



Comment gérer la réputation de votre entreprise en cas de crise et en sortir vainqueur?

Le 18 mars 2006, le *Wall Street Journal* a déclenché un tsunami lorsqu'il a révélé que plusieurs entreprises avaient falsifié les dates auxquelles elles avaient accordé des options d'achat d'actions à leurs employés. Ce « scandale de l'antidatage des options d'achat d'actions » a fini par coûter en moyenne 3,6 pour cent du cours des actions d'Apple et des autres entreprises impliquées. Mais toutes les entreprises n'ont pas subi des pertes aussi marquées. Certaines d'entre elles ont subi un recul nettement plus prononcé du cours de leurs actions, tandis que d'autres s'en sont beaucoup mieux sorties. La réputation en matière de responsabilité sociale de certaines entreprises avant le scandale pourrait constituer une raison pour laquelle elles ont moins souffert. Mais comment une réputation d'entreprise socialement responsable peut-elle réduire les répercussions d'un scandale sur les marchés boursiers? Comment les entreprises devraient-elles annoncer qu'elles sont impliquées dans un scandale? Est-il préférable de divulguer la nouvelle le plus tôt possible ou d'attendre jusqu'à ce que l'entreprise et les actionnaires maîtrisent mieux la situation?

Jay J. Janney (University of Dayton) et Steve Gove (Virginia Tech) ont étudié les réactions du marché aux annonces d'entreprises impliquées dans le scandale de l'antidatage des options d'achat d'actions aux États-Unis afin de répondre à cette question. À l'aide d'un échantillon de 108 entreprises, ils ont comparé le rendement prévu des actions avant que l'entreprise n'effectue une annonce avec le rendement réel réalisé après cette annonce.

L'étude a constaté que même si les entreprises impliquées dans le scandale avaient, en moyenne, accusé un important recul du cours de leurs actions, la RSE leur assurait une protection. Les cours des actions des entreprises qui possédaient une solide réputation d'entreprise socialement responsable ont en moyenne reculé de 1,3 pour cent de moins par rapport aux entreprises qui ne bénéficiaient pas d'une telle réputation.

Cependant, cet effet de protection dépend du fondement de la réputation en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Tandis que les initiatives de RSE dans des domaines tels que la philanthropie et l'engagement au sein de la communauté confèrent une protection, une réputation de RSE fondée sur la gouvernance a en réalité tendance à empirer les répercussions (recul supplémentaire de 1,3 pour cent) pour les entreprises qui ont une réputation d'entreprise socialement responsable. En effet, les investisseurs

considèrent ce type de comportement comme de l'hypocrisie.

La recherche effectuée sur le scandale de l'antidatage a également révélé deux leçons essentielles sur les meilleures façons de gérer les scandales qui touchent les entreprises :

Divulgez volontairement la nouvelle. Si vous attendez que les organismes de réglementation ou les médias annoncent le scandale, vous donnez l'impression que l'entreprise s'efforçait de cacher les faits, ce qui ne fait que nuire davantage à votre réputation. La divulgation volontaire vous permet de présenter votre propre point de vue, ce qui permet à l'entreprise de mieux contrôler la perception des investisseurs. Par exemple, les investisseurs peuvent percevoir la divulgation comme un signal que l'entreprise est disposée à collaborer avec les autorités, ce qui peut contribuer à dissiper les préoccupations entourant l'ampleur des problèmes en question. Les entreprises qui ont effectué une annonce volontaire ont perdu en moyenne -2,67 pour cent comparativement à -3,46 pour les entreprises exposées par des tiers.

Mais ne divulguez pas la nouvelle trop tôt. Il est préférable de retarder la divulgation jusqu'à ce que quelques autres entreprises aient révélé le même scandale. Avec le temps, l'entreprise et les actionnaires comprennent mieux l'ampleur de la situation à mesure que de plus amples informations sont publiées. Le fait de retarder la divulgation permet également à l'entreprise de présenter la nouvelle comme une annonce de résolution, ce qui laisse penser que l'équipe de direction a déjà déterminé l'ampleur du problème et a commencé à le résoudre. Les entreprises qui ont attendu avant de divulguer le scandale ont constaté un recul du cours des actions inférieur de moitié par rapport aux entreprises qui avaient annoncé la nouvelle plus tôt (-1,81 comparativement à -4,41 pour cent).

Cette étude a testé les réactions du marché sur trois jours lors du scandale de l'antidatage de 2006. Elle a plus précisément étudié les entreprises inscrites à la cote de trois grandes bourses nord-américaines (NYSE, American Stock Exchange et NASDAQ). Pour mieux comprendre les réactions des investisseurs aux annonces de scandale et la capacité de la RSE à protéger les entreprises contre un recul de la valeur de leurs actions, les futures recherches pourraient étudier d'autres scandales ou d'autres bourses sur de plus longues périodes.