

R=ZC<sup>2</sup>

**CHAIRE**

**Ivanhoé Cambridge  
d'immobilier**

**ESG UQÀM**



## **Colloque 647 Innovation et gestion des risques des grands immeubles**

**Montréal**

**Mardi 13 mai 2014**

**Marketa JANICKOVA**

**Maîtrise en Gestion – Université Paris Dauphine  
Candidate au Doctorat en Administration - ESG UQAM**



## Comment gérer une crise majeure de réputation au sein de firmes multinationales spécialisées en développement des infrastructures mondiales ?

### Etude de cas de Siemens et de SNC Lavalin

En 2012	Revenue	Nombreux d'employés
Siemens	4590 Millions EUR	370 000
SNC Lavalin	309 Millions CAD	34 000

# Contexte

« Too many corporate managers, auditors, and analysts are participants in a game of nods and winks » (Leavitt, 1998)

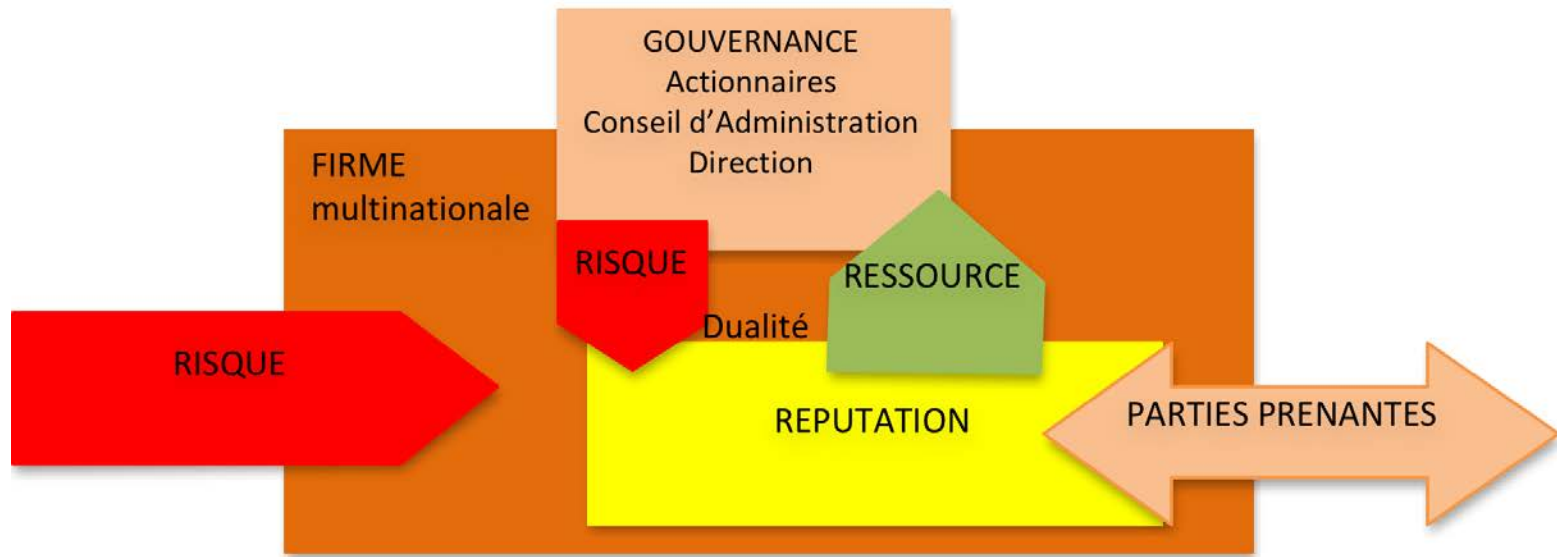
## SIEMENS

- ◆ En novembre 2006, une enquête menée par les services réglementaires allemands a dévoilé le versement de pots-de-vin pour l'obtention de contrats à travers le monde (infrastructures, télécommunications...)
- ◆ La Direction Générale a démissionné en avril 2007, niant toute responsabilité dans l'affaire
- ◆ Entre 1999 et 2006, Siemens a versé approximativement 420 millions d'euros de pots-de-vin

## SNC • LAVALIN

- ◆ Depuis 2011, une enquête est en cours pour malversations, escroquerie, fraude et corruption
- ◆ Les dirigeants, qui ont quitté leurs fonctions en 2012, sont accusés d'avoir versé plus de 56 millions de dollars à divers contrats de construction
- ◆ Le scandale concernait directement les filiales implantées en Tunisie et en Lybie, mais l'enquête a également révélé certaines dérives au Québec avec le contrat du CUSM.

# Cadre Conceptuel



Théorie des Ressources	Réputation	Risque	Gouvernance
<p>La réputation en tant que ressource peut apporter un avantage compétitif, et donc être considérée comme un actif, « un capital de réputation » (Dowling, 2006, p.98)</p>	<p>« Perception des caractéristiques de la firme [...] qui se reflète sur l'estime des parties prenantes » (Fombrun &amp; Rindova, 2002, p.79)</p>	<p>« Les effets indésirables d'événements incertains, qui peuvent résulter d'une action ou d'une exposition à un danger » (Scholz et Siegritz, 2010, dans Scholz et coll., 2012, p.314)</p>	<p>« L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants » (Charreaux, 1997, p.1)            « We can then identify a firm's corporate governance mechanism with a set of rules (formal or informal) that regulate the action choices of the stakeholders contingent on the value state of the firm. » (Aoki, 2007, p.11)</p>

# Méthodologie de recherche

**Etude de cas longitudinale** - (*Thietart et coll., 2007; Van de Ven & Huber, 1990; Eisenhard, 1989*)

	SNC Lavalin	Siemens
<b>Avant le scandale</b>	3 points de collecte : 2008 – 2009 – 2010	3 points de collecte : 2004 – 2005 – 2006
<b>Après le scandale</b>	2 points de collecte : 2011 – 2012	6 points de collecte : 2007 – 2008 – 2009 – 2010 – 2011 - 2012
<b>Total de points de collecte</b>	5 points de collecte	9 points de collecte

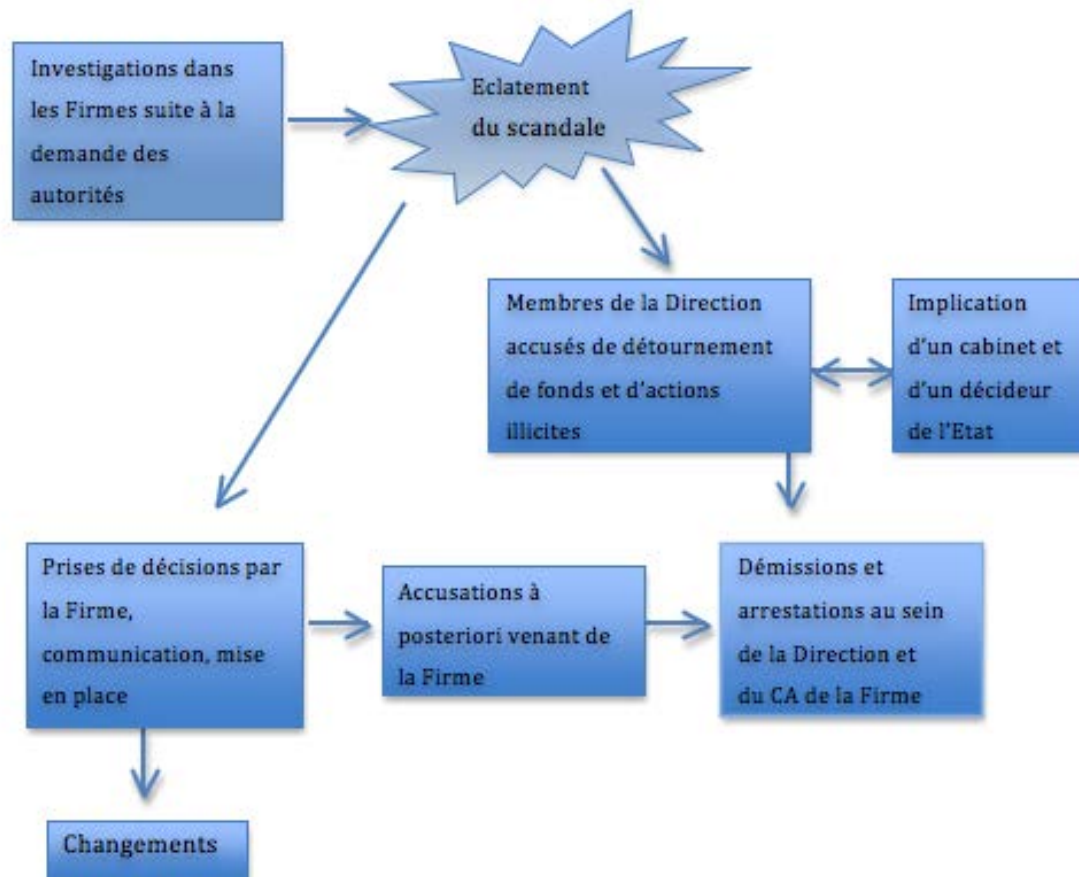
*Les points de collecte correspondent à la parution des rapports annuels*

**3 Entretiens exploratoires et 6 entretiens semi-directifs centrés** - (*Romelaer, 2005*)

	Durée en minute
<b>▪ Profil des personnes pour les entretiens exploratoires</b>	
Manager en risques extra-financier	75 mn
Professeur en management et technologie	60 mn
Professeur spécialisé en paiements illicites	50 mn
<b>▪ Profil des personnes pour des entrevues semi-directives centrées</b>	
Journaliste	50 mn
Ancien homme politique et journaliste	54 mn
Directeur de recherche (lutte contre la corruption, management stratégique etc.)	62 mn
Consultant en éthique spécialisé dans le secteur public	95 mn
Consultant en éthique	41 mn
Membre de Conseils d'Administrations	50 mn

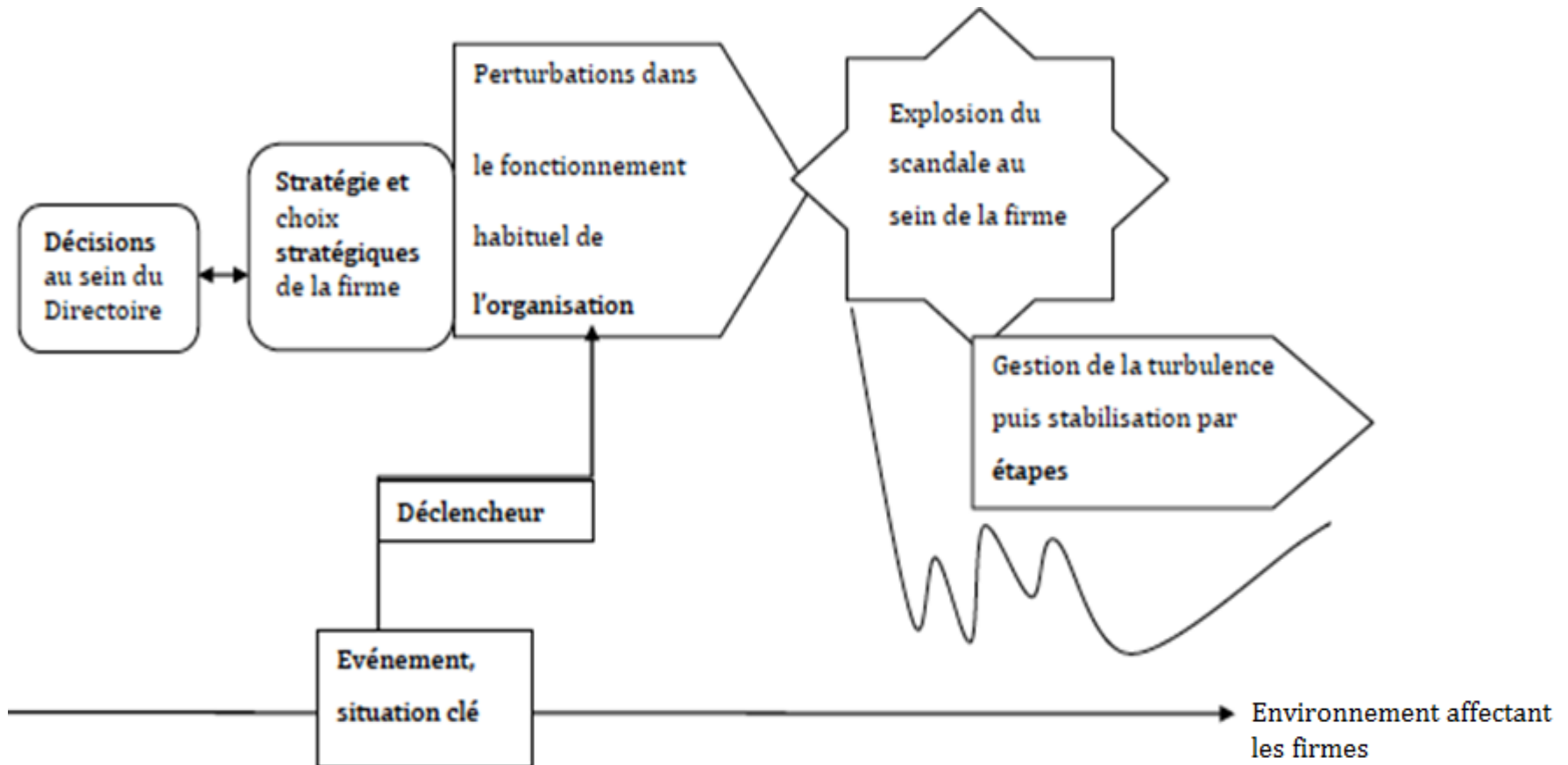
# Traitement des données

## Monographie des événements



# Analyse selon une logique déductive

## Décompositon du processus



# Résultats - Identification des étapes

## 1. Etape de choc = URGENCE

Mots clés : analyse de la situation interne – action de « nettoyage »- communication de crise

**Instant de survie** : calmer le chaos, maintenir la foi



## Transition : Passage entre deux étapes

les points de retours sont possibles



## 2. Etape d'acceptation = STABILISATION

Mots clés : reconnaissance de la faute – volonté de reconstruction – mise en œuvre du plan

**Construction de crédibilité** : communiquer sur l'engagement et mettre en place des collaborations avec des personnes représentants des valeurs sûres.



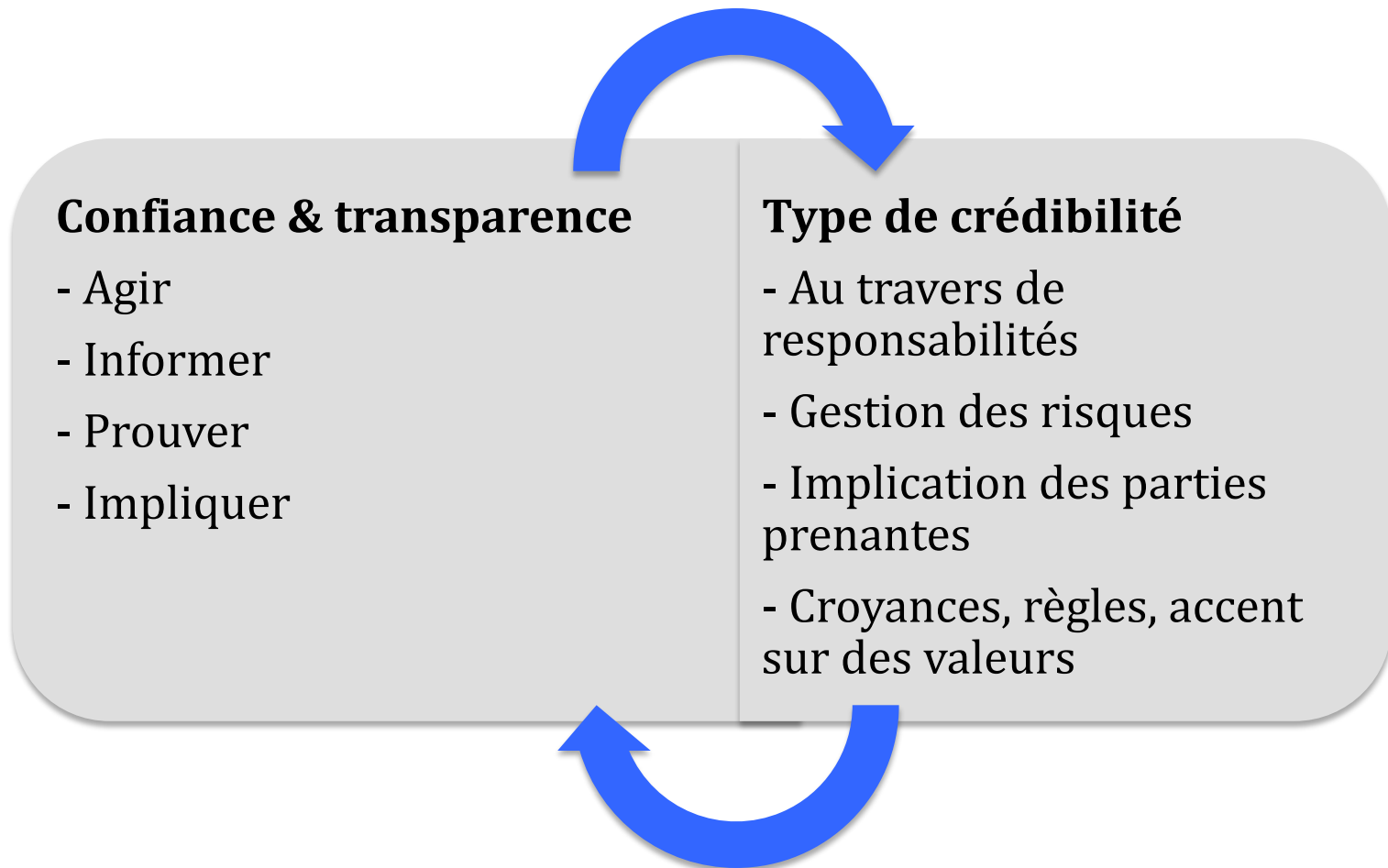
## 3. Etapes de reconstruction = LONG TERME

Mots clés : pérennité – confiance – anticipation

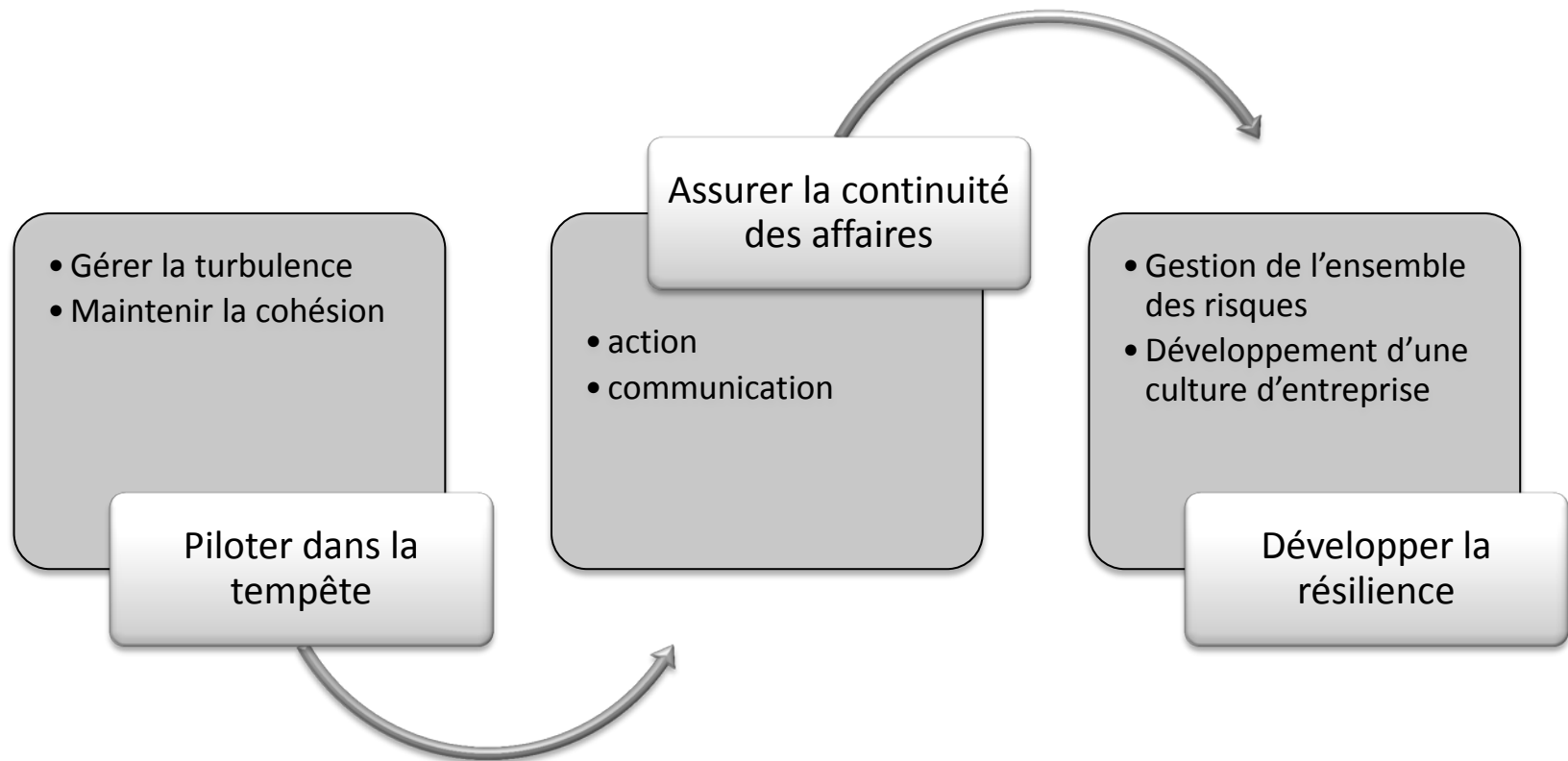
**Maintien et durabilité de crédibilité** : .Agir pour déployer l'engagement.





# Résultats - Modèle d'interaction



# Discussion des résultats et conclusion





« Les événement ordinaires peuvent permettre de prédire des événements ordinaires, mais on ne prédit quasiment jamais les événements extrêmes en se fondant strictement sur le passé, peut-être parce que ceux-ci sont plus intenses quand les gens n’y sont pas préparés. »  
(Taleb, 2010, p.75)

Merci pour votre attention