision de la direction par le conseil d'administration en favorisant l'indépendance et la compétence des administrateurs; deuxièmement la qualité des bilans financiers en demandant au CEO et CFO de les certifier; et finalement de manière plus générale la transparence en favorisant la publication des normes de la compagnie en matière de régie d'entreprise.

¹ Respectivement 58-101 et 58-201. Disponibles sur:

<<http://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-201/2005-04-15/2005avril15-58-201-avis-publ-fr.pdf>> (consulté le 3 octobre 2014).

² Régie d'entreprise: Guide de divulgation. Disponible sur

<http://www.ecgi.org/codes/documents/tsx_gtgd_fr.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

Si les principaux axes de recherche consacrés à la gouvernance d'entreprise se sont focalisés sur le contrôle de la direction par le conseil d'administration (CA) (Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983; Shleifer et Vishny, 1997), le rôle du CA (Pugliese et al., 2009; Ravasi et Zattoni, 2006), les rémunérations et compensations (Shleifer et Vishny, 1997; Magnan, 2006; Jensen et Murphy, 1990) et l'éthique et la légalité (Wieland, 2001; Paine, 1994, 2003; Arjoon, 2005), elle touche de manière générale les dimensions suivantes : les rôles et mandats de la direction, l'indépendance des administrateurs par rapport à la direction, les rôles et mandats des administrateurs (le contrôle de la gestion, la gestion des risques, les politiques de rémunération) et finalement la manière dont les informations sont données aux marchés.

Le point de départ de notre réflexion s'est construit autour du double questionnement suivant : qu'est-ce qu'une bonne gouvernance? Dans quelle mesure les normes de gouvernance d'entreprise peuvent-elles la favoriser?

Nous développons dans le cadre de cet article deux idées principales. La première, selon laquelle, une bonne gouvernance d'entreprise se construit autour de deux composantes indispensables et interreliées : une gouvernance *éthique* mais également une gouvernance *stratégique*. Comme l'exprime Thomas Clarke : "*Governance without strategy leads to paralysis, as strategy without governance leads to recklessness*" (Clarke et Branson, 2012: 4-5). La seconde, selon laquelle la prise en considération de ces deux dimensions par les entreprises ne peut être imposé/intégré de manière efficiente uniquement par le biais de normes de bonne gouvernance.

Nous mettons en évidence qu'une gouvernance *stratégique*, c'est-à-dire une gouvernance qui est à la source de création de valeur et d'innovation pour l'entreprise et ses parties prenantes tout en considérant efficacement les risques inhérents au contexte et au secteur d'activité, dépasse la conformité aux normes de gouvernance (Busco et al., 2005; Norlida et al., 2010) et plus particulièrement les normes visant à améliorer les capacités de supervision de la direction par le CA en favorisant son indépendance et ses compétences. Une stratégie efficace trouve sa source dans le leadership, non seulement de la direction (Krafft et Ravix, 2000, 2004; Antonelli, 2003), mais également du CA (Huse et Gabrielsson, 2012; Zattoni et Pugliese, 2012), permettant d'imprimer dans la culture de l'entreprise une gestion de l'innovation technologique (Busco et al., 2005; Krafft et Ravix, 2000, 2004; Carpenter et al., 2003) et du risque (Norlida et al., 2010) appropriée.

La seconde composante de la gouvernance, la gouvernance *éthique* s'inscrit dans une approche intègre et honnête vis-à-vis des parties prenantes et des actionnaires : favoriser une réelle transparence, communiquer des informations financières fiables aux marchés et aux actionnaires, choisir les méthodes de rémunération adéquates. Une gouvernance éthiquement responsable, garante de la réputation et de l'intégrité de l'entreprise, nécessite une réelle intégration dont l'impulsion est initiée par le CA et la direction dans la culture de l'entreprise (Wieland 2001, Paine 1994, 2003; Bonn et Fisher, 2005; Potts et Matuszewski, 2004). Ainsi, non seulement l'éthique ne se limite pas à se conformer au cadre légal, mais elle va, selon nous, au-delà du simple objectif visant à éviter les comportements frauduleux.

Nous développons notre argumentation sur base de l'étude du cas d'une entreprise canadienne du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), Nortel. Cette entreprise, à l'aube des années 1990 fut confrontée à un double défi qu'elle s'avèrera incapable de surmonter: adapter sa gestion de l'innovation par la R et D dans un contexte de révolution technologique (NTIC) et de concurrence internationale accrue, tout en répondant adéquatement aux pressions des marchés financiers. Nous mettons en avant, sur base de ce cas, la manière dont une mauvaise stratégie, appuyée par une gouvernance à l'éthique questionnable, peut mener à un désastre, non seulement pour l'entreprise mais aussi pour toutes ses parties prenantes (actionnaires, employés, communautés, etc.) et ce, malgré la légalité de ses actions et la conformité de sa régie d'entreprise aux normes de gouvernance de la bourse de Toronto. Nous soulignons également, dans ce cadre, le rôle joué par la financiarisation de l'économie et plus particulièrement les pressions néfastes que peuvent exercer les marchés financiers sur les stratégies d'entreprises, lorsque le seul critère de valorisation de la compagnie devient la valeur de son titre boursier (Krafft et Ravix, 2004; Carpenter et al., 2003; Blair, 2003, 2012).

L'histoire de Nortel, entreprise canadienne phare dans le secteur des TIC, se caractérise autant par son ascension que par son déclin, hors du commun. En 2001, Nortel employait 95 000 personnes à l'échelle mondiale et au plus fort de sa cotation boursière, en juillet 2000, le titre s'échangeait à plus de 120 dollars. Fin 2002, la compagnie comptait moins de 40 % de son effectif par rapport à l'année précédente et la valeur de son titre était tombée à moins de 50 cents, en août 2002. Durant les sept années suivantes, l'entreprise allait, en vain, essayer de se

restructurer. Au terme de cette période, l'entreprise fut totalement démantelée, les salariés restants licenciés, et ses unités ainsi que ses brevets vendus à d'anciens compétiteurs.

Après avoir exposé la chronologie des faits et la succession des différentes crises, ces quinze dernières années, nous exposons les éléments à la source du déclin, et *in fine* de la faillite de l'entreprise, suivant quatre thématiques : *la gestion stratégique de la R et D, la gestion éthique de la comptabilité et de l'information financière, les choix éthiques en matière de rémunération de la direction, et la gestion stratégique et éthique du CA*. Pour chaque dimension, nous avons repris les principales défaillances, leurs dimensions stratégiques et/ou éthiques ainsi que les limites du cadre normatif les encadrants. Nous exposons, en outre, pour chacune des thématiques, le rôle néfaste joué par les marchés financiers sur la stratégie et l'éthique de cette entreprise. Alors que le Tableau VI (Annexe 8, p. cccix) reprend par thématique les dysfonctionnements que l'entreprise a rencontrés de 1995 à 2009, le Tableau V (Annexe 7, p. ccciii) reprend les lignes directrices de la bourse de Toronto en matière de bonne gouvernance, ainsi que la manière dont elle était formalisée chez Nortel dans les invitations aux assemblées annuelles.

D'un point de vue méthodologique, nous appuyons notre analyse d'une part sur une étude documentaire et d'autres part sur les résultats d'entretiens réalisés auprès d'individus ayant occupé, en regard de l'entreprise, des positions privilégiées afin d'en appréhender la dynamique particulière ces quinze dernières années. E6 et E7 sont deux responsables de l'éthique au sein de l'entreprise. Alors que E6 a occupé une place importante dans le cadre des réformes engagées par l'entreprise à partir de 2005, E7 a travaillé au sein de Nortel de 1989 à

2010. E5, quant à lui, a eu l'opportunité d'interroger dans le cadre de la réalisation de sa thèse de doctorat des membres de la direction durant la période clé de notre analyse allant de la fin des années 1990 jusqu'en 2003. Finalement, E8 est ancien administrateur de l'entreprise.

2. Chronologie des faits et succession des crises³

2.1 Profil de la compagnie

Nortel, entreprise de télécommunication canadienne, fondée à la fin du 19^e siècle et à l'origine équipementier de matériel téléphonique pour l'opérateur duquel elle dépendait (Bell Canada), est devenue progressivement l'un des leaders mondiaux dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. Alors que durant les années 1950, elle s'émancipe de sa grande soeur américaine, la Western Electric, dont elle profitait des innovations jusqu'alors, les années 1970 voient son entrée à la bourse de Toronto (1973) et le début de son autonomie par rapport à Bell, dont elle est la filiale. Bénéficiant des débouchés américains offerts par la libéralisation du secteur des télécommunications aux États-Unis, dans les années 1980, via le démantèlement de l'opérateur AT&T en multiples filiales⁴, l'entreprise a su évoluer, innover et élargir son champ d'action au cours du siècle pour devenir progressivement le principal moteur de l'innovation et de la R et D au Canada, en fournissait du matériel (téléphones, routeurs, infrastructures de réseaux, etc.), des logiciels et du service en télécommunication

³ Pour une chronologie détaillée des faits, voir: Rousseau et al (2011).

⁴ Connues sous le nom de «Baby Bells».

dans le monde entier. Ses innovations, autant en ce qui concerne la technologie numérique dans les années 1970, que la technologie optique ou opto-numérique à partir des années 1980, furent les sources principales de son succès, et ce, jusqu'aux années 1990 (Newman, 1995).

2.2 1997-2001 : John Roth : de la vague d'expansion à l'éclatement de la bulle Internet et au déclenchement de la première crise

Fin 1997, John Roth, ingénieur et ancien responsable de la division sans-fil, devient CEO de l'entreprise, en relève à Jean Monty. De 1997 à 2001, favorisée par la libéralisation du marché des télécommunications (Rioux, 2004) ainsi que par le développement du marché des technologies de l'information et de communications, Nortel s'engage, comme nombre d'entreprises de son secteur, dans une vague d'acquisitions, dont l'un des objectifs est de compléter son offre de produits Internet. C'est dans ce cadre que l'entreprise acquiert la compagnie *Bay Networks*, en 1998, pour neuf milliards de dollars. Des informations contradictoires entre John Roth et son CFO, Wes Scott, portant sur la quantification des bénéfices de cette acquisition, et le black-out qui s'en suivra, fera chuter le cours de l'action de l'entreprise et déclenchera un recours collectif. Entre janvier 1998 et octobre 2000, Nortel a acheté pas moins de dix-huit compagnies pour plus de 30 milliards US⁵, en très grande partie par échange d'actions (Hunter, 2002: 21).

Durant son mandat, la communication devint, pour John Roth, un enjeu stratégique fondamental afin de rassurer, voire orienter les marchés financiers et le cours du titre de

⁵ Pour le détail des acquisition, voir Tableau VI (Annexe 6): Nortel: Les principales acquisitions de l'entreprise de 1998 à 2001, selon Rousseau et al., 2011, p. ccci.

l'entreprise. Cette stratégie se traduira autant dans la fréquence des communiqués de presse que dans leur substance. En effet, à partir de 1999, lorsque Frank Dunn, futur CEO, est nommé CFO, l'entreprise décide de présenter dans ses communiqués aux investisseurs et aux médias, hors bilans financiers officiels sous PCGR⁶, ses résultats sur base d'indicateurs personnalisés *pro forma* améliorant sensiblement la rentabilité de l'entreprise.

Ce type d'indicateur, qui supprime des bilans certains mouvements financiers non récurrents, est un instrument de gestion, qui n'est à l'origine pas destiné aux investisseurs. Ces indicateurs *pro forma* permettent de formaliser les résultats financiers de l'entreprise non seulement en édulcorant des frais ponctuels, notamment le coût des acquisitions, mais également et en ajoutant les revenus anticipés de ses acquisitions (chiffre d'affaire des entreprises acquises). Durant toute l'année 2000, Nortel a multiplié ses communiqués, relatifs à ses résultats ou à des prévisions de résultats, par trois, tout en y utilisant ce type d'indicateurs (Hunter: 441-442). Nous verrons plus tard dans l'analyse, dans la partie de l'article consacrée à l'étude de la gestion de la communication financière de l'entreprise, que ce type d'indicateur, en permettant à la direction d'améliorer artificiellement sa rentabilité a favorisé l'opacité au détriment d'une réelle transparence.

Toujours au cours de cette période, afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, John Roth décide de réorganiser autant l'évaluation des employés que sa gestion de la R et D. Il distingue ainsi un faible pourcentage d'employés comme étant des «hauts talents» (top-talent)

⁶ Les principes comptables généralement reconnus, sont les normes qui formalisent la manière dont les bilans financiers sont élaborés. Concurrents des normes IFRS (implantées au Canada depuis 2011), la compagnie présentait à l'époque, ses bilans sous PCGR au Canada et aux États-Unis.

(Ebrahimi, 2003) et décide d'orienter exclusivement la R et D vers des projets qui sont sensés correspondre à des besoins bien définis des clients (Ebrahimi, 2003).

Concernant les "top-talents", E7 nous signale :

"[...] he had implemented an HR system in which he had designated, or the company designated, a certain small percentage of the people as 'top talents' and 'top talents' were basically a joke within the company, because if you could talk quickly, or if you had a great presentation, if you talked about how you were going to help the company get new increase sales, you became 'top talent'. And interestingly, as the company started going, it was the 'top talents' who were absolutely useless. They couldn't function in an environment where there was so much stress, a crisis after another and it became the non-top talents that actually did the work for the company." (E7).

Concernant le changement en matière de R et D, E7 explique :

"Before John Roth, the company was very much into, if I can put it this way, Science & Technology for Science & technology's sake. They would innovate without having a particular customer or product in mind. The company had some of the best and brightest technology people in Canada. These guys were geniuses. When John Roth came in, he said "well, money is going to be limited, I'm going to expand the company, but I want to focus innovation on what are customers needed". So that man, rather than doing innovation for innovation's sake, started innovation for the sake of customers" (E7).

Dans le contexte du dégonflement de la bulle spéculative, amorcé au printemps 2000, les perspectives de débouchés sur les marchés, particulièrement dans le secteur optique, s'assombrissent. À partir de l'automne 2000, les prévisions de l'entreprise pour l'année 2001 deviennent très volatiles, voire contradictoires et la valeur du titre sur les marchés financiers

s'en ressent. Le 14 février 2001, Nortel finalise une dernière transaction majeure, l'acquisition en actions de JDS Uniphase, fournisseur de matériel optique. On soupçonnera l'entreprise d'avoir retenu des informations relatives à une baisse des prévisions d'achat de ses clients afin de conserver la valeur de son titre au plus haut jusqu'à la fin de la transaction (Partridge et Den Tandt, 2001). Du 26 juillet 2000 au 16 février 2001, lendemain de l'annonce de la révision à la baisse des prévisions pour 2001, le titre a perdu les trois quarts de sa valeur en passant de 124 dollars à 30 dollars. Les 2,5 milliards d'achats de JDSU Uniphase ne valaient plus rien quatre mois plus tard, tant les revenus en optique s'étaient réduits dramatiquement (Hunter: 442-443). Les recours collectifs engagés suite à cet événement seront regroupés dans un seul dossier : Nortel I⁷

En outre, John Roth initie des modifications importantes dans les structures de rémunération de l'entreprise. L'octroi d'options, aux dirigeants et employés, devient un instrument majeur parmi les multiples formes de rémunération. Ainsi, de 1997 à 2000, la valeur des options octroyées à John Roth s'élève à 60 millions de dollars et celles octroyées aux employés, à plusieurs milliards (Magnan: 228). Il sera reproché à John Roth, d'avoir vendu certaines de ses options à des moments critiques, notamment, en août 2000, au moment où le cours du titre commence à baisser (Rousseau et al., 2011: 12).

La période de crise qui touche l'entreprise et tout le secteur des télécommunications, à partir de 2001, apportera son lot de turbulences organisationnelles. John Roth s'engage dans une série de réformes et restructurations, visant à améliorer la rentabilité, touchant autant la

⁷ <<http://www.nortelsecuritieslitigation.com>> (dernière consultation le 11 juillet 2014. Site fermé en date du 3 octobre 2014).

gestion de la R et D que la gestion des infrastructures et du personnel. Les coupures de personnel, durant l'année 2001, feront passer l'effectif de l'entreprise de 95 000 employés à 53 000 (Bagnall, 2009g). Il faut noter que, même si John Roth, suite à la crise de 2001, n'a pas reçu de bonus cette année-là, son salaire a grimpé de près de 30 %, pour atteindre 1,4 million (Hunter: 444). Fin novembre 2001, Roth annonce son départ du poste de CEO. Les pertes inscrites au bilan de l'année 2001 s'élèveront à près de 25 milliards de dollars, dont plus de la moitié liée à la dépréciation de la valeur des acquisitions réalisées par l'entreprise de 1997 à 2001 (Rousseau et al., 2011: 16). Cependant, Nortel continue à ajouter à ses bilans sous PCGR des indicateurs *pro forma*, améliorant artificiellement sa santé économique. Sous, celui qu'elle nomme «*Bénéfice net (perte nette) pro forma*», la perte de 25 milliards devient une perte de 4,5 milliards (Hunter: 443).

2.3 2001-2004 : Frank Dunn : De la gestion de la première crise au déclenchement de la seconde

Frank Dunn, expert-financier et ancien CFO, est nommé CEO en novembre 2001. Il poursuit les politiques de réorganisation amorcées par son prédécesseur. Durant la totalité de cette période de restructuration de deux ans (2001-2002), Nortel aura fermé 20 millions de pieds carrés d'infrastructures et licencié près des 2/3 de son effectif (Bagnall, 2009d) pour atteindre le chiffre de 37 000 employés, à la fin de l'année 2002⁸. L'arrivée de Frank Dunn et les

⁸ Nortel Rapport annuel 2002.

réorganisations qui l'accompagnent incitent de nombreux cadres importants à quitter l'entreprise⁹.

Face à l'exode d'employés et à la vue des résultats des premiers trimestres de 2002, le CA met en place, en novembre 2002, un programme de primes liées au retour à la rentabilité. Cette rentabilité correspondant à des bénéfices *pro forma*. Fin d'année 2002, la direction annonce des pertes pour le quatrième trimestre 2002 et confirme un retour à la rentabilité pour le second trimestre 2003¹⁰. Alors que l'entreprise atteint ses objectifs de rentabilité un trimestre plus tôt et les prolonge le trimestre suivant, les primes de rentabilité sont accordées à la direction et aux employés pour ces deux trimestres. Le 23 octobre, tout en annonçant un troisième trimestre de rentabilité, la compagnie explique qu'à la suite d'un examen approfondi de ses actifs et passifs (annoncé le 24 juillet), l'entreprise doit retraiter ses résultats financiers depuis 2000. Frank Dunn explique que dans le contexte d'instabilité que l'entreprise a connu à partir de 2000, des erreurs comptables ont été commises¹¹. Le CA crée alors un comité spécial, assisté d'un cabinet juridique indépendant : *Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr* (WCPHD), afin d'éclaircir les circonstances ayant mené au retraitement des états financiers.

Alors que durant le premier trimestre 2004, le comité suspecte des manipulations comptables, dont les effets n'ont pas été corrigés par le retraitement (déposé en décembre 2003) et que WCPHD préconise un second retraitement¹², le mois d'avril est marqué par le licenciement de

⁹ Comme l'indique à l'époque Michael Urlocker, analyste chez UBS, à propos du départ de cadres importants: "*It seems Nortel is having trouble keeping people [...] It seems to be in a state of permanent reorganization*", (Tuck, S., 2001).

¹⁰ Le retour à la rentabilité avait déjà été annoncé à l'été (SEC, 2007:35-36).

¹¹ Nortel Communiqué du 23 octobre 2003:8.

¹² Jugement du procès Nortel, 2013:44.

Frank Dunn (CEO), Douglas Beatty (CFO) et Michael Gollogly (contrôleur) ainsi que par l'ouverture d'enquêtes de la part de la SEC et de l'OSC. Quelques semaines plus tard, la GRC et l'État du Texas engagent des enquêtes criminelles (Bagnall, 2011). Une série de recours collectifs, regroupés en un seul dossier, sous le titre de Nortel II¹³, sont également enclenchés.

Les résultats du second retraitement, annonçant une réduction des pertes pour les années 2001 et 2002 ainsi qu'une réduction des gains pour les deux premiers trimestres 2003¹⁴, sont publiés en janvier 2005, en même temps que le rapport du cabinet juridique WCPHD. Le rapport conclut que des membres de la direction ainsi que des employés de la division finance ont utilisé des méthodes comptables relatives à la gestion des réserves non conformes. Ainsi, selon le rapport, la direction, s'étant rendu compte, lors de l'été 2002 (avant la mise en place de la prime de retour à la rentabilité), d'un excès de réserves¹⁵ suite à la période de restructuration engagée en 2001, se serait engagée, dans un processus de comptabilisation et de conservation de provisions excessives (devant normalement être libérées) afin, non seulement de transformer un bénéfice *pro forma* inattendu au quatrième trimestre en perte, mais également, en libérant certaines de ces réserves à des moments opportuns, transformer des pertes en bénéfices *pro forma* aux premier et second trimestres 2003, afin de déclencher le paiement des primes de retour à la rentabilité (WCPHD, 2005). Le cabinet indépendant émet un certain nombre de recommandations, afin d'éviter que ne se reproduisent de tels types de comportements : établir des normes de conduite et les mettre en application ; améliorer les compétences du personnel financier ; améliorer la formation de personnel en matière de

¹³ <<http://www.nortelsecuritieslitigation.com>> (dernière consultation le 11 juillet 2014. Site fermé en date du 3 octobre 2014).

¹⁴ Nortel Rapport annuel 2004.

¹⁵ Excès de 303 millions de dollars.

normes comptables, améliorer les contrôles et processus internes ; établir un programme de conformité à l'échelle de l'entreprise ; exiger des informations claires, concises et en temps opportun de la direction au CA ; améliorer la structure financière de l'entreprise par le biais d'une plateforme informatique (WCPHD, 2005). Toujours en janvier 2005, cinq membres du CA annoncent qu'ils ne renouvèleront pas leur mandat¹⁶.

Des règlements concernant les recours collectifs Nortel I et Nortel II sont signés, en juin 2006¹⁷, pour une valeur totale de 2,21 milliards de dollars¹⁸. Courant 2007, après que des accusations aient été portées par les organismes de règlementations américains et canadiens (les 12 et 27 mars), Nortel s'arrange (les 22 mai et 15 octobre) à l'amiable avec l'OSC¹⁹ ainsi qu'avec la SEC²⁰, en s'engageant à payer 1 million à l'OSC et 35 millions à la SEC, tout en acceptant leur supervision les mois suivants.

L'enquête de la GRC aboutit à des accusations contre Dunn, Beatty et Gollogly en juin 2008. Alors que le procureur soutient que les accusés ont faussé sciemment les bilans, en 2002 et 2003, afin de s'octroyer les primes au rendement, la défense réfute cette affirmation en indiquant que les accusés n'ont commis aucun geste illégal et que les primes auraient été

¹⁶ Lynton.R. Wilson qui était Président du conseil, James Blanchard, Yves Fortier, Guylaine Saucier et Sherwood Smith (Nortel Rapport annuel 2004). Ces administrateurs sont poussés vers la sortie, sous la pression des actionnaires, pour avoir mis en place les incitatifs financiers (McFarland, 2005).

¹⁷ <<http://www.nortelsecuritieslitigation.com>> (dernière consultation le 11 juillet 2014. Site fermé en date du 3 octobre 2014).

¹⁸ Vailles, F. (2009) « Dossier Nortel : trois firmes d'avocats touchent le gros lot », *La Presse*, 5 juin.

¹⁹ <http://www.osc.gov.on.ca/documents/en/Proceedings-RAD/rad_20070522_nortel-networks.pdf> (consulté le 3 octobre 2014).

²⁰ <<http://www.sec.gov/litigation/litreleases/2007/lr20333.htm>> (consulté le 26 juin 2014).

versées de toute façon, à la vue des bilans corrigés²¹. Le 14 janvier 2013, le juge Frank Marrocco rend un jugement de non-culpabilité pour les trois coaccusés, en indiquant qu'il n'est pas convaincu, hors de tout doute raisonnable, qu'ils aient délibérément déformé les résultats financiers de l'entreprise²².

2.4 2004-2009 : William Owens et Mike Zafirovski : la troisième crise et l'impossible redressement

Durant la période qui s'amorce suite au congédiement de Frank Dunn, en avril 2004, intégrité et éthique deviennent les maîtres mots afin de rétablir la confiance du public et des investisseurs. Alors que William Owens, ancien amiral américain et membre du conseil depuis 2002²³, est nommé CEO, l'entreprise s'engage, sous la pression de la SEC et l'OSC à appliquer les recommandations proposées par le cabinet WCPHD²⁴. Un nouveau plan de restructuration visant l'abolition de 3500 postes est annoncé en août 2004²⁵, mais Nortel peine à se redresser. En octobre 2005, après à peine un an et demi à la tête de l'entreprise, William Owens est remercié. Il touche une prime de départ de 5,4 millions de dollars²⁶.

²¹ La Presse Canadienne: *Les vérificateurs n'avaient décelé aucune fraude chez Nortel, selon la défense*, 20 janvier 2012.

²² Jugement du procès Nortel, 2013:139.

²³ Nortel Rapport annuel 2001.

²⁴ Nortel Rapport annuel 2004.

²⁵ Nortel Communiqué 19 août 2004.

²⁶ Nortel Avis de convocation à l'assemblée annuelle 2006.

Mike Zafirovski, ancien de General Electric et en provenance de Motorola²⁷, prend la direction de Nortel, le même mois. Le processus de restructuration entrepris depuis maintenant quatre ans se poursuit durant les quatre années suivantes. Ainsi, d'autres plans visant à rationaliser l'effectif de l'entreprise sont annoncés : en 2006²⁸ (1100 postes), 2007²⁹ (2900 postes) et 2008³⁰ (1300 postes), sans pour autant, que les résultats de l'entreprise s'améliorent. Alors que les effets de la crise financière amorcée en 2007 se font ressentir et que de nombreux pays occidentaux entrent en récession, Nortel déclare faillite, le 14 janvier 2009, et se place sous la protection de la justice à l'égard de ses créanciers, aux États-Unis au Canada et en Europe. Le gouvernement canadien ayant refusé de lui accorder un soutien financier supplémentaire³¹, l'entreprise, tout en se débarrassant du fardeau de sa dette et du paiement de ses intérêts, espère profiter du répit que lui offre cette protection pour restructurer ses activités et définir plus étroitement son orientation stratégique³². Nortel n'aura pas l'occasion de mener à terme cette stratégie. Alors que le contexte économique mondial, en rendant moins attrayantes certaines de ses unités (Bagnall 2009a), mettait à mal le plan principal de Zafirovski qui consistait à vendre certaines d'entre-elles afin de se concentrer sur d'autres, et qu'une tentative de sauvetage de l'entreprise, par un groupe d'anciens dirigeants, avortait en mai 2009 (Bagnall, 2009c), l'entreprise s'engage dans la vente ordonnée de toutes ses divisions (Bagnall, 2009f). Courant 2009, les divisions Sans-fil (CDMA et LTE), optique/Ethernet (MNE) et Entreprises sont vendues respectivement à Ericsson, Ciena corp. et

²⁷ Il est à noter que Nortel, afin de s'assurer les services de Zafirovski, remboursera un litige de près de 8 millions de dollars entre celui-ci et son ancien employeur: Motorola: Nortel Avis de convocation à l'assemblée annuelle 2005.

²⁸ Nortel Communiqué du 27 juin 2006.

²⁹ Nortel Communiqué du 7 février 2007.

³⁰ Nortel Communiqué du 10 novembre 2008.

³¹ La Presse Canadienne: *Ottawa refuse d'aider Nortel*. 18 juin 2009.

³² Nortel Communiqué du 14 janvier 2009.

Avaya. Genband achète la division Voix sur IP ou VoIP (CVAS), en 2010 et les brevets restants sont vendus à un consortium composé d'Apple, Research in Motion (RIM), EMC, Ericsson, Microsoft et Sony en 2011. En juin 2009, le titre de l'entreprise est retiré de la bourse de Toronto. Son ultime valeur était de 0,185 dollar.

En août 2009, l'entreprise annonce le départ de Mike Zafirovski ainsi que la réduction des membres de son CA de neuf membres à trois, tout en souhaitant une plus grande responsabilité de son contrôleur : Ernst and Young³³. La rémunération totale de Mike Zafirovski s'élèvera à 8,3 millions en 2006 et 10 millions en 2007³⁴. Il déposera, en outre, après son départ, une requête visant à toucher plus de 12 millions de dollars d'indemnités³⁵.

3. Analyse et discussion

3.1 Une gestion stratégique de la R et D et du risque déficiente

Jusqu'aux années 1990, Nortel a construit, en partie, son succès sur la base des liens qu'elle entretenait avec les opérateurs téléphoniques, dont Bell Canada, sa maison mère, et fondamentalement sur la mise au point de technologies qui leur étaient favorables, car s'inscrivant dans l'architecture des systèmes téléphoniques (voix, puis voix et données). Lorsque, durant les années 1980, progressivement, la convergence de l'informatique (données)

³³ Nortel, Communiqué du 10 août 2009.

³⁴ Nortel, Avis de convocation à l'assemblée annuelle 2008.

³⁵ La Presse Canadienne: *L'ex-patron de Nortel, Mike Zafirovski, réclame 12 M \$ à l'ex-géant des télécoms*, 9 octobre 2009.

et des télécommunications (voix) se réalisa, Nortel continua à privilégier des technologies qui s'inscrivaient dans le cadre de l'ancien monopole des opérateurs téléphoniques³⁶ : commutateurs ATM et fibre optique, face au développement d'une technologie concurrente : l'Ethernet sur base de la technologie IP³⁷. Ce n'est que tardivement, au milieu des années 1990, que l'entreprise abandonna sa technologie propre au profit de la technologie concurrente (Bagnall, 2009a, Hunter: 119-121). C'est dans ce cadre que l'entreprise fera une de ses plus grosses acquisitions : *Bay Networks*. Comme l'indique Hunter, il s'agit d'un changement stratégique majeur: "*Nortel's decision to drop more than \$9 billion on Bay Networks, a company highly proficient in IP, in June 1998 is widely seen as the turning point in its business strategy*" (Hunter: 121). Nortel voulait éviter de se faire dépasser par Cisco, nouvel acteur et leader en terme de technologie IP, en progression grâce à la convergence voix/données, tout en souhaitant continuer à rivaliser avec ses anciens concurrents, sur les structures traditionnelles de voix : Lucent et Alcatel (Hunter: 19-20). Cette acquisition permettait autant de combler son retard dans la technologie IP que de supprimer un fournisseur de Lucent (Hunter: 130).

Se laissant aller aux mêmes types de facilités qui lui causèrent du retard dans la technologie IP, l'entreprise prit également du retard dans la téléphonie sans fil. En effet, en profitant des avantages que lui fournissait le marché des opérateurs téléphoniques et en se focalisant sur les commutateurs digitaux et les logiciels propriétaires qu'elle pouvait y écouler, Nortel a délaissé

³⁶ La technologie développée par Nortel permettait en outre aux opérateurs téléphoniques de mieux suivre et facturer le transfert d'informations (Hunter:89-90).

³⁷ À l'époque cette technologie, développée par Xérox et DEC, était moins compétitive en terme de bande passante et ne pouvait faire circuler que des données et non de la voix, contrairement à la technologie mise en avant par Nortel, mais les choses allaient évoluer rapidement. Alors qu'au début du développement de l'Internet, la bande passante n'était pas une priorité car le volume de contenu n'était pas encore important, l'Ethernet sur base de la technologie IP allait pouvoir faire circuler de la voix quelques années plus tard (Hunter: 70-71).

le secteur de la téléphonie sans-fil durant les années 1980 et a laissé l'opportunité à certaines entreprises, dont Ericsson et Nokia, d'y devenir des acteurs dominants impossibles à concurrencer dix années plus tard, lorsque l'entreprise décida de rattraper son retard³⁸. Comme l'exprime Bagnall: "*[...] it (Nortel) delayed entering wireless. During the 1980s, Ericsson — a Swedish telecommunications equipment firm — bet everything on the new cellular phone business. A decade later when Nortel entered wireless, Ericsson was impossible to dislodge*" (Bagnall, 2009e).

Concernant le retard de l'entreprise dans le sans-fil, E7 nous indique :

"[...] Nortel was late getting into the wireless business, because Nortel never thought it would take off. And so Nortel had to play a catch-up game in the wireless field. Because Nortel, I wouldn't say they called it a fad (temporary fashion), but they didn't think wireless systems would take off. So that was not a priority into the 90s. And then when they realized it was, John Roth became the first vice-president of Nortel's wireless systems. And he had to play catch-up, and he had to build that organization from scratch" (E7).

3.1.1 Une gestion de l'innovation technologique par la R et D réformée

Ainsi, la gestion de la R et D évolua significativement durant les années 1990. Ces changements, s'inscrivant dans la démarche d'émancipation par rapport à la maison mère Bell Canada et la volonté de l'entreprise de faire coïncider sa R et D à l'élargissement de sa

³⁸ Le retard de l'entreprise dans le sans-fil se prolongera durant les années 2000, notamment suite aux coupures budgétaires induites par la crise de 2001 (Bagnall, 2009g). Même si en 2009 l'entreprise avait de la technologie de prochaine génération LTE, son retard dans la technologie du moment, la 3G la rendait moins crédible et moins compétitive auprès de potentiels clients (Bagnall 2009c). L'unité sans-fil sera finalement vendue à Ericsson en 2009 pour 1 milliard de dollars, soit moins de cinq pour-cent de sa valeur huit ans plus tôt (Bagnall, 2009g).

clientèle et aux tendances du marché dans un contexte de révolution technologique, s'amorcent sous la direction de Jean Monty et se prolongent sous John Roth. L'impact de la financiarisation se manifeste fondamentalement dans cette nouvelle orientation. Ainsi, de 1994 à 2000, citée en exemple dans l'industrie des hautes technologies, Nortel modifie sa structure de développement de nouveaux produits et passe d'*entreprise orientée technologie* à *entreprise orientée opportunité/client* (Massey et al., 2002). Cette nouvelle logique, visant notamment à jauger la qualité de chaque division, de chaque projet, indépendamment les uns des autres, sur base de leur potentielle rentabilité³⁹ (dictée par les marchés financiers), fut accentuée par la crise de 2001 et le besoin de garantir la rentabilité de l'entreprise sous contrainte budgétaire. En effet, John Roth annonce en 2001 qu'il ne finance plus que des projets qui rapportent à court terme (Bagnall 2009j).

Les coupures dans la R et D et la réorientation des budgets vers des projets rentables à court terme auront, à partir de ce moment et pour les années de gestion de crise à venir, un double effet sur la gestion de l'innovation technologique de l'entreprise.

Premièrement l'amélioration plutôt que la révolution technologique affectera directement la qualité de l'innovation (Ebrahimi: 317 et 348; Bagnall 2009e), notamment parce que l'entreprise rencontre de grandes difficultés à adapter sa R et D fondée antérieurement sur une recherche fondamentale à une recherche orientée sur les besoins des clients.

³⁹ Calculé sur base d'indicateurs financiers tel que l'*Economic Value Added* - EVA (Ebrahimi, 2003: 316).

À cet égard, E7 nous explique de manière générale :

"[...] Nortel never being able to anticipate and making the right decisions as to what customers want; which is one of the reasons why Nortel liked to innovate in all kinds of areas so if a customer wanted something, they would have the technology or the innovation that they could work on and build on and develop something for the customers. Because they were never good at determining what a customer wanted. And they missed wireless systems to begin with. They had to play catch-up in that area" (E7).

Cet élément s'explique notamment par le fait que l'entreprise n'a pas mis en place de système efficace d'analyse de ses ventes, que cela soit depuis le milieu des années 1990 (Bagnall 2009g) ou comme E6 nous l'indique, en 2005 et par la suite :

"The sales men learned so much from that client about Nortel's product. What they liked about it, what they didn't like about it. Mmm, you know, who did something better, and there was never any effort to pull that information back in and sit down with the people on the development side to try to make the product better" (E6).

En second lieu, que cela soit avant ou après la crise de 2001, les modifications organisationnelles de la R et D inciteront nombre d'ingénieurs à quitter l'entreprise pour se diriger vers des organisations plus attrayantes et plus innovantes (Ebrahimi: 310, Bagnall 2009j, Meunier, 2012).

Bagnall souligne cet élément à travers le regard d'un ancien cadre de l'entreprise:

"In the summer of 2001, Pat DiPietro had an epiphany: if he wanted to be part of a growth industry, he'd have to leave Nortel. A 21-year veteran at the telecommunications equipment maker, he was one of several managers responsible for a portfolio of products then under development. The team held weekly conference calls with CEO John Roth, who told them the company would only finance R&D projects that produced revenues in the short-term" (Bagnall, 2009j).

Ce moment est central dans la problématique qui nous concerne tant il marque le début de l'exode d'employés de talents, dont la dynamique se prolongera au grè des multiples restructurations engagées dans les années qui suivront.

En effet, à la suite, tant de ces modifications de la R et D amorcées dans les années 1990, que de la crise de 2001, qui non seulement prolongea le phénomène d'exode volontaire d'employés compétents mais qui en outre fut à l'origine de coupures massives dans le personnel, Nortel ne disposait plus du personnel compétent pour prendre les décisions technologiques adéquates lorsque le marché des télécommunications s'est redressé (Meunier, 2012).

Comme l'exprime E5 à propos de la période suivant la crise de 2001 :

"Et vous savez, en plus ce qui est drôle et ça c'est une dame qui me disait, haut placée encore une fois : vous savez les meilleurs sont partis, on est resté avec les pires. Ceux qui ne peuvent pas aller ailleurs, qui ne peuvent pas trouver de place ailleurs sont restés avec nous. Et c'était vrai, parce qu'il y en a des bons, j'ai gardé contact avec certains, les meilleurs sont partis" (E5).

À cet égard, il apparaît que la communauté interne des experts talentueux est le moteur d'une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication pour laquelle l'innovation technologique représente le coeur de son modèle d'affaire. L'entreprise a sacrifié sa culture de l'innovation, fondée sur un précieux savoir d'ingénieurs, au profit d'une culture financière axée sur la rentabilité à court terme.

E3 s'exprime également par rapport à cette nouvelle culture financière qui a fait fuir des ingénieurs de haut niveau:

"[...] un bon nombre de dirigeants, d'ingénieurs compétents et même de cadres intermédiaires ont suivi cette culture là. Il y en a d'autres, qui ne l'ont pas suivie mais qui se sont retrouvés chez Nortel mal à l'aise dans cette culture-là. Quand vous êtes ingénieurs, passionnés de votre métier et que l'on vous met en bas de votre écran d'ordinateur, le cour de la finance, ce n'est pas dans la culture d'ingénieur traditionnelle" (E5).

3.1.2 Des acquisitions risquées sans planification ni intégration réalisées dans un contexte de concurrence internationale accrue

La nouvelle orientation de l'entreprise en matière de gestion de sa R et D impliquait non seulement, comme nous venons de le souligner des modifications organisationnelles, mais également une stratégie très risquée visant à obtenir des nouvelles technologies via l'acquisition à très gros prix d'autres entreprises.

L'entreprise fait face à un défi important durant le milieu des années 1990, caractérisé par l'accélération des évolutions technologiques. En effet, elle doit continuer à innover tout en

trouvant de nouveaux débouchés dans un contexte où la concurrence internationale s'est accrue suite à l'apparition de nouveaux concurrents issus de cette nouvelle génération d'entreprises axées sur le développement de technologies IP/Ethernet, telles que Cisco et Bay Networks.

Comme le souligne Hage, la performance des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à coopérer entre-elles (par le biais de joint-ventures, consortiums et autres partenariats stratégiques) afin d'innover tout en diminuant leurs coûts d'adaptation (Hage, 2001). Après une période de coopération de trois années avec *Bay Networks*, un des principaux nouveaux concurrents sur le marché des télécommunications, Nortel décide de modifier à la fin des années 1990 la relation qu'elle entretient avec elle. Poussés par les analystes financiers, les actionnaires et les investisseurs, Nortel s'engage dans une vague d'acquisitions (Krafft et Ravix, 2004: 8-9), dont *Bay Networks* fera partie.

Ainsi, c'est en parallèle à ces modifications organisationnelles touchant la R et D, et grisée tant par ses succès dans le domaine de la fibre optique que par la valeur de son titre à la hausse, que Nortel réalise la vingtaine d'acquisitions d'entreprises à très gros prix, entre 1998 et 2001, afin de compléter sa recherche et son offre technologique⁴⁰. Cette vague d'acquisitions s'inscrit dans la lutte que Nortel mène contre ses concurrents, fondamentalement Cisco (Hunter:20 ; Meunier, 2012).

⁴⁰ Principalement en technologie optique et IP/Ethernet.

Cette dynamique nous est expliquée par E7:

"[...] it was a tremendous emphasis placed on the need to compete with Cisco Systems and in many cases, I thought, we made acquisitions, simply to prevent them from falling into the hands of Cisco. So in some cases we payed up outrageous amounts for small companies to acquire their technology, to prevent Cisco from updating their technologies. And the amounts we payed were in no relation to the value of the companies what so ever" (E7).

En outre, Nortel, contrairement à Cisco qui, tout en développant de la R et D en interne, possédait une réelle culture d'achat et d'intégration d'entreprises et de leurs technologies, a construit son succès uniquement sur base de technologies développées en interne, comme l'exprime Meunier:

"[...] les deux entreprises avaient des cultures et des fonctionnements très différents. Cisco s'était construite sur le principe du rachat de sociétés et connaissait ce métier, alors que Nortel avait toujours développé ses technologies en interne et que ses salariés étaient très fiers de leur R&D" (Meunier: 26).

Le soin que mettait Cisco à intégrer les entreprises qu'elle achetait, en favorisant notamment la communication entre l'entité acheteuse et l'entité achetée, ne se retrouvait pas chez Nortel (Mayer et Kenney, 2004). L'entreprise n'avait ni l'expérience ni la capacité (Ebrahimi: 321) d'intégrer autant de nouvelles structures et cultures organisationnelles, qui pour nombre d'entre elles, continuaient à fonctionner de manière autonome après leur acquisition.

Ainsi, comme l'exprime E7:

"I found that I had a new problem, and that problem was every time we made an acquisition we had to somehow integrate them into Nortel. Bring them under the Nortel structure. And that proved quite difficult at times because the instructions from senior management in many cases [...] was just let them continue to operate on their own, under their own structure, we will integrate them at a later date. So, in a sense you had the old Nortel company operating as Nortel and you had a lot of these acquisitions continuing to operate as they always had, with very little control from Nortel" (E7).

La crise du secteur des télécommunications ne fera que prolonger la période de désorganisation que l'entreprise avait connue lors de sa période d'acquisitions. Alors que la valeur de la majorité de ses acquisitions était réduite à presque rien, l'entreprise s'engagea dans un processus de restructuration sans réel plan stratégique (Meunier, 2012) qui ne fera, comme nous l'avons déjà souligné, qu'accentuer l'exode des employés. E7 témoigne de cette désorganisation caractérisant la phase d'acquisition et la phase de restructuration (suivant la crise) à la manière dont les phases "maniaques" et "dépressives" se succèdent chez certains individus souffrant de trouble bipolaire.

"The only way to describe it is utter chaos. And for people who had live through it, mmm... people don't understand the chaos. Nobody knew what any body really was doing. First, it was expand, expand, expand, with no control over the expansion and then it was cut, cut, cut, cut, with no logical thought to the cutting. Except you had to cut costs, you had to cut bodies, you know, you're given targets" (E7).

Ainsi, la première crise que rencontre l'entreprise, la plus dommageable et sur base de laquelle les autres crises se développeront, s'inscrit fondamentalement dans une mauvaise stratégie de l'entreprise concernant autant la gestion de la technologie par la R et D que la gestion du risque (acquisitions démesurées et risquées ainsi que la non-anticipation de l'éclatement de la bulle spéculative).

Dans l'objectif de répondre aux attentes de nouveaux clients dans un contexte d'évolutions technologiques (révolution des TIC) et de concurrence internationale accrue, Nortel choisit de modifier en profondeur sa gestion de la R et D. Les choix stratégiques désastreux en matière de gestion de la technologie par la R et D et du risque que la direction, avec l'aval des administrateurs, a imposé à l'entreprise, ont profondément modifié sa culture. Il apparaît clairement que la généralisation de l'usage d'indicateurs de rentabilité à court terme pour ses divisions et ses projets a été dictée par les marchés financiers (analystes financiers, actionnaires, investisseurs). Notons en outre que Nortel a engagé ses réformes organisationnelles sans mettre en place de mécanismes efficaces visant à analyser les ventes et les besoins de ses clients. Comme l'exprime Ebrahimi (2003), une gestion efficace de l'innovation technologique au sein d'une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication peut être incompatible avec la logique financière, caractérisée par des rendements à court terme et la volatilité.

En ce qui concerne la vague d'acquisitions, qui s'inscrivait pleinement dans une stratégie de prédation visant à acquérir de la R et D via d'autres entreprises plutôt que de la développer en interne, la direction a clairement manqué de vision et de leadership. Cette stratégie

particulièrement risquée et désorganisée, qui s'inscrivait dans l'objectif de combler son retard technologique par rapport à ses concurrents (Cisco principalement), fut également dictée par la pression des analystes financiers, des actionnaires et des investisseurs. Il est important de noter également l'importance que revêtent dans ce cadre les moments auxquels les annonces, les résultats ou les prévisions de résultats sont communiqués au marché. Nortel avait tout intérêt dans certains cas à retarder l'annonce de mauvais résultats ou mauvaises prévisions afin de conserver un titre boursier élevé et optimiser le coût de ses acquisitions réalisées en grande partie en actions. En outre, la moindre annonce d'acquisition dopait le titre boursier de l'entreprise⁴¹.

Comme l'exprime E5, par rapport aux pressions des marchés financiers :

"J'ai une phrase d'un Vice-président exécutif qui disait que 50 à 80% des décisions qu'il prend dans la journée, c'est pour satisfaire les actionnaires et qui ne sont pas dans l'intérêt de Nortel. J'ai cette phrase là sur la cassette d'un numéro deux de Nortel, à l'époque de Frank Dunn" (E5).

"Je me souviens [...] des réunions où on disait : annoncez-le (une acquisition) parce que maintenant cela va jouer sur le marché, l'action va monter [...] dans 4 ou 6 semaines, on a la rencontre des actionnaires et donc annoncez-le. Une obsession d'annonce. Même pour ces acquisitions là, les choix techniques étaient secondaires" (E5).

Le leadership nécessaire afin d'intégrer stratégiquement dans l'entreprise une culture propice à l'innovation et à une gestion mesurée des risques, ne peut s'imposer par le biais de normes de gouvernance. D'autant plus que la gouvernance d'entreprise, depuis les années 1990, est

⁴¹ Le Devoir (1999) "Des rumeurs d'acquisition stimulent les titres de Nortel", 19 mai.

fondée en Amérique du Nord sur la *shareholder value* et la valorisation du titre boursier (Blair, 2003). Il apparaît qu'une logique financière a prévalu au détriment d'une logique d'innovation et ce, aussi bien dans l'organisation de la R et D que dans l'acquisition risquée d'autres entreprises et de leur technologie, favorisée par un titre boursier élevé. Comme l'exprime Krafft et Ravix (2004), les premiers preneurs de décisions (initiateurs) en termes de gestion de l'innovation technologique doivent être les membres de la direction et non les actionnaires et les investisseurs. Le cas Nortel démontre que la valorisation du titre boursier ne signifie pas automatiquement la valorisation de l'entreprise, bien au contraire.

Si comme nous venons de le constater, un leadership de la part de la direction, indépendant des pressions des marchés financiers et dépassant un cadre normatif formel, est nécessaire afin d'intégrer au sein de l'entreprise une gestion stratégique de l'innovation technologique et du risque appropriée, il en est de même en ce qui concerne la communication financière et les choix de rémunérations responsables et éthiques.

3.2 Un manque d'éthique et de transparence prenant la forme d'une gestion créative et opaque de la comptabilité et de l'information financière

Les réformes organisationnelles en matière de R et D et les processus d'acquisitions d'entreprises qui y sont liés s'accompagnent d'une nouvelle approche communicationnelle de la part de l'entreprise. En effet, à partir de 1998, les indicateurs *pro forma*, employés à cette époque par Nortel de manière plus soutenue que ses concurrents (Fogarty et al.: 178), sont au centre de la communication de l'entreprise visant à améliorer l'image de sa santé économique.

Les résultats ainsi présentés permettaient non seulement de supprimer la totalité des coûts associés aux acquisitions (fonds de commerce, amortissements, taxes, etc.), mais également d’y insérer des revenus supplémentaires issus de ces acquisitions (le produit de la vente de matériel associé à ces acquisitions), tous deux absents des états financiers sous PCGR (Hunter: 158-162). À titre d’exemple, l’indicateur «*mesure supplémentaire de revenus nets applicables aux actions*» a transformé, pour l’année 1998, 569 millions de pertes en PCGR en 1 milliard de profit (Hunter: 161). Ainsi, ces chiffres, ont non seulement amélioré l’impression de rentabilité de l’entreprise, mais ont donné, en outre, l’illusion qu’il revenait moins cher à l’entreprise d’acheter de la R et D à travers des acquisitions que de la développer, elle-même, en interne (Hunter: 166).

Ce changement dans la communication de l’entreprise a joué un rôle non négligeable dans la dynamique ayant favorisé son déclin, notamment : en biaisant l’information donnée au marché, en encourageant la surévaluation de son titre, et finalement, en décrédibilisant l’entreprise lorsque les prévisions et les résultats de l’entreprise s’inverseront.

Suite au resserrement des règles⁴² encadrant la publication d’informations données hors PCGR, réalisé dans la cadre des lois américaines Sarbanes-Oxley en 2002, Nortel a arrêté de publier des indicateurs *pro forma* en parallèle de ses bilans à partir de 2003⁴³. Il est cependant important de noter un aspect de la problématique qui échappe à toute réglementation. Certes

⁴² Appelées *Regulation G* : <<http://www.sec.gov/rules/final/33-8176.htm>> (consulté le 3 octobre 2014).

⁴³ Nortel a continué néanmoins, durant les années suivantes, à octroyer primes et bonus sur la base de tels indicateurs: Jugement du procès Nortel, 2013:33-34. Il apparaît, en outre, que suite à ces modifications de la réglementation, les données fournies par les entreprises sous *pro forma* semblent non seulement de meilleure qualité, mais que les investisseurs semblent leur accorder plus de confiance (Black et al, 2012).

l'information était manipulée par Nortel, mais la grande majorité des analystes financiers, ont non seulement focalisé leur attention sur ces indicateurs *pro forma* en omettant d'analyser les bilans en profondeur afin de jauger la véritable santé de l'entreprise, mais ont en outre omis de questionner les prévisions démesurées de débouchés en matériel optique, tout en incitant les investisseurs à acheter des titres de l'entreprise (Markarian, 2010; Bérubé, 2001; Hunter: 180, 320-321).

Les questionnements de la gestion comptable qui émergent suite au mandat controversé de Frank Dunn, et qui déboucheront autant sur le rapport WCPHD que sur les diverses poursuites civiles et pénales, concernent, quant à eux, directement les PCGR. Alors que le rapport WCPHD, publié en janvier 2005, souligne un certain nombre de failles, liées notamment à la gestion et au contrôle des processus comptables au sein de l'entreprise ainsi qu'au message de la direction visant à atteindre les objectifs financiers par l'application de méthodes comptables non conformes au PCGR, le juge canadien blanchit les trois coaccusés, en janvier 2013, en déclarant que selon lui, ni le CEO, ni le CFO et le contrôleur n'ont posé de gestes illégaux. Il est important, à ce niveau, de noter la différence en termes de mandat entre celui du cabinet WCPHD et celui de la Cour de justice de l'Ontario, explicitement souligné dans le jugement⁴⁴. Alors que le cabinet WCPHD était chargé d'étudier les circonstances ayant menés au premier retraitement, le mandat de la Cour était de déterminer hors de tout doute raisonnable que les résultats financiers de Nortel avaient été intentionnellement mal représentés durant la période concernée. Or, le juge a considéré non seulement que les résultats des trimestres litigieux n'étaient pas mal représentés, car la différence entre les résultats des différents retraitements

⁴⁴ À ce sujet, le juge fait savoir explicitement qu'il n'est pas en désaccord avec le rapport WCPHD et qu'il n'a aucune opinion sur celui-ci: Jugement du procès Nortel, 2013: 44 (traduction libre).

était le fruit de calculs produits par des interprétations différentes (toutes aussi valables les unes que les autres), n'influençant pas la trésorerie de l'entreprise, que les bonus auraient été payés dans tous les cas, que rien n'avait été caché aux auditeurs⁴⁵ et au conseil, mais qu'en outre, Nortel avait toujours eu une attitude conservatrice dans la gestion de ses réserves et que cette attitude fut accentuée par le climat d'instabilité que l'entreprise avait connu lors des restructurations engagées par l'entreprise à partir de 2001⁴⁶. Sans présumer des résultats des poursuites toujours en cours aux États-Unis, certains enseignements peuvent être déduits à la lumière du jugement canadien.

Il apparaît que dans les cas où la réglementation des PCGR laisse place au jugement (ce qui est le cas dans la gestion des réserves) leur interprétation étant plus souple⁴⁷, il devient difficile de prouver l'intentionnalité frauduleuse d'un acte (Debenham et al., 2013). Les accusés semblent avoir agi à la limite de ce que les PCGR leur permettaient de faire afin de façonner les informations qu'ils communiquaient aux investisseurs et au marché.

Nous développons, sur la base de l'analyse de la communication de l'entreprise à partir de 1998, deux constats concernant l'éthique d'une entreprise en la matière. Premièrement, que celle-ci doit dépasser, non seulement le simple objectif d'un évitement de la fraude, mais également le respect des normes légales. Ensuite, elle doit être profondément intégrée au sein de l'entreprise et dans sa culture. À cet égard, la direction et les administrateurs occupent un

⁴⁵ Deloitte jusqu'en 2006: Nortel Rapport annuel 2006.

⁴⁶ Jugement du procès Nortel, 2013:44.

⁴⁷ Les changements des modes de calcul réalisés par Deloitte dans le cadre des retraitements financiers de l'entreprise témoignent de cette souplesse: Jugement du procès Nortel, 2013:138.

rôle central. La conformité n'est pas synonyme d'un engagement éthique pro actif, visant à favoriser la confiance, l'intégrité, la crédibilité et l'équité (Sales et Beschorner, 2006).

Il est nécessaire que l'entreprise agisse honnêtement avec ces parties prenantes, au premier plan desquels les actionnaires et investisseurs, et dépasse le schéma de pensée selon lequel, "si c'est légal, c'est éthique" (Paine, 1994: 109). Un rapport loyal et intègre avec les parties prenantes implique une communication transparente et fiable, afin que celles-ci puissent juger adéquatement de la santé économique de l'entreprise et des risques encourus.

De l'organisation et de sa culture dépendront les comportements éthiques de ses membres. Dans ce cadre, une gouvernance éthique permet d'intégrer au sein de l'entreprise les règles et valeurs formelles et informelles qui orienteront les acteurs dans leurs actions (Wieland, 2004). Cette intégration n'est possible que par un engagement proactif de la direction dans ce sens (Potts et Matuszewski, 2004; Paine, 1994). Comme l'exprime le rapport WCPHD :

"An effective tone at the top requires effective policies and procedures, but these alone are not sufficient. Those who manage and lead the Company, and are its officers, must exercise the highest fiduciary duties to the Company and shareholders [...]" (WCPHD, 2005:7).

Ce qui ne fut pas le cas. En effet, la direction a favorisé la diffusion d'une culture pernicieuse au sein de l'entreprise, en imposant au sein de ses départements de comptabilité et de relations publiques, une communication incessante et tronquée, basée sur une gestion créative des

résultats financiers, dans l'objectif central de rassurer les marchés financiers et s'assurer un titre boursier élevé.

Toujours en ce qui concerne la gestion de la comptabilité et à côté de la dimension éthique que nous venons d'aborder, la présence d'un système informatique interne de gestion comptable désuet et non adapté à une multinationale de la taille de Nortel, comme le souligne le rapport WCPHD, est un élément qu'il faut également considérer comme facteur ayant participé à l'aggravation de la situation de l'entreprise. Ainsi, cette lacune a non seulement affecté l'efficacité de l'entreprise dans la gestion quotidienne de ses activités, mais a en outre favorisé et accentué la désorganisation qu'elle a vécue lors de la période de restructuration amorcée à partir de 2001. E7 souligne le chaos que l'entreprise a vécu durant les restructurations.

"Well, it was chaos too when it was expanding, but it was more chaos when the company was contracting. Finance people were being let go too. Documentation was being tossed out. I remember in corporate headquarters, we were in Branton at the time, there'd be huge bins, full of documentation, binders, reports, and what not, just heading out to be shredded. And in many cases nobody knew what was being shredded. You know? Documentation was being tossed, people were being let go and their work was being piled on to other people. So people were being overloaded and couldn't do their work properly. And that was chaos. So I think the financial system suffered very badly in that time, because there was no control. The finance people always said their systems were antiquated, they didn't have a good feel for the actual financial health of the company at a particular point in time, it was a global world wide company with financial systems that didn't really tied together with each other" (E7).

Certes, le problème fut corrigé en 2007⁴⁸, lorsque les recommandations du rapport WCPHD furent mises en place, mais il était déjà trop tard.

Notons, en outre que cette seconde crise, qui émerge en 2004, prend place dans un contexte de concurrence accrue. Comme le souligne E6 :

"And you have to understand that at the same time, you know, Nortel was in a deteriorating competitive position because of the Chinese. So they were trying to deal with those two things at once. And it was an awful lot to deal with. And then they ultimately weren't successful" (E6).

3.3 Une gestion de la rémunération favorisant des comportements non éthiques - de l'huile sur le feu

La rémunération des dirigeants d'entreprises s'est diversifiée, ces dernières années, pour se composer aujourd'hui, autant d'une part fixe, sous forme de salaire, que de programmes de rémunérations variables, autant à court terme sous forme de primes ou de bonus, qu'à long terme sous forme de paiement en actions ou en options d'achat d'actions (St-Onge et Magnan, 2008). Ces deux types de rémunérations variables, utilisées par Nortel de manière conséquente par rapport à leurs concurrents (Fogarty et al.: 171), ne sont pas sans poser un certain nombre de problèmes éthiques en ayant eu indirectement certains effets pervers sur la gestion de l'entreprise. L'un d'eux est lié aux primes et à la dynamique des acquisitions réalisées par Nortel, fin des années 1990. Le fait que les primes de John Roth aient été dépendantes des performances de l'entreprise calculées selon les indicateurs *pro forma*, et non selon les

⁴⁸ Nortel Rapport annuel 2007.

bénéfices de l'entreprise, a pu l'encourager à acheter des entreprises (et de la R et D) sans avoir à se soucier des coûts de transaction qui pouvaient affecter la rentabilité de l'entreprise sous PCGR, tout en percevant ces primes (Hunter, 2004: 6-7, 172, 215 ; Fogarty et al: 171). Un autre effet est lié aux compensations par actions, et principalement à l'usage d'options d'achat d'actions, dont la valeur dépend de la réalisation des espérances du marché, et qui ont pu favoriser, dans ce cadre, la dynamique de surévaluation du titre (Fogarty et al.). Outre le rôle clé, déjà abordé, de la gestion de la comptabilité et de l'information financière afin d'influencer positivement le cours de son titre, une pratique d'antidatage des options semble avoir été mise en place pour maximiser le rendement des options d'achats d'actions, entre 1997 et 2001 (Magnan: 230).

Notons que les normes ont évolué à cet égard, que cela concerne les options d'achat d'action ou la rémunération de manière générale. Par rapport aux options d'achat d'actions, on peut noter le resserrement des règles par le régulateur, notamment par les normes du Sarbanes-Oxley Act qui ont visé à renforcer le contrôle des dates de leur octroi⁴⁹. Leur diminution jusqu'à la suppression pure et simple également suggérée (Allaire, 2012). Face aux excès des dernières années liés aux formes et à la quantité de rémunérations, les actionnaires sont de plus en plus amenés à donner leur avis lors des assemblées, dans le cadre d'une procédure appelée «Say on pay»⁵⁰. En outre, les réformes réalisées, au Canada, à partir de 2004, dans le cadre de la mise en place par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), du Règlement 58-101, visent à améliorer la transparence en matière de rémunération de la direction. Elle

⁴⁹ Les entreprises sont dorénavant obligées de communiquer dans les deux jours les conditions d'octroi des stock-options, ce qui les empêche de choisir à posteriori, comme date d'émission, un jour durant lequel le cours de l'action aurait été au plus bas afin de gonfler la plus value réalisée.

⁵⁰ En vigueur notamment au Royaume-Uni depuis 2002 et aux États-Unis depuis 2010.

oblige l'entreprise à exposer les procédures de fixation des rémunérations, le mandat du comité de rémunération ainsi que sa composition en terme de membres indépendants⁵¹.

Cependant, malgré le resserrement de la réglementation, le rôle du CA, et plus précisément du comité de rémunération, dans le choix des modes de rémunérations et le contrôle des conditions de leur octroi reste fondamental. En ce qui concerne l'attribution des primes, difficile à régler, l'indicateur de performance (revenus, bénéfices *pro forma* ou non, etc.) servant à déclencher leur paiement doit être judicieusement choisi par le CA en fonction de paramètres particuliers, liés notamment au secteur d'activité et à la conjoncture dans laquelle se trouve l'entreprise. Il appartient au CA de choisir les indicateurs et les structures de rémunération adéquats, afin d'éviter des pratiques de rémunération agressives basées sur l'atteinte d'objectifs de performance pouvant corrompre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles au sein de l'entreprise. (Magnan: 231).

De plus, si le CA a un rôle central à jouer dans l'intégration au sein de l'entreprise d'une gestion responsable et éthique des modes de rémunération dépassant un cadre normatif formel, il apparaît que la direction doit également faire preuve de leadership en la matière afin de préserver l'intégrité de l'organisation. Ainsi, si celle-ci doit, comme nous venons de le souligner, garder la tête froide et éviter que les pressions des marchés financiers n'altèrent son jugement dans la gestion quotidienne de l'entreprise, elle doit également poser des gestes éthiques forts témoignant de son intégrité et encourageant l'exemplarité au sein de l'entreprise (Paine, 1994). À cet égard, la direction a, à de nombreuses reprises, manqué des occasions

⁵¹ AMF: Règlement 58-101, disponible <<http://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2011-10-31/2011oct31-58-101-vofficielle-fr.pdf>> (consulté le 8 octobre 2014).

d'envoyer des signaux forts aux marchés ainsi qu'à toutes les parties prenantes lorsqu'en pleine phase de restructuration, elle revendait des pans entiers de son savoir et coupait dans les effectifs.

E7 l'exprime eu égard aux employés :

"[...] the one thing employees talked about a lot, was when John Roth left. And he cashed in stock options. The press reports he earned in excess of 100 million dollars. And people had always thought it would be for John nice to give some of that money back" (E7).

Et également par rapport au gouvernement canadien, fournisseur important de soutien financier lorsque les crises se sont succédées :

"I always thought, as well as a lot of other people, that when Nortel, when Mike Zafirovsky came on, it would have been better, symbolically, for Zafirovsky and top management, to take salary cuts. And that could have send strong signals, that the company is willing to take the drastic measures needed to turn the company around. And it could have been a political message too because they could have gone to the Federal government and say, "look, we're willing to cut our salaries, we're cutting costs, ... can you give us loan guarantees?"(E7).

S'il est difficile à postériori de quantifier précisément les bénéfices que ces gestes auraient eus sur la santé économique de l'entreprise, ils participent, sans aucun doute, au renforcement des relations et de la réputation de l'entreprise, desquelles son succès dépend (Paine, 1994: 106).

E8 souligne que l'octroi de primes de départs peut être motivé par le souci d'éviter des problèmes lors du remplacement de membres de la direction.

"À un moment donné, on se dit qu'il faut que la personne parte. Quelles sont les conditions pour qu'elle parte sans que cela fasse trop de problèmes, il faut quand même assurer une période de transition à moins de dire à quelqu'un «tu t'en vas tout de suite» et il faut être sûr d'avoir quelqu'un qui prend le boulot le lendemain matin. Il y a beaucoup d'éléments qui sont parfois particuliers à une entreprise, alors on se dit qu'on est peut-être mieux de lui payer une prime de départ pour être sûr que l'on est capable d'avoir une transition correcte. Je pense qu'à toutes les fois s'est motivé, enfin, ce que moi j'ai vécu, c'est motivé par le fait que l'on veut assurer que l'évolution, les changements, soient faits dans un cadre serein parce que, pour que l'entreprise ne souffre pas... parce que, déjà, si cela fait un certain temps qu'elle tire de l'aile et que l'on bouleverse en plus l'entreprise. Je pense qu'il y a eu quand même des abus dans ce domaine, mais généralement, je pense que cela a été motivé par le souci de garder un contexte motivant pour l'ensemble des employés" (E8).

3.4 Le rôle stratégique et éthique du conseil d'administration

Le CA représente le lien entre les actionnaires et les gestionnaires. Il se doit de choisir, comme nous venons de le développer, des politiques de rémunérations adéquates afin de favoriser une gouvernance éthiquement responsable, mais il est, plus généralement, le garant de l'intégration au sein de l'entreprise d'une gouvernance stratégique et éthique qui dépasse le respect de normes formelles et le simple objectif de valoriser le titre boursier de l'entreprise. Si la direction est responsable de la gestion quotidienne des activités de l'entreprise, le CA, quant à lui, a un rôle central au sein de l'entreprise dans la supervision stratégique et éthique de la direction. Garant de l'intégration des composantes stratégique et éthique au delà de la

succession périodiques des membres de la direction, c'est lui qui est en charge de la sélection, de la supervision et de l'évaluation de la direction.

Les lignes directrices de la bourse de Toronto (TSX) formalisaient, à l'époque, des normes visant à optimiser cette supervision. L'étude du cas Nortel montre les limites de ce type de normes, car bien que sa régie de l'entreprise y ait été conforme, le leadership a manqué et les dysfonctionnements y ont été nombreux⁵².

Soulignons, tout d'abord, que le Conseil, son Président, ainsi que ses différents comités, répondaient aux critères d'indépendance du TSX⁵³. Il apparaît à travers l'étude du cas Nortel que ces critères d'indépendance dans la sélection des administrateurs ne sont pas suffisants et doivent être accompagnés de critères relatifs à des compétences particulières. En effet, un premier type de dysfonctionnements est lié à l'absence de compétence des administrateurs dans le domaine des télécommunications, et ce même si l'entreprise répond aux lignes du TSX concernant l'optimisation des processus de sélection, de supervision et de formation, des administrateurs⁵⁴.

Le CA de Nortel, contrairement à celui de Cisco, était composé de très peu d'administrateurs familiers avec le secteur des télécommunications (Bagnall, 2009g). Il lui était dès lors difficile de jouer pleinement son rôle lié à la supervision de la direction, non seulement dans la gestion

⁵² Le Tableau V (Annexe 7) met en parallèle les 14 lignes directrices de la bourse de Toronto et leur formalisation chez Nortel, p. ccciii.

⁵³ Indépendance du Président (ligne 12), une majorité de d'administrateurs indépendants (lignes 2 et 3) et des comités composés en majorité d'administrateurs indépendants (ligne 9).

⁵⁴ La mise en place d'un comité de candidatures (ligne 4), l'évaluation du conseil (ligne 5) et l'orientation et la formation des administrateurs (ligne 6).

quotidienne de l'entreprise, mais fondamentalement lorsque des décisions importantes concernant son avenir étaient prises ou devaient être prises⁵⁵. L'âge des membres du conseil peut également être un élément révélateur dans un domaine aussi évolutif que les hautes technologies. À ce sujet, alors qu'entre, 1997 et 2000, en pleine période d'adaptation de l'entreprise à la révolution technologique en cours, la moyenne d'âge des membres du conseil de Nortel tournait autour des 60 ans, elle était proche des 50 ans chez Cisco, son concurrent (et modèle) direct.

En ce qui concerne la planification de la relève des hauts dirigeants, le CA, malgré son engagement via la norme dédiée du TSX⁵⁶, n'a non seulement pas pu s'assurer de la présence systématique de solides candidats (Bagnall 2009a), mais a en outre, arrêté ses choix sur des candidats qui se sont avérés inappropriés. Principalement à partir de la nomination de Frank Dunn en 2001⁵⁷, moment à partir duquel les changements récurrents de CEO et d'équipe de direction seront systématiquement dictés par les crises que rencontre l'entreprise. Notons, à ce sujet, le manque de compétences dans les télécommunications du financier Frank Dunn ou de l'amiral William Owens, ou le manque de clairvoyance de William Owens et Mike Zafirovski rencontrant des difficultés à avoir une vision claire de ce que devait être Nortel et à prendre les décisions en conséquence (Bagnall 2009e, 2009f).

⁵⁵ James Bagnall souligne deux épisodes durant lesquels le CA s'est effacé après avoir demandé l'avis du nouveau CEO: en 2005, suite au refus de Owens et Currie d'accepter un plan réalisé par deux anciens de chez Cisco engagés par Nortel, visant à concentrer les activités de l'entreprise sur la division Entreprise et chercher un partenaire dans le Sans-fil (Bagnall, 2009e) et en 2006, suite au refus de Zafirovsky d'accepter un plan de relance élaboré par Owens et Currie, visant notamment à acquérir Avaya, un concurrent de la branche Entreprise (fournisseur de systèmes téléphoniques aux entreprises) (Bagnall, 2009f).

⁵⁶ Planification de la relève (ligne 1c).

⁵⁷ Il est important de noter que Frank Dunn, n'était pas destiné à prendre la relève de John Roth. En effet, lorsque Clarence Chandran, successeur désigné de John Roth est blessé et ne peut prendre le relais, Frank Dunn est le candidat restant. L'entreprise manqua de temps pour préparer un nouveau candidat (Reguly, 2001).

En outre, notons la dynamique néfaste qu'engendrent les changements fréquents d'équipes de direction en période de crise sur la viabilité d'une entreprise. En effet, Hambrick et D'Aveni (1992) soulignent que la détérioration d'une entreprise qui subit des remplacements récurrents de direction est accentuée par le fait que ces équipes n'ont pas le temps de mettre en place des stratégies efficaces, qu'agissant sous pression/stress elles sont plus susceptibles de commettre des erreurs stratégiques⁵⁸ et qu'elles n'ont, de plus, bien souvent pas toute la confiance des parties prenantes. Ils soulignent, en outre, qu'en retour, le déclin de l'entreprise favorise la détérioration des équipes de direction, notamment par les départs volontaires et la difficulté à recruter des directeurs de talent en période de crise. Nous retrouvons effectivement cette dynamique dans le cas Nortel.

D'une manière générale, la gestion du risque ainsi que la planification stratégique, prérogatives centrales du CA, ont fait défaut, et ce malgré la conformité de l'entreprise aux lignes directrices correspondantes⁵⁹.

Soulignons le rôle joué par le CA dans la mise en place de structures de rémunération ayant pu favoriser des comportements non éthiques ainsi que la prise de risque de la part de la direction (primes dépendantes d'indicateurs *pro forma* et importants régimes d'options d'achats d'actions) et la surévaluation du titre (développé au point précédent); l'absence de réserves financières durant la belle époque de l'entreprise et la non-anticipation de la crise des

⁵⁸ Soulignons que le changement fréquent d'équipe de direction ne favorise guère une planification stratégique efficace. Nous pouvons faire référence, à cet égard, à la note de bas de page numéro 55, dans laquelle nous reprenons deux événements durant lesquelles des plans stratégiques élaborés par d'anciens directeurs de Nortel ont été abandonnés par les nouvelles équipes de direction.

⁵⁹ Identification des principaux risques (ligne 1b) et Procédures de planification stratégique (ligne 1a).

télécommunications (Bagnall 2009g); l'absence de sens critique, tant dans la gestion des acquisitions que dans la manière de communiquer les chiffres au marché (sous *pro forma*) à partir de 1997 (Magnan: 232). Le CA a non seulement avalisé les acquisitions comme le stipule sa régie d'entreprise, mais également, conformément au guide du TSX, avalisé ses politiques de communication⁶⁰, notamment entre 1998 et 2002, lorsque l'entreprise inondait le marché de résultats financiers optimisés sous *pro forma*. Finalement, malgré le fait que le conseil assure superviser l'intégrité du contrôle interne⁶¹, il apparaît qu'il n'a pas considéré la nécessité d'installer un système informatique de gestion comptable efficient à l'échelle de l'entreprise, avant 2007.

Ainsi, afin que l'objectif principal reste la création de valeur "réelle" à long terme pour l'entreprise, par le biais de pratiques innovantes et intègres, un leadership stratégique et éthique, qui ne peut être garanti par des normes de gouvernance formelles, est nécessaire de la part du CA. En effet, les normes sont souples et demandent simplement de se conformer et d'expliquer sommairement comment les processus sont implantés. Elles ne garantissent en aucun cas les compétences sectorielles du CA, sa capacité à réaliser des choix judicieux de CEO, et une gestion adéquate du risque et de la planification stratégique.

Il apparaît que le CA a avalisé une gestion risquée ainsi que des comportements à l'éthique questionable, fondés sur les attentes des marchés financiers à court terme (politiques de rémunération, supervision des acquisitions et de la communication financière). À cet égard, si le CA est, certes, l'interface entre les actionnaires et la direction et qu'il vise, en supervisant

⁶⁰ Politique de communication (ligne 1d).

⁶¹ Intégrité du contrôle interne (ligne 1e) et Rôle du comité de vérification (ligne 13).

cette dernière, à s'assurer que de la valeur soit créée au profit des actionnaires, nous avons mis en évidence, dans le cas de Nortel, les effets pervers que la *shareholder value* pouvaient impliquer lorsque la valorisation du titre boursier devenait l'objectif principal à atteindre. Cet indicateur doit être considéré comme un indicateur parmi d'autres et non comme le principal, voire le seul capable de témoigner de la santé économique d'une entreprise (Blair 2003, 2012, Carpenter et al., 2003).

Pour Huse et Gabriellson (2012), il est nécessaire que le CA vise à créer de la valeur à long terme pour l'entreprise par une réelle implication qui doit dépasser le contrôle de la direction et la seule recherche de la maximisation de la valeur des actionnaires. Ainsi, il apparaît que si l'indépendance des administrateurs favorise un contrôle autonome de la direction, elle n'est pas suffisante. Il est nécessaire que les administrateurs possèdent des connaissances pointues de l'industrie et du secteur d'activité afin autant de pouvoir superviser efficacement la direction que participer activement à l'élaboration des stratégies de l'entreprise (Zattoni et Pugliese, 2012: 228). En outre, à côté de ces connaissances spécifiques, les administrateurs doivent également avoir un emploi du temps leur permettant de s'impliquer autant dans la supervision que dans la planification stratégique de l'entreprise. Ce qui ne fut pas le cas chez Nortel, comme le souligne Fogarty et al. (2009). En effet, ces auteurs soulignent que mis à part un administrateur qui occupait conjointement deux postes sur des CA, les autres en cumulaient en moyenne six et que quatre administrateurs étaient CEO d'autres entreprises. (Fogarty et al.: 172).

4. Conclusion

Il apparaît, de manière générale, que Nortel n'a pas su répondre aux défis d'adaptation que lui imposait son environnement à partir du milieu des années 1990. En effet, elle n'a pas réussi à s'adapter, non seulement au contexte technologique caractérisé par l'accélération des évolutions et la multiplication de nouveaux concurrents (spécialisés notamment en communication par IP/Ethernet) mais également aux pressions des marchés financiers sous la forme d'analystes financiers, d'actionnaires ou d'investisseurs.

Son déclin, caractérisé par dix années de crises successives ponctuées par son démantèlement, fut singulier et produit par la conjonction de différents facteurs. Ceux-ci, pris individuellement, n'auraient probablement jamais causé un tel désastre économique et social. Nous avons cependant mis en évidence que les crises rencontrées par l'entreprise ainsi que sa faillite furent liées à une gestion stratégique et une gestion du risque déficiente à partir de la fin des années 1990, alimentée par des manquements en matière d'éthique et de transparence dans deux domaines : la gestion de la comptabilité et la communication de l'information financière aux parties prenantes, ainsi que la gestion de la rémunération. Nous avons souligné, en outre, le rôle central joué par le CA dans l'apparition de ces différentes défaillances.

Se focalisant de manière obsessionnelle sur la valeur de son titre boursier, l'entreprise a été incapable de créer une culture propice autant à la création de valeur et à l'innovation qu'au développement et au maintien de comportements intègres et éthiques, malgré la légalité de ses bilans comptables et sa conformité aux normes de gouvernance de la bourse de Toronto. La

logique financière dictant les choix de l'entreprise, à partir de la fin des années 1990, a non seulement corrompu, d'un point de vue stratégique, sa culture de l'innovation, mais également, d'un point de vue éthique, sa communication avec les parties prenantes et le choix de ses politiques de rémunération.

D'un point de vue stratégique, la première crise que rencontre l'entreprise, la plus dommageable et sur base de laquelle les autres crises se développeront, s'inscrit dans l'échec de la conversion et de l'émancipation de l'entreprise, de sa maison mère Bell Canada, dans le contexte de la crise qui a touché le secteur des télécommunications à partir de 2000. La stratégie de l'entreprise dans ce cadre fut dictée fondamentalement par une logique financière : garantir un cours de l'action élevé, réformer la R et D afin de la centrer sur des projets rentables à court terme; acquérir de la R et D via des acquisitions (démessurées) plutôt que favoriser son développement en interne et continuer éventuellement à coopérer avec certains concurrents. Nous avons noté que ces réformes ont été entreprises sans avoir mis en place de mécanismes efficaces visant à étudier les ventes et les besoins des clients, et de ce fait, sans se donner les moyens d'anticiper la chute de la demande et l'éclatement de la bulle spéculative à l'aube des années 2000.

Cette gestion, dictée notamment par le désir de Nortel de ressembler et concurrencer son compétiteur : Cisco, sans en avoir pour autant la culture organisationnelle, sera à l'origine du début de la crise en 2001. Outre le fait de prolonger la désorganisation de l'entreprise (causée notamment par les changements organisationnels, le système comptable déficient et la non-intégration des entreprises acquises), le principal effet sera que toutes les décisions

importantes seront prises, à partir de ce moment, en fonction de la situation de crise (coupes budgétaires et licenciements, choix des technologies et des projets, choix des CEO, etc.).

Un élément fondamental à souligner est la fuite des cerveaux que subit l'entreprise à partir de la fin des années 1990. En effet, que cela résulte des départs volontaires et forcés induits par les modifications organisationnelles ou par les restructurations qu'impose la direction, la perte d'expertise handicapera fortement l'entreprise lorsque le marché se redressera et qu'il sera temps d'innover à nouveau et convaincre de futurs partenaires dans un contexte où la concurrence internationale l'exigera.

D'un point de vue éthique, la direction et le CA ont favorisé non seulement l'instauration d'une communication financière biaisée, mais également des politiques de rémunération favorisant la prise de risque. La mise en place d'une gouvernance d'entreprise éthique garante de sa réputation et de son intégrité doit être fondée sur une réelle transparence, une communication des informations financières honnête et fiable ainsi qu'un choix de modes de rémunération ne favorisant pas l'apparition de comportements opportunistes. Cette gouvernance éthique dépasse la légalité et la conformité ainsi que l'objectif unique visant à éviter les comportements frauduleux. Elle nécessite une intégration profonde dans la culture de l'entreprise notamment par l'exemplarité de la direction et des administrateurs dans le domaine, ce qui ne fut pas le cas.

Il est apparu que la gestion créative de la comptabilité, à la limite de la légalité, que cela soit dans l'usage d'indicateurs *pro forma* dans les communications de l'entreprise ou dans la

gestion de ses réserves, a permis à l'entreprise de façonner l'image de sa santé économique selon ses besoins : favoriser l'évaluation du titre, assurer la maximisation des revenus des stock-options, déclencher le paiement des primes, dissimuler le coût des acquisitions. Ni l'apparente légalité des bilans financiers, ni le respect des normes de gouvernance de la bourse de Toronto n'ont empêché des comportements à l'éthique questionnable : de la comptabilité créative aux paiements de salaires, primes et autres indemnités, le plus souvent à six chiffres, alors que les licenciements se multipliaient et que l'entreprise périclitait.

La direction a certes sa part de responsabilités dans la faillite de l'entreprise mais le rôle du CA dans ce cadre est fondamental tant son action s'inscrit dans la durée. Il est fondamentalement responsable des politiques de rémunération, du choix de la direction, de la supervision de la stratégie de l'entreprise, dont les politiques d'acquisitions. En ce qui concerne son rôle dans le déclin et la faillite de l'entreprise, malgré la conformité de la firme aux lignes directrices de la bourse de Toronto, celui-ci a été incapable non seulement d'assurer une gouvernance éthique allant au delà de ces normes formelles, favorisant, comme nous venons de l'aborder, une communication financière et un choix de rémunération adéquats, mais également une gouvernance stratégique porteuse d'innovation.

Pour que le CA puisse jouer pleinement son rôle, autant dans la supervision de la direction que dans l'orientation stratégique de l'entreprise, son indépendance est nécessaire mais pas suffisante. Il faut également, afin qu'il puisse assurer une gestion optimale du risque, de la planification stratégique et de la relève, que ses membres possèdent des compétences dans le domaine d'activités de l'entreprise (a fortiori dans un secteur aussi pointu que celui des TIC),

et également qu'ils aient le temps et la volonté de s'impliquer. Par rapport à ce dernier point précisément, il est nécessaire de favoriser les administrateurs ne cumulant pas leur poste avec une multitude d'autres responsabilités de direction ou d'administration, en dehors de l'entreprise.

Ainsi, d'une manière générale, une logique financière, mise en place par la direction et avalisée par le conseil, s'est imposée au sein de l'entreprise. Cette logique, fondée autant sur l'atteinte des rendements à court terme que sur un titre boursier en santé, a corrompu la culture de l'entreprise, autant dans la gestion de l'innovation technologique par la R et D que dans la gestion de sa communication financière et des rémunérations. L'entreprise a ainsi modifié sa R et D afin d'essayer de la rendre compatible avec les impératifs court-termistes, tout en se servant de la valeur de son titre boursier comme unique reflet de sa santé économique. L'objectif de maintenir un titre boursier en santé, permettant autant de rassurer les marchés que de financer les acquisitions et d'assurer des rendements optimaux des stocks options, voire le déclenchement de primes, a favorisé la comptabilité créative et la prise de risques. Comme nous le démontre autant l'étude de ce cas que les différentes crises liées à l'explosion de bulles spéculatives, la création de valeur pour les actionnaires (*shareholder value*) expose toutes ses limites lorsque l'objectif premier d'une entreprise ne consiste plus qu'à valoriser son titre boursier au détriment de la recherche de valeur à long terme, notamment par le biais d'une réelle culture de l'innovation.

La perception d'un ancien administrateur relative aux normes de gouvernance revêt un intérêt particulier en regard de cette analyse et de sa conclusion. Si celui-ci reconnaît certains

bienfaits ayant découlés des réformes en la matière, E8 exprime l'idée qu'il n'existe à l'heure actuelle aucune urgence à réglementer davantage et qu'en outre, la multiplication de la réglementation ne fera qu'ajouter des contraintes aux entreprises tout en étant inutile.

Ainsi, E8 s'exprime sur les bienfaits:

"Si on exclut les coûts additionnels que cela a coûtés... [...] en bout de ligne, ça a apporté une discipline plus grande, une sensibilité plus grande au niveau de tous les contrôles, donc, de l'information financière. Probablement qu'il aurait fallu (cette réglementation), étant donné les bouleversements qu'il y a eu par la suite, et qu'on en serait peut-être arrivé là de toute façon mais de façon inégale d'une compagnie à l'autre, alors que là, jusqu'à un certain point la discipline est standardisée" (E8).

À propos de l'urgence à réglementer:

"Je pense qu'à un moment il y a plus un effet de balancier qu'autre chose. Il n'y a pas d'urgence à l'heure actuelle dans le dossier de gouvernance. [...] c'est plus une question de comportement dans les salles de CA que de réglementation. Si à un moment donné, on a une grosse crise, une grosse fraude, la gouvernance va revenir à la surface. Tout le monde va se dire, il faut des réglementations additionnelles. Ce avec quoi je ne suis pas d'accord, pour le principe mais je pense qu'il n'y a pas d'urgence particulière [...] En général, nos sociétés sont quand même bien gouvernées, il y a des améliorations à faire, il ne faut pas se reposer sur nos lauriers, mais on le voit d'année en année dans les petites et dans les grandes entreprises qu'il y a des petites améliorations qui contribuent à la qualité du dialogue entre les gens assis autour de la table (CA) et avec le management. C'est important [...]" (E8).

Concernant les contraintes sur les entreprises:

"J'imagine qu'à l'époque ce sont nos organismes de réglementation qui ont poussé, ça m'étonnerait beaucoup que cela soit les entreprises parce que c'est contraignant et couteux [...] L'implantation est coûteuse. L'implantation a été très couteuse pour l'ensemble des entreprises. Maintenant que c'est implanté, il reste que cela fait des systèmes un peu plus lourds mais on vit avec" (E8).

Et finalement, concernant leur portée limitée:

"Oscar Wilde [...] dit que l'on ne peut rendre une personne bonne par un acte parlementaire. Et pour moi, cela reste vrai. Il y a des lois qui disent que l'on doit s'arrêter quand on voit un signal stop, ça n'empêche pas des gens de passer. C'est notre éthique personnelle, même à trois heures du matin, on s'arrête, on fait notre stop [...] Trois réglementations de plus, ça n'évitera pas une fraude. Ça ne fera pas que nos entreprises seront mieux gouvernées. [...] Quand on accepte un CA aujourd'hui on sait que c'est du temps, on sait que c'est des responsabilités, et si on l'accepte, on fait le travail [...]" (E8).

Cette étude de cas démontre que le respect de normes de gouvernance n'implique pas automatiquement que la gouvernance qui en découle soit stratégique et éthique. Si nous nuancions les propos de E8 en soulignant que ces normes sont importantes tant elles responsabilisent, rendent imputable et fournissent un cadre de référence pour sanctionner les comportements déviants, cette étude de cas démontre que leur respect n'est pas suffisant. La réglementation est certes importante mais n'est pas suffisante. Un engagement stratégique et éthique est nécessaire de la part de la direction et des administrateurs afin d'implanter au sein de l'entreprise une culture favorisant autant l'innovation que le maintien de sa réputation et de

son intégrité à travers une communication franche, honnête et transparente avec les parties prenantes, dont les actionnaires et les investisseurs, au premier plan.

Conclusion générale de la thèse

Cette conclusion nous permet de présenter le processus par lequel chaque entreprise a été amenée, ou non, à la suite de la crise qu'elle rencontrait, à créer une culture d'entreprise alliant profitabilité économique et prise en considération des parties prenantes, tout en comparant et mettant en perspective les résultats des analyses de chaque cas en fonction de différentes variables (secteurs, problématiques, enjeux, type d'actionnariat, acteurs clés du champ organisationnel, etc.).

En réaction aux excès de certaines entreprises induits par un environnement économique libéralisé et mondialisé, le développement des notions de *responsabilité sociale*, de *développement durable* et d'*éthique des affaires* à partir des années 1980 exprime l'idée qu'une entreprise n'est plus seulement responsable de ses résultats économiques, mais l'est également en regard de ses parties prenantes. Progressivement, une bonne gouvernance d'entreprise signifie non seulement planifier et mettre en place une stratégie économique destinée à faire du profit durablement, mais également réaliser cet objectif en favorisant les comportements responsables, éthiques et transparents avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre de cette thèse, à l'opportunité que des situations de crise, produites par des dysfonctionnements ou abus, pouvaient donner à des entreprises de modifier leurs pratiques et créer, le cas échéant, une culture organisationnelle alliant profitabilité économique et prise en considération des parties prenantes. Nous avons réalisé,

dans ce cadre, une étude exploratoire fondée sur deux études de cas dont l'analyse nous a permis de construire un cadre analytique alliant théories *néo-institutionnelles* et théories liées à *l'apprentissage organisationnel*.

Nous avons sélectionné deux entreprises de secteurs industriels différents ayant été confrontées à une crise profonde liée à leur gouvernance. La crise de la première entreprise, appartenant au secteur de la fabrication de vêtement, était liée à de la gestion abusive sous forme de mauvaises conditions de travail de sa main d'oeuvre, alors que la crise de la seconde, issue du secteur des technologies de l'information et de la communication, concernait autant de la gestion abusive prenant la forme de comptabilité créative et opaque, que de la mauvaise gestion sous forme d'acquisitions démesurées et de politiques de rémunérations à risque.

Notre objectif était d'étudier le rôle des différents acteurs du champ organisationnel de l'entreprise intervenant durant le processus, la portée des normes qu'ils définissent ou dont ils soutiennent l'usage, et plus précisément leurs effets organisationnels sur l'entreprise et les comportements de ses agents. Dans un contexte dans lequel l'intégration de hauts standards en matière de gouvernance et de conditions de travail, associés aux standards environnementaux sous la dénomination de *Facteurs ESG*, est favorisée par certains investisseurs et organisations internationales (ONU) tant ils sont sensés diminuer les risques et représenter la clé de voûte du *développement durable*, il s'agissait d'en étudier la portée dans les faits. Dans un cas il s'agissait d'analyser l'impact des normes liées aux conditions de travail et dans l'autre, l'impact des normes liées à la gouvernance.

En considérant dorénavant la dimension de changement social et le rôle des acteurs sociaux y prenant part, les évolutions récentes du paradigme néo-institutionnel nous ont permis autant d'étudier le processus par lequel les entreprises sont amenées à questionner leurs pratiques et construire, le cas échéant, une culture d'entreprise favorisant le développement économique et les comportements responsables, éthiques et transparents avec toutes ses parties prenantes, qu'à définir le rôle et le poids des différents acteurs participant à ce processus.

Nous avons pu structurer ce cheminement en trois étapes clés : une première, caractérisant la définition de nouvelles normes; une seconde, marquée par la diffusion de ces normes, et finalement une troisième, durant laquelle ces nouvelles normes sont implantées, ou non, par les entreprises.

À chaque étape se situent des acteurs clés qui réalisent différents types de *travail institutionnel* (Lawrence et Suddaby, 2006). Des organismes définissent de nouvelles normes; des groupes d'intérêts, mouvements sociaux ou encore des activistes, remettent en question certaines pratiques et se mobilisent afin de diffuser ces nouvelles normes; et finalement, les entreprises décident, selon leur stratégie, de les intégrer ou non.

Le cas Gildan

Le premier cas analysé, Gildan, concerne une entreprise appartenant au secteur hautement compétitif de la fabrication de vêtements. Il s'agit d'un secteur au sein duquel la diminution du coût de main-d'œuvre et l'intensification du rythme de travail représentent le principal élément sur base duquel, dans une économie globalisée, les firmes multinationales peuvent accroître leur flexibilité, leur compétitivité et leur profit. En effet, de nombreuses entreprises de ce secteur à haute intensité de main d'œuvre ont délocalisé en partie ou totalement leur chaîne de production dans des pays au sein desquels les lois sociales étaient faibles, voire absentes, et la pression sur les salaires était très élevée. Il est devenu dès lors facile pour une entreprise de ce secteur de déménager sa production en fonction des pays lui offrant les conditions de production qui lui sont économiquement les plus favorables.

Ces délocalisations (et les mauvaises conditions de travail qu'elles ont induites) ne se sont pas réalisées sans réactions et sans heurts. En effet, comme nous l'avons constaté, de nombreux mouvements sociaux locaux et internationaux ainsi que différents médias ont souligné et questionné les pratiques que certaines de ces entreprises imposaient dans leur chaîne de production.

L'enjeu pour Gildan était de surmonter les nouveaux défis que lui imposait son environnement. Il s'agissait plus précisément pour cette entreprise d'adapter sa culture et son modèle de production afin de rester compétitif et profitable dans un contexte où les conflits

internes et externes se multipliaient et l'absence de légitimité de ses actions menaçait son image corporative.

Nous avons analysé le cheminement par lequel, à travers la mise en évidence de différentes phases ou étapes prenant la forme d'un apprentissage organisationnel, cette entreprise fut amenée à intégrer plus de considération éthique dans sa chaîne de production et plus généralement à créer une culture d'entreprise favorisant l'ouverture et le dialogue avec les parties prenantes.

Face aux différents scandales relatifs aux conditions de travail qu'imposent des firmes à leur main-d'œuvre, au sein de leur chaîne de production, ce sont majoritairement des organismes privés tels que la *Fair Labor Association* (FLA) ou le *Worldwide Responsible Accredited Production* (WRAP), voire hybrides (privé/public), comme le *Global Compact* (ONU) ou encore l'initiative *Better Work* (OIT et IFC) qui ont élaboré des normes, en grande partie à partir des années 1990. Les entreprises sont amenées à y adhérer de manière volontaire.

Il est apparu que le processus qui a amené Gildan à intégrer les normes de la FLA dans sa chaîne de valeur et plus généralement à adopter une posture de dialogue et d'ouverture avec les parties prenantes ne fut pas spontané. Il fut réalisé non seulement à la suite d'une crise médiatique, mais fondamentalement après deux années de pressions incessantes de *mouvements de justice globale* et de certains investisseurs sur la direction de l'entreprise visant à ce qu'elle adopte et respecte les standards élaborés par la FLA.

Jusqu'à l'adoption des normes de la FLA, la compagnie, en position défensive, a agi par essai et erreur. Elle a tenté tout d'abord de calmer les pressions en adoptant les normes du WRAP, avant de décider de rejoindre la FLA. C'est fondamentalement cet événement qui placera l'entreprise devant ses responsabilités. En effet, elle n'aura d'autre choix, sous peine de se faire bannir de la FLA et de perdre ainsi toute crédibilité, de répondre aux exigences de cet organisme.

Nous avons mis en évidence, en outre, la manière dont les différents acteurs, participant au processus de régulation des pratiques liées aux conditions de travail, s'inscrivent dans des structures réticulaires. Ce type de structure, particulièrement adapté à une économie globalisée, favorise la synergie et l'efficacité des différents acteurs qui composent sa trame.

Les activistes, tout d'abord, sous forme de *mouvements de justice globale*, qui initient et maintiennent par le biais de leurs réseaux les pressions sur les entreprises afin qu'elles adoptent tels ou tels standards et militent afin que des audits de qualité soient réalisés au sein d'usines ou chaînes de production. Nous avons pu mettre en évidence à travers l'étude de ce cas la manière dont des *mouvements de justice globale* (MSN, WRC) relayent, amplifient et diffusent à l'échelle internationale, par le biais de leurs réseaux (composés de mouvements sociaux locaux, d'autres *mouvements de justice globale*, de médias, etc.) les problématiques qui émergent localement. Ils servent ainsi de relais internationaux aux mouvements sociaux locaux (EMIH) qui n'ont pas les moyens de se faire entendre au-delà des frontières nationales. Plus généralement, ce sont ces *mouvements de justice globale* qui organisent la lutte et les pressions visant à modifier certains comportements posés par des entreprises.

Ensuite, les réseaux d'acteurs influents du champ en matière de RSE, dans lesquels s'inscrivent activistes, organismes sources de normes, et comme nous l'avons constaté certaines entreprises. Nous avons mis en évidence que les initiatives multipartites (MSI) incarnent concrètement la mise en réseau de ces différents acteurs. Celles-ci représentent des interfaces au sein desquels des mouvements sociaux et des entreprises peuvent dialoguer et élaborer des compromis. Les entreprises y trouvent aussi des avantages stratégiques. En effet, l'insertion de Gildan dans ce type de réseau illustre ces avantages. Ainsi, l'entreprise, en siégeant sur le conseil de la FLA, participe à l'élaboration de normes tout en bénéficiant d'un flux d'informations stratégiques liées à la RSE. Elle peut adapter sa chaîne de production de manière plus souple et favoriser l'engagement de tout son secteur d'activité.

Nous avons constaté que Gildan est parvenue à surmonter la crise à laquelle elle faisait face en acceptant les conditions imposées par la FLA (réengager prioritairement les employés issus d'*El Progreso*, abolir les tests de grossesse et dialoguer avec les parties prenantes) et plus généralement en modifiant sa culture d'entreprise. Il apparaît que l'entreprise a créé une culture propice à la remise en question et au dialogue avec les parties prenantes. En adoptant dorénavant une attitude d'ouverture avec celles-ci, en changeant ses équipes de management, en créant des structures et des postes dédiés à la RSE, en dispensant des formations en matière de RSE à ses cadres et employés et en répondant des actes de ses cadres locaux en corrigeant le tir lorsque des problèmes surgissent, il apparaît que Gildan a changé de stratégie.

Cette nouvelle stratégie, en lui permettant non seulement de diminuer les conflits internes et externes mais également de construire son image corporative sur base de ses actions dans le

domaine de la RSE, lui a permis de s'adapter aux défis que lui imposait son environnement et de surmonter la crise.

Nous avons cependant mis en évidence que certains problèmes persistent. Ils touchent principalement la faible rémunération des ouvriers ainsi que des problèmes ponctuels d'intimidation et de violation du droit d'association au sein des usines. La persistance de ces problèmes démontre qu'il existe autant des freins à l'échelle locale sous forme de difficulté à modifier la culture locale; qu'à l'échelle internationale, par la difficulté à augmenter les salaires et favoriser des horaires de décents dans un contexte de compétition internationale entre entreprises et entre États.

Gildan n'est pas ce que l'on appelle une "entreprise sociale" dont l'objectif premier est de soutenir le développement des communautés locales. Elle reste une entreprise dont l'objectif est de faire du profit en produisant des vêtements au plus bas coût possible. Étant donné ce modèle d'affaires, nous constatons que sa stratégie s'inscrit dans la recherche d'un compromis.

Il apparaît que le cheminement de l'entreprise, sous forme d'un apprentissage organisationnel, fut permis premièrement grâce aux pressions incessantes de différents mouvements sociaux. Ceux-ci restent d'ailleurs très actifs aujourd'hui, non plus seulement comme superviseur/contrôleur, mais également comme interlocuteur de premier plan de l'entreprise permettant ainsi de désamorcer des crises et de régler au cas par cas certaines problématiques liées aux conditions de travail. Deuxièmement, les réformes de l'entreprise et la modification de sa culture en matière de RSE ont été permises par le leadership du CEO et du CFO qui ont

décidé de prendre les problématiques liées à la RSE au sérieux et de pousser l'entreprise à s'engager sur la voie des réformes organisationnelles. Il est important de noter à cet égard que contrairement au cas de Nortel, Gildan est une entreprise familiale au sein de laquelle, à l'époque, son CEO, Glenn Chamandy, était l'actionnaire principal. Cette particularité organisationnelle lui a permis, lorsqu'il fut convaincu des avantages stratégiques que lui offrait une plus grande prise en considération de la RSE, d'avoir les coudées franches (par rapport aux CA et aux autres actionnaires) pour prendre les décisions stratégiques et entreprendre les différentes réformes. Notons en outre, que les réformes ont également été favorisées par le fait que l'entreprise possède la majorité des usines au sein desquels elle produit ses vêtements et que de ce fait, elle ne devait pas négocier avec des fabricants sous-traitants.

Ce cas démontre que l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes de production d'entreprise ayant délocalisé leurs usines dans des pays peu regardants en la matière s'inscrit dans une dynamique mi-volontaire, mi-forcée. Si l'adoption des standards du WRAP et de la FLA et plus généralement les avancées de l'entreprise en matière d'éthique semblent volontaires, le rôle mobilisateur des différents mouvements sociaux dans ce cadre est fondamental.

Le cas Nortel

Alors que nous avons mis en évidence, en ce qui concerne le domaine relié aux conditions de travail, le nombre important de mouvements sociaux mobilisateurs (sous la forme de *Mouvement de justice globale*: WRC, MSN), d'organismes privés sources de normes (FLA, WRAP, etc.) et le rôle fondamental des *initiatives multipartites* (MSI), les acteurs participants à la mobilisation et à la définition de normes relatives à la gouvernance d'entreprise sont apparus moins nombreux et plus spécifiques. La mobilisation nécessaire à la modification des pratiques liées à la gouvernance d'entreprise trouve un plus faible écho dans la société civile que celle concernant l'amélioration des conditions de travail.

En ce qui concerne la définition de normes, certes, des organisations telles que le GRI qui favorisent la transparence en matière de reddition de comptes économiques (mais également sociaux et environnementaux) ou encore l'OCDE définissent des principes et des normes de gouvernement d'entreprise, mais ceux-ci restent peu nombreux et le domaine réservé à des acteurs spécialisés: les États, les Bourses, les professionnels en comptabilité ou en management.

La mobilisation nécessaire à la diffusion de nouvelles de normes liées à la gouvernance d'entreprise est également limitée à des acteurs très spécifiques, principalement les États, les actionnaires et les investisseurs. La spécificité et la complexité des problématiques liées aux mécanismes comptables et de gouvernance d'entreprise en général ainsi que l'absence d'intérêt du citoyen à leur égard sont autant d'éléments pouvant expliquer le nombre réduit,

tant d'acteurs définissant de nouvelles normes, que d'acteurs se mobilisant en vue de modifier les pratiques. Notons, en outre, comme l'exprime E8, que le sentiment d'urgence à réformer les pratiques liées à la gouvernance d'entreprise par la réglementation semble, pour certains acteurs clés du domaine, moins avéré que pour le domaine lié aux conditions de travail et à l'environnement.

Ainsi, suivant une dynamique différente du domaine relié aux conditions de travail, pour lequel ce sont des organismes privés qui ont élaboré des normes visant à corriger les dysfonctionnements et abus, ce sont des acteurs publics qui ont agi majoritairement ces dernières années afin d'édicter des normes destinées à améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprise.

Le Sarbanes Oxley Act (2002) aux États-Unis, ainsi que la loi 198 (2003) et les « règlements » et « instruments généraux » des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) (2005) au Canada, reflètent la volonté de ces États de rassurer les marchés financiers - investisseurs - et de protéger les actionnaires. Les normes de gouvernance édictées par la bourse de Toronto (TSX), durant les années 1990, dont nous examinons l'application dans l'étude du cas Nortel, ont été intégrées dans les directives 58-201, de l'ACVM, en 2005.

Ces réactions normatives, qui se sont multipliées suite aux scandales financiers qui ont jalonné les années 1990 et 2000, étaient destinées à améliorer la supervision de la direction par le conseil d'administration ainsi que la qualité et la fiabilité des bilans financiers, tout en

favorisant la transparence des pratiques de gestion et de la communication financière de l'entreprise.

Notre second cas concernait une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication. Il nous a permis d'analyser l'efficacité des normes relatives à la gouvernance d'entreprise. Ce secteur a connu à partir des années 1980 des bouleversements importants liés autant à la libéralisation du secteur qu'aux développements technologiques qui se sont accélérés au cours de la décennie suivante. Au cours des années 1990, Nortel continue progressivement son émancipation de sa maison mère Bell Canada grâce à laquelle elle avait construit son succès en lui garantissant les débouchés de produits technologiques liés aux infrastructures et aux technologies téléphoniques. Cependant, le développement de l'informatique et particulièrement la jonction données/voix qu'il annonçait, allait profondément changer la donne.

Ainsi, pendant les années 1990, Nortel devait non seulement créer de nouveaux produits destinés à un bassin de clientèle élargi mais, en outre faire face à de nouveaux concurrents (Cisco, Bay Networks, etc.) dont le succès s'était construit via l'élaboration de produits liés à de nouvelles technologies (IP/Ethernet). En outre, cette adaptation, l'entreprise devait la réaliser dans un contexte de financiarisation de l'économie. Il s'agit plus précisément de l'importance grandissante donnée aux marchés financiers comme source de financement mais également, par le biais de la valeur du titre de l'entreprise, comme indicateur de santé économique d'une entreprise.

L'étude approfondie des facteurs ayant favorisé le déclin qui mena à la faillite de cette entreprise a permis de mettre en évidence quatre domaines dysfonctionnels : les choix stratégiques et la gestion du risque; la gestion de la comptabilité; la gestion de la rémunération; et le rôle du conseil d'administration.

Nous avons mis en évidence que les différentes crises qui se succèdent (et qui mèneront finalement l'entreprise à la faillite) sont liées d'abord à une gestion stratégique et une gestion du risque déficientes, mais également, dans une moindre mesure, à un manque d'éthique et de transparence en ce qui concerne les politiques de rémunération et la gestion de la communication de l'information financière avec les parties prenantes.

L'entreprise a en effet sacrifié une culture de l'innovation fondée sur des projets de développement technologique à long terme au profit d'une culture de la rentabilité à court terme. Dans ce cadre, elle a restructuré la R et D afin de quantifier la rentabilité potentielle de chaque projet/division et s'est engagée dans une politique d'acquisition de technologies par l'achat risqué de nombreuses entreprises en échange d'actions. La valeur des entreprises acquises chutera dramatiquement au lendemain de l'explosion de la bulle technologique en 2001. Lorsque le secteur se releva progressivement de la crise, l'entreprise ne possédait plus l'expertise nécessaire, en terme de main d'œuvre et de connaissance, pour rivaliser avec la compétition.

En outre, afin de garantir le paiement de certaines primes, tout en garantissant un titre boursier élevé permettant notamment d'optimiser les coûts de ses acquisitions (réalisées en grande

partie en actions), la direction a favorisé une communication financière opaque et créative avec ses parties prenantes.

La légalité des processus comptables et la conformité de l'entreprise aux normes de gouvernance n'ont pas permis d'éviter l'apparition de dysfonctionnements et d'abus dans ces différents domaines tout au long des quinze dernières années de vie de l'entreprise. Cette étude de cas nous a permis de mettre en évidence les limites des normes de gouvernance en terme d'efficience et la difficulté de pouvoir prévenir, par leur biais, tous les comportements directement ou indirectement néfastes pour l'entreprise et ses parties prenantes. Non seulement la conformité n'empêche pas les dysfonctionnements, mais en outre, lorsque ces derniers surgissent, ils ne sont pas automatiquement à l'origine d'un apprentissage organisationnel.

La direction et le conseil ont imposé à l'entreprise une logique financière visant à atteindre des rendements à court terme et à favoriser un titre boursier élevé. Persistant dans cette logique au gré des différentes crises que l'entreprise rencontre depuis la fin des années 1990, la direction et le conseil ont été incapables d'intégrer profondément et durablement dans l'entreprise une culture stratégique et éthique, synonyme de valorisation économique et de respect des parties prenantes.

Nous avons souligné qu'un leadership stratégique et éthique est nécessaire de la part de la direction et des administrateurs afin de créer une culture d'entreprise alliant innovation

technologique et communication honnête et transparente avec les parties prenantes, en l'occurrence principalement les actionnaires et les investisseurs.

De manière générale, Nortel n'a pas su s'adapter aux changements rapides de son environnement à partir du milieu des années 1990: bouleversements technologiques par l'accélération des évolutions, multiplication de nouveaux concurrents (dont Cisco spécialisé en communication IP/Ethernet) ou encore la place grandissante occupée par les marchés financiers dans les logiques économiques.

L'étude du cas Nortel a démontré que cette entreprise fut incapable de s'adapter aux défis que lui imposait son environnement. Obnubilés par la valeur du titre et la recherche de la rentabilité à court terme, la direction et le CA ont été incapables d'engager un apprentissage organisationnel profond permettant la création d'une culture d'entreprise favorisant le succès économique par l'innovation et le respect des parties prenantes par une communication et une gestion de la rémunération transparente et éthique. Bien au contraire, il apparaît que l'entreprise s'est engagée dans un apprentissage destructeur pour l'entreprise. Cela, en remplaçant, durant les années 1990, les valeurs d'innovation sur la base desquels elle avait construit son succès jusqu'alors, par des valeurs financières visant à engranger de la rentabilité à court terme (achat de technologies par acquisitions, conservation des projets évalués selon leur potentielle rentabilité à court terme, cours de la bourse au bas des écrans d'ordinateur des employés, etc.).

L'éthique et la stratégie de l'entreprise en regard de la gouvernance

Pour conclure, nous mettons en évidence deux éléments centraux en regard d'une gouvernance d'entreprise favorisant la valorisation économique et les comportements responsables envers les parties prenantes. Premièrement, le développement de comportements éthiques prenant en considération les parties prenantes nécessite une intégration réelle et profonde de valeurs soutenant l'ouverture, le dialogue et l'éthique dans la culture de l'organisation; deuxièmement, la valorisation économique de l'entreprise dépend de ses capacités d'adaptation aux modifications économiques et sociales de son environnement, qui dépendent elles-mêmes de la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, premièrement, une gouvernance favorisant l'éthique, la transparence et le dialogue avec les parties prenantes nécessite la création d'une culture d'entreprise qui soutienne ces comportements. Elle requiert du leadership, de l'exemplarité et un engagement de la part de la direction et du conseil. Il est nécessaire de diffuser cette dimension au coeur de l'entreprise en l'intégrant de manière transversale en brisant les silos entre les différentes unités de l'entreprise.

Si cette intégration dépend, comme nous l'avons vu dans le cas de Gildan, de pressions externes visant à modifier certains comportements, elle nécessite de la part de la direction et du CA du leadership, de l'exemplarité et un engagement afin de réformer l'organisation en intégrant profondément dans la culture de l'entreprise des valeurs favorisant le respect de toutes les parties prenantes (transparence, honnêteté, intégrité et éthique).

Si Gildan a modifié sa culture d'entreprise dans ce sens, en engageant des cadres sensibilisés à la question, en créant des postes dédiés, en organisant des formations en la matière, et démontre aujourd'hui une attitude d'ouverture vis-à-vis des parties prenantes, nous avons mis en évidence certaines limites qui sont liées à la culture locale et à la concurrence internationale sur les salaires.

L'étude du cas Nortel démontre, quant à elle, à travers la mise en évidence des politiques de rémunération sous forme de salaires et primes démesurées favorisant la prise de risque et de la communication financière opaque de l'entreprise avec les parties prenantes que légalité et conformité ne sont pas synonymes de gouvernance éthique.

Sur ce dernier point précisément, si la transparence de certaines entreprises en termes de communication relative aux conditions de travail et à leur impact environnemental peut être questionnée lors d'écoblanchiment ou de certification opportunistes notamment, le cas Nortel nous démontre qu'il en est de même en ce qui concerne la communication financière. En effet, la complexité et la flexibilité liée à la reddition des comptes financiers combinées à la volonté pour l'entreprise de garantir un titre boursier élevé ont favorisé dans le cas de Nortel une certaine opacité en la matière. Si la législation concernant la communication sous *pro forma* est devenue plus restrictive, la gestion des réserves par l'entreprise, à la limite de la légalité, démontre toute la souplesse dont a bénéficié la direction afin de mettre en place une comptabilité créative. Pour peu qu'un climat d'euphorie s'empare des analystes financiers, des investisseurs et des actionnaires, comme ce fut le cas lors du développement de la bulle spéculative, les voix rationnelles et discordantes auront de la difficulté à se faire entendre.

Deuxièmement, l'analyse du parcours respectif de chaque entreprise démontre, en outre, que l'on ne peut envisager la gouvernance d'entreprise et les normes qui y sont liées indépendamment de la stratégie de l'entreprise. De la stratégie de l'entreprise dépend son développement économique et sa pérennité. Celle-ci doit être élaborée en fonction des enjeux structurels et conjoncturels propres à chaque situation. Alors que l'enjeu central pour les grandes entreprises appartenant au secteur de la fabrication de vêtements concernait fondamentalement la *responsabilité sociale* et l'éthique, il était lié à l'innovation technologique dans le cas des entreprises du secteur des technologies de l'information et de la communication.

Si Gildan a réussi à relever les défis d'adaptation que lui imposait son environnement en intégrant plus de considération éthique dans sa chaîne de valeur, c'est une mauvaise stratégie concernant l'innovation technologique couplée à une logique financière obsessionnelle de rentabilité à court terme, qui est à l'origine de la faillite de Nortel. Cette mauvaise stratégie fut certes combinée à des dysfonctionnements en termes de transparence et d'éthique, mais ceux-ci ont joué un rôle secondaire dans le déclin et la faillite de l'entreprise.

À cet égard, il apparaît ainsi que certains comportements/décisions sont liés à des domaines qui se prêtent difficilement au contrôle et à la régulation. C'est le cas des décisions liées au financement de certains projets et pas d'autres, aux choix technologiques, au choix approprié des membres de la haute direction et du conseil en terme de leadership, et de manière générale aux capacités d'écoute et de veille de l'entreprise qui lui permettront de s'adapter et réagir adéquatement aux changements économiques et sociaux de son environnement. Il s'agit en

d'autres termes des capacités de l'entreprise à comprendre correctement les implications liées aux changements dans son environnement (par exemple liés aux changements du marché en terme de tendance technologique, de nouveaux concurrents, ou encore liés à légitimité de ses actions et à leur impact économique négatif) afin de répondre adéquatement aux opportunités ou aux défis qui s'offrent à elle.

La gouvernance d'entreprise vise aujourd'hui, avec le développement de la responsabilité sociale, à responsabiliser les entreprises, à diminuer les risques et l'imprudence en favorisant le contrôle, l'imputabilité et l'éthique en regard de toutes les parties prenantes. La prise en considération accrue des *Facteurs ESG* par de nombreux investisseurs souhaitant s'assurer des investissements à moindre risque en témoigne. Cependant, si comme nous l'avons souligné une telle gouvernance favorisant l'éthique et la transparence envers les parties prenantes nécessite l'instauration d'une culture d'entreprise ad hoc, elle doit impérativement soutenir et être associée à une stratégie adéquate permettant à l'entreprise de s'adapter aux changements économiques et sociaux de son environnement et pérenniser ses activités.

Perspectives de recherche

Nous sommes conscients des spécificités qu'impliquait le choix de nos deux études de cas : deux firmes multinationales, situées au Canada, opérant dans le secteur de la fabrication de vêtements et dans le secteur des TIC, et ayant vécu des problématiques singulières prenant la forme d'une crise, liée dans un cas, aux conditions de travail, et dans l'autre, à la gestion de sa gouvernance. Il serait pertinent, à nos yeux, de prolonger et compléter l'analyse, autant du rôle et de la portée des acteurs définissant des normes et se mobilisant en vue de les diffuser, que des (ré)actions des entreprises face à ceux-ci, en élargissant le champ des entreprises étudiées.

L'étude de petites ou moyennes entreprises, moins portées à subir des pressions externes, voire une crise médiatique, permettrait notamment d'approfondir l'étude du rôle et du poids des acteurs mobilisateurs, dans la diffusion des normes.

Notre étude s'est focalisée sur deux entreprises canadiennes confrontées à des normes nord-américaines. L'étude d'entreprises situées dans d'autres régions du monde (Europe, Asie, etc.) permettrait de mettre en évidence le rôle de variables culturelles, organisationnelles, politiques ou encore économiques sur le processus de définition, diffusion et intégration de normes liées à la gouvernance et aux conditions de travail dans les entreprises..

Des dysfonctionnements et des abus sont également signalés dans d'autres secteurs industriels et dans d'autres domaines. C'est le cas du secteur minier. On peut citer, à titre d'exemple, le cas de l'entreprise canadienne *Barrick Gold* dont les impacts environnementaux désastreux et

des soupçons de corruption ont été signalés. Ainsi, il serait pertinent de prolonger notre recherche autant en élargissant le spectre des secteurs d'activités analysés qu'en y intégrant la dimension environnementale.

Il pourrait être également utile d'étudier le cas de firmes ayant rencontré, comme Gildan et Nortel, des problèmes liés aux à leur gouvernance et aux conditions de travail, afin de comparer les problématiques, les actions et réactions des entreprises, ainsi que le rôle et la portée des acteurs individuels et organisationnels de leur champ.

Il serait également pertinent de prolonger notre recherche en analysant de manière spécifique les rapports entre la culture du pays d'origine de l'entreprise et la culture locale dans laquelle elle inscrit sa production. Nous avons constaté, en effet, à travers le cas de l'entreprise Gildan, que certains comportements posés par des cadres semblaient difficiles à réformer (discrimination, comportements anti-syndicaux, etc.).

L'étude du cas Nortel illustre toute l'importance qu'occupe le CA dans la gestion de l'entreprise, que cela soit dans la supervision de la direction ou encore dans les choix stratégiques. Il serait intéressant de prolonger son étude en se focalisant plus précisément sur l'analyse de sa dynamique interne. Il pourrait, ainsi, être pertinent d'étudier les rapports de force et les processus de discussion et de négociations en fonction de différentes variables, notamment individuelles (expérience, compétences humaines et techniques, etc.).

En outre, il serait pertinent de prolonger l'étude portant sur les stratégies d'entreprise d'un point de vue organisationnel. Notamment en approfondissant l'étude des paramètres organisationnels favorisant une gestion efficiente et durable de l'entreprise. L'étude du cas Nortel a, en effet, mis en évidence des lacunes dans les capacités de l'entreprise à répondre adéquatement aux changements de son environnement et de ce fait à pérenniser ses activités.

Cette incapacité de l'entreprise à interpréter correctement les tendances et les changements de son environnement pourrait être analysée à la lumière, non seulement des travaux portant sur la notion d'*intelligence organisationnelle* en général (Wilensky, 1967; March, 1999), mais également des travaux consacrés aux rapports entre l'intelligence organisationnelle et la gestion de la connaissance (Liebowitz, 2000; Allee, 1997). La gestion déficiente de cet élément ayant joué incontestablement un rôle important dans le déclin de l'entreprise.

Bibliographie

Acquier, A. et Gond, J.P. (2007) « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 10, n°2, p. 5-35.

Alam, J. (2013) « Nouveau bilan: 803 morts dans l'effondrement de l'immeuble au Bangladesh », *Le Devoir*, 8 mai.

Aldrich, H. (1979) *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Allaire, Y. (2012) « Payer pour la valeur ajoutée : trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants », Montréal, Québec, L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques. Disponible sur : « < <http://igopp.org/dans-une-etude-qui-fera-date-ligopp-appelle-a-une-reforme-de-la-remuneration-des-dirigeants-dentreprises>> (consulté le 6 octobre 2014).

Allee, V. (1997) *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Boston, Mass, Butterworth-Heinemann.

Alter, N., et Laville, J-L. (2004) « La construction des identités au travail », *Sciences humaines*, vol. 5, n°149.

Antonelli, C. (2003) *The economics of innovation, new technologies and structural change*, London: Routledge.

Argyris, C. (1986) « Skilled Incompetence », *Harvard Business Review*, vol. 64, n°5, p. 74-79.

Argyris, C. (2003) *Savoir pour agir, Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod.

Argyris, C. et Schön, D. (2002) *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, traduction de la 1re édition américaine, Paris, Bruxelles, De Boeck.

Arjoon, S. (2005) « Corporate Governance: An Ethical Perspective ». *Journal of Business Ethics*, vol. 61, n° 4, p. 343-352.

Ashford, N. (2006) « Science, Society et Sustainability : Proceedings of the 9th International Conference on Technology Policy and Innovation », 9th International Conference on Technology Policy and Innovation, 18-21 juin. 2006, Santorini, Grèce.

Badie, B. et Birnbaum, P. (1979) *Sociologie de l'État*, Paris, Grasset.

Badie, B. (2005) « L'adieu au gladiateur, La mondialisation et le renouveau des relations internationales », *Relations internationales*, n°124, p. 95-106.

Bagnall, J. (2009a) « Who killed Nortel: Investigating the Death of a Global Titan », *The Ottawa Citizen*, 31 octobre.

Bagnall, J. (2009b) « Last Things First/ Bankruptcy Protection », *The Ottawa Citizen*, 31 octobre.

Bagnall, J. (2009c) « A Group of Retired Executives Sign up for One Last Battle to Save Their Former Firm », *The Ottawa Citizen*, 2 novembre.

Bagnall, J. (2009d) « The Beginning of the End », *The Ottawa Citizen*, 2 novembre.

Bagnall, J. (2009e) « Looking for a Turnaround », *The Ottawa Citizen*, 3 novembre.

Bagnall, J. (2009f) « On the Road to Ruin », *The Ottawa Citizen*, 4 novembre.

Bagnall, J. (2009g) « The Silence in the Boardroom », *The Ottawa Citizen*, 5 novembre.

Bagnall, J. (2009h) « The World Turned Upside Down », *The Ottawa Citizen*, 6 novembre.

Bagnall, J. (2009i) « The Man Who Wasn't There », *The Ottawa Citizen*, 7 novembre.

Bagnall, J. (2009j) « After Nortel : Tech's Last Chance », *The Ottawa Citizen*, 7 novembre.

Bagnall, J. (2011) « Nortel Timeline : The Long Road to a Toronto Courthouse », *The Ottawa Citizen*, 11 janvier.

Bagnall, J. (2013) *100 Days : The Rush to Judgment That Killed Nortel*, The Ottawa Citizen.

Bairoch, P. (1997) *Victoires et déboires : histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours*, Paris, Gallimard.

Balogh, K, Celka, A. et Turcotte, M.F. (2013) « Gildan : La suite », dans *Responsabilité sociétale des organisations*, Turcotte, M.F. (dir.) Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 145-153.

Bartley, T. (2007) « Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions », *American Journal of Sociology*, vol. 113, n°2, p. 297-351.

Battilana, J., Leca, B. et Boxenbaum, E. (2009) « How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », *Academy of Management Annals*, vol. 3, n°1, p. 65-108.

Battilana, J., et D'Aunno, T. (2009) « Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency », dans Lawrence T., Suddaby R. et Leca, B. (dir.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press, p. 31-58.

Beckert, J. (1999) « Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, vol. 20, n°5, p. 777-799.

Bell, S. et Hindmoor, A. (2012) « Governance Without Government? The Case Of The Forest Stewardship Council », *Public Administration*, vol. 90, n° 1, p. 144-159.

Benyekhlef, K., Pereira De Sousa, A., Amouroux, M., Seffar, K., et Université De Montréal. Centre De Recherche En Droit Public (2008) *Une possible histoire de la norme : les normativités émergentes de la mondialisation*, Montréal, Éditions Thémis.

Berger, P. L., & Luckman, T. (1967) *The social construction of reality*. London, Anchor.

Berle, A.A., Means, G.C. et Columbia University. Council For Research In The Social Sciences (1932) *Modern Corporation And Private Property*, New York, Chicago, Commerce Clearing House Loose leaf service division of the Corporation Trust Company.

Bérubé, G. (2001) « Nortel, un an plus tard », *CA magazine*, septembre.

Beschorner, T. (2014) « Beyond Risk Management, Toward Ethics: Institutional und Evolutionary Perspectives, Business Ethics and Risk Management », *Ethical Economy*, vol. 43, p. 99-110.

Biersteker, T. et Hall, R. (2001) « La gouvernance privée dans le système international », *L'Économie Politique*, vol. 12, n°4 p. 5-18.

Black, D., Black, E., Christensen, T., et Heninger, W. (2012) « Has the Regulation of Pro Forma Reporting in the US Changed Investors Perceptions of Pro Forma Earnings Disclosures? », *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 39, n°7-8, p. 876-904.

Blair, M.M. (1995) *Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, Washington, D.C., Brookings Institute.

Blair, M. (2003) « Shareholder Value, Corporate Governance, And Corporate Performance: A Post-Enron Reassessment Of The Conventional Wisdom », dans Cornelius, P., and Kogut, B. M (dir.). *Corporate Governance And Capital Flows In A Global Economy*. New York : Oxford University Press.

Blair, M. (2012) « In The Best Interest Of The Corporation : Directors' Duties In The Wake Of The Global Financial Crisis », dans Clarke, T., Branson, D. (dir.) *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. London : Sage.

Boiral, O. (2006) « La norme ISO 14001 : Vers une uniformisation des pratiques? », dans Gendron C. et Vaillancourt J.G (dir.) *Développement durable et participation publique. De la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 91-108.

Bonn, I., and Fisher, J. (2005) « Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience », *Corporate Governance*, vol. 13, n°6, p. 730-738.

Borzeix, A. (1986) « Avant-propos », *Sociologie du travail, Retour sur l'entreprise*, vol. 28, n°3, p. 231-235.

Bowen, H. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper et Brothers.

Brooks, L.J. (2007) *Business & Professional Ethics for Directors, Executives & Accountants*, Mason, OH, Thomson/South-Western.

Brown, D. (2006) « La gouvernance corporative au Canada », dans Naciri, A. (dir.), *Traité de gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde*. Québec, Presses de l'Université Laval.

Brown, P. (2007) « Principles that Make for Effective Governance of Multi-Stakeholder Initiatives », UN SRSG/CCC Expert workshop on improving human rights performance of business through multi-stakeholder initiatives, 6 – 7 Nov.

Brulois, V., et Viers, J. (2009) « Plaidoyer pour une analyse interdisciplinaire de la RSE », Communication réalisée dans le cadre du quatrième congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD) : « La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme. » Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches organisationnelles socialement et environnementalement responsables. 25, 26 et 27 Juin, Lille.

Busco, C., Frigo, M. L., Giovannoni, E., Riccaboni, A., & Scapens, R. W. (2005) « Beyond Compliance: Why Integrated Governance Matters Today », *Strategic Finance*, vol. 87, n°2, p. 34-43.

Campbell, J. (2006) « Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility », *American Behavioral Scientist*, vol. 49, n°7, p. 925-938.

Carpenter, M., O'Sullivan, M., and Lazonick, W., (2003) « The Stock Market And Innovative Capability In The New Economy: The Optical Networking Industry », *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n°5, p. 963-1034.

Carroll, A. B. (1991) « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, Jul–Aug, p. 39–48.

- Castells, M. (1998) *La société en réseaux : l'ère de l'information*, Paris, Fayard.
- Chandler, A.D. (1977) *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., Belknap Press.
- Charreaux, G. (1997) *Gouvernement d'entreprise : théorie et faits*, Paris : Economica.
- Chavagneux, C. (2002) « La montée en puissance des acteurs non étatiques », *Gouvernance mondiale*, Paris, La documentation française, p. 233-256.
- Cheriet F. (2010) « L'utilisation des études de cas pour analyser les coopérations inter-entreprises : des justifications méthodologiques au pragmatisme empirique », article présenté au Workshop « L'enseignement de la gestion dans un pays en transition », MDI Alger Business School, 7 février 2010, Alger, Algérie.
- Clarke, T. et Branson, D. (2012) *The Sage Handbook of Corporate Governance*, Londres, Sage.
- Clarke, T. et Dela Rama, M. (2008) *Fundamentals of Corporate Governance, Ownership and Control*, Londres, vol.1, Thousand Oaks, Sage.
- Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise (2001) *Au-delà de la conformité, la gouvernance*, Rapport Saucier, Toronto.
- Commission Brundtland (1987) « Our Common Future », Oxford, Oxford University Press.
- Commission de coopération environnementale (2011) « À l'heure des comptes : Les rejets et les transferts de polluants en Amérique du Nord », n°13, Montréal.
- Coster, M.D. et Pichault, F. (1998) *Traité de sociologie du travail*, Paris, De Boeck université.
- Cousineau, S. (2013) « Gildan's Balancing Act in Bangladesh », *The Globe and Mail*, 1 mai
- Cragg, W. (2005) *Ethics Codes, Corporations and the Challenge of Globalization*, Cheltenham, U.K., Northampton, MA, Edward Elgar.
- Crozier, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques*. Paris : Éditions du Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977) *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- Cutler, A.C. (2003) *Private Power and Global authority : Transnational Merchant Law in the Global Political Economy*, Cambridge, U.K, New York, Cambridge, University Press.

Cutler, A.C., Haufler, V. et Porter, T. (1999) *Private Authority and International Affairs*, Albany, State University of New York Press.

Cyert, R. et March, J. (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

Daily, C., Dalton, D. & Cannella A. (2003) « Corporate Governance: Decades Of Dialogue And Data », *Academy of Management Review*, vol. 28, n°3, p. 371-382.

Debenham, D., Hodson, N. et Smedmor, C. (2013) « Why Did the Nortel Prosecution Fail? » Presentation at the DIFA Forum: Analyzing the Nortel Decision, 29 avril, Toronto.

Déjean, F., & Gond, J-P. (2004) « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°1, p.5-31.

Della Porta, D. (2007) *The Global Justice Movement : Cross-national and Transnational Perspectives*, Boulder, Paradigm Publishers.

Delwit, P. et De Waele, J.M. (1999) *Les partis verts en Europe*, Bruxelles, Complexe.

De Margerie, V. (2008) « Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées », *Revue management et avenir*, n°17, p. 66-82.

Derber, C. (2004) *The Wilding of America: Money, Mayhem, and the New American Dream*, New York, Worth Publishers.

Dicken, P. (1992) *Global Shift : the Internationalization of Economic Activity*. Troisième édition, Londres : The Guildford Press.

Dimaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983) « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.

Dimaggio, P.J. et Powell, W.W. (1997) « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol. 10, n° 40, p. 113-154.

Donaldson, L. (1990) « The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°3, p. 369- 381.

Donaldson, L. et Davis, J.H. (1989) « CEO Governance And Shareholder Returns: Agency Theory And Stewardship Theory », Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington DC.

Eade, D. et Leather, A. (2005) *Development NGOs and Labor Unions: Terms of Engagement*, Kumarian Press, Bloomfield, CT.

- Ebrahimi, M. (2003) *Management et gouvernance dans le secteur de la nouvelle économie : le cas d'une importante entreprise canadienne de télécommunications*, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Eisenstadt, S. N. (1964) « Institutionalization and Change », *American Sociological Review*, vol. 29, n°2, p. 235-247.
- Elkington, J. (1998) *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island, BC, New Society Publishers.
- Fajnzylber, F. (1988) « International Competitiveness: Agreed Goal, Hard Task », *CEPAL Review*, n°36, p. 7-23.
- Fama, E.F. et Jensen, M.C. (1983) « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, p. 301-25.
- Fiol, C.M. et Lyles, M. (1985) « Organizational Learning », *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, p. 803-13.
- Fligstein, N. (1997) « Social Skill and Institutional Theory », *The American Behavioral Scientist*, vol. 40, n°4, p. 397-405
- Fligstein, N. (2001) « Social Skill and the Theory of Fields », *Sociological Theory*, vol. 19, n°2, p. 105-125.
- Fogarty, T., Magnan, M., Markarian, G. et Bohdjalian, S. (2009) « Inside Agency: The Rise and Fall of Nortel », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n°2, p. 165-187.
- Freeman, R. (1984) *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Freeman, R. et Reed, D.L. (1983) « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, n°3, p. 88-106.
- Friedman, M. (1970) « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, 13th September, p. 122-126.
- Friedmann, G. (1946) *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris : Gallimard.
- Friedmann, G., & Naville, P. (1961) *Traité de sociologie du travail*. Paris : A. Colin.
- Gagnon, Y.C. (2005) *L'étude de cas comme méthode de recherche guide de réalisation*. Sainte-Foy (QC), Presses de l'Université du Québec.
- Gasmi, N. et Grolleau, G. (2005) « Nike face a la controverse éthique relative à ses sous-traitants », *Revue française de gestion*, vol. 31, n°157, p. 115-138.

Gendron, C. (2000) « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». Cahier de recherche du CRISES, UQAM, février, n°4, 74 p.

Gendron, C. (2011) « L'entreprise comme vecteur du progrès social. Débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise (III) », *Revue du MAUSS permanente*, 15 mars 2011. Disponible sur <<http://www.journaldumauss.net/?L-entreprise-comme-vecteur-du>> (consulté le 6 octobre 2014).

Gendron, C., Gagnon, C., & ARUC-ÉS. (2004) « Développement durable et économie sociale : Convergences et articulations ». Montréal : Alliances de recherche universités-communautés en économie sociale. Disponible sur : <www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/02-20112.pdf> (consulté le 6 octobre 2014)

Gendron, C., Lapointe, A., & Turcotte, M.-F. (2004) « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, n°1, p. 73-100.

Gendron, C., & Revéret, J. P. (2000) « Le développement durable », *Economies et sociétés*, vol. 37, n°9, p. 111-124.

Gereffi, G. (1999) « International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain », *Journal of International Economics*, vol. 48, n°1, p. 37-70.

Gereffi, G. (2001) « Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era », *IDS Bulletin*, vol. 32, n° 3, p. 30-40.

Gereffi, G. et Korzeniewicz, M. (1994) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Conn., Praeger.

Giget, M., & Hillen, V. (1998) *La Dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences*. Paris : Dunod.

Gilbert, D.U., Rasche, A. et Arnold, D.G. (2007) « Discourse Ethics and Social Accountability », *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n°2, p. 187-216.

Göbbels, M., et Jonker, J. (2003) « AA1000 and SA8000 Compared: a Systematic Comparison of Contemporary Accountability Standards », *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, n°1, p. 54-58.

Gond, J. P. et Herrbach, O. (2006) « Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework », *Journal of Business Ethics*, vol. 65, n° 4, p. 359-371.

Gordon, M.E. et Turner, L. (2000) *Transnational Cooperation Among Labor Unions*, New York, ILR Press.

Graz, J.C. (2004) *La gouvernance de la mondialisation*, Paris, La Découverte.

Groupe de travail du comité des échanges de l'OCDE (2000) Codes de conduite : *étude exploratoire sur leur importance économique*, doc. n° TD/TC/WP (99) 56/FINAL, juin, disponible sur [http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=TD/TC/WP\(99\)56/FINAL&letdocLanguage=Fr](http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=TD/TC/WP(99)56/FINAL&letdocLanguage=Fr) (consulté le 3 octobre 2014).

Grove, H. et Basilico, E. (2008) « Fraudulent Financial Reporting Detection: Key Ratios Plus Corporate Governance Factors », *International Studies of Management and Organization*, vol. 38, n°3, p. 10-42.

Hage, J. (2001) « Adaptive Costs: A New Institutional Paradigm of Rules for the Competitive Game », *Current Sociology*, vol.49, n°4, p. 45-66.

Hajduk, T. et Beschoner, T. (2014) « From The Honorable Merchant To Corporate Responsibility: Responsible Management In The 21st Century ». Conference paper presented at the Philosophy of Management conference, Chicago, July 16th.

Hall, B. et Biersteker, T. (2002) *The Emergence of Private Authority in Global Governance*, Cambridge, UK, New York, Cambridge University Press.

Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992) « Top Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies ». *Management Science*, vol. 38, n°10, p. 1445-1466.

Hannan, M.T. et Freeman, J. (1977) « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, p. 929-964.

Huber, G.P. (1991) « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures », *Organization Science*, vol. 2, n°1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, p. 88-115.

Hunter, D. (2002) *The Bubble and the Bear: How Nortel Burst the Canadian Dream*, Toronto, Doubleday Canada.

Huse, M. et Gabrielsson, J. (2012) « Board Leadership And Value Creation : An Extended Team Production Approach », dans Clarke, T., Branson, D. (dir.). *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. London, Sage.

Institute of Corporate Directors and Toronto Stock Exchange (1999) *Five Years to Dey*, Toronto.

Jensen, M.C. (2004) « The Agency Cost of Overvalued Equity and the Current State of Corporate Finance », *European Financial Management*, vol. 10, n°4, p. 549-565

Jensen, M.C. et Meckling, W. (1976) « Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, p. 305-360.

Jensen, M.C. and Murphy, K.J. (1990) « Performance Pay And Top Management Incentives », *Journal of Political Economy*, vol. 98, p. 225-64.

Jones, T.M. (1980). « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », *California Management Review*, vol. 22, n°3, p. 59–67.

Jones, T.M., Felps, W. and Bigley, G. (2007) « Ethical Theory and Stakeholder-related Decisions: The Role of Stakeholder Culture », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°1, p. 137–155.

Jugement du procès Nortel : Cour supérieure de justice de l'Ontario (2013) 2013 ONSC 137, 14 janvier.

King, A. et Lenox, M. (2000) « Industry Self-regulation Without Sanctions: The chemical Industry's Responsible Care Program », *Program Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, p. 698-716.

Kolk, A. et Van Tulder, R. (2002) « The Effectiveness of Self-regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour », *European Management Journal*, vol. 20, n°3, p. 260-271.

Krafft, J., and Ravix, J.L., (2000). « Competition And Industrial Coordination », in Krafft, J. (dir.), *The Process of Competition*, Cheltenham: Edward Elgar.

Krafft, J., and Ravix, J.L., (2004). « Corporate Governance and the Governance of Knowledge: Lessons from the Telecoms Industry », EMAEE Conference in Augsburg (Germany), April 2003, JEPAC Conference in Nagoya (Japan), November 2003, ETE Conference in Sophia-Antipolis (France), January 2004.

Labelle, R., et Rousseau, S. (2007) « Règlementation financière, éthique et gouvernance », *Gestion*, vol. 32, n°1, p. 39-46.

La Presse Canadienne (2009) « Ottawa refuse d'aider Nortel », *La Presse*, 18 juin.

La Presse Canadienne (2009) « L'ex-patron de Nortel, Mike Zafirovski, réclame 12 M \$ à l'ex-géant des télécoms », *La Presse*, 9 octobre.

La Presse Canadienne (2012) « Les vérificateurs n'avaient décelé aucune fraude chez Nortel, selon la défense », *La Presse*, 20 janvier.

Lauer, S. (2013) « Corruption chez Wal-Mart : tous les jours une nouvelle révélation », *Le Monde*, 11 janvier.

Lawrence, T., et Suddaby, R. (2006) « Institutions and Institutional Work », dans Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T., Nord W.R. (dir.), *Handbook of Organization Studies*, 2ème édition, Londres, Sage, p. 215-254.

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009) *Institutional work : Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Lawrence, T., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001) « The Temporal Dynamics of Institutionalization », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°4, p. 624-644.

Leca, B. (2006) « Pas seulement des lemmings. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°4, p. 67-86.

Le Devoir (1999) « Des rumeurs d'acquisition stimulent les titres de Nortel », 19 mai.

Leroy, F. (1998) « L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature », *Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Levitt, B. et March, J. (1988) « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-40.

Liebowitz, J. (2000) *Building Organizational Intelligence : A Knowledge Management Primer*, Boca Raton, Florida, CRC Press.

Lipsig-Mummé, K. et Webster, E. (2012) « Reconnections: Labor Sociologies in a Globalizing Era », dans Sales, A. (dir.) *Sociology Today : Social Transformations in a Globalizing World*, Londres, Sage.

MacDonald, L. (2000) *Nortel Networks : How innovation and vision created a network giant*, Toronto, J. Wiley & Sons Canada.

Maclagan, P.W. (1998) *Management and Morality*. London : Sage

Magnan, M. (2006) « Les options sur actions : création de richesse pour les actionnaires ou enrichissement des dirigeants au détriment des actionnaires? » *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°3, p. 221-235.

Mani, M. et Wheeler, D. (1999) « In Search of Pollution Havens : Dirty Industry in the World Economy, 1960-1995 », dans Fredriksson P. (dir.), *Trade, Global Policy, and the Environment*, Washington, D.C, World Bank, p. 115-128.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010) « Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n°1, p. 20-38.

Maquila Solidarity Network (2004) *Codes Memo - Special Issue on Code Complaints Processes*, n°18, December 2004 - January 2005, Toronto, MSN.

Maquila Solidarity Network (2005) *Brand Campaigns and Worker Organizing. Lessons from Lesotho, Thailand and Honduras*, Toronto, MSN.

Maquila Solidarity Network (2012a) « FLA investigation Ignores Root Causes of Workplace Injuries », *Maquila Solidarity Update*, vol. 17, n°2, p. 3.

Maquila Solidarity Network (2012b) « Star Management Encourages Threats of Violence Against Union Supporters », *Maquila Solidarity Update*, vol. 17, n°3, p 3.

March, J.G. (1999) *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Malden, Massachusetts, Blackwell Business.

Markarian, G. (2010) « Why Did The Crisis Happen? One Does Not Need To Look Too Far Back », *Forbes India Magazine*, 9 juillet.

Massey, A.P. et Montoya-Weiss, M.M. (2002) « Knowledge Management in Pursuit of Performance: Insights from Nortel Networks », *MIS Quarterly*, vol. 26, n°3, p. 269-289.

Mayer, D., and Kenney, M. (2004). « Economic Action Does Not Take Place in a Vacuum: Understanding Cisco's Acquisition and Development Strategy », *Industry & Innovation*, vol. 11, n°4, p. 299-325.

McFarland, J (2005) « New board is an improvement by a mile », *The Globe and Mail*, 11 janvier.

MCKague, K., Cragg, W. (2007) *Compendium of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility*, Schulich School of Business, York University, Toronto.

Meadows, D.H. (1972) *The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, New York, Universe Books.

Meunier, J. (2012) « Gérer la R&D dans les télécoms : les tribulations d'un Canadien en France », *Le journal de l'école de Paris du management*, n°97, p. 25-31.

Meyer, J. et Rowan, B. (1977) « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p. 340-364.

Michalet, C.A. (2004) *Qu'est-ce que la mondialisation? : petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre*, Paris, La Découverte.

Miner, A.S. et Mezias, S.J. (1996) « Ugly Duckling No More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research », *Organization Science*, vol. 7, n°1, p. 88-99.

- Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Moffet, J., Bregha, F. et Middelkoop, M.J. (2004) « Responsible Care : A case Study of a Voluntary Environmental Initiative », dans Webb, K. (dir.), *Voluntary Codes: Private Governance, the Public Interest and Innovation*, Ottawa, Carleton Research Unit for Innovation, Science and Environment, p. 177-207.
- Murphy, K. (1985) Corporate Performance and Managerial Remuneration, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 7, n°1-3, p.11-42
- Naciri, A. (2006.) *Traité de gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Nations Unies (2006) *Principes pour l'Investissement Responsable*,. 2006, disponible sur <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf> (consulté le 6 octobre 2014).
- Newell, A. et Simon, H.A. (1972) *Human problem solving*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Newman, P.C. (1995) *Nortel, Northern Telecom : hier, aujourd'hui, demain*. Toronto, Northern Telecom.
- Norlida, A. M., Kassim, I., & Hussin, M. R. (2010) Enterprise-Wide Risk Management (EWRM) Practices: Between Corporate Governance Compliance and Value Creation. *International Review of Business Research Papers*, vol. 6, n°2, p. 239-252.
- Oliver, C. (1991) « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- O'Rourke, D. (2003) « Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring », *Policy Studies Journal*, vol. 31, n°1, p. 1-29.
- Paine, L. S. (1994) « Managing for Organizational Integrity », *Harvard Business Review*, vol. 72, n°2, p.106-17.
- Paine, L. S. (2003). « Is Ethics Good Business? », *Challenge New York*, n°46, p. 6-21.
- Palpacuer, F. (2008) « Firme-réseau globale et réseaux transnationaux d'ONG : Vers un nouveau mode de régulation? », *Revue de la régulation*, n° 2.
- Partridge, J. et Den Tandt, M. (2001) « Roth Gave Gloomy Forecast Days Early Nortel Chief Spoke To Brokerage Clients in Advance of Fateful Profit Warning », *The Globe and Mail*, 22 février

Pasquero, J. (2005a) « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, p. 80-111.

Pasquero, J. (2005b) « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », dans M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, p. 112-143.

Pastré, O. et Vigier, M. (2003) *Le capitalisme déboussolé : après Enron et Vivendi : soixante réformes pour un nouveau gouvernement d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte.

Pattberg, P. (2005a) « The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules », *Governance*, vol. 18, n°4, p. 589-610.

Pattberg, P. (2005b) « What Role for Private Rule-Making in Global Environmental Governance? Analysing the Forest Stewardship Council (FSC) », *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, vol. 5, n°2, p. 175-189.

Pereira, B. (2008) « Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique », *La Revue des sciences de gestion*, n°230, p. 32.

Pesqueux, Y. (2000) *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris.

Pfeffer, J., et Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper et Row.

Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994) *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Polanyi, K. (1983) *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, (traduction de : *The Great Transformation*, 1944), Gallimard, Paris.

Porter, M. E. (1986) *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris : Interéditions.

Porter, T. (1999) « Hegemony and the Private Governance of International Industries », dans Cutler C., Haufler, V. et Porter, T. (dir.), *Private Authority and International Affairs*, Albany, NY, State of New York Press, p. 257-282.

Porter, K.A. et Powell, W.W. (2006) « Networks and Organizations », dans Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., et Nord, W. (dir..) *The SAGE Handbook of Organization Studies*, second ed, Thousand Oaks, California: Sage Publishing, p. 776-799.

Postel, N., Rousseau, S. et Sobel, R. (2006) « La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste? », *Économie Appliquée*, vol. 59, n°4, p. 77-104.

Postel, N. et Sobel, R. (2010) « La RSE : nouvelle forme de dé-marchandisation du monde? », *Développement durable et territoires*, vol.1, n°3, Disponible sur : <<http://developpementdurable.revues.org/8506>> (consulté le 6 octobre 2014).

Potocki, M. D. (2006) *Éléments de sociologie de l'entreprise*. Paris : Economica.

Potts, S. D., et Matuszewski, I. L. (2004) « Ethics and Corporate Governance », *Corporate Governance*, vol. 12, n°2, p. 177-179.

Powell, W.W. et DiMaggio, P.J. (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

PricewaterhouseCoopers (2005) *Global Economic Crime Survey 2005*, disponible sur : <http://www.pwc.com/en_HU/hu/publications/assets/pwc_2005_globalcrimesurvey.pdf> (consulté le 18 août 2014).

PricewaterhouseCoopers (2007) *Criminalité économique : Personnes, contrôles et culture, The 4th biennial Global Economic Crime Survey, Canada*, disponible sur : <<http://www.pwc.co.uk/fraud-academy/publications/economic-crime-people-culture-controls-4th-biennial-global-economic-crime-survey.jhtml>> (consulté le 6 octobre 2014).

PricewaterhouseCoopers (2013) « The Integration of Environmental, Social and Governance Issues in Mergers and Acquisitions Transactions », disponible sur : <http://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/publications/assets/pwc-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-in-mergers-and-acquisitions-transactions.pdf> (consulté le 6 octobre 2014).

Priest, M. (1998) « The Privatization of the Regulation, Five Models of Self Regulation », *Ottawa Law Review*, vol. 29, n°2, p. 233-302.

Pugliese, A., Bezemer, P.-J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2009), Boards of Directors Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance : An International Review*, vol. 17, n°3, p. 292–306.

Raufflet, E. et Battelier, P. (2007) *Le Fonds de solidarité de la FTQ et le dossier Gildan*, HEC Montréal. Disponible sur : <http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%201.4/Le%20Fonds%20de%20solidarite%20de%20la%20FTQ%20et%20le%20dossier%20Gildan%20.pdf> (consulté le 6 octobre 2014).

Ravasi, D. and Zattoni, A. (2006), « Exploring The Political Side Of Board Involvement In Strategy: A Study Of Mixed-Ownership Institutions », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°8, p. 1671-1702.

Reguly, E. (2001) « Dunn Seems Far From Ideal Man to Fix Embattled Nortel », *The Globe and Mail*, 4 octobre

Revel, C. (2006) *La gouvernance mondiale a commencé : acteurs, enjeux, influences, et demain?*, Paris, Ellipses.

Richard E. (2009) « Mon nom est personne: La construction de la personnalité morale ou les vertus de la patience », *Entreprises Et Histoire*, vol. 57, n°4, p. 14-44.

Rioux, F. (2004) « Évolution des télécommunications canadiennes en Amérique du Nord : les défis d'une intégration en profondeur », dans Legault, A. (dir.) *Le Canada dans l'orbite américaine : la mort des théories intégrationnistes?* Sainte-Foy. Québec, Presses de l'Université Laval.

Rousseau, S. (2006) « Mondialisation et délocalisation des activités polluantes », dans Serfati, C. (dir.), *Mondialisation et déséquilibres Nord-Sud*, Bruxelles, Peter Lang, p. 163-178.

Rousseau, C., St-Onge, S et Magnan, M. (2011) « Corporation Nortel Networks : Le naufrage du Titanic canadien. » *Revue internationale de cas en gestion*, vol. 9, n° 4.

Sainsaulieu, R. (1990) *L'entreprise, une affaire de société*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Sainsaulieu, R. (1997) *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise : Organisation, culture et développement*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Sainsaulieu R. et Segrestin D. (1986) « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3

Sales, A., avec la collaboration de Lacruz, T. (2000) « The Expansion of the Private in a Globalized World », présentation lors de la séance plénière de la Conférence 2000 du Conseil de recherche de l'Association Internationale de Sociologie : Social Transformations at the Turn of the Millenium/Les transformations sociales au tournant du Millénaire, Montréal, Juillet.

Sales, A. (2012) *Sociology Today : Social Transformations in a Globalizing World*, Londres, Sage.

- Sales, A. et Beschorner, T. (2006) « Societal Transformation and Business Ethics: The Expansion of the Private Sector and its Consequences », dans Stehr N., Henning C., Weiler B. (dir.), *The Moralization of Markets*, Transaction Books, New Brunswick, N. J. and Oxford., p. 227-254.
- Sassen, S. (1996) *Losing Control ? : Sovereignty in an Age of Globalization*, New York, Columbia University Press.
- Sassen, S. (1998) *Globalization and its Discontents*, New York, New Press.
- Saussois, J.-M. (2007) *Théories des organisations*. Paris: La Découverte.
- Securities and Exchange Commission (SEC) (2007) *Amended Complaint Securities Fraud*, Civil Action No. 07-CV-2058, SEC, United-States.
- Schein, E. H., & Périneau, M. (1971) *Psychologie et organisations*. Paris : Ed. Hommes et techniques.
- Scott, R. (1987) « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n°4, p. 493-511.
- Scott, R. (1994) « Institutions and Organizations. Toward a Theoretical Synthesis », In Scott R. et Meyer, J. (dir.), *Institutional environments and organizations*, London, Thousand Oaks, Sage, p. 55-80.
- Scott, R. (2008) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, London, Sage.
- Scott, R, and Meyer, J. (1983) « The Organization Of Societal Sectors" In J. Meyer and R. Scott (dir.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA : Sage, p. 129-153.
- Selznick, P. (1949) *TVA and the grass roots*. Berkeley, CA : University of California Press.
- Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1997) « A Survey Of Corporate Governance », *The Journal of Finance*, vol. 52, n°2, p. 737-83.
- Singh, J.B. (2006) « A Comparison of the Contents of the Codes of Ethics of Canada's Largest Corporations in 1992 and 2003 », *Journal of Business Ethics*, vol. 64, n°1, p. 17-29.
- Sitkin, S.B. (1992) « Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses », *Research in Organizational Behavior*, vol. 14, n°1, p. 231-266.
- Spooner, D. (2005) « Labor Unions and NGOs. The Need for Cooperation », dans Eade, D.; Leather, A. (dir.), *Development NGOs and Labor Unions. Terms of Engagement*, Bloomfield, Kumarian Press, p. 11-31.

St-Onge, S. et Magnan, M. (2008) « La rémunération des dirigeants : mythes et recommandations », *Gestion*, vol. 33, n°3. p. 25-40.

Stiglitz, J. E. (2003) *The Roaring Nineties : a New History of the World's Most Prosperous Decade*, New York, W.W. Norton.

Sum, N.L. et Ngai, P. (2005) « Globalization and Paradoxes of Ethical Transnational Production: Code of Conduct in a Chinese Workplace », *Competition and Change*, vol. 9, n°2, p. 181-200.

Thuderoz, C. (2010) *Sociologie des entreprises*. Paris : La Découverte.

Thuderoz, C. (2011) *Clefs de sociologie pour ingénieur(e)s*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Tison, M. (2007) « Le Fonds FTQ encore actionnaire de Gildan », *La Presse*, 2 février.

Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada (1994) *Where Were The Directors? Guidelines for Improved corporate governance in Canada*, Toronto.

Touraine, A. (1969) *La société post-industrielle*. Paris: Denoel.

Touraine, A. (1988) « L'évolution du syndicalisme en Amérique latine », *Revue Française De Sociologie*, vol. 29, n°1, p. 117-142.

Trebuck, S. (2005) « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol.31, n°158, p. 49-68.

Tuck, S. (2001) « Another Key Nortel Executive Leaves Firm », *The Globe and Mail*, 27 octobre

Turcotte, M.F., De Bellefeuille, S., Den Hond, F. et Gendron, C. (2005) « Les enjeux des codes de conduites d'entreprises pour la gestion des ressources humaines : Le cas d'une entreprise du secteur textile », *Congrès de l'AGRH*, Paris, Dauphine.

Turcotte, M.F., De Bellefeuille, S. et Den Hond, F. (2007) « Gildan Inc. : Influencing Corporate Governance in the Textile Sector », *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 27, n°1-2, p. 23-36.

Turcotte, M.F. et Salmon, A. (2005) *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sainte-Foy (QC), Presses de l'Université du Québec.

Vailles, F. (2009) « Dossier Nortel : trois firmes d'avocats touchent le gros lot », *La Presse*, 5 juin

- Viers, J., & Brulois, V. (2009) « L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », *Sociologies Pratiques*, vol. 18, n°1, p. 1-6.
- Webster, R, et Lipsig-Mummé, C. (2002) « Recasting Labour Studies in the New Millennium », *Society in Transition*, vol. 33, n°2, p. 258-265.
- Wieland, J. (2001). « The Ethics of Governance ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 11, n°1, p. 73-87.
- Wilensky, H.L. (1967) *Organizational Intelligence; Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York, Basic Books.
- Wilkins, M. (1990) « Investissement étranger et financement de la croissance américaine (XIXe siècle-début du XXe) », *Revue d'économie financière*, vol 14, n°14, p. 67-79.
- Williams, P. (2002) « Transnational Organized Crime and the State », dans Hall B. et Biersteker T. (dir.), *The Emergence of Private Authority in Global Governance*, Cambridge, UK, New York, Cambridge University Press, p. 161-182.
- Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr (WCPHD) (2005) « Summary of Findings and of Recommended Remedial Measures of The Independant Review », WCPHD, Washington, United-States.
- Yakabuski, K, (2005) « Ethical tack pays off for Gildan », *The Globe and Mail*, 7 décembre.
- Yanz, L. (2003) *A Canadian success story?: Gildan Activewear: T-shirts, Free Trade and worker rights*, Toronto, MSN.
- Zadek S. (2004) « The Path to Corporate Responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 82, n°12, p. 125-132.
- Zattoni, A. et Pugliese, A. (2012) « Boards' Contribution To Strategy And Innovation », dans Clarke, T., Branson, D. (dir.). *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. London, Sage.
- Zucker, L. (1977) « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence », *American Sociological Review*, vol. 42, n°5, p. 725-743.
- Zucker, L. (1983) « Organizations as Institutions », *Research in the Sociology of Organization*, vol. 2, p. 1-47.
- Zucker, L. (1987) « Institutional Theories of Organizations », *Annual Review of Sociology*, vol.13, p. 443-464.

Annexes

Annexe 1 : Coupures de presse Gildan par ordre chronologique

La Presse Canadienne

La Presse Canadienne (2001) « Gildan ferme une usine à la Barbade après qu'on eut découvert de la drogue », 4 avril

La Presse Canadienne (2001) « Gildan fait l'acquisition d'une usine ontarienne pour 4,4 millions \$ US », 12 juin

Bergeron, P. (2003) « Le Fonds de la FTQ entend régler son bras de fer avec Gildan mercredi », *La Presse Canadienne*, 8 novembre

La Presse Canadienne (2003) « Le Fonds de solidarité de la FTQ passe à l'action dans le dossier Gildan », 12 novembre 2003

Fortin, K. (2003) « Le Fonds lâche Gildan suite à un désaccord sur ses pratiques syndicales », *La Presse Canadienne*, 12 novembre

Fortin, K. (2003) « Gildan souhaite conquérir le monde à partir de ses usines d'Amérique latine », *La Presse Canadienne*, 4 décembre

La Presse Canadienne (2004) « Gildan réclame une vérification indépendante pour son usine du Honduras », 30 janvier

La Presse Canadienne (2004) « Gildan fait état d'un bénéfice en baisse et annonce un changement de pdg », 3 février

Fortin, K. (2004) « Gildan: les actionnaires sont satisfaits mais les ONG demeurent sceptiques », *La Presse Canadienne*, 4 février

La Presse Canadienne (2004) « Les fondateurs de Gildan cèdent le contrôle de leur entreprise », 1 mars

La Presse Canadienne (2004) « Gildan annonce la fermeture de son usine d'El Progreso, au Honduras », 14 juillet

Fortin, K. (2004) « Greg Chamandy quitte la direction de Gildan, qui est plus rentable que jamais », *La Presse Canadienne*, 4 août

Swift, A. (2004) « Le nouveau pdg de Gildan veut mener l'entreprise dans le secteur du détail », *La Presse Canadienne*, 23 août

La Presse Canadienne (2004) « Un fonds d'investissement responsable vend ses actions de Gildan », 30 septembre

La Presse Canadienne (2004) « Gildan retrouve son statut de membre de la Fair Labour Association », 13 décembre

La Presse Canadienne (2005) « Sur les assurances fournies par Gildan, MSN stoppe son action », 26 janvier

Fortin, K. (2005) « Gildan ferme deux usines de filature au Canada et supprime 285 emplois », *La Presse Canadienne*, 1 février

Fortin, K. (2005) « Gildan prévoit mettre en marché des produits portant sa griffe en 2006 », *La Presse Canadienne*, 26 septembre

Swift, A. (2005) Le fabricant de t-shirts Gildan s'apprête à se lancer dans les bas, *La Presse Canadienne*, 1 décembre

La Presse Canadienne (2006) « Gildan regroupe certaines activités de distribution aux Etats-Unis », 22 août

Lasalle, L. (2006) « Gildan abolit 545 postes en Amérique du Nord au profit de l'Amérique centrale », *La Presse Canadienne*, 27 septembre

Fournier, C. (2007) « Gildan fermera ses deux usines de Montréal et relocalisera son siège social », *La Presse Canadienne*, 27 mars

Marowits, R. (2007) « Gildan fermera deux usines de fabrication de chaussettes aux Etats-Unis », *La Presse Canadienne*, 30 mai

La Presse Canadienne (2008) « La croissance de Gildan sera favorisée par son développement en Asie », 31 janvier

La Presse canadienne (2008) « Les profits de Gildan bondissent », *Le Devoir*, 31 janvier

Larocque, S. (2008) « Gildan annonce des jours difficiles: 800 emplois sont supprimés aux Etats-Unis », *La Presse Canadienne*, 11 décembre

La Presse Canadienne (2011) « Vêtements de sport Gildan achète Gold Toe Moretz pour 350 millions \$ US », 11 avril

La Presse Canadienne (2012) « Gildan: Glenn Chamandy vend 28 pour cent de sa participation », 29 août

La Presse canadienne (2013) « Gildan prévoit construire deux nouvelles usines aux Etats-Unis », *Le Devoir*, 24 septembre

Le Devoir

Le Devoir (1999) « Le Fonds investit dans Gildan », 9 février

Le Devoir (1999) « Gildan, suite et fin », 10 février

Le Devoir (1999) « Gildan s'est inscrite à la Bourse de New York », 27 août

Le Devoir (2000) « Gildan augmente ses ventes de 52 % », 10 février 2000

Tison, M. (2000) « Le marché a changé », *Le Devoir*, 17 février

Le Devoir (2000) « Un record pour Sport Gildan », 11 août

Turcotte, C. (2000) « À la conquête du monde avec un t-shirt », *Le Devoir*, 12 août

Le Devoir (2000) « Le bénéfice net de Gildan a doublé en 2000 », 8 décembre

Tison, M. (2001) « Fruit of the Loom accuse Gildan de profiter de renseignements secrets sur ses dessous », *Le Devoir*, 7 avril

Tison, M. (2003) « Allégations de pratiques antisyndicales - Le Fonds FTQ réclame une enquête sur Gildan au Honduras », *Le Devoir*, 7 février

Le Devoir (2003) « En bref: Gildan ferme une usine », 28 mars

Le Devoir (2003) « En bref - Gildan prévoit une fin d'année difficile », 13 septembre

Bérubé, G. (2003) « L'entreprise a fait des gestes antisyndicaux - Le Fonds FTQ se retire de Gildan », *Le Devoir*, 13 novembre

Fortin, K. (2003) « À partir de ses usines en Amérique latine - Gildan part à la conquête des marchés japonais et européen », *Le Devoir*, 5 décembre

Le Devoir (2004) « Honduras: Gildan réclame une vérification indépendante », 31 janvier

Le Devoir (2004) « Gildan changera de p.-d.g. », 4 février

Desrosiers, E. (2004) « Pratiques antisyndicales: Gildan s'en remet aux enquêteurs », *Le Devoir*, 5 février

Le Devoir (2004) « En bref - Gildan déclare un profit record », 5 mai

Desrosiers, E (2004) « Gildan ferme l'une de ses usines au Honduras », *Le Devoir*, 14 juillet

Desrosiers, E (2004) « Gildan devra répondre de ses erreurs », *Le Devoir*, 15 juillet

Desrosiers, E (2004) « MSN n'accepte pas la fermeture de Gildan », *Le Devoir*, 16 juillet

Bérubé, G. (2004) « Normes du travail: Gildan avoue des fautes à son usine du Honduras », *Le Devoir*, 27 juillet

Fortin, K. (2004) « Greg Chamandy quitte Gildan », *Le Devoir*, 5 août

Swift, A. (2004) « Le nouveau p.-d.g. de Gildan met le cap sur le secteur du détail », *Le Devoir*, 24 août

Desrosiers, E. (2004) « La FLA accorde un mois à Gildan », *Le Devoir*, 28 octobre

Le Devoir (2004) « En bref - Gildan dégage un bénéfice net record », 3 décembre

Desrosiers, E. (2004) « Gildan voit ses efforts au Honduras reconnus », *Le Devoir*, 14 décembre

Le Devoir (2005) « MSN stoppe son action contre Gildan », 27 janvier

Bérubé, G. (2005) « Gildan ferme ses deux usines de fil canadiennes », *Le Devoir*, 2 février

Fortin, K. (2005) « Gildan déplace ses efforts vers l'étranger », *Le Devoir*, 3 février

Le Devoir (2005) « Le cours de l'action de Gildan atteint un sommet historique, à plus de 55 \$ », 7 avril

Le Devoir (2005) « En bref - L'action de Gildan atteint un sommet », 14 juillet 2005

Fortin, K. (2005) « Gildan veut se faire connaître du public », *Le Devoir*, 27 septembre

Le Devoir (2006) « En bref: Gildan double ses profits », 2 février

Le Devoir (2006) « En bref - Gildan acquiert un fabricant américain », 21 juin

Le Devoir (2006) « En bref - Les Vêtements Gildan regroupent certaines activités de distribution aux États-Unis », 23 août

Lasalle, L. (2006) « Gildan migre vers le Sud », *Le Devoir*, 28 septembre

Fortin, K. (2006) « Gildan misera sur les chaussettes », *Le Devoir*, 8 décembre

Desrosiers, E. (2007) « Gildan ferme ses deux dernières usines au Canada », *Le Devoir*, 28 mars

Le Devoir (2007) « Gildan enregistre un bénéfice net de 21,1 millions \$US », 4 mai 2007

Marowits, R. (2007) « Gildan fermera deux usines aux Etats-Unis », *Le Devoir*, 31 mai

Marowits, R. (2007) « Gildan pourrait revoir sa décision de construire une usine au Honduras », *Le Devoir*, 16 août

Le Devoir (2007) « En bref - Gildan achète un fabricant de bas », 19 septembre

Marowits, R. (2008) « Gildan réduit ses prévisions », *Le Devoir*, 30 avril

Desjardins, F. (2008) « Gildan est visé par un recours collectif de 500 millions », *Le Devoir*, 17 juin

Marowits, R. (2008) « Gildan ne sera pas affecté par les poursuites », *Le Devoir*, 9 juillet 2008

Vallières, C. (2008) « Le t-shirt prend la voie écolo », *Le Devoir*, 19 juillet

Le Devoir (2009) « En bref - Démocratie hondurienne », 29 juillet

Le Devoir (2010) « Gildan règle des recours collectifs pour 22,5 millions », 4 août

Le Devoir (2011) « Gildan achète Gold Toe Moretz », 12 avril

Le Devoir (2011) « En bref - Record pour Gildan », 5 août

Le Devoir (2012) « Gildan achète le fournisseur Anvil », 4 mai

Desjardins, F. (2013) « Gildan, compagnie montréalaise repentie », *Le Devoir*, 4 mai

The Globe and Mail

The Globe and Mail (2000) « Gildan Cutting Jobs at T-shirt Plant », 7 mars

The Globe and Mail (2003) « Solidarity Fund Pulls out of Gildan », 13 novembre

Yakabuski, K. (2003) « Labour Woes Take Shine off Gildan », *The Globe and Mail*, 21 novembre

The Globe and Mail (2004) « Gildan Chiefs to Reduce Voting Stake in Company », 4 février

Marotte, B. (2004) « Gildan Closing Major Plant in Honduras; Action Controversial for T-shirt Maker », *The Globe and Mail*, 15 juillet

The Globe and Mail (2004) « Gildan Sews up Record Profit; Cites Cost Savings, Strong T-shirt Demand; Raises its Forecast for Full-year Results », 5 août

Oziewicz, E. (2005) « Quebec's Gildan Cleaning up act, Rights Group Says », *The Globe and Mail*, 26 janvier

Yakabuski, K. (2005) « Ethical Tack Pays off for Gildan », *The Globe and Mail*, 7 décembre

Marotte, B. (2006) « Gildan Dresses up for Retail; With Designs on the Retail Market, the Apparel Maker is Retooling Strategy From its Wholesale Model, Writes... », *The Globe and Mail*, 8 juillet

Marotte, B. (2006) « Gildan's Retail Push Gets Big U.S. Boost », *The Globe and Mail*, 8 décembre

Marotte, B. (2010) « Trouble in the Cotton Fields Pinches Consumers; Bad Weather in Pakistan, China and Texas Sends up Prices; Gildan Hikes Cost of T-shirts », *The Globe and Mail*, 26 octobre

Cousineau, S. (2013) « Gildan's Balancing Act in Bangladesh », *The Globe and Mail*, 1 mai

Annexe 2 : Coupures de presse Nortel par ordre chronologique

La Presse Canadienne

La Presse Canadienne (2000) « Nortel acquiert Alteon WebSystems », 28 juillet

La Presse Canadienne (2000) « Entraîné par Nortel, le TSE 300 subit sa pire chute de son histoire », 25 octobre

La Presse Canadienne (2000) « Nortel demeure une entreprise en très bonne santé, affirment des analystes », 25 octobre

La Presse Canadienne (2001) « Nortel Networks supprime 4000 emplois, dont 1000 postes au Canada », 11 janvier

La Presse Canadienne (2001) « Nortel acquiert une usine suisse de JDS Uniphase pour 2,5 milliards \$ US », 6 février

La Presse Canadienne (2001) « Nortel prévient les marchés que ses prochains résultats seront décevants », 15 février

La Presse Canadienne (2001) « La décision de Nortel Networks de sabrer 10 000 emplois a eu des répercussions majeures sur la Bourse de Toronto », 16 février

La Presse Canadienne (2001) « Nortel fait chuter le TSE 300, le dollar canadien et l'industrie des télécoms », 16 février

La Presse Canadienne (2001) « Des soupçons sont portés contre des dirigeants de Nortel Networks », 19 février

La Presse Canadienne (2001) « D'autres soupçons sont évoqués à propos des dirigeants de Nortel », 21 février

La Presse Canadienne (2001) « Une première poursuite contre Nortel est lancée au Québec », 21 février

La Presse Canadienne (2001) « Une deuxième poursuite contre Nortel Networks est déposée au Canada », 23 février

La Presse Canadienne (2001) « Le chef de la direction de Nortel a empoché 100 millions \$ US en 2000 », 14 mars

La Presse Canadienne (2001) « Nortel annonce d'autres suppressions d'emplois et des temps difficiles », 27 mars

La Presse Canadienne (2001) « Comme prévu, Nortel a fait chuter les bourses nord-américaines », 28 mars

La Presse Canadienne (2001) « Nortel annonce une perte de 2,58 milliards \$ et 5000 suppressions d'emplois », 19 avril

La Presse Canadienne (2001) « Nortel annonce une nouvelle compression de 5 000 emplois », 19 avril

La Presse Canadienne (2001) « La direction de Nortel dit avoir été prise de court par le ralentissement », 26 avril

La Presse Canadienne (2001) « Plus de 1000 emplois sont disparus chez Nortel à Montréal », 10 mai

La Presse Canadienne (2001) « John Roth quittera la direction de Nortel l'an prochain », 11 mai 2001

La Presse Canadienne (2001) « Roth et Chandran quittent, Nortel cherche de nouveaux patrons », 11 mai

La Presse Canadienne (2001) « Nortel inscrit une moins-value de 139,1 millions \$ pour deux acquisitions », 16 mai

La Presse Canadienne (2001) « Nortel annonce 10 000 autres suppressions d'emplois et une baisse des revenus », 15 juin

La Presse Canadienne (2004) « Nortel congédie son pdg et deux autres membres de sa haute direction », 28 avril

La Presse Canadienne (2004) « Frank Dunn, l'ex-pdg déchu de Nortel, démissionne du comité exécutif », 25 mai

La Presse Canadienne (2004) « Les commentaires du pdg de Nortel font chuter le cours de l'action », 27 juillet

La Presse Canadienne (2004) « Nortel Networks annonce la suppression de 3500 postes », 19 août

La Presse Canadienne (2004) « Nortel embauche Accenture pour l'aider avec ses problèmes de finances », 10 septembre

La Presse Canadienne (2004) « Nortel Networks supprime 3250 emplois supplémentaires, dont 950 au Canada », 30 septembre

La Presse Canadienne (2005) « Nortel révisé ses résultats, remanie son conseil et récupère des bonis », 11 janvier

La Presse Canadienne (2005) « Nortel nomme chef de l'exploitation Daichendt, ancien de Cisco », 4 mars

La Presse Canadienne (2005) « Démission du président et directeur opérationnel de Nortel Gary Daichendt », 10 juin

La Presse Canadienne (2005) « Deux dirigeants ont quitté Nortel suite à l'arrivée de Zafirovski », 30 novembre

La Presse Canadienne (2006) « Nortel accepte de verser 2,5 milliards \$ US pour régler des poursuites », 8 février

La Presse Canadienne (2008) « Nortel acquiert l'américaine Pingtel Corp . pour un montant non précisé », 13 août

Owram, K, (2008) « Nortel rapporte une perte de 3,4 milliards \$ US et élimine 1300 postes », *La Presse Canadienne*, 10 novembre

Friend, D. (2009) « Nortel se protège de ses créanciers au Canada et aux Etats-Unis », *La Presse Canadienne*, 14 janvier 2009

La Presse Canadienne (2009) « Les actions de Nortel Networks sont retirées de la cote de la Bourse de New York », 16 janvier

La Presse Canadienne (2009) « Nortel obtient d'une cour ontarienne une prolongation pour sa restructuration », 10 février

Friend, D. (2009) « Nortel annonce l'élimination de 3200 emplois supplémentaires », *La Presse Canadienne*, 25 février

La Presse canadienne (2009) « Nortel pourra verser des primes à huit hauts dirigeants », *Le Devoir*, 21 mars

La Presse Canadienne (2009) « Nortel vend une de ses divisions à Radware pour 18 millions \$ US », 31 mars

La Presse Canadienne (2009) « Nortel obtient une prolongation de sa protection contre la faillite », 28 avril

Vailles, F. (2009) « Dossier Nortel : trois firmes d'avocats touchent le gros lot », *La Presse*, 5 juin.

La Presse Canadienne (2009) « Ottawa refuse d'aider Nortel », *La Presse*, 18 juin.

La Presse Canadienne (2009) « D'anciens employés de Nortel dénoncent les primes versées par l'entreprise », 18 juin

La Presse Canadienne (2009) « Pas d'aide pour Nortel », *Le Devoir*, 19 juin

La Presse Canadienne (2009) « L'action de Nortel Networks sera retirée de la Bourse de Toronto » vendredi, 23 juin

La Presse Canadienne (2009) « Nortel Networks cède d'importants actifs à Avaya », *Le Devoir*, 21 juillet

La Presse Canadienne (2009) « Les enchères de Nortel ont été remportées par Ericsson avec 1,13 milliard », 25 juillet

La Presse Canadienne (2009) « Le ministre Duncan veut que le sans fil de Nortel demeure au Canada », 27 juillet

La Presse Canadienne (2009) « Stephen Harper n'entend pas bloquer la vente d'actifs de Nortel à Ericsson », 11 août

La Presse Canadienne (2009) « Le p.-d.g. Zafirovski quitte Nortel », *Le Devoir*, 11 août

La Presse Canadienne (2009) « En bref - Ericsson obtient des licences pour des produits sans fil brevetés de Nortel », *Le Devoir*, 25 août

Perkel, C. (2009) Avaya achètera la division de solutions aux entreprises de Nortel, *La Presse Canadienne*, 14 septembre

La Presse Canadienne (2009) « L'ex-patron de Nortel, Mike Zafirovsky, réclame 12 M \$ à l'ex-géant des télécoms », 9 octobre

La Presse Canadienne (2009) « Nortel Networks vendra des actifs à Hitachi pour 10 millions \$ US », 26 octobre

La Presse Canadienne (2009) « Nortel vend ses divisions de réseautage optique et de transport Ethernet », 23 novembre

La Presse Canadienne (2009) « Nortel vend deux divisions à Ciena », *Le Devoir*, 24 novembre

La Presse Canadienne (2009) « Nortel cède ses activités GSM et GSM-R à Ericsson et Kapsch pour 103 M \$ US », 25 novembre

La Presse Canadienne (2009) « Nortel s'entend avec Genband pour lui céder son secteur Systèmes VoIP », 23 décembre

La Presse Canadienne (2010) « Nortel Networks obtient plus de temps pour compléter sa restructuration », 14 avril

La Presse Canadienne (2011) « Nortel vend tous les brevets qu'il possédait à un groupe pour 4,5 milliards \$ », 1 juillet

La Presse Canadienne (2011) « En bref - Nortel perd 115 millions \$US », *Le Devoir*, 12 août

Freeman, S. (2012) « Le procès pour fraude d'anciens dirigeants de Nortel se met en branle », *La Presse Canadienne*, 16 janvier

Freeman, S. (2012) « Les ex-dirigeants de Nortel ont encouragé la malhonnêteté, selon la Couronne », *La Presse Canadienne*, 17 janvier

Freeman, S. (2012) « Les dirigeants de Nortel ont agi en toute connaissance de cause, dit la Couronne », *La Presse Canadienne*, 18 janvier

La Presse Canadienne (2012) « Les vérificateurs n'avaient décelé aucune fraude chez Nortel, selon la défense », 19 janvier

La Presse Canadienne (2012) « Des vérificateurs auraient été "mal à l'aise" avec la comptabilité de Nortel », 20 janvier

La Presse Canadienne (2012) « Nortel: un ex-employé déclare que les réserves ont été inscrites légitimement », 3 février

La Presse Canadienne (2012) « Les avocats des accusés au procès Nortel rejettent les allégations de fraude », 2 octobre

La Presse Canadienne (2012) « Nortel a vendu l'intégralité de ses activités », *Le Devoir* 11 août

Nguyen, L. (2013) « Trois anciens dirigeants de Nortel sont jugés non coupables de fraude », *Le Devoir*, 14 janvier

La Presse Canadienne (2013) « Nortel: la Couronne ne fera pas appel des verdicts de non-culpabilité », *Le Devoir*, 12 février

Le Devoir

Le Devoir (1998) « Nortel achète Aptis Communications », 19 mars

Dutrisac, R. (1998) « Suivre «le plus important mouvement de télécommunications»: Nortel est résolument axée sur Internet », *Le Devoir*, 25 avril

Le Devoir (1998) « Nortel agrandit », 14 mai

Dutrisac, R. (1998) « Acquisition de Bay Networks », *Le Devoir*, 22 juillet

Le Devoir (1998) « Nortel procédera à 3500 mises à pied », 15 septembre

Le Devoir (1998) « Le virage Internet », 24 octobre

Le Devoir (1998) « Nortel achète Internet Cambrian Systems », 10 décembre

Le Devoir (1999) « Fièvre d'acquisitions sans précédent à Wall Street: Le Dow Jones fracasse un nouveau record », 7 janvier

Le Devoir (1999) « Nortel achète en Californie », 14 avril

Bérubé, G. (1999) « Les compressions passent de 8000 à 4000 employés: Nortel entreprend une vaste restructuration », *Le Devoir*, 14 mai

Le Devoir (1999) « Des rumeurs d'acquisition stimulent les titres de Nortel », 19 mai

Zajc, L. (1999) « Nortel et Bay Network: une union heureuse ? », *Le Devoir*, 8 juin

Zajc, L. (1999) « Des ventes possibles de cinq milliards pour la société canadienne », *Le Devoir*, 25 juin

Le Devoir (1999) « Nortel va bien », 28 juillet

Zajc, L. (1999) « Nortel dopée en Bourse par les bonnes perspectives », *Le Devoir*, 29 juillet

Le Devoir (1999) « Nortel fractionne ses actions », 30 juillet

Le Devoir (1999) « Nortel veut vendre plusieurs de ses usines », 5 août

Le Devoir (1999) « Abolition de 130 postes », 19 août

Le Devoir (1999) « 436 millions », 25 août

Zajc, L. (1999) « L'avenir en rose », *Le Devoir*, 14 septembre

Le Devoir (1999) « Nortel accumule les contrats », 13 octobre

Le Devoir (1999) « Nortel annonce d'«excellents» résultats », 27 octobre

Normand, F. (1999) « Nortel créera 1450 emplois à Montréal », *Le Devoir*, 3 novembre

Le Devoir (1999) « Nortel coupe, embauche et coupe », 11 novembre

Bérubé, G. (1999) « Une année boursière sous la folie Internet », *Le Devoir*, 24 décembre

Le Devoir (2000) « La turbulence boursière », 6 janvier

Le Devoir (2000) « Le virage Internet sied à Nortel », 25 janvier

Bérubé, G. (2000) « BCE remet Nortel à ses actionnaires », *Le Devoir*, 27 janvier

Le Devoir (2000) « Nortel acquiert Dimension », 10 février

Bérubé, G. (2000) « Tempête sur les marchés boursiers », *Le Devoir*, 5 avril

Bérubé, G. (2000) « Le Nasdaq s'effondre: La déconfiture atteint les 25,3 % depuis le sommet du 10 mars dernier », *Le Devoir*, 13 avril

Le Devoir (2000) « Perte nette pour Nortel », 26 avril

Le Devoir (2000) « Les actionnaires de BCE approuvent la distribution des actions de Nortel », 27 avril

Le Devoir (2000) « Nortel débourse 7,8 milliards pour acheter une firme californienne », 29 juillet

Bérubé, G. (2000) « L'effet Nortel cause encore des maux de tête », *Le Devoir*, 5 août

Le Devoir (2000) « Nortel acquiert Sonoma Systems », 16 août

Le Devoir (2000) « Les sociétés de haute technologie entraînent les Bourses à la baisse », 22 septembre

Bérubé, G. (2000) « Le malaise Nortel », *Le Devoir*, 30 septembre

Le Devoir (2000) « L'action de Nortel chute en Bourse », 25 octobre

Bérubé, G. (2000) « De l'exubérance irrationnelle à... », *Le Devoir*, 26 octobre

Le Devoir (2000) « Nortel fait trembler les Bourses », 26 octobre

Livingston, G. (2000) « La débâcle boursière de Nortel fera mal aux investisseurs canadiens », *Le Devoir*, 30 octobre

Le Devoir (2000) « Nortel dit maintenir son cap », 2 novembre

Livingston, G. (2000) « Nouvelles acquisitions », *Le Devoir*, 6 novembre

Bérubé, G. (2000) « La purge technologique », *Le Devoir*, 2 décembre

Le Devoir (2000) « Nortel Networks reconfirme ses prévisions financières », 15 décembre

Le Devoir (2001) « Nortel Networks supprime 4000 emplois, dont 1000 au Canada », 12 janvier

Le Devoir (2001) « Nortel: bénéfice conforme aux attentes », 19 janvier

Le Devoir (2001) « 600 mises à pied chez Nortel au Québec », 23 janvier

Le Devoir (2001) « Une transaction de 2,5 milliards », 7 février

Baril, H. (2001) « Nortel rate sa cible de moitié et se prépare au pire », *Le Devoir*, 6 février

Sansfaçon, J.R. (2001) « À quoi joue Nortel ? », *Le Devoir*, 7 février

Le Devoir (2001) « John Roth banalise les poursuites intentées contre Nortel », 20 février

Bérubé, G. (2001) « La liste des poursuites contre Nortel s'allonge », *Le Devoir*, 21 février

Bérubé, G. (2001) « La douloureuse divulgation », *Le Devoir*, 2 février

Le Devoir (2001) « JDS Uniphase réduit ses prévisions de bénéfice », 7 mars

Le Devoir (2001) « Fini les téléphones cellulaires et les voyages en première classe », 13 mars

Le Devoir (2001) « Le patron de Nortel aurait reçu près de 6 millions \$US en primes », 14 mars

Le Devoir (2001) « En 2000, le patron de Nortel a empoché 100 millions \$US », 15 mars

Baril, H. (2001) « Nortel s'enfoncé: Des pertes trois fois plus élevées que prévu », *Le Devoir*, 28 mars

Bérubé, G. (2001) « Les salaires de la honte », *Le Devoir*, 5 avril

Bérubé, G. (2001) « Nortel en rajoute: les pertes d'emplois se chiffrent à 20 000 », *Le Devoir*, 20 avril

Le Devoir (2001) « La direction de Nortel dit avoir été prise de court par le ralentissement », 27 avril

Le Devoir (2001) « Nortel cherche de nouveaux patrons », 12 mai

Le Devoir (2001) « Nortel inscrit une moins-value de 139,1 millions pour deux acquisitions », 17 mai

Taylor S. (2001) « La glissade de Nortel se poursuit », *Le Devoir*, 12 juin

Bérubé, G. (2001) « La catastrophe Nortel, *Le Devoir* », 16 juin

Le Devoir (2001) « Le cauchemar Nortel est loin d'être fini », 18 juin

Sansfaçon J.R. (2001) « Du mauvais capitalisme », *Le Devoir*, 9 juin

Lewandowski, R. (2001) « Nortel: faut-il blâmer les journalistes? », *Le Devoir*, 30 juin

Chiasson, C. (2001) « Nortel: une brèche d'un milliard par trimestre à colmater », *Le Devoir*, 7 août

Le Devoir (2001) « Perte nette de 3,6 milliards \$US au troisième trimestre », 3 octobre

Le Devoir (2002) « Nortel se départ d'éléments d'actif », 10 janvier

Hodgson, J. (2002) « Nortel lance un avertissement pour son premier trimestre », *Le Devoir*, 10 avril

Le Devoir (2002) « Nortel envisage une liquidation de biens », 17 avril

Norris, G. (2002) « Nortel réduit encore son effectif », *Le Devoir*, 19 avril

Le Devoir (2002) « Nortel cède des actifs à Aastra », 23 avril

Le Devoir (2002) « Un milliard engouffré dans un fonds de retraite de Nortel », 6 juillet

Lewandowski, R. (2002) « L'action clôture à 2 \$ - Les investisseurs fuient Nortel », *Le Devoir*, 20 juillet

Susan, T. (2002) « Sous la barre du 1 \$US - Un problème de plus pour Nortel », *Le Devoir*, 17 août

Le Devoir (2002) « 7000 employés licenciés - Les actions de Nortel perdent 15 % », 29 août

Le Devoir (2002) « En bref: La Bourse de New York met Nortel en garde », 3 octobre

Livingston, G. (2002) « Pour 108 millions \$US - Nortel cède ses composantes optiques », *Le Devoir*, 8 octobre

Bérubé, G. (2003) « Perte de 248 millions \$US - Nortel maintient le cap », *Le Devoir*, 24 janvier

Le Devoir (2003) « En bref: Nortel affiche une perte », 25 juillet

Le Devoir (2003) « En bref - Nortel affiche un bénéfice », 24 octobre

Le Devoir (2003) « En bref: Nortel envoie ses résultats retraités à la SEC », 24 décembre

Le Devoir (2004) « Pour la première fois depuis 1997 - Une année de profit pour Nortel », 30 janvier

Le Devoir (2004) « En bref - Une enquête sur Nortel », 14 avril

Le Devoir (2004) « Nortel congédie son p.-d.g. », 29 avril

Bérubé, G. (2004) « L'action de Nortel glisse sous les 5 \$ », *Le Devoir*, 4 mai

Le Devoir (2004) « La CVMO prend des mesures - L'action de Nortel poursuit sa glissade », 18 mai 2004

Le Devoir (2004) « La GRC mène une enquête criminelle sur Nortel », 17 août

Bérubé, G. (2004) « 3500 mises à pied chez Nortel », *Le Devoir*, 20 août

Le Devoir (2004) « Les résultats de Nortel se feront encore attendre », 28 octobre

Bérubé, G. (2005) « Nortel rend publics ses résultats retraités pour 2001 à 2003 », *Le Devoir*, 12 janvier

Le Devoir (2005) « Nortel poursuit trois anciens dirigeants », 4 février

Desjardins F. (2005) « Nortel dévoile des profits en forte baisse », *Le Devoir*, 3 mai 2005

Babbage, M. (2005) « Deux hauts dirigeants de Nortel Networks démissionnent », *Le Devoir*, 11 juin

Le Devoir (2005) « En bref - Nortel Networks se réorganise », 1 octobre

Bérubé, G. (2005) « Un nouveau président chez Nortel », *Le Devoir*, 18 octobre

Le Devoir (2006) « Recours collectifs: Nortel offre 2,5 milliards \$US », 9 février

Le Devoir (2006) « Nortel a perdu 2,21 milliards \$US », 11 mars

Le Devoir (2006) « Nortel: les assureurs verseront 228,5 millions \$US », 18 mars

Le Devoir (2006) « En bref - Nortel aggrave sa perte au premier trimestre », 7 juin

Paddon, D. (2006) « Nortel règle deux recours collectifs », *Le Devoir*, 22 juin

Norris, G. (2007) « Nortel réduit encore ses effectifs », *Le Devoir*, 8 février

Le Devoir (2007) « Nortel connaît de nouveaux problèmes comptables », 2 mars

Le Devoir (2007) « La SEC intente des poursuites contre d'anciens dirigeants de Nortel », 13 mars

Le Devoir (2007) « Irrégularités comptables Une amende de 100 millions \$US pour Nortel », 9 juin

Le Devoir (2007) « La SEC accuse quatre autres ex-cadres de Nortel », 13 septembre

Le Devoir (2007) « En bref - Nortel Networks verse une amende de 35 millions \$US à la SEC », 16 octobre

Norris, G. (2008) « 2100 postes abolis chez Nortel », *Le Devoir*, 28 février

Le Devoir (2008) « Trois anciens de Nortel versent 75 000 \$US à la SEC », 1 mai

Desjardins, F. (2008) « La GRC épingle les anciens patrons de Nortel », *Le Devoir*, 20 juin

Le Devoir (2008) « Nortel subit une perte de 113 millions », 2 août

Le Devoir (2008) « Nortel rapporte une perte de 3,4 milliards \$US », 11 novembre

Desjardins, F. (2009) « Nortel invoque la protection de la Cour », *Le Devoir*, 15 janvier

Friend, D. (2009) « Nortel abolit 3200 emplois additionnels », *Le Devoir*, 26 février

Le Devoir (2009) « Nortel a perdu 2,14 milliards », 3 mars 2009

Le Devoir (2009) « Nortel - Les brevets vendus 4,5 milliards à un regroupement d'entreprises », 2 juillet

Desrosiers, E. (2009) « Le dernier soupir de Nortel », *Le Devoir*, 1 août

The Globe and Mail

Surtees, L. (1998) « Nortel Invades Internet Market With Aptis Deal », *The Globe and Mail*, 19 mars

Surtees, L. (1998) « Nortel Cuts \$9-billion Deal Purchase of Bay Networks Will Give the High-tech Giant Muscle in Computer Networks », *The Globe and Mail*, 16 juin

Hamilton, T. (1998) « Nortel Stock Sinks After Staff Cuts Falls 6% as Investors Mull News that Firm Will Chop About 3,500 Jobs », *The Globe and Mail*, *The Globe and Mail*, 16 septembre

Tuck, S. (1998) « Nortel Acquires Rival's Cambrian Unit Acquisition of Newbridge Affiliate Helps Firm Become Dominant Player in Data Networking », *The Globe and Mail*, 10 décembre

Chu, S. (2000) « Nortel Networks Buys Sonoma Systems Deal to Help it Build Faster Web Entry Points », *The Globe and Mail*, 16 août

Willis, A. (2000) « When Nortel Sneezes, The Whole TSE Gets a Cold », *The Globe and Mail*, 22 septembre

Reguly, E. (2000) « Are You Hurtin' Today? Blame Those Bum Analysts », *The Globe and Mail*, 26 octobre

Partridge, J. (2001) « Nortel Quietly Chops Jobs Tech Behemoth Plans at Least 5,200 Layoffs », *The Globe and Mail*, 11 janvier

Partridge, J. (2001) « Nortel Makes Good on 4th-Quarter Prediction But High-tech Giant's Growth Forecasts for 2001 Have Become Slightly Less Robust », *The Globe and Mail*, 19 janvier

Tuck, S. (2001) « Nortel Buys JDS Chip Plant Stock Deal for up to \$3-billion Helps JDS Win Regulatory Approval for SDL Takeover », *The Globe and Mail*, 7 février

Chase, S. (2001) « Nortel Warning Flags Worst Telecom Fears Profit Forecast, Massive Layoffs Send Stock Plunging 25.7% in After-hours Trading », *The Globe and Mail*, 16 février

Tuck, S et Bourette, S. (2001) « Nortel Cuts, Investors Run: Stock Blasted as Tech Giant Slashes Jobs And Warns Of Falling Profit », *The Globe and Mail*, 16 février

The Globe and Mail (2001) « So What Happened At Nortel Networks? », 17 février

Partridge, J. et Den Tandt, M. (2001) « Roth Gave Gloomy Forecast Days Early Nortel Chief Spoke To Brokerage Clients in Advance of Fateful Profit Warning », *The Globe and Mail*, 22 février

Partridge, J. (2001) « Nortel Posts Loss, Slashes Jobs Telecom Giant Meets Forecast But Won't Give Guidance », *The Globe and Mail*, 11 mai

Tuck, S. (2001) « Nortel Shuts Down Promotory Paid More Than \$1-Billion For Firm Last Year », *The Globe and Mail*, 11 mai

Pitts, G. (2001) « From Technician to Titan to Lame Duck John Roth's Long Rise, Stormy Reign and Dramatic Departure From Nortel », *The Globe and Mail*, 12 mai

Tuck, S. (2001) « Nortel Cuts Work Force At Zurich Plant 225 Jobs Go at Facility Acquired From Jds; Moody's Trims Ratings 2nd Time in Month », *The Globe and Mail*, 3 août

The Globe and Mail (2001) « Nortel Sells Carolina Research Campus », 1er septembre

Tuck, S. (2001) « Axe Falls Yet Again at Nortel 19,500 More Jobs Cut as Slump Deepens; U.S. Rates Fall; Ottawa Assists Airlines », *The Globe and Mail*, 3 octobre

Pitts, G. (2001) « New Nortel Boss to Share Duties With Roth, Wilson », *The Globe and Mail*, 4 octobre

Reguly, E. (2001) « Dunn Seems Far From Ideal Man to Fix Embattled Nortel », *The Globe and Mail*, 4 octobre

Tuck, S. (2001) « Another Key Nortel Executive Leaves Firm », *The Globe and Mail*, 27 octobre

Marotte, B. (2001) « Ottawa Provides Millions to Help Nortel Win Deal », *The Globe and Mail*, 28 novembre

Tuck, S. (2002) « Nortel Sells Network Access Division Aastra Buys Product Line for \$21-Million, Far Below Original Estimate for Divestiture », *The Globe and Mail*, 23 avril

The Globe and Mail (2002) « Nortel Sells Shares Of Entrust », 22 août

Brethour, P. et Tuck, S. (2002) « Nortel to Slash 7,000 More Jobs », *The Globe and Mail*, 28 août

Pitts, G. (2002) « Honeymoon is over for Dunn Nortel CEO Will Be Judged on His Ability to Make Tough Choices », *The Globe and Mail*, 27 septembre

Akin, D. (2002) « Nortel Changes Business Units, Shifts Executives Reorganization May Set Stage For Job Cuts », *The Globe and Mail*, 4 octobre

Akin, D. (2002) « Nortel Sells Optic Parts Business », *The Globe and Mail*, 8 octobre

Akin, D. (2002) « Nortel Says It Will Hit Reduced Sales Target », *The Globe and Mail*, 12 octobre

The Globe and Mail (2003) « Nortel's Dunn Paid \$825,000 in '02 », 19 février

Ebner, D. (2003) « Nortel Posts First Profit Since 1999 », *The Globe and Mail*, 25 avril

MacFarland, J. (2003) « Executives Saw Bonuses Slide », *The Globe and Mail*, 1 mai

Ebner, D. (2004) « Nortel Now Focus of OSC Probe », *The Globe and Mail*, 13 avril

Belson, K. (2004) « Grand Jury Subpoenas Documents From Nortel New York Times », *The Globe and Mail*, 5 mai

DeCloet, D. (2004) « What's Going on Behind Nortel's Closed Doors? », *The Globe and Mail*, 11 novembre

The Globe and Mail (2006) « New Nortel Boss Mines GE », 2 février

McLean, C. (2006) « Pricing Pressure Blamed for Wider Nortel Loss », *The Globe and Mail*, 7 juin

The Globe and Mail (2008) « Nortel's Back! Maybe », 21 mai

Friend, D. (2009) « Nortel Files for Bankruptcy Protection », *The Globe and mail*, 14 janvier

The Globe and Mail (2009) « What is Nortel's Legacy? », 14 janvier

The Globe and Mail (2009) « Who Called Nortel Right and Wrong? », 14 janvier

Erman, B. (2009) « The Company Just didn't Move Fast Enough Roth's Interview », *The Globe and Mail*, 15 janvier

Avery, S. (2009) « Nortel, What are you Doing? », *The Globe and Mail*, 28 mai

Bartash, J. (2009) « Avaya Wins Nortel Enterprise Unit », *The Globe and Mail*, 14 septembre

MacNish, J. (2010) « Nortel, a Year Later- How the Liquidation Was Done », *The Globe and Mail*, 12 janvier

Hill, B. (2010) « Nortel Sells VoIP Assets for \$182million », *The Globe and Mail*, 24 février

Ladurantaye, S. (2010) « Fallen Icon- Ottawa Buys Nortel Campus », *The Globe and Mail*, 19 octobre

- MacFarland, J. (2011) « When Boards Behave Badly- Scandals of the Past Decade », *The Globe and Mail*, 28 novembre
- McKenna, B. (2011) « The Ghost of Nortel Still Haunts us », *The Globe and Mail*, 5 décembre
- MacFarland, J. (2012) « Some Charges Expected to be Dropped In Nortel Trial », *The Globe and Mail*, 11 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Trial of Nortel Executives set for Monday », *The Globe and Mail*, 13 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Judge Rules Nortel Trial Can Go Ahead as Scheduled », *The Globe and Mail*, 16 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Nortel Bosses Rigged Books for Bonuses, Court Hears », *The Globe and Mail*, 17 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Nortel Execs Shifted Funds to Achieve Results- Crown », *The Globe and Mail*, 18 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Nortel Accounting Flagged in 2003- Crown; Former Controller Wrote a Letter Expressing His Concerns », *The Globe and Mail*, 19 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Claims of Fraud 'Preposterous'; Defence Says Crime Would Require Huge Conspiracy », *The Globe and Mail*, 20 janvier
- MacFarland, J. (2012) « No Reason to Release Nortel Reserves, Court Hears », *The Globe and Mail*, 21 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Nortel Official Told to Find Reserves to Transform Profit Into a Loss », *The Globe and Mail*, 31 janvier
- MacFarland, J. (2012) « Nortel Finance Worker Recounts "Surprise" Profit », *The Globe and Mail*, 1 février
- MacFarland, J. (2012) « Dunn Strove to Instill Ethical Behaviour at Nortel, Court Told », *The Globe and Mail*, 2 février
- MacFarland, J. (2012) « Nortel Exec Testifies Reserve Use 'Fully Aired' With Auditors », *The Globe and Mail*, 3 février
- MacFarland, J. (2012) « Nortel Boosted 'Profitability' With Cash From Reserves », *The Globe and Mail*, 6 février
- MacFarland, J. (2012) « Reserve Cash Inflated Profits », *The Globe and Mail*, 7 février

MacFarland, J. (2012) « Accountant Recalls "Tense" Meeting », *The Globe and Mail*, 8 février

MacFarland, J. (2012) « Auditors Well Aware of Reserves, Accountant Testifies », *The Globe and Mail*, 9 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel Accounting Reserve Reversal Deemed "Reasonable" by Auditors, Court Told », *The Globe and Mail*, 9 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel Reserve Deemed "Reasonable" », *The Globe and Mail*, 10 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel News Release On 2003 Restatement "Rushed", Court Hears », *The Globe and Mail*, 13 février

Babad, M. (2012) « Chinese Hackers Suspected Of Raiding Nortel For Decade », *The Globe and Mail*, 14 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel CFO Ordered Accounting Changes In 2003, Court Told », *The Globe and Mail*, 14 février

MacFarland, J. (2012) « Relationship "Tense" Between Nortel CFO, Controller, Court Told », *The Globe and Mail*, 14 février

Marlow, I. (2012) « Reported Hacking Of Nortel Fuels Concerns, Skepticism », *The Globe and Mail*, 14 février

The Globe and Mail (2012) « U.S. Clears Apple's Nortel Patent Buy, Google Gets Nod for Motorola », *The Globe and Mail*, 14 février

Marlow, I. (2012) « Nortel Turned to RCMP About Cyber Hacking in 2004, Ex-Employee Says », *The Globe and Mail*, 15 février

MacFarland, J. (2012) « Revised Accounting Entries on Instruction- ex-Nortel Employee », *The Globe and Mail*, 15 février

MacFarland, J. (2012) « Delaying Nortel Results 'Potentially Harmful' to Investors, Court Told », *The Globe and Mail*, 16 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel Head Office Sought Extra Reserves, Court Told », *The Globe and Mail*, 22 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel Finance Employee Testifies About Reserve Request », *The Globe and Mail*, 27 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel Worker Acknowledges Reserve Amount Was "Small" », *The Globe and Mail*, 28 février

MacFarland, J. (2012) « Nortel Used Reserves To Post Loss Instead Of Profitable "Blip", Trial Hears », *The Globe and Mail*, 5 mars

MacFarland, J. (2012) « Ex-Nortel Accountant Uncomfortable With Entry Process », *The Globe and Mail*, 6 mars

MacFarland, J. (2012) « Nortel Fraud Trial Resumes This Week », *The Globe and Mail*, 25 mars

MacFarland, J. (2012) « Ex-Nortel Vice-President Asked to Clean up Balance Sheets Court Hears », *The Globe and Mail*, 26 mars

MacFarland, J. (2012) « Nortel Used Reserves to Meet Profit Targets Court Told », *The Globe and Mail*, 27 mars

MacFarland, J. (2012) « Nortel's use of Accounting Reserves Out in Open – defence », *The Globe and Mail*, 28 mars

MacFarland, J. (2012) « Nortel Released \$80-million in Accounting Reserves to Reach Profit Threshold- Witness », *The Globe and Mail*, 2 avril

MacFarland, J. (2012) « Accounting Reserves Weren't Needed for Nortel Bonuses- Witness », *The Globe and Mail*, 3 avril

MacFarland, J. (2012) « Nortel Accounting Change Made To Avoid Rewriting Press Release », *The Globe and Mail*, 10 avril

MacFarland, J. (2012) « "Offset" of Lost Income Not a Material Sum, Nortel Trial Hear », *The Globe and Mail*, 11 avril

MacFarland, J. (2012) « Nortel Fraud Trial to Hear From Lawyers for Accused », *The Globe and Mail*, 15 avril

MacFarland, J. (2012) « Lawyer For Ex-Nortel Chief Tells Court of 'Accusatory' Questioning of Client », *The Globe and Mail*, 17 avril

MacFarland, J. (2012) « Crown Pushes to Allow Nortel CEO's Lawyer's Notes as Evidence », *The Globe and Mail*, 18 avril

The Globe and Mail (2012) « Mediation Begins on \$9-billion of Nortel Assets », 24 avril

MacFarland, J. (2012) « Nortel Worker Testifies Profitability Bonus Booked Before Results Known », *The Globe and Mail*, 30 avril

MacFarland, J. (2012) « Nortel Financials Fluctuated as Entries Booked, Reversed- Testimony », *The Globe and Mail*, 1 mai

MacFarland, J. (2012) « Judge to Rule on Lawyers' Notes in Nortel Fraud Trial », *The Globe and Mail*, 6 mai

MacFarland, J. (2012) « Ex-Nortel CEO Was Concerned Over Use of Accounting Reserves », *The Globe and Mail*, 10 mai

MacFarland, J. (2012) « Nortel CFO Did not Manipulate Profit, Trial Told », *The Globe and Mail*, 15 mai

MacFarland, J. (2012) « Nortel Executives Clashed With Auditors, Trial Told », *The Globe and Mail*, 23 mai

MacFarland, J. (2012) « Nortel Board Fired CEO After Reading Investigators Report », *The Globe and Mail*, 4 juin

MacFarland, J. (2012) « Former Nortel Chairman Offers Praise For Dunn », *The Globe and Mail*, 5 juin

MacFarland, J. (2012) « Nortel Executives Clashed Over Accounting Entries », *The Globe and Mail*, 12 juin

MacFarland, J. (2012) « Nortel Executives 'Didn't Understand' Auditor Was Independent-Testimony », *The Globe and Mail*, 13 juin

MacFarland, J. (2012) « Out of Balance" Accounts Under the Microscope at Nortel Trial », *The Globe and Mail*, 19 juin

MacFarland, J. (2012) « Nortel Managers Did not Hinder Auditors' work, Cleghorn testifies », *The Globe and Mail*, 22 juin

MacFarland, J. (2012) « As Crown Wraps up at Nortel Trial, Burden Shifts to Judge, Cleghorn Testifies », *The Globe and Mail*, 24 juin

MacFarland, J. (2012) « Nortel Defence Rests Without Calling Witnesses », *The Globe and Mail*, 26 juin

Silcoff, S et Marlow, I. (2012) « Canada's Vanishing Tech Sector », *The Globe and Mail*, 7 juillet

McKenna, B. (2012) « Nortel Patent Sale Shows Need For Canadian Intellectual Property Strategy », *The Globe and Mail*, 6 septembre

MacFarland, J. (2012) « No Proof of Nortel Fraud, Defence Argues », *The Globe and Mail*, 17 septembre

MacFarland, J. (2012) « Nortel Accounting Reserves Used as "Cookie Jar", Crown Tells », *The Globe and Mail*, 27 septembre

MacFarland, J. (2012) « In Closing Arguments, Crown Maintains New Nortel Reserves Were a Ploy », *The Globe and Mail*, 28 septembre

MacFarland, J. (2012) « Defence Points to Badges of Innocence in Nortel Trial », *The Globe and Mail*, 2 octobre

MacFarland, J. (2012) « Crown Failed to Prove Guilt of Nortel Accused- Defence », *The Globe and Mail*, 3 octobre

Gray., J. (2012) « Disabled Nortel Pensioners Launch Lawsuit », *The Globe and Mail*, 3 octobre

Annexe 3 : Guide d'entretien Gildan

Partie 1 : Vos responsabilités en matière de RSE

- Vous êtes *Vice-présidente Corporate Social Responsibility*, quelles ont été les circonstances de la création de votre poste?
 - Quel est votre rôle en regard des responsabilités fonctionnelles de votre poste?
 - Avez-vous l'occasion de participer aux réunions sur les stratégies de l'entreprise en général?
 - Quels sont aujourd'hui les grands enjeux de responsabilité sociale dans votre entreprise?
 - Quel en est le degré de complexité lorsque vous mettez en œuvre cette politique?
 - Au niveau des usines?
 - Dans les rapports avec la FLA?
 - Dans les rapports avec des « organisations de mobilisation »?
 - Avec d'autres parties prenantes le cas échéant?
-

Partie 2 : Le modèle de production de l'entreprise

- À quels facteurs tient le succès de votre entreprise? (Faire ordonner les trois principaux facteurs)
 - Des prix particulièrement concurrentiels
 - La qualité
 - Le design
 - Le large choix de couleurs
 - Les délais de fabrication et de livraison
 - Votre flexibilité à l'égard de la demande des clients institutionnels
 - Vous avez réussi grâce à votre modèle de production à obtenir des structures de coûts très avantageuses par rapport à la concurrence mondiale. Vos concurrents sont sans doute en mesure d'avoir le même type d'équipement que vous. D'où vient, selon vous, votre avantage concurrentiel?
 - Organisation du travail
 - Coût de main-d'œuvre
 - Système de distribution
 - Le modèle général de gestion
 - Autres
 - Les orientations majeures de l'entreprise sont-elles élaborées
 - par le président
 - par l'équipe de haute direction?
 - par le C.A.
 - Autre
-

Partie 3 : Adoption des codes et standards

Nous ne nous cacherons pas que dans le passé votre firme a fait face à des épreuves de force avec divers groupes et qu'une forme d'apprentissage organisationnel, parfois difficile, s'est progressivement réalisée tout en maintenant avec succès des objectifs stratégiques de développement pour l'entreprise.

- Comment selon vous s'est déroulé dans le temps cet apprentissage, réforme par réforme, en termes de RSE?
- Quel a été selon vous le pas le plus important?
- La mise en œuvre de la RSE entre-t-elle parfois en conflit avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise? Le cas échéant, comment cela se résout-il?

Nous aimerions maintenant revenir sur quelques étapes importantes de l'adaptation de votre firme aux exigences de la RSE.

- Le Conseil d'Administration est-il impliqué dans l'adoption de codes ou standards et dans le processus d'accréditation?

Dans votre entreprise, on compte parmi les actionnaires tant des investisseurs institutionnels, que des fonds mutuels ou des dirigeants de l'entreprise.

- Dans quelle mesure, ces différents acteurs pèsent ou ont pesé sur les décisions de la haute direction en termes de RSE?
- Le cas échéant, quel en est l'exemple le plus significatif?

Nous allons procéder de façon ordonnée sur les codes et les standards en parlant d'abord de votre code de conduite de 1998

Le code de conduite de 1998

- Quelles ont été les circonstances du processus d'élaboration puis d'adoption de ce code?
- Quelles personnes (fonction) ont participé à la rédaction du code de conduite initiale?
- Ces personnes s'étaient-elles inspirées d'un code existant par exemple du code d'une entreprise ou encore d'un organisme comme l'*Apparel Industry Partnership*?
- Ce code était-il relatif :
 - aux partenaires
 - aux sous-traitants
- S'adressait-il aussi aux usines propres de l'entreprise?
- L'entreprise a-t-elle pu réellement appliquer ce code de conduite? Si oui, y a-t-il eu des mesures importantes qui en ont découlé à l'époque?

L'adoption de standards

- Il est probablement difficile pour une entreprise sans grande expérience du monde des standards de faire un choix en la matière. Quels sont, à votre connaissance, les motifs qui ont conduit à l'adoption des normes du Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP)?
- Qui vous a dirigé vers l'adoption du système de normes WRAP?
 - Un membre de votre direction
 - Le Fonds de Solidarité
 - Une association patronale générale
 - Une association patronale de votre secteur
 - Une firme de consultants
- Quel fut le processus ayant mené à son adoption et à votre accréditation?
- Pour pouvoir être accrédité par la WRAP, quelles ont été les mesures que l'entreprise a dû mettre en œuvre?
- Lorsque vous avez adopté les standards de la WRAP, les avez-vous adaptés, complétés ou modifiés afin de les faire correspondre à votre entreprise?
- Êtes-vous toujours accrédité par la WRAP?
- Si oui, quels sont les mécanismes de contrôle internes et externes permettant de veiller au respect des standards de la WRAP?
- Existe-t-il des mécanismes de sanction en cas de non-respect de ce standard? (internes et externes)
- Pour quelles raisons, des organismes comme MSN refusaient-ils d'entériner le WRAP comme standard de RSE?

SA 8000

- À partir de votre expérience, comment expliquez-vous que SA 8000, malgré son origine nord-américaine ait percé en Europe et pas en Amérique du Nord?
- Savez-vous pourquoi votre entreprise a décidé de ne pas l'adopter?

Le FLA

- Peut-on comprendre que c'est pour faire face à la campagne de MSN que votre entreprise a décidé de rechercher l'accréditation de la *Fair Labor Association*?
- En fonction de votre expérience, quels sont les avantages de la FLA par rapport au WRAP?
- Quel fut le processus ayant mené à son adoption et à votre accréditation?
- Pour pouvoir être accréditée par la FLA, quelles ont été les mesures que votre entreprise a dû mettre en œuvre?
- Quel est, dans ce cas, le temps alloué par la FLA pour que l'entreprise s'adapte à ses normes?
- Lorsque vous avez adopté les standards de la FLA, les avez-vous adaptés, complétés ou modifiés afin de les faire correspondre à votre entreprise?
- Quels sont les mécanismes de contrôle internes ou externes permettant de veiller au respect des standards de la FLA?

- Existe-t-il des mécanismes de sanction interne et externe en cas de non-respect de ce standard?

- Par rapport aux lois sociales d'un gouvernement, comme celui du Honduras, que vous devez évidemment respecter, les systèmes de standards privés comme ceux de la FLA ont-ils, cependant, pour une entreprise, une plus grande influence sur le plan de la conformité à des normes de travail responsables?
 - Beaucoup plus grande influence des systèmes de normes privées
 - Plus grande influence
 - Moins grande influence
 - Beaucoup moins grande influence

- Cela tient-il (veuillez les ordonner par ordre d'importance)
 - Au caractère volontaire de leur adoption plutôt qu'une obligation légale
 - Au fait que ces standards sont adoptés par des clients institutionnels dans le secteur de la vente
 - Au fait que ces standards sont mieux reconnus par les associations de consommateurs ou les ONG qui surveillent le respect des conditions de travail
 - Au fait que la conformité avec ces standards est parfois contrôlée par les agences de douanes lors d'importations?
 - Au fait que l'accès aux ressources financières pour le développement de l'entreprise peut être facilité

- Avez-vous pensé adhérer au *Global Compact*?
- Pensez-vous y adhérer un jour en tant que grande entreprise?
- Quels en seraient les avantages, le cas échéant?
- Certains affirment que l'on peut, en toute bonne foi, établir un code de conduite pour la gestion de la main d'œuvre (normes de travail), mais que celui-ci peut-être impossible à mettre en pratique, si le modèle de production ne subit pas aussi des adaptations (« deadlines » de production ou de livraison). Que pensez-vous de cette affirmation?
- Avez-vous été amené à adapter votre système de production dans vos usines à cause de votre accréditation à la FLA? Pouvez-vous nous donner quelques exemples?

Les IFRS

Nous sommes actuellement dans une phase d'implantation des IFRS (International Financial Reporting Standards). Votre rapport annuel 2009 indique que vous souhaitez adopter ce standard pour remplacer les PCRG canadiens.

- Y a-t-il un sentiment d'obligation à les adopter et à les mettre en place pour votre entreprise

- Quels sont les personnes ou les organismes qui poussent à l'adoption de ces normes?
 - Firme comptable
 - Ordre des comptables agréés
 - Des services du Gouvernement fédéral ou du Québec
 - Les investisseurs étrangers
 - Les bourses sur lesquelles votre entreprise est inscrite
 - Quels ont été les mécanismes d'implantation de ces standards dans votre entreprise?
 - Processus entièrement confié à une firme comptable
 - Mise en place d'un comité travaillant avec une firme comptable
 - Autre
 - Est-ce que pour une entreprise comme la vôtre, ces normes sont-elles difficiles à implanter, en termes d'organisation de votre entreprise, nécessitant par exemple la création ou l'adaptation de nouveaux services ou de nouveaux systèmes informatiques?
 - Quels sont les avantages pour une firme comme la vôtre à adopter les IFRS?
-

Partie 4 : Discussion générale

- Est-ce que dans l'entreprise on estime que l'acquisition d'une position importante dans le marché du Sportswear l'a exposée à des mouvements de mise en question de ses pratiques?
- Est-ce que des concurrents auraient pu encourager de tels mouvements ou cela est essentiellement venu de forces syndicales qui ont encouragés MSN, CBC, etc.
- Les mesures prises par votre entreprise semblaient être adoptées sous l'effet de pressions externes. Cette proposition reflète-t-elle la réalité de ce qui s'est passé?
- Sans la pression de certaines ONG, votre entreprise aurait-elle envisagé l'adoption de standards internationaux sur base volontaire?
- Jusqu'à quel point, aujourd'hui, peut-on dire qu'il y a eu un changement de culture organisationnelle après ces expériences?
- Est-ce que selon vous, de bonnes pratiques en matière de RSE ont des résultats positifs sur l'activité économique de l'entreprise?
- Si ces politiques n'avaient pas été adoptées, cela aurait-il eu une influence négative sur la position économique de votre entreprise?
- Pensez-vous que des organismes à la source des standards tels que la FLA ou SA 8000 aient dans le milieu industriel que vous connaissez une grande influence aujourd'hui?
- En quoi diriez-vous que ces organismes et leurs standards sont utiles aux entreprises?
 - Par la formulation de normes immédiatement utilisables par l'entreprise
 - Par le respect de pratiques responsables
 - Par des mesures d'évaluation de la conformité
 - Par la légitimité conférée aux pratiques de l'entreprise tant auprès des travailleurs que des consommateurs
- Préférez-vous utiliser des standards propres à votre industrie, donc sectoriels ou des standards plus généraux?

- Pensez-vous que les entreprises majeures dans votre secteur d'activité puissent éviter aujourd'hui d'adhérer à de tels standards et de s'y conformer?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les désavantages des normes de type volontaire par rapport à une législation gouvernementale plus coercitive?
- Dans quelle mesure, par votre engagement en matière de RSE, pensez-vous influencer les comportements des autres entreprises : du même secteur ou d'autres secteurs

Second entretien, réalisé afin de compléter les informations récoltées lors du premier entretien

Je voudrais vous remercier de vous prêter encore à cet exercice qui pour nous est extrêmement utile.

- La mise en œuvre de la RSE entre-t-elle parfois en conflit avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise?
 - Le cas échéant, comment cela se résout-il?
 - Comme on l'a abordé lors de l'entretien initial, les investisseurs considèrent avec attention les mesures de RSE. Comment cela se passe-t-il concrètement? Y a-t-il des exigences dans les contrats par exemple?
 - Nous avons noté à propos des parties prenantes qu'il y a des investisseurs qui font passer des questionnaires relatifs à la RSE, mais qui réalisent aussi des audits dans vos usines. Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet? Quel serait le meilleur exemple? Comment se procurer un document vierge de ce type de document?
 - Le cas échéant, quel en est l'exemple le plus significatif?
 - Qui vous a dirigé vers l'adoption du système de normes WRAP?
 - Un membre de votre direction
 - Le Fonds de Solidarité
 - Une association patronale générale
 - Une association patronale de votre secteur
 - Une firme de consultants

 - Comment l'entreprise et sa direction en sont venues à adopter les standards de la FLA? Est-ce sous la pression de Maquila Solidarity Network? Savez-vous qui a orienté ces standards?
 - Du point de vue des exigences et des contrôles, est-ce que la FLA vous paraît plus exigeante que d'autres organismes?
 - Depuis que les activités de RSE ont été mises en place, pensez-vous que les conditions de travail se sont améliorées dans vos usines?
 - Pouvez-vous nous donner quelques exemples
- Certains affirment que l'on peut, en toute bonne foi, établir un code de conduite pour la gestion de la main d'œuvre (normes de travail), mais que celui-ci peut-être impossible à mettre en pratique, si le modèle de production ne subit pas aussi des adaptations (« deadlines » de production ou de livraison). Que pensez-vous de cette affirmation?
- Avez-vous été amené à adapter votre système de production dans vos usines à cause de votre accréditation à la FLA? Pouvez-vous nous donner quelques exemples?
 - Si les politiques de RSE n'avaient pas été adoptées, cela aurait-il eu une influence négative sur la position économique de votre entreprise? De quelle(s) façon(s)
 - En quoi diriez-vous que ces organismes et leurs standards sont utiles aux entreprises?
 - Veillez ordonner par importance ces propositions.
 - Par la formulation de normes immédiatement utilisables par l'entreprise
 - Par le respect de pratiques responsables
 - Par des mesures d'évaluation de la conformité

Par la légitimité conférée aux pratiques de l'entreprise tant auprès des travailleurs que des consommateurs

- Pensez-vous que les entreprises majeures dans votre secteur d'activité puissent éviter aujourd'hui d'adhérer à de tels standards et de s'y conformer?
 - Quels sont, selon vous, les avantages et les désavantages des normes de type volontaire par rapport à une législation gouvernementale plus coercitive?
 - Dans quelle mesure, par votre engagement en matière de RSE, pensez-vous influencer les comportements des autres entreprises : du même secteur ou d'autres secteurs? Votre engagement a-t-il un effet d'entraînement? Comment y parvenez-vous?
- Vous avez parlé d'un « Steering Committee » pour la RSE et d'un « Executive Sponsor ».
- Vous parliez de la corruption possible des audits. Cela est-il un phénomène fréquent?

Annexe 4 : Guide d'entretien Maquila Solidarity Network (MSN)

Part 1: Origins, history and missions of the organization

- Your organization was founded in 1994, can you tell us what were the circumstances of its foundation?
 - Did the Ethical Trading Action Group was created at the same time?
 - Who are the key people who took part in this process (founders and others)?
 - Which were the concrete missions (objectives) of the organization when it was founded? (Union rights, labour conditions, safety, child labour, salary, etc.)
 - Did these concrete missions (objectives) evolve since its foundation?
 - What is MSN's special character compare to other worker rights defender organizations?
 - How would you define yourselves
 - Militant group
 - Pressure group
 - Advocacy group
 - Social movement such as a Global Justice Movement
-

Part 2: Structure and operation

- How many employees does your organization have?
 - How is this number distributed according to their function (people assuming leadership, direction - administration - professionals of research - interns - office staff - etc)
 - Is there a membership?
 - Does memberships provide significant financial resources?
 - How many volunteers take an active part in the life of MSN?
 - What are the main financial sources of your organization?
 - Who are your largest contributors?
 - How did your financial resources evolved in terms of sources and quantity since the creation of your organization?
 - In what industrial branches MSN mainly intervene?
 - We know that your are active in different regions (Mexico, Honduras, Haiti, Bangladesh, Cambodia, Thailand, China) What is your main region of intervention?
-

Part 3: Organization and other actors

In your environment, we would like you to identify and differentiate the mobilizable actors (those who get information and put pressure on a company), and the actors participating in the implementation and the follow-up of CSR within companies.

- For the moment, what are the persons and the type of organizations with which you have most of your relationships?

Unions

- In term of Union?

Social movements and NGO

- Which are the NGOs with which you have more frequent relationship? (Oxfam, Amnesty Int)

Academics and Universities

- Do you have any kind of relationship with student associations, colleges, universities or university associations? (f.ex. Worker Rights Consortium - WRC)

Organizations of standardization and certification

- What are the organizations of standardization and certification, such as SA8000, WRAP, FLA, GC, with which you have more frequent relationship? (differences between FLA and WRAP relationship)
- What do you think of Global Compact? (without certification)
- Did you participate in the ISO26000 elaboration process?
- What do you thin about ISO26000?
- Regarding these organizations of standardization, what appears to be the most important thing to you?:
 - the membership of many companies
 - the certification process
 - the follow-up process
 - External audits
- What do you think of the internal audits within a company?
- What do you think of the external audits within a company?
- X was present on the SA8000 board, and she is currently present on the FLA board (since 2009), what is her role within these organizations?
- What are, in your opinion, the advantages and disadvantages of this partnership?
- Do you think that organizations of standardization and certification - such as the WRAP, the FLA or SA 8000 - have, in the industrial environment, a great influence today? How do you consider their impacts?

Governments

- What type of relationship do you maintain with the governments (national and local)?

- Bad labour conditions in certain countries: are they rather the result of an absence of legislation; of a failure to respect an existing legislation; or of an ineffective legislation?

Companies

- What type of relationship do you have with the companies?
 - According to you, what are the objectives of a company who wants to sit on the board of organizations of standardization et certification?
 - What is the role of the companies' representatives on the board of organizations of standardization et certification? Is it positive?
 - Which are the best tools or means of pressure at your disposal to act on the behavior of certain companies which you've already had the occasion to question or to challenge?
 - You seem to not recommend a boycott, why?
-

Part 4: The Gildan case

You are engaged in discussions with various companies of the textile sector in order to improve labour conditions within them. We would like to look further, with you, the case of a Canadian company with which you engaged this kind of dialog, Gildan.

- Do you know what encouraged CBC to carry out the report on the factory of El Progreso?
 - You contributed strongly to engaged Gildan to adopt FLA standards, dismissing the value of the WRAP organization. What's happened exactly?
 - When was the exact moment in which Gildan started an open and frank dialog with you? In your opinion, why did it take place in this moment?
 - When was the exact moment in which Gildan started to reform its production - to take into account the CSR? In your opinion, why this moment?
 - Do you think that this made it possible to achieve an important progress on labour conditions?
 - Did you follow closely the compliance of the company? If so, how?
 - What were the major reforms carried out by Gildan and when were they carried out?
 - Did Gildan just comply to your recommendations, or did it go further in its reforms?
 - Among the other textile sector corporations, how do you evaluate Gildan practices in terms of CSR?
-

Part 5: General discussion

How do you imagine the evolution of your organization for the years to come?

Annexe 5 : Guide d'entretien Nortel

Part1: Crisis 1: 1997-2001 (John Roth)

Characterized by a technological Speculative bubble, disproportionate fusions and acquisitions, a nonprofitable company which created part of its financial report under pro forma in order to improve its financial results.

- According to you, which are the major causes of this first crisis which led to the departure of John Roth ?
-

Part 2: Crisis 2: 2001-2004 (Frank Dunn)

- Do you know if an internal inquiry took place regarding the causes of crisis 1 and if reforms (ethical - organizational) were realized in order to avoid them?

There was a lawsuit implying the former chief of direction, Frank Dunn, and other leaders — including the former director of finances, Douglas Beatty (CFO), and the ex- controller, Michael Gollogly — regarding accounting frauds during the years 2001-2002-2003 which led to an acquittal

- What is your opinion regarding this judgement?
 - According to you, what happened exactly regarding those frauds allegations?
 - According to you, why did the company choose KPMG instead of Deloitte, starting from 2005?
 - What do you think of the various codes of conduct elaborated and adopted by the company as from the Nineties (In terms of effectiveness)?
-

Part 3: Crisis 3: 2005-2009 (Mike Zafirovski)

- You worked in the compliance department in Nortel; what was your exact role?
- Did you to take part in meetings concerning the general strategies of the company ?
- Which were the major ethics challenges in the company?
- According to you, were the recommendations suggested by the Wilmer Cutler office sufficient?
 - *Establishing standards of conduct to be enforced through appropriate discipline;*
 - *Infusing strong technical skills and experience into the finance organization;*
 - *Requiring comprehensive, on-going training on increasingly complex accounting standards;*
 - *Strengthening and improving internal controls and processes;*
 - *Establishing a compliance program throughout the Company which is appropriately staffed and funded;*
 - *Requiring management to provide clear and concise information, in a timely manner, to the Board to facilitate its decision-making; and*

- Implementing an information technology platform that improves the reliability of financial reporting and reduces the opportunities for manipulation of results.

- Were these recommendations completely applied within the company? If so, how?
 - In addition to these recommendations, did an internal inquiry take place about the causes of crisis 2?
 - Were other reforms (ethical - organizational) undertaken in this respect?
 - In which circumstances did your mandate end?
 - According to you, why didn't Mike Zafirovski succeed in redressing Nortel?
-

Part 4: Reflexivity

- From these three crisis periods, which one was the most harmful for the company?
- Have the managers always kept hope to save the company? If not, when exactly did they lose it?
- According to you, why didn't the company succeed in being saved?
- According to you, which are the causes (by order of importance) of the company's bankruptcy?
- Are these causes more linked to accountability or to innovation issues?
- What could have been done, or put into place, to save the company?

The bill 198

- According to you, is the bill 198 sufficient?

I will now ask your opinion about each key reforms of the bill 198

- Your opinion on: The certification of financial statements by the CEO and CFO
- Your opinion on: The Roles and skills of the audit committee
- Your opinion on: The external verification (audit) of the company control process
- Your opinion on: The creation of the Canadian Public Accountability Board (audit of auditors)

The IFRS

- According to you, do the IFRS support a better governance? What are its advantages?
- According to you, which would be, today, the accounting and governance standards or legislations necessary to establish and support a better governance to prevent these kinds of scandals?
- Which would be their ideal form: legislative and coercive or voluntary

- Concerning the remuneration of the management (wages, bonuses, stock-options, etc): How is this an important element in these problems, according to you? Would, or should, there be reforms to realize?
- These past ten years, many private actors took, partly, the relay of the States, within the processes of international regulation of social (SA8000, FLA, etc) and environmental (ISO 14000, etc) issues. On the other hand, the official legislation relating to corporate governance increased (Sox, law 198). How do you explain this dichotomy?

**Annexe 6: Tableau IV: Nortel: Les principales acquisitions de l'entreprise
de 1998 à 2001**

Tableau IV: Nortel: Les principales acquisitions de l'entreprise de 1998 à 2001

Date	Nom	Activités	Montant
9 janvier 1998	Broadband Networks Inc.	Concepteur et fabricant de réseaux de communication sans fil à haute vitesse	593 millions (CAN) en actions et en espèces
22 avril 1998	Aptis Communications, Inc.	Start-up spécialisée dans la gestion de réseaux de données à accès à distance	290 millions (US) en actions et en espèces
31 août 1998	Bay Networks, Inc.	Un leader mondial dans le domaine des réseaux de données	9,1 milliards (US) en actions
15 décembre 1998	Cambrian Systems Corporation	Fabricant d'une technologie innovatrice pour accélérer le trafic Internet entre les régions métropolitaines et le backbone optique.	300 millions (US) en espèces
16 avril 1999	Shasta Networks, Inc.	Concepteur d'une nouvelle technologie permettant aux fournisseurs d'offrir différentes classes de services	340 millions (US) en actions et en espèces
20 mai 1999	X-CEL Communications, Ltd.	Fournisseur d'outils de gestion de performance de réseaux et de contrats de service	(n.d.)
12 novembre 1999	Periphonics Corporation	Principal fournisseur mondial de solutions vocales interactives utilisées dans les centres d'appels et autres applications réseaux	436 millions (US) en actions
28 janvier 2000	Qtera Corporation	Producteur de système de réseaux optique de très longue portée	3,25 milliards (US) en actions
9 février 2000	Dimension Enterprises, Inc.	Firme de consultation en stratégie d'ingénierie et d'affaires	64,5 millions (US) en espèces
16 mars 2000	Clarify, Inc.	Fournisseur de logiciels de commerce électronique	2,1 milliards (US) en actions
23 mars 2000	Promatry Communications, Inc.	Concepteur d'équipement DSL	778 millions (US) en actions
23 mai 2000	Photonic Technologies	Pionnier en composants optiques stratégiques	35,5 millions (US) en espèces
2 juin 2000	Xros, Inc.	Concepteur de commutateurs photoniques de seconde génération	3,25 milliards (US) en actions
23 juin 2000	CoreTek, Inc.	Pionnier en composants optiques	1,43 milliard (US) en actions
3 juillet 2000	Architel Systems Corporation	Fournisseur de logiciels permettant d'offrir des services Internet et IP de prochaine génération	395 millions (US) en actions
5 septembre 2000	EPiCON, Inc.	Développeur de logiciels pour les fournisseurs d'applications Internet	275 millions (US) en actions
5 octobre 2000	Alteon WebSystems, Inc.	Principal producteur de commutateurs Internet intelligents ayant la capacité de commuter selon le contenu	7,8 milliards (US) en actions
20 octobre 2000	Sonoma Systems	Spécialisé dans les services de gestion fournisseur	540 millions en actions
13 février 2001	JDS Uniphase	Spécialisé dans les réseaux optiques	3 milliards en actions

Selon Rousseau et al. (2001)

**Annexe 7: Tableau V: Nortel: Les lignes directrices de la bourse de Toronto
en matière de bonne gouvernance et leur formalisation au sein de
l'entreprise**

Thématiques	Les 14 lignes directrices de la Bourse de Toronto	Formalisation dans l'avis de convocation aux assemblées
<p>Rôles et mandats de la direction et du conseil</p>	<p>- Conformité de l'entreprise aux normes du TSX</p>	<p>"En 1995, la Bourse de Toronto et la Bourse de Montréal ont adopté des lignes directrices pour une régie d'entreprise améliorée au Canada (« lignes directrices »). Aux termes de ces lignes directrices, dont l'application n'est pas obligatoire, les sociétés canadiennes inscrites en bourse doivent divulguer leurs pratiques en matière de régie d'entreprise et indiquer comment celles-ci se comparent aux lignes directrices. L'énoncé de pratiques qui suit reflète l'importance que la Société a toujours accordée à l'efficacité de la régie d'entreprise et est conforme aux lignes directrices" (Convocation à l'assemblée générale de Nortel, 1999, p.29)</p>
	<p>- Ligne directrice n°11: Définition de fonctions et des objectifs de la direction et du conseil</p>	<p>Fonction de la direction: "Le Conseil d'administration de la Société s'attend à ce que la direction prenne en charge l'exploitation quotidienne de la Société et qu'elle voit à la réalisation du plan d'affaires stratégique qui a été approuvé et ce, dans le respect des budgets autorisés et des politiques et procédures de la Société" (p.30)</p> <p>Fonction du conseil: "La gérance des affaires tant commerciales qu'internes de la Société relève du Conseil d'administration qui a pour mandat de passer en revue et d'approuver, à la suite de discussions, diverses questions relatives à l'exploitation, à l'orientation stratégique et à la structure organisationnelle de la Société afin de s'assurer que celles-ci servent au mieux les intérêts de la Société et des parties intéressées. Le Conseil d'administration s'occupe notamment des questions suivantes: l'adoption du processus de planification stratégique (y compris l'examen des plans d'affaires stratégiques et des objectifs de l'entreprise); l'approbation du budget d'exploitation annuel; l'identification des principaux risques associés à l'entreprise de la Société et la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques; la planification de la relève, y compris la nomination, la formation et la supervision des hauts dirigeants; l'examen de la politique de communications de la Société; l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de la Société; l'approbation des dépenses en immobilisations, des acquisitions, des aliénations, des investissements et des financements dont le montant dépasse certains plafonds; et les questions touchant la responsabilité sociale" (pp.29-30)</p>

Thématiques	Les 14 lignes directrices de la Bourse de Toronto	Formalisation dans l'avis de convocation aux assemblées
<p><i>Indépendance des administrateurs</i></p>	<p>- Lignes directrices n°2-3: Conseil composé en majorité d'administrateurs indépendants/non reliés</p>	<p>"[...] le Conseil d'administration de la Société sera composé de treize membres. Le Conseil d'administration a déterminé que dix de ses membres sont des « administrateurs non reliés » au sens des lignes directrices"(p.30)</p>
	<p>- Ligne directrice n°4: Comité administrateurs/candidature composé exclusivement d'administrateurs externes et en majorité indépendants</p>	<p>"Le comité sur les administrateurs se compose exclusivement d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction" (p.31)</p>
	<p>- Ligne directrice n°9: Les comités du conseil généralement composés d'administrateurs externes en majorité indépendants (bien que certains comités du conseil, par exemple le comité de direction ou comité exécutif, puissent comprendre un ou plusieurs administrateurs internes)</p>	<p>"Chacun de ces comités, sauf le comité de direction, se compose entièrement d'administrateurs ne faisant pas partie de la direction, 50 pour cent ou plus d'entre eux étant des « administrateurs non reliés » au sens des lignes directrices" (p.31)</p>
	<p>- Ligne directrice n°12: Président du conseil non membre de la direction</p>	<p>"[...] le président du Conseil d'administration ne fait pas partie de la direction et est choisi parmi les administrateurs en poste. Le Conseil d'administration de la Société a à sa tête un président ne faisant pas partie de la direction depuis le 25 juin 1993 [...]" (p.30)</p>
	<p>- Ligne directrice n°13: Indépendance du comité de vérification</p>	<p>"Le comité de vérification, composé d'administrateurs qui ne sont ni dirigeants ni employés de la Société ou de l'une de ses filiales"(p.31)</p>

Thématiques	Les 14 lignes directrices de la Bourse de Toronto	Formalisation dans l'avis de convocation aux assemblées
Rôles et mandats (généraux) du conseil	<p>- Ligne directrice n°1: Indiquer si le conseil est responsable de la gestion générale et de la supervision de la direction</p>	<p>"La gérance des affaires tant commerciales qu'internes de la Société relève du Conseil d'administration qui a pour mandat de passer en revue et d'approuver, à la suite de discussions, diverses questions relatives à l'exploitation, à l'orientation stratégique et à la structure organisationnelle de la Société afin de s'assurer que celles-ci servent au mieux les intérêts de la Société et des parties intéressées" [...] Le Conseil d'administration s'occupe notamment des questions suivantes [...] la supervision des hauts dirigeants" (p.29)</p>
	<p>- Ligne directrice n°1c: Planification de la relève</p>	<p>"Le Conseil d'administration s'occupe notamment des questions suivantes [...] la planification de la relève, y compris la nomination, la formation et la supervision des hauts dirigeants" (p.29)</p> <p>"Le comité des ressources et de la rémunération de la direction a aussi pour responsabilité de s'assurer que [...] les plans relatifs à la relève des hauts dirigeants sont adéquats" (p.32)</p>
	<p>- Ligne directrice n°4-5: Évaluer l'efficacité du conseil</p>	<p>"Le comité sur les administrateurs a pour responsabilité principale [...] de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur des questions de régie d'entreprise telles que [...] l'évaluation du Conseil d'administration [...]" (p.31)</p> <p>"Depuis octobre 1994, le comité sur les administrateurs mène chaque année un sondage sur les administrateurs et dresse une liste de contrôle annuel des responsabilités et compétences de ces derniers, dont les résultats sont résumés et présentés au Conseil d'administration par le président du comité sur les administrateurs" (p.32)</p>
	<p>- Ligne directrice n°6: Orientation et formation des administrateurs</p>	<p>"Conformément aux lignes directrices, les nouveaux administrateurs reçoivent des documents d'orientation de la secrétaire de la Société, et des séances d'information sont organisées" (p.33)</p>

Thématiques	Les 14 lignes directrices de la Bourse de Toronto	Formalisation dans l'avis de convocation aux assemblées
<i>Rôles et mandats (généraux) du conseil (suite)</i>	- Ligne directrice n°7: <i>Évaluation de la taille appropriée pour le conseil</i>	<i>"Le comité sur les administrateurs a pour responsabilité principale [...] de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur des questions de régie d'entreprise telles que le nombre d'administrateurs et la composition du Conseil d'administration [...]" (p.31)</i>
	- Ligne directrice n°8: <i>Évaluation de la Rémunération des administrateurs</i>	<i>"Le comité sur les administrateurs a pour responsabilité principale [...] de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur des questions de régie d'entreprise telles [...] la rémunération des administrateurs [...]" (p.31)</i>
	- Ligne directrice n°10: <i>Philosophie de régie d'entreprise (supervision de la régie par le conseil)</i>	<i>"En 1993, le Conseil d'administration de la Société a créé un comité spécial de la régie d'entreprise qui avait pour but d'étudier les questions relatives à la régie d'entreprise et de formuler des recommandations à cet égard au Conseil d'administration [...]. Le comité de la régie d'entreprise a été dissous à la suite de l'acceptation de ses recommandations par le Conseil d'administration et, conformément à l'une de ces recommandations, le comité sur les administrateurs est maintenant responsable des questions de régie d'entreprise" (p.29)</i>
	- Ligne directrice n°14: <i>Possibilité de faire appel à des conseillers externes</i>	<i>"[...] le Conseil d'administration et chacun des comités peuvent retenir les services de consultants externes, à leur discrétion, et si un administrateur souhaite retenir les services d'un consultant externe dans des circonstances particulières [...]" (p.30)</i>

Thématiques	Les 14 lignes directrices de la Bourse de Toronto	Formalisation dans l'avis de convocation aux assemblées
<p><i>Contrôle de la gestion par conseil</i></p>	<p>- Ligne directrice n° 1: <i>Le conseil est responsable de la gestion</i></p> <p>- Ligne directrice n° 1e: <i>Intégrité du contrôle interne</i></p> <p>- Ligne directrice n° 13: <i>La supervision du contrôle interne par le comité de vérification</i></p>	<p><i>"La gérance des affaires tant commerciales qu'internes de la Société relève du Conseil d'administration qui a pour mandat de passer en revue et d'approuver, à la suite de discussions, diverses questions relatives à l'exploitation, à l'orientation stratégique et à la structure organisationnelle de la Société afin de s'assurer que celles-ci servent au mieux les intérêts de la Société et des parties intéressées"</i> (p.29)</p> <p><i>"Le Conseil d'administration s'occupe notamment des questions suivantes [...] l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de la Société"</i> (p.29)</p> <p><i>"Le comité de vérification [...] examine [...] les rapports concernant les systèmes de contrôle interne de la Société et recommande la nomination des vérificateurs indépendants et approuve les modalités du mandat qui leur est confié"</i> (p.31)</p>
<p><i>Gestion des risques par le conseil</i></p>	<p>- Ligne directrice n° 1a: <i>Procédures de planification stratégique</i> (supervision et planification stratégique)</p> <p>- Ligne directrice n° 1b: <i>Identification des principaux risques</i> par le conseil</p>	<p><i>"Le Conseil d'administration s'occupe notamment des questions suivantes [...] l'adoption du processus de planification stratégique (y compris l'examen des plans d'affaires stratégiques et des objectifs de l'entreprise)"</i>(p.29)</p> <p><i>"Le Conseil d'administration s'occupe notamment des questions suivantes [...] l'identification des principaux risques associés à l'entreprise de la Société et la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques"</i> (p.29)</p>
<p><i>Supervision de la communication par le conseil</i></p>	<p>- Ligne directrice n° 1d: <i>Politique de communication</i> (supervision de la politique de communication)</p>	<p><i>"Le Conseil d'administration s'occupe notamment des questions suivantes [...] l'examen de la politique de communications de la Société"</i> (p.29)</p> <p><i>"La politique de communication de la Société, que le Conseil d'administration de la Société revoit périodiquement, prévoit que les communications échangées avec tous les intervenants doivent être précises et efficaces et faites au moment opportun"</i> (p.33)</p>

Annexe 8 : Tableau VI: Nortel : Les dysfonctionnements au sein de l'entreprise, entre 1995 et 2009, présentés par thématiques

Thématique	Sous-thématique	Faits
<p style="text-align: center;">R et D</p> <p style="text-align: center;"><i>Choix technologiques</i></p>		<p>1990 : retard technologique dans le domaine IP/Ethernet (Bagnall, 2009a; Hunter, 2002; E7)</p>
		<p>1990-2000 : retard technologique dans le domaine <i>Sans-fil</i> : Nortel a trop misé sur sa technologie liée aux commutateurs digitaux (qui lui a permis de devenir dominant entre 1975 et 1990 en profitant de matériel propriétaire fourni notamment à Bell). Cela a causé un retard dans la recherche liée au <i>Sans-fil</i> alors que Ericsson et Nokia se développent (Bagnall, 2009e). Le retour dans le <i>Sans-fil</i> a lieu durant les 1990 par un rattrapage forcé (E7)</p>
		<p>En 2001 : restructurations : John Roth annonce qu'il ne finance dorénavant que des projets qui rapportent des profits à court terme. On assiste à une perte de personnel (ingénieurs et cadres) compètent durant la restructuration de 2000-2003 (Bagnall, 2009j; E5; Meunier, 2012)</p>
		<p><i>Sans-fil</i> : dès 2001 la direction de la division <i>Sans-fil</i> demande des investissements ou un partenariat, au risque de ne plus pouvoir rester compétitive (Meunier, 2012; Bagnall, 2009f, 2009g). Elle essuie un refus</p>
		<p><i>Sans-fil</i> : première tentative de sauvetage en 2005. Deux anciens de chez Cisco engagés par Nortel souhaitent se concentrer sur la division <i>Entreprise</i> et rechercher un partenaire en <i>Sans-fil</i> (coentreprise et partenariat Nokia). Ils essuient un refus de William Owens et du Conseil (Bagnall, 2009e; E7)</p>
		<p><i>Sans-fil</i> : seconde tentative de sauvetage en 2009. Suite au retard en technologie 3G, Nortel recherche un partenaire, mais Huawei (Chine) refuse finalement (Bagnall, 2009c)</p>
		<p>2005 : le chef de la R et D sous Mike Zafirovski constate que la majorité des budgets sont consacrés à des produits déjà installés et très peu à la conception de nouveaux produits (Bagnall, 2009f)</p>
		<p>2005 : Nortel investit dans des domaines où il ne dominera jamais (Bagnall, 2009e)</p>
		<p>2005 : Coûts trop élevés reliés au nombre de centres à travers le monde (500 millions) (Bagnall, 2009e)</p>
		<p>De manière générale, dès Jean Monty, la dimension financière et la recherche de la rentabilité à court terme sont valorisées. Il s'agit du début des réformes : décentralisation de la R et D, adaptation des coûts de R et D et choix des projets en fonction des potentiels rendements anticipés. Ensuite, sous John Roth, la logique financière est accentuée. Le savoir est transformé en information, l'organisation et la gouvernance orientée sur des projets rentables à court terme. Les coupures budgétaires et le choix en R et D sont réalisés en fonction des attentes des marchés financiers avant et après la crise (E5)</p>

Thématique	Sous-thématique	Faits
<p style="text-align: center;">Gestion du conseil d'administration</p>	<p><i>Supervision du Conseil</i></p>	<p>Le Conseil n'était pas curieux en matière d'éthique (E6). Le milieu de l'entreprise ne s'en préoccupe pas en général et surtout en période de crise et de concurrence mondiale (E6). Un administrateur trop curieux peut être mal considéré (E6). Ils ont tendance à fermer les yeux (E4)</p>
		<p>Le Conseil ne s'est pas assuré de la présence de deux candidats solides comme CEO (Bagnall, 2009a)</p> <p>John Roth a dirigé sans motivation durant de 2000 à 2001. En effet, en 2000, on assiste au retrait progressif de John Roth au profit de Clarence Chandran. Lorsque Chandran, successeur de John Roth est blessé et ne peut pas prendre le relais, Frank Dunn est le candidat restant. Il a fallu demander à John Roth de rester un peu afin de favoriser la transition, ce qu'il a fait sans motivation. (Bagnall, 2009h)</p>
	<p><i>Choix des CEO</i></p>	<p>John Roth manque de vision durant les 1990. Il engage l'entreprise dans une vague d'acquisitions sans avoir une réelle stratégie (cela sera à la source de la première crise, la plus dommageable). Il a eu une bonne vision du développement de l'Internet, mais n'a pas su anticiper l'explosion de la bulle spéculative (E7)</p>
		<p>Choix discutables de CEO : Frank Dunn, William Owens, Mike Zafirovski (Bagnall, 2009a; E7). Le choix des CEO après John Roth est réalisé en fonction des crises (E3)</p>
		<p>Frank Dunn est comptable (Bagnall, 2009g; E3). Il est peut-être le plus éthique (E7), mais il est mal entouré car beaucoup de cadres sont partis suite à la première crise (E7). Ce n'était peut-être pas le meilleur choix de CEO (E7; E4)</p>
		<p>William Owens est un amiral reconnu pour son intégrité (Bagnall, 2009g). Il est certes intègre, mais ne connaît pas grand-chose au domaine. Suite à cela, il n'avait pas le respect des anciens (E7). Il manquait en outre de vision concernant l'avenir de l'entreprise (Bagnall, 2009g; E7)</p>
		<p>Mike Zafirovski engage des anciens collègues de chez General Electric qui tout comme lui n'ont pas de connaissances dans les télécoms (Bagnall, 2009f; E7). Il n'a pas le bon profil (E6)</p>
<p>Mike Zafirovski n'avait pas une idée claire de ce que Nortel devait être (Bagnall, 2009f; E7)</p> <p>Mike Zafirovski, tout en sachant l'importance de réaliser certaines acquisitions, est resté retissant à réaliser une action majeure. (Bagnall, 2009f; E7). Il a voulu rester dans trop de domaines simultanément (E7)</p>		
<p>Mike Zafirovski plonge l'entreprise en faillite (Bagnall, 2009g; E7)</p>		

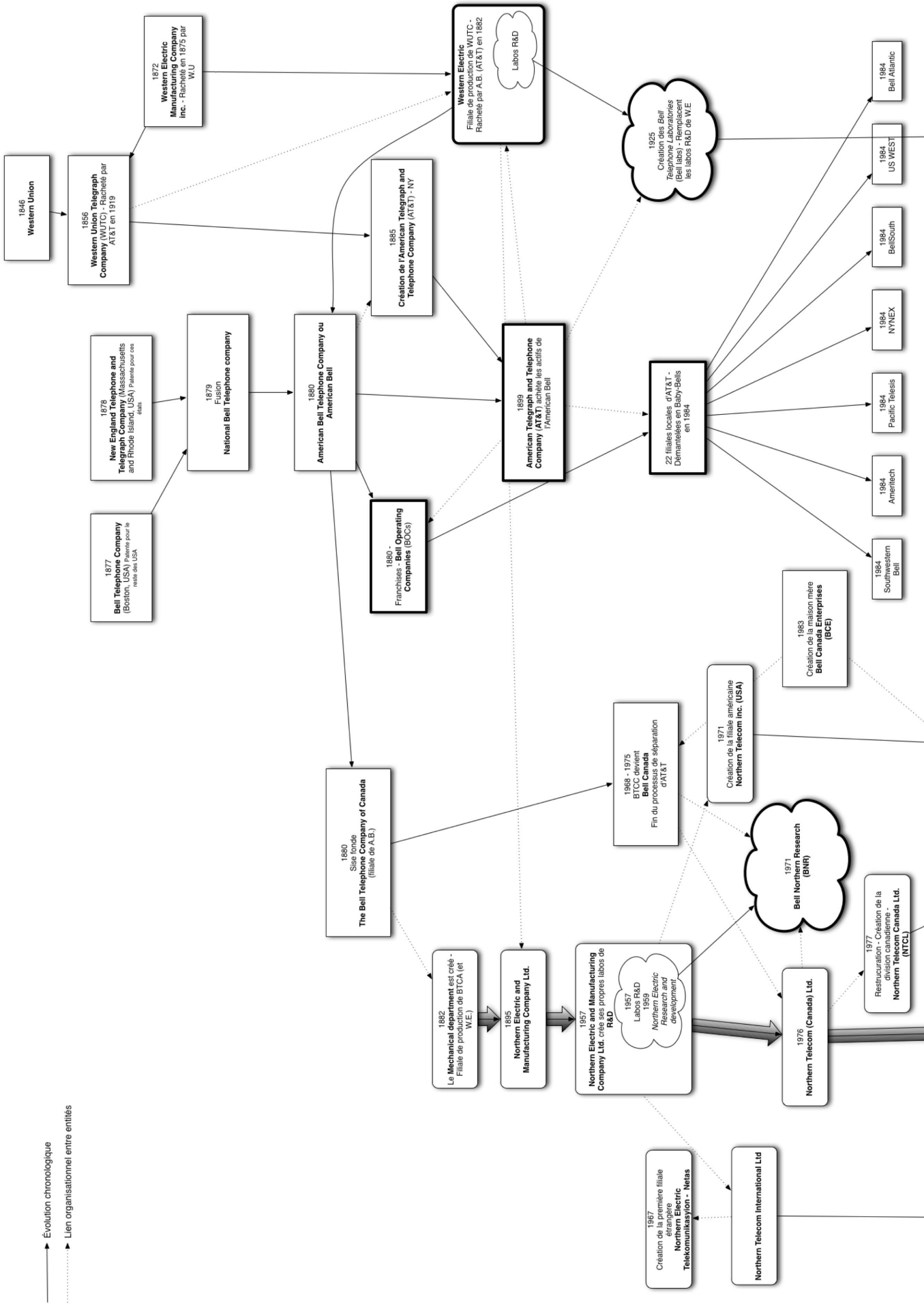
Thématique	Sous-thématique	Faits
<p>Gestion du conseil d'administration (suite)</p>	<p><i>Compétences des administrateurs</i></p>	<p>Compétences technologiques manquantes (Bagnall, 2009a; E6; E3). Seul Lynton Wilson s'y connaissait en télécoms, contrairement à Cisco ou la majorité des administrateurs possédait des compétences en la matière (Bagnall, 2009g)</p>
		<p>Trop âgés pour un secteur technologique aussi pointu et évolutif</p>
		<p>Manque de connaissances et de ressources pour faire contrepoids aux CEO. Deux exemples : 1) En 2005, suite au refus de Owens et Currie d'accepter un plan réalisé par deux anciens de chez Cisco engagés par Nortel, visant à concentrer les activités de l'entreprise sur la division <i>Entreprise</i> et chercher un partenaire dans le <i>Sans-fil</i> (Bagnall, 2009e). 2) En 2006, suite au refus de Zafirovsky d'accepter un plan de relance élaboré par Owens et Currie, visant notamment à acquérir Avaya, un concurrent de la branche <i>Entreprise</i> (fournisseur de systèmes téléphoniques aux entreprises) (Bagnall, 2009f).</p>
		<p><i>Sans-fil</i> : dès 2001, la direction <i>Sans-fil</i> (Meunier, 2012) demande au CA des investissements ou un partenariat en <i>Sans-fil</i> au risque de ne plus pouvoir être compétitif (Bagnall, 2009f, 2009g). Le Conseil demande l'avis de John Roth (ancien patron <i>Sans-fil</i>) qui refuse (Bagnall, 2009g)</p>
	<p><i>Rémunération</i></p>	<p>Compétences comptables manquantes (Bagnall, 2009g)</p>
		<p>Manque d'implication et de temps (Fogarty et al., 2008, E6; E4)</p>
		<p>L'usage de stock-options s'accroît depuis John Roth (E3; Fogarty et al., 2008)</p>
		<p>Le comité de rémunération a créé des incitatifs financiers à court terme (Bagnall, 2009g; E3; E4)</p>
		<p>Pas de réserves de liquidités durant la période glorieuse contrairement à ce qu'ont fait des compétiteurs (Bagnall, 2009g)</p>
		<p>Le Conseil n'a pas mis en place un système comptable efficace avant 2007 (Bagnall, 2009g)</p>
<p><i>Gestion générale</i></p>	<p>Le Conseil n'a pas mis en place un système de gestion des ventes efficace (Bagnall, 2009g; E6)</p>	
	<p>Le Conseil n'a pas préparé l'entreprise à faire face au crash des télécoms (Bagnall, 2009g). Il était trop optimiste (E3). Il a joué les "cheerleaders" plutôt que son rôle de contre-pouvoir visant notamment à canaliser les passions (E3)</p>	
<p>Le Conseil a accepté trop rapidement de mettre l'entreprise en faillite (E7)</p>		

Thématique	Sous-thématique	Faits
<p>Climat de travail</p>	<p><i>Motivation et confiance des employés</i></p>	<p>Démotivation lors de la sélection des meilleurs employés (top-talent). Démotivation lors des coupures de personnel avant et après la crise</p> <p>Démotivation face aux excès de la direction lorsque les CEO partent avec des magots (E3). C'est un manque de leadership</p> <p>Les employés des petits et moyens niveaux souhaitaient des coupes dans leurs salaires, la direction n'en voulait pas. Mike Zafirovski et sa direction auraient pu couper dans leurs salaires afin d'envoyer un message clair au marché et au gouvernement. Cela n'a pas été fait (E7)</p> <p>En 2000, John Roth a reçu un paiement en millions de ses stocks options et a refusé d'en verser une partie (E7). Cela peut témoigner d'un manque de leadership</p> <p>Les employés les plus bas dans la hiérarchie se sentaient plus disciplinés éthiquement que les plus hauts (E6). Le message en matière d'éthique doit venir du CEO (E6). Les codes chez Nortel étaient de très beaux documents mais qui n'étaient pas implantés réellement (E7)</p>
	<p><i>Système comptable</i></p>	<p>Le système comptable est désuet jusqu'en 2007 (Bagnall, 2009e, 2009g; E3). Cet élément provoque le chaos en 2001-2002, dans le contexte de la première crise (E7)</p> <p>Les financiers disaient que leur système était antique et non efficace (E7)</p> <p>La communication devient incessante. Elle est multipliée par 4 ou 5 (E3). Parfois à des moments stratégiques. Des doutes quant aux choix des dates des annonces déclenchent une série de recours collectifs (Hunter, 2002)</p> <p>Les <i>pro forma</i> permettent autant de faire disparaître des couts de R et D payés lors des acquisitions que de donner une illusion de croissance (E3; E4; Hunter, 2002)</p> <p>Maquillage des comptes depuis l'arrivée de John Roth en 1996. Il y a eu maquillage mais un maquillage à l'intérieur des normes. On avait joué sur les hypothèses. Ce qui est arrivé avec Frank Dunn en 2001-2003, c'est peut-être que là, on a tiré sur l'élastique un peu plus loin. Mais l'élastique était déjà tiré avant lui (E3)</p> <p>La valeur de l'action augmente mais ne reflète pas la réelle rentabilité de l'entreprise (E3; Fogarty et al., 2008; Hunter, 2002)</p>
<p>Comptabilité</p>	<p><i>Comptabilité créative</i></p>	

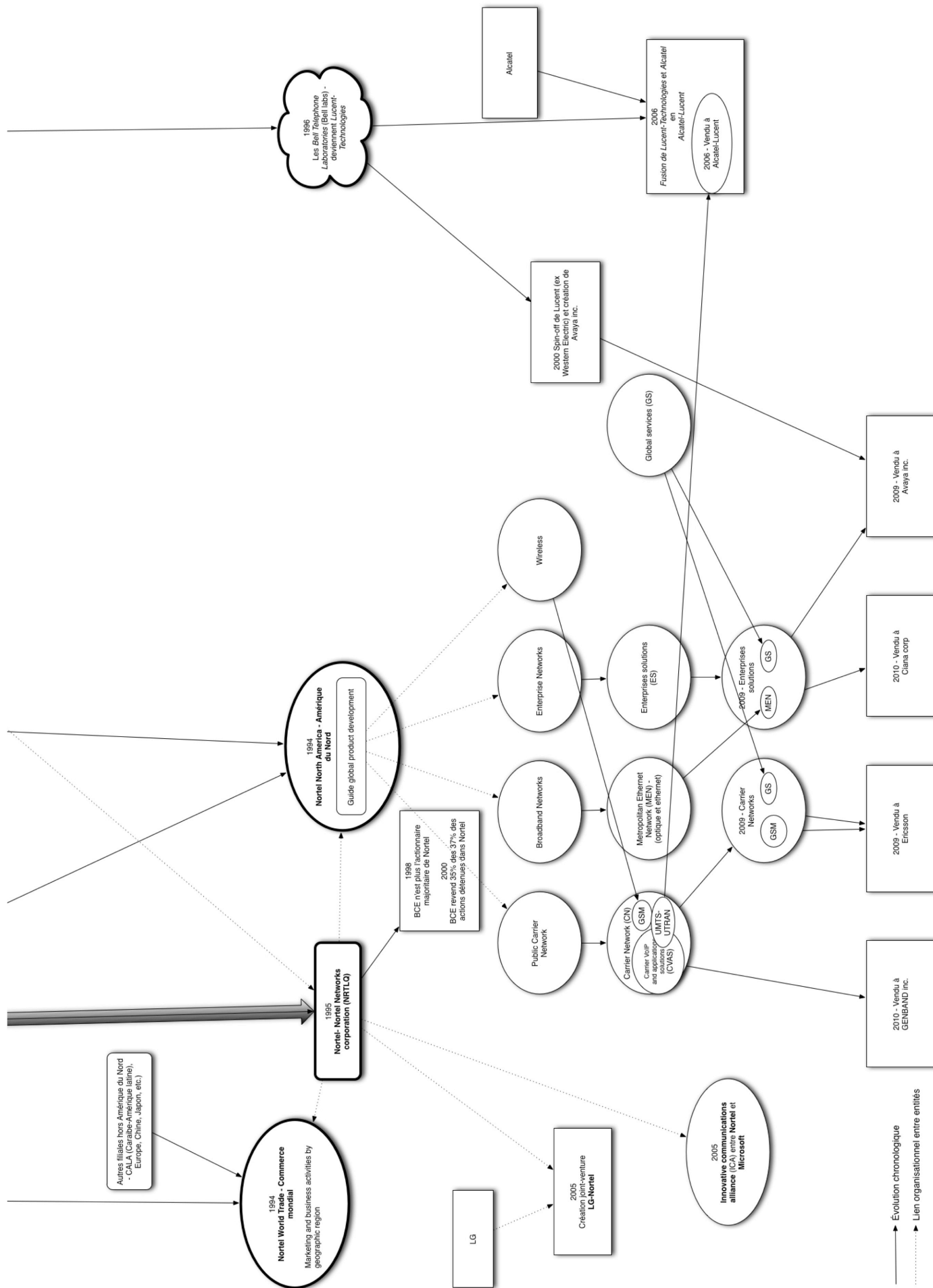
Thématique	Sous-thématique	Faits
<p>Conséquences de la première crise (après 2000)</p>	<p><i>Absence de remise en question</i></p>	<p>Pas de remise en question par rapport aux causes de la première crise (E7)</p>
	<p><i>Gestion des acquisitions</i></p>	<p>Les fusions et acquisitions démesurées sont à la source de la crise la plus dommageable (E7, E3)</p>
	<p><i>Politique de crise - Restructurations 2001-2002</i></p>	<p>On passe d'une gestion de la R et D à une gestion de crise qui provoque la multiplication de coûts : réformes comptables et éthiques, conseils, défenses, etc. C'est le début de la fin (E3)</p> <p>Diminution de 2/3 des employés et fermetures d'infrastructures (Bagnall, 2009d)</p> <p>John Roth a réduit le personnel de 95 000 en décembre 2000 à 53 000 à la fin 2001 (Bagnall, 2009g)</p> <p>Perte de personnel (ingénieurs et cadres) compétent durant la restructuration de 2000-2003 (Bagnall, 2009j, E7). Cet élément explique pourquoi Frank Dunn était entouré de personnes (moins compétentes) qui ne seraient pas retrouvées là sous John Roth (E7)</p> <p>C'est le chaos total. Perte de contrôle de la direction et perte de confiance des employés. Après une expansion sans logique, des coupures sans aucune logique (E7)</p> <p>C'est le chaos comptables. Suite à la crise, aux restructurations et aux coupures de personnel, des documents sont jetés voire délégués à du personnel surchargé et non préparé (E7)</p>
<p>Conséquences de la seconde crise (après 2004)</p>	<p><i>Absence de remise en question</i></p>	<p>Pas de remise en question par rapport aux causes de la seconde crise (E7)</p>
		<p>Les arrangements avec SEC- OSC, les recours collectifs, les auditeurs, les conseils et les consultants représentent un coût de 1 milliard (Bagnall, 2009d)</p>
	<p><i>Coûts directs et indirects de la seconde crise</i></p>	<p>L'argent dû aux créanciers s'estime à 12 milliards. Les liquidités sont sensées être distribuées équitablement. L'argent des différentes ventes partira, au grand dam des ex-employés et retraités, en frais d'honoraires pour les avocats, les conseillers ainsi qu'en salaires, primes et réclamation de l'exécutif (Bagnall, 2009h)</p>
	<p><i>Concurrence accrue</i></p>	<p>Le coût des réformes comptables sont des moyens financiers qui ne sont pas investis en R et D (E3)</p>
	<p><i>Politiques de crise - Restructurations 2005</i></p>	<p>Le monde et la technologie avancent pendant que Nortel règle ses problèmes financiers (E3; Bagnall, 2009e)</p> <p>2005 : Mike Zafirovski coupe dans les budgets R et D afin de consolider les bilans. Certains budgets sont réorientés vers des projets porteurs mais il est trop tard car l'ancienne technologie (CDMA <i>Sans-fil</i>) perd en pertinence. L'innovation est un processus long (Bagnall, 2009f; E3)</p>

		<p>Jun 2008 : Mike Zafirovski annonce sa stratégie. Il souhaite se concentrer sur l'optique, <i>Carrier application</i> et <i>Entreprise</i> tout en cherchant un partenaire dans le <i>Sans-fil</i> ou le vendre. Septembre 2008 : à la vue de la chute autant des ventes que de la valeur de la division <i>Sans-fil</i>, il annonce que la division <i>Optique</i> est à vendre (Bagnall, 2009f)</p>
Tentatives de restructuration et faillite	<i>Protection contre les créanciers, faillite et plan A</i>	<p>14 janvier 2009 : Nortel doit payer les intérêts de ses créances (Bagnall, 2009b). L'entreprise se place sous la protection contre les créanciers. Le plan A est le suivant : vendre quelques actifs, se reconstruire et sortir de la faillite (Bagnall, 2009h)</p>
	<i>Récession causée par la crise économique de 2007-2008, perte de contrôle face aux créanciers et plan B</i>	<p>Mars-avril 2009 : On assiste à la baisse des commandes ainsi qu'à la baisse de la valeur de l'entreprise et de ses divisions, notamment la division <i>Entreprise</i> que Mike Zafirovski essaye de vendre depuis un an (Bagnall, 2009b, 2009g)</p> <p>Perte de contrôle face aux créanciers (Bagnall, 2009h; E7)</p> <p>Le plan A tombe à l'eau. Le plan B est alors de vendre de manière ordonnée toutes les divisions de l'entreprise (Bagnall, 2009h)</p>
	<i>Fin du soutien financier du gouvernement canadien</i>	<p>Le gouvernement choisit de ne plus soutenir financièrement l'entreprise car d'autres secteurs fournissant de l'emploi à de la main d'œuvre moins qualifiée, telles l'automobile et l'industrie forestière, ont besoin de soutien économique (Bagnall, 2009a)</p> <p>Si la direction avait montré sa bonne volonté en refusant certaines primes, cela aurait peut-être incité le gouvernement canadien à poursuivre son soutien financier (E7)</p>
Analystes financiers		<p>Peu d'entre eux ont réellement analysé les comptes et tirer la sonnette d'alarme (Hunter, 2002). La majorité a toujours favorisé l'achat d'action, même aux moments critiques (Hunter, 2002, E4)</p>
Actionnariat		<p>On assiste à l'augmentation des actionnaires "passagers" cherchant les profits à court terme (E5; Fogarty et al., 2008), ainsi que de petits actionnaires qui ont peu de connaissance dans le domaine et qui, de ce fait, sont peu enclins à questionner les bilans et les messages des analystes incitant à l'achat ou à la vente d'actions (Hunter, 2002)</p>

**Annexe 9 : Figure 7: Nortel: Chronologie de l'évolution de l'entreprise
depuis sa création en 1895 jusqu'à sa faillite et son démantèlement en 2009**



→ Évolution chronologique
 Lien organisationnel entre entités



→ Evolution chronologique
 Lien organisationnel entre entités