

Louvain School of Management

Analyse de la gestion de la crise

**Cas du groupe Goldman Sachs à travers les
détournements du fond souverain malaisien**

Auteurs : Jolan Van Peteghem, Jérémy Wynakker
Promoteur : Guilhem Bascle
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour

Résumé

Objectif

Le but de ce travail de fin d'étude est d'analyser les différents types de stratégies utilisées lors d'une crise par une entreprise telle que Goldman Sachs et ainsi, de déterminer leur efficacité dans le cadre du scandale malaisien. Cette étude permettra donc de proposer certaines recommandations concernant la tactique de communication et de gestion de crise pour des managers en quête de réponses concluantes.

Méthode

La méthodologie utilisée se base sur "Case Study Research" de Robert K. Yin pour encadrer notre étude de cas. Une frise chronologique du scandale de l'entreprise a été effectuée et la méthodologie de John Van Manen a été utilisée pour la réalisation de notre tableau de codage. Plusieurs ouvrages scientifiques ont été résumés pour interpréter les stratégies de l'entreprise. Finalement, l'analyse du cours de la bourse à travers le prix de l'action GS.US Equity, l'index boursier ainsi que l'index global nous a permis d'apprécier au mieux le cours de la bourse durant les événements majeurs du scandale.

Résultats

Les stratégies et les communications utilisées par Goldman Sachs semblent efficaces au vu des résultats financiers mais aussi à travers le cours de l'action. La majorité de leurs tactiques est basée sur des stratégies défensives, le concept de bruit stratégique, le changement de CEO mais également une augmentation des dividendes durant la crise. Ce phénomène permet à l'actionnaire d'être moins averse aux risques, ce qu'on appelle plus communément le concept de "house money effect".

Conclusion

A la suite de notre étude, nous donnons l'opportunité aux managers d'obtenir des outils pour analyser une crise, les actifs réputationnels et ainsi développer une stratégie de défense adéquate. Cependant, même si dans ce cas, ces stratégies ont été efficaces, il faut tenir compte du fait que chaque scandale et chaque entreprise est différente. De ce fait, nous invitons les dirigeants, désirant s'inspirer de nos constatations, d'évaluer avec un regard critique les tactiques afin de les adapter à leur propre situation.

Remerciements

Au terme de ce travail de fin d'étude, nous remercions toutes les personnes qui de près ou de loin, nous ont soutenu et contribué à la réalisation de ce dernier.

Tout d'abord, nous remercions notre promoteur, Guilhem Bascle, pour sa disponibilité, ses conseils et son engouement mais aussi également pour son aide précieuse concernant la recherche de documentations pertinentes à notre étude.

Ensuite, nous remercions chaleureusement tous nos proches et connaissances pour leur aide lors de notre étude, leurs conseils et leurs encouragements.

Finalement, nous remercions Marie Heris, Vincent Dohet, Aurore Louant, Oliver Knight pour avoir pris de leur temps pour effectuer les relectures qui nous ont permis de mener à bien ce travail de fin d'études.

Avant-Propos

Ce travail de fin d'étude rentre dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master 60 en Sciences de Gestion à l'UCLouvain. Il étudiera la gestion de crise d'une entreprise avec comme cas référence, le groupe Goldman Sachs à travers le scandale des détournements du fond souverain malaisien. L'idée de ce travail d'analyse est venue grâce à la sensibilisation à l'éthique qui nous est parvenue à travers les valeurs de la Louvain School of Management (Ethique et Excellence).

En effet, au vu de l'augmentation des crises éthiques et le sentiment croissant de responsabilité des consommateurs, il est primordial de comprendre le contexte d'une crise et connaître les réponses adaptées à sa résolution.

Cette étude se veut être une contribution devant permettre de mettre en avant les stratégies efficaces à appliquer, pour la plupart, durant une crise. Ainsi, des recommandations sont proposées pour permettre aux managers de gérer au mieux ce type de scandale.

Des difficultés ont cependant été présentes. Elles concernent essentiellement le recueil des données permettant l'analyse de ces tactiques ainsi que l'accessibilité des informations de certains médias ou entreprises.

Table des matières

1.	Introduction	1
1.1.	Introduction au cas d'étude.....	1
1.2.	Problème de recherche.....	1
1.3.	Objectifs.....	2
1.4.	Sujet.....	2
1.5.	Implications	2
2.	Revue littérature	3
2.1.	La crise	3
2.2.	Typologie d'une crise	3
2.3.	Physionomie d'une crise.....	4
2.4.	Attribution et perception d'une crise	5
2.5.	Parties prenantes	6
2.5.1.	Finance comportementale.....	7
2.6.	Stratégies de défense en temps de crise.....	8
2.6.1.	Actifs de l'entreprise	8
2.6.2.	Réputation.....	9
2.6.3.	Attribution de responsabilité	10
2.6.4.	Types de communication de crise	10
2.6.5.	Impressions engendrées par les stratégies	15
3.	Étude de cas	19
3.1.	Méthode	19
3.2.	Description du cas	20
3.3.	Données	22
3.4.	Analyse de données	23
4.	Résultats.....	24
4.1.	Introduction	24
4.2.	17 Juillet 2018 : Changement de CEO	25
4.3.	9 Novembre 2018 : Réunion de l'équipe juridique de Goldman Sachs	26
4.4.	17 Décembre 2018 : La justice malaisienne entame des poursuites contre Goldman Sachs ..	28
4.5.	16 Janvier 2019 : Réunion annuelle avec les actionnaires	29
4.6.	1 Février 2019 : Suppression des bonus des banquiers impliqués dans l'affaire	30
4.7.	2 Novembre 2019 : Rejet de la proposition de Goldman Sachs	31
4.8.	19 Décembre 2019 : Avancement de l'accord entre le DoJ et Goldman Sachs	32
4.9.	24 juillet 2020 : Accord trouvé entre le gouvernement Malaisien et Goldman Sachs	34
4.10.	20 octobre 2020 : Goldman Sachs plaide coupable devant le DoJ.....	34

5. Discussions et conclusions	36
5.1. Résumé des résultats.....	36
5.2. Mise à jour de la littérature.....	37
5.3. Applications : Pistes d’actions concrètes.....	37
5.4. Expérience personnelle sur le TFE.....	38
5.5. Limites	40
Conclusion.....	41
Bibliographie	42

1. Introduction

1.1. Introduction au cas d'étude

Le 21 octobre 2020, la Une du monde titre : “Goldman Sachs reconnaît sa culpabilité dans le scandale planétaire 1MDB, et va payer 2,8 milliards de dollars”. En effet, après 2 ans de procès concernant le détournement de fonds du fond souverain malaisien, Goldman Sachs admet enfin sa part de responsabilité.

Goldman Sachs est une grande banque d'investissement américaine possédant une réputation peu valorisante aux yeux du grand public. Cela est dû en partie à plusieurs de ces scandales, mais aussi au fait qu'elle se targue d'avoir les banquiers les mieux payés du monde.

Pour n'importe quelle entreprise, un scandale ou une crise éthique comme celle-ci peut avoir un impact considérable sur l'image de l'organisation et les parties prenantes. Elle pourrait également, dans certains cas, causer des dommages irréparables pour l'entreprise. En effet, les parties prenantes de Goldman Sachs pourraient ne pas vouloir être associés à une organisation ayant commis des actes aussi répréhensibles et prendre peur en redoutant l'impact économique que va causer ce scandale comme la perte de clients. Les employés de Goldman Sachs pourraient également se sentir lésés de cette situation.

1.2. Problème de recherche

Le scandale qui lie Goldman Sachs à 1MDB est une double crise, car elle est d'ordre juridique, mais également éthique. Effectivement, il s'agit d'un vol et par conséquent il s'agit d'une transgression de nos normes sociales. De plus, l'entreprise va faire face aux plaintes émises par le département de la justice américaine pour ne pas avoir respecté le FCPA (“Foreign Corrupt Practices Act”) en soudoyant des membres d'un gouvernement.

Le gouvernement malaisien posera une plainte dans le but d'obtenir des dommages et intérêts. L'affaire date de 2008 lors de la création de ce fond souverain lors d'une émission de bons effectuée par des employés de Goldman Sachs. Les investigations concernant ce détournement de fonds ont débuté en mars 2015 et les premières charges contre Najib Razak ainsi que les employés de Goldman Sachs débiteront en décembre 2018 et le procès se clôturera en octobre 2020.

Notre problématique de recherche est d'identifier l'ensemble des interventions de Goldman Sachs à travers ses supports de communication, mais également via la presse. Cela nous permettra d'analyser les tactiques utilisées par l'entreprise en temps de crise et apprécier leur efficacité à travers le cours de la bourse.

1.3. Objectifs

Dans le cas d'une étude concernant la gestion de crise des entreprises, le cas de Goldman Sachs est un exemple pertinent et intéressant à étudier. En effet, depuis une dizaine d'années, on constate une augmentation des crises entraînant des répercussions dramatiques sur l'entreprise. Les parties prenantes sont également lésées, entraînant ainsi un effet boule de neige qui peut rapidement provoquer des conséquences néfastes et parfois incontrôlables sur l'organisation.

Il est donc primordial d'analyser les stratégies de communication afin de déceler les plus efficaces en temps de crise, ainsi qu'étudier les moyens de se prévenir de ces risques. Le but principal de cette recherche est de récolter les "bonnes conduites" à avoir en tant que manager d'une entreprise en temps de crise afin d'être complètement préparé aux éventualités et répondre de la meilleure des manières à ce genre d'événement parfois inattendu.

1.4. Sujet

Dans un premier temps, nous allons identifier les différents canaux de communication de Goldman Sachs et les messages communicationnelles laissés par l'entreprise afin d'observer les différentes stratégies utilisées durant cette crise éthique qui a bouleversé le monde financier. Dans un second temps, nous interpréterons leurs efficacités à travers des indicateurs financiers, comme principalement le cours de l'action.

1.5. Implications

L'intérêt des résultats de notre étude sera de conseiller les managers sur le type de stratégie à utiliser lors d'une crise semblable à celle-ci. Ces recommandations seront faites sur base de nos constatations sur l'affaire impliquant Goldman Sachs et leur réaction par rapport à celle-ci. Les tactiques stratégiques efficaces dans notre cas seront donc mises en avant dans notre travail, mais ne doivent évidemment pas être prise de manière absolue quant à leurs

efficacités, car chaque crise et chaque entreprise sont différentes. De ce fait, nous invitons les lecteurs à bien prendre en compte tous ces facteurs avant de choisir leur stratégie.

De plus, ce travail permettra de confronter certaines théories avec la réalité de notre étude de cas et de ce fait, montrer leurs limites. Nous parlerons de la théorie de Coombs sur la perception de responsabilité selon un historique de crises mais également de la théorie de E. Short et l'implication du CEO comme facteur de crise.

2. Revue littérature

2.1. La crise

Pour commencer, il est primordial de définir les préceptes et notions clé de notre sujet de recherche, à savoir “la crise”.

Une **crise organisationnelle** est un événement perçu comme important, inattendu et parfois perturbateur par les gestionnaires et les parties prenantes. Elle peut menacer les objectifs d'une organisation et avoir de graves implications sur ses relations avec les parties prenantes.

Il y a différents types de crises :

Les *crises soudaines* sont des situations qui se produisent sans avertissement, de manière incontrôlable et involontaire. Il s'agit notamment des accidents qui causent des blessures ou des pertes, une diminution de la valeur des ressources ou une augmentation des responsabilités de l'entreprise.

Les *crises latentes* sont celles qui évoluent lentement et ne sont pas clairement visibles. Il s'agit de situations telles que les actions de réglementation du gouvernement, l'activisme des consommateurs, les rumeurs, les pots-de-vin, la mauvaise gestion, les dénonciations, etc.

Dans sa théorie de la communication de crise situationnelle (SCCT), Coombs (2015) divise les crises organisationnelles en trois groupes : le groupe des victimes, le groupe accidentel et le groupe évitable.

2.2. Typologie d'une crise

Selon Andrew Griffin (2014), il existe 4 catégories de crise plus complexes permettant de mieux appréhender le sens du mot crise.

Les *incidents internes* sont causés par l'erreur humaine ou une défaillance organisationnelle/institutionnelle. La crise est donc issue de l'organisation.

Les *incidents externes* sont provoqués par des causes macro-environnementales à l'organisation comme des cataclysmes, des erreurs structurelles du marché, le terrorisme ...

Les *problématiques externes* sont l'association de plusieurs personnes contre l'organisation. Ces associations peuvent être des groupes d'actions ou encore des groupes de pression.

Les *problématiques internes* sont des événements propres à l'entreprise ou l'organisation où on retrouve les performances financières en baisse, le changement de culture d'organisation non-adéquat ou les mauvais choix sur le long terme.

2.3. Physionomie d'une crise

La notion de temporalité est un prérequis pour percevoir les nuances concernant la physionomie et le traitement d'une crise au niveau organisationnel mais également médiatique. Cette section nous permettra d'observer un caractère dynamique de la crise et de montrer comment l'entreprise peut s'adapter en fonction de son évolution.

Selon Didier Hiederich (2010), une crise se construit autour de 4 phases, visible sur le schéma disponible en annexe 1.

- La **phase préliminaire** ou prémices de la crise se caractérise à travers des signes avant-coureurs de la crise comme des rumeurs, des informations non vérifiées, des cas similaires dans certaines entreprises du même secteur.

La reconnaissance de cette phase permet d'effectuer une action correctrice et donc éviter la phase aigüe.

- La **phase aigüe** est la mise en lumière des problèmes grâce aux médias. La crise va subir une couverture médiatique sans précédent, peut se déclencher en très peu de temps et impliquer toute l'entreprise sous un spectre négatif.
- La **phase chronique** est la suite de la phase aigüe où les médias ne titrent plus le scandale dans la une du journal, mais continuent de relayer l'information de manière moins intensive.

L'apparition d'une autre crise importante aura tendance à réduire la présence de la crise actuelle. Cependant, il est possible qu'en cas d'actualité médiatique faible, les journalistes continueront de relayer cette information de manière soutenue.

- La **phase de cicatrisation** est la phase où la crise n'est plus abordée par les médias sauf dans le cas de la commémoration, technique (cicatrices du passé qui refont surface) ou juridique (appel, rebondissement dans le procès).

2.4. Attribution et perception d'une crise

Concernant les attributions de crise, Coombs (2009) énonce deux types de contrôles de causalité :

- Le **contrôle externe** est la mesure dans laquelle les agents externes peuvent contrôler l'événement de crise. Une plus forte perception de celui-ci devrait diminuer la responsabilité de la crise et les dommages causés à l'image, car l'organisation ne pouvait quasiment rien faire pour empêcher cette crise.
- Concernant le **contrôle personnel**, une perception plus forte de celui-ci devrait augmenter la responsabilité de la crise ainsi que les dommages faits à l'image, car l'organisation aurait pu, cette fois, agir pour prévenir la crise.

Il confirme également plusieurs hypothèses entre la responsabilité et la perception. En effet, il existe une relation négative entre les perceptions de la responsabilité de crise et l'image de l'organisation. Ensuite, de plus fortes attributions de contrôle externe réduisent les perceptions de la crise et ont un effet positif sur l'image tandis qu'à l'inverse, pour un contrôle personnel, elles les intensifient et ont un effet négatif sur l'image. Un autre facteur est l'historique de crises qui intensifie les perceptions de la responsabilité de la crise et a également un effet négatif sur l'image.

Coombs (2009) citera un paramètre non confirmé que vous pourrez retrouver dans l'annexe2.

Dans la théorie de crise situationnelle, Coombs explique la relation entre l'attribution et le type de crise, les explications concernant celle-ci se trouvent dans l'annexe 3.

Dans un second temps, il est primordial d'approfondir le concept de perception de la crise selon le point de vue des parties prenantes. Pour ce faire, il est important de comprendre le système de valeur de celles-ci et les concepts articulés autour de ce système.

Guilhem (2016) pose les bases de la conformité en définissant 2 notions clé.

La première notion est le concept de **norme sociale** défini comme étant l'ensemble des attentes et valeurs partagées au sein de notre société et étant façonnées par l'histoire et l'institution. Les normes sociales permettent de construire notre comportement et nous encadrer.

La notion de **champ** est “un domaine qui comprend l'ensemble des positions de sujets liés par les mêmes normes” (Lawrence 1999). Le champ permet donc de catégoriser les “acteurs” qui vont hiérarchiser les normes, mais également réguler les comportements des individus à travers des sanctions ou l'acceptation.

Bascle Guilhem (2016) s'attelle également à nuancer le concept de conformité à travers son concept de conformité intermédiaire et d'expliquer les conséquences de choix stratégiques de ses entreprises au niveau de leur réputation. L'auteur émet plusieurs propositions pour appréhender les effets de ces concepts sur certaines variables et les effets qu'ils exercent les uns sur les autres.

Nous avons sélectionné les propositions les plus pertinentes concernant notre étude de case.

- Proposition 1 : *l'augmentation de l'importance d'une norme devrait induire la conformité et décourager la défiance.*
- Propositions 2 : *un conformiste intermédiaire qui se conforme à une norme continue et rejette à plusieurs reprises une autre norme peut connaître une augmentation de la réputation globale et même compenser l'effet d'une réputation négative causée par une défiance répétée antérieure.*
- Propositions 3 : *un conformiste intermédiaire avec une légitimité accumulée élevée sera à l'abri des sanctions pour une légère défiance, mais sévèrement puni pour une grave défiance.*

Le graphique reprenant l'ensemble de ses propositions concernant la conformité et le résultat sur l'entreprise est disponible en annexe 4.

2.5. Parties prenantes

Robert Freeman définit les parties prenantes comme étant “toutes les personnes ou groupes pouvant affecter ou être affecté par la décision de l'entreprise”. Cette définition établit un spectre plus large des parties prenantes en comparaison avec la théorie de Friedman qui se concentre uniquement sur l'actionnariat de l'entreprise. Freeman démontre dans sa

théorie que l'entreprise doit mettre l'accent sur la communication entre les parties prenantes (Annexe 5).

Ndlela (2019) définit, lui, une matrice de parties prenantes permettant de classer les parties prenantes en fonction de leurs attributs. Ces attributs comprennent les dimensions de pouvoir, d'intérêt, d'influence et d'impact. Le diagramme, situé à l'annexe 6, illustre la grille pouvoir-intérêt dans la gestion des parties prenantes. Les quatre quadrants de la grille définissent les quatre catégories de parties prenantes. Cette matrice permet de poser une hiérarchie entre les parties prenantes et de déterminer la nature et la fréquence attendues de la communication avec celles-ci. Les parties prenantes ayant moins de pouvoir et d'intérêt seront moins prioritaires que celles ayant un intérêt et un pouvoir élevés. Le plus grand défi de la communication est donc à satisfaire les besoins de ce dernier groupe.

2.5.1. Finance comportementale

Les parties prenantes étant définies et encadrées, il est intéressant de s'appuyer sur la finance comportementale pour comprendre les motivations de ces acteurs. En effet, par la suite, nous critiquerons les effets de la communication sur la communauté financière.

Définitions

Selon Kahneman et Tversky (1979), les investisseurs se forment un avis à travers une période lors d'une détention d'action. Ils notent également que l'investisseur sera moins averse aux risques et donc moins attentif aux mauvaises nouvelles de l'entreprise si les performances de l'entreprise sont bonnes ou si le prix de l'action reste stable. Cette théorie se base sur la cause cognitive comme renversement de préférence.

Nous observons un second biais cognitif qui est le contexte de l'action, car l'actionnaire sera concentré sur son gain par rapport à son niveau de départ. L'agent économique irrationnel accentuera sa décision d'achat ou de vente d'un titre grâce à la popularité, au prestige de l'entreprise et non pour sa rentabilité économique. Il porte son choix sur une entreprise avec une forte image de marque et des relations publiques stables.

R. Thaler et E. Johnson démontrent l'effet de la "house money" en remarquant que l'investisseur est prêt à prendre plus de risques si l'entreprise alloue une grande partie de ses bénéfices dans les dividendes et si l'entreprise dégage une part importante de bénéfices.

2.6. Stratégies de défense en temps de crise

La **stratégie** est largement utilisée par les managers et est définie comme "la façon dont d'une organisation pour obtenir des avantages concurrentiels délibérément choisis" (Rughase, 2006).

Mintzberg et al. (2005) proposent les "**cinq P pour "stratégie"**". Selon cette proposition, la stratégie est premièrement un Plan, c'est-à-dire une direction d'action à poursuivre par l'entreprise. Cependant, les actions prévues et leur théorie diffèrent souvent des actions réelles et des résultats. Ensuite, la stratégie est un Modèle, une cohérence du comportement dans le temps. Troisièmement, la stratégie est une Position, la localisation de ses produits/services sur certains marchés. Ils définissent également la stratégie comme une Perspective, c'est-à-dire la manière fondamentale dont une organisation fait les choses. Finalement, la stratégie est aussi un stratagème, qui consiste en une manœuvre destinée à déjouer un concurrent.

2.6.1. Actifs de l'entreprise

Cette sous-section est le prolongement de la conception de stratégie, car la notion de "ressource de l'entreprise" est la matière première dans l'élaboration d'une stratégie.

Prévention : relations avec les parties prenantes

Dans la prévention pré-crise, il est important de favoriser des relations positives avec les parties prenantes. Dans le cas de relations négatives, elles peuvent provoquer ou aggraver les crises (Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, W. Timothy Coombs, 2016).

Les relations positives doivent être fondées sur des attentes raisonnables et des voies de communication ouvertes afin d'éviter la tension provoquée par des objectifs irréalisables. Leur création relève de la responsabilité des organisations, mais aussi des parties prenantes. En effet, les organisations doivent se concentrer sur la gestion des attentes et de la communication de manière transparente (Bundy & Pfarrer, 2015).

Cependant, la gestion des attentes peut parfois avoir des conséquences négatives sur la performance organisationnelle. En effet, les actionnaires peuvent percevoir négativement les tentatives de gestion des attentes et en particulier, lorsqu'elles ont lieu après une performance positive (Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, W. Timothy Coombs, 2016).

Mishina, Dykes, Block et Pollock (2010) constatent que les performances organisationnelles positives antérieures augmentent les attentes des parties prenantes quant aux performances positives futures et que les organisations peuvent adopter un comportement illégal afin de

répondre à ces attentes. Cette pression sociale rentre dans la “**théorie de la contrainte**” et peut provoquer par la suite une crise (Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, W. Timothy Coombs, 2016).

2.6.2. Réputation

Toutes les crises ont un impact sur la réputation et peuvent infliger des dommages à une organisation, à ses parties prenantes et à un secteur d'activité (Ndlela, 2019).

Plus les parties prenantes sont directement touchées par la crise, plus elles voudront s'informer sur la crise et sur la manière dont l'organisation compte la résoudre. Les crises affectent aussi bien les parties prenantes internes qu'externes à l'organisation, et influencent la nature des relations entre celles-ci (Ndlela, 2019). L'importance d'une bonne réputation antérieure dans la gestion de la crise est également soulignée (Ndlela, 2019).

Selon Coombs (2007), une **réputation** se développe grâce aux informations que les parties prenantes reçoivent puis comparent sur l'organisation. Cependant, la plupart des informations proviennent des médias d'information et sociaux comme les blogs. La couverture médiatique est donc primordiale dans la gestion de la réputation.

Il définit également le **capital de réputation** comme le stock d'actifs perceptuels et sociaux d'une organisation qui représente la qualité de la relation avec les parties prenantes et la considération portée à l'entreprise. Lorsqu'une crise inflige des dommages à la réputation, le capital réputationnel diminue. Ce concept peut être comparé à un compte bancaire.

Coombs et Holladay (2006) déclarent que la réputation antérieure peut créer un effet de bouclier qui protège une organisation pendant une crise. Ils affirment que la réputation antérieure peut encourager les parties prenantes à accorder le bénéfice du doute à une organisation en cas de crise en réduisant donc ainsi les attributions de responsabilité. De même, Kiambi et Shafer (2016) affirment que les organisations ayant une bonne réputation antérieure ont de meilleures évaluations post-crise que celles en ayant une mauvaise.

Sachant cela, Coombs (2007) énonce que la première priorité en cas de crise est de protéger les parties prenantes et donc la réputation. Celles-ci ont besoin de voir que l'entreprise les protège et met en place des actions correctives, mais aussi qu'elle se sente concerné par le problème sans avouer leur culpabilité.

Toutefois, cela ne signifie pas qu'une bonne réputation antérieure est une protection complète pendant une crise. En effet, elle peut être modifiée si de nouvelles informations sur le passé

d'une organisation sont révélées et celles-ci peuvent déclencher une crise ou être déclenchées par une situation de crise (Lange & Lee, 2011).

2.6.3. Attribution de responsabilité

Coombs (2007) désigne trois facteurs dans la situation de crise façonnant la menace pour la réputation : la responsabilité initiale de la crise, l'historique de la crise et la réputation relationnelle antérieure.

Concernant l'attribution des responsabilités d'une crise, la **théorie de l'attribution** déclare que les attributions de responsabilité et d'émotions peuvent servir de motivations à l'action. De ce fait, les réponses comportementales sont négatives lorsqu'une personne est jugée responsable et que la colère est présente tandis qu'elles sont positives lorsqu'elle est jugée non responsable et que c'est la sympathie qui est évoquée. La communication joue également un rôle important pour la réputation, l'attribution des responsabilités... (Coombs, 2007).

Certains concepts sont donc primordiaux, parmi eux :

- **Les cadres dans la communication** qui impliquent la manière dont l'information est présentée dans un message. La formulation d'un message détermine la manière dont les gens définissent les problèmes, leurs causes, les attributions de responsabilité et les solutions.
- **L'effet de cadrage** qui se produit lorsqu'un communicateur choisit de mettre l'accent sur certains facteurs. Les personnes recevant le message porteront alors leur attention sur ces facteurs lorsqu'elles formeront leur opinion.

Selon Ndlela (2019), le type de couverture dans les médias d'information peut grandement influencer la réputation de l'organisation. Ils sont en général "l'arbitre final" des cadres de crises pour les parties prenantes. Contrairement aux communications de l'organisation qui donne leur version des faits, les médias sont considérés comme des sources indépendantes d'informations, mais ils ne reflètent pas la réalité. En mettant l'accent sur certaines questions, les médias influencent la façon dont ces questions sont perçues par le public.

2.6.4. Types de communication de crise

Coombs (2009) oriente la communication de crise autour de deux concepts représentés sur un continuum : les stratégies dites accommodantes et défensives.

- Les **stratégies accommodantes** sont décrites comme les stratégies acceptant la responsabilité et prenant des mesures correctives.

- Les **stratégies défensives** prétendent, elle, qu'il n'y a pas de problème ou tentent de nier la responsabilité de la crise.

Sur cette échelle, nous retrouvons plusieurs stratégies de crises allant de la plus défensive à la plus accommodante :

- **L'attaque de l'accusateur** où l'organisation confronte directement la personne ou le groupe qui clame que quelque chose ne va pas avec celle-ci.
- **Le déni** où l'on affirme qu'il n'y a pas de crise.
- **L'excuse** qui minimise la responsabilité organisationnelle en niant l'intention de nuire et/ou en clamant l'impossibilité de contrôler les événements qui ont causé la crise.
- **La justification** qui minimise les dommages perçus causés par la crise.
- **La flatterie** qui loue les parties prenantes et/ou leur rappelle les bons résultats passés de l'entreprise.
- **L'action correctrice** qui a pour but de réparer les dommages causés par la crise.
- **Les excuses complètes** en reconnaissant l'entière responsabilité de l'organisation dans la crise et en demandant le pardon des parties prenantes.

En ayant connaissance de ce continuum, il est possible d'adapter sa réponse à une crise en fonction de différents paramètres. Ces stratégies sont scindées en deux catégories : les stratégies assertives dont le but est d'améliorer l'image de l'organisation et les stratégies défensives qui ont pour but de réparer ou minimiser les dommages causés à l'entreprise.

N. Dunne, N. Brennan, C. Kirwan (2020) proposent, eux, 3 stratégies dites défensives :

1. **Dissociation** : l'organisation se distance de l'événement négatif (Cooper & Slack, 2015).
2. **L'attribution externe** : l'organisation attribue l'événement négatif à un événement externe (Brennan & Merkl-Davies, 2013).
3. **Sélection** : l'organisation souligne certains faits dans le but de donner la meilleure impression possible (Brennan & Merkl-Davies, 2013 ; Cooper & Slack, 2015).

Les auteurs démontrent également 4 stratégies accommodantes :

1. **L'amélioration** : l'organisation accentue le caractère désirable d'un événement positif dont elle est au moins partiellement responsable (Cooper & Slack, 2015).

2. **L'exemplification** : l'organisation tente de projeter une image d'intégrité, de responsabilité sociétale ou morale (Cooper & Slack, 2015 ; Jones & Pittman, 1982).
3. **L'attribution interne** : l'organisation s'attribue un événement positif grâce à ses actions (Brennan & Merkl-Davies, 2013).
4. **L'auto-promotion** : l'organisation vante ses compétences, talents, capacités (Cooper & Slack, 2015 ; Jones & Pittman, 1982 ; Mohamed et al., 1999).

Les travaux de Coombs (2007) expriment une analyse plus détaillée des stratégies de crise en les classifiant par prédominance. Dès lors, vous les retrouverez en annexe 7.

Il définit également des stratégies secondaires qui consistent en 3 stratégies de renforcement :

- La **stratégie de rappel** qui rappelle les bons résultats passés de l'entreprise.
- La **flatterie**
- La **stratégie de victimisation** qui rappelle aux parties prenantes que l'organisation est aussi une victime de la crise.

Si les perceptions de la responsabilité de la crise se renforcent, la menace d'une atteinte à l'image devrait augmenter, les gestionnaires de crise devraient donc utiliser des stratégies plus accommodantes. Les stratégies plus défensives deviennent, elles, logiquement de moins en moins efficaces (Coombs, 2009).

Diers (2009) propose huit catégories de stratégie (Olga Bloch, 2014) :

Les stratégies axées sur la valorisation de soi comprennent des stratégies de marketing et de publicité d'image qui positionnent l'organisation favorablement et présentent aux parties prenantes des points particuliers (bons résultats passés, etc.).

Les stratégies axées sur la communication de routine ne sont pas non plus exclusives au contexte de la crise et elles comprennent la communication de la mission et de la vision de l'entreprise, des rapports annuels et des bulletins d'informations.

Les stratégies de communication qui encadrent la crise sont indispensables dans toute communication de crise, car les groupes de parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle explique la crise, ses conséquences, le rôle de l'entreprise. Elles comprennent les comptes rendus, la diffusion d'informations, la reconnaissance du problème et le pré-conditionnement.

En outre, comme le suggère Coombs (1999), "l'aval d'un expert extérieur" est une **stratégie de suivi**. Un tel expert peut contribuer à cadrer la crise en faveur de l'entreprise en confirmant l'approche et l'évaluation correcte de la situation par l'entreprise.

Les stratégies de réponse qui encadrent l'organisation dépeignent le comportement et les caractéristiques de l'entreprise face à la crise. Elles mettent aussi en avant ses réalisations passées et de sa capacité à résister à la crise d'une manière positive. Selon Coombs (2007), il s'agit de stratégies comme le renforcement de la posture et de la réputation et la flatterie.

Les stratégies de réponse qui sont antisociales ou défensives comprennent, la non-conformité, des renoncements, de la conformité défensive, de l'évitement et le rejet de la responsabilité, le déni simple, l'ambiguïté stratégique, la minimisation et la transcendance.

Les stratégies d'adaptation sont à l'opposé des stratégies défensives et servent à exprimer de la sympathie ou des remords et à accepter la responsabilité pour faire face à la situation. Elles comprennent l'action corrective/compensation, l'apologie, la compassion, le réconfort, la sympathie, la transparence et le bénévolat.

Les stratégies d'excellence ou de renouvellement sont celles qui se concentrent sur la perspective au-delà de la crise. Il s'agit du dialogue, de l'exemplarité et du comportement prosocial. En utilisant ces stratégies, les entreprises s'engagent à prendre les mesures nécessaires pour que la situation ne se reproduise jamais et soulignent la valeur légitime de l'entreprise.

Cependant, on pourrait également ajouter les **stratégies dites de rhétorique restauratrice** dont la tâche spécifique est de gérer le "processus de guérison du désastre à la restauration" (Griffin-Padgett & Allison, 2010). Elles combinent des expressions de sympathie et de remords avec des engagements publics.

Les stratégies mettant l'accent sur les relations inter-organisationnelles telles que la coopération et la légitimité, recherchent le soutien d'autres organisations et mettent en avant un lien positif avec elles. Cependant, une entreprise peut utiliser un lien négatif avec d'autres organisations pour se présenter de manière plus favorable ou pour se défendre.

Dans leurs travaux sur la **théorie de l'apologie**, Ware et Linkugel (1973) nous offrent un enseignement plus approfondi de cette stratégie citée précédemment. La stratégie la plus pertinente selon notre cas, **la différenciation** consiste à se séparer de l'acte et donc de la

personnalité inculquée à l'égard du public. L'ensemble de ces stratégies se trouvent dans l'annexe 6.

Le bruit stratégique

La gestion des impressions est un concept clé, car les organisations cherchent à influencer intentionnellement les réactions des parties prenantes. La gestion des impressions décrit donc toute action menée dans le but d'influencer la perception que le public a de l'organisation (Elsbach, Sutton et Principe, 1998).

Pour cela, les entreprises utilisent des **bruits stratégiques** qui se produisent lorsque plusieurs événements importants sont annoncés en même temps, que le moment des annonces est sous le contrôle de l'organisation et qu'ils ne sont pas liés à l'événement initial. Ces activités de gestion des impressions sont préventives, anticipatives et obscurcissantes. Il permet à une organisation de rationaliser les réactions du marché en fournissant une autre explication au changement négatif du cours de l'action de l'entreprise (Scott D. Graffin, Mason A. Carpenter, Steven Boivie, 2010).

Il y a différentes façons de créer du bruit : la *construction d'un obscurcissement anticipatif* qui ne se produit pas en réponse aux réactions des parties prenantes et est plus susceptible d'être utilisé lorsqu'il n'est pas certain qu'un événement organisationnel sera négatif. Un *événement déroutant* est un événement significatif qui peut influencer indépendamment le cours des actions d'une organisation et les *événements confusionnels* sont un élément de dépistage dans une étude d'événement. Si une entreprise subit un événement confondant à peu près au même moment que l'événement d'intérêt, cette entreprise est exclue de l'analyse, car les réactions sont impossibles à déterminer indépendamment des autres événements.

Plus précisément, au moment où il annonce un nouveau PDG, un conseil d'administration cherche à gérer les impressions des parties prenantes en diffusant simultanément des informations confuses sur d'autres événements importants. De nombreux paramètres sont à prendre en compte pour que cette stratégie soit efficace, parmi eux, la durée du mandat du PDG et son expérience antérieure, etc. (Scott D. Graffin, Mason A. Carpenter, Steven Boivie, 2010). D'autres facteurs et leurs effets seront précisés dans la section suivante.

2.6.5. Impressions engendrées par les stratégies

Nous allons ensuite détailler les impressions engendrées par les stratégies sur les différentes parties prenantes.

Paramètres influençant la gestion de crise

Durant la crise, il faut souligner d'un *point de vue interne* l'importance des "gestionnaires de crise". En effet, les dirigeants sont essentiels au processus de gestion de crise et un certain nombre de facteurs influencent leur capacité à diriger (Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, W. Timothy Coombs, 2016). Par exemple, les stratégies de réponse aux crises sont probablement plus efficaces lorsqu'elles sont associées à des efforts internes sincères pour remédier aux problèmes qui ont conduit à la crise (Gillespie et Dietz, 2009 ; James et Wooten, 2006 ; Pfarrer, DeCelles, et al., 2008 ; Rhee et Kim 2012). Ensuite, on observe que les PDG puissants ont tendance à prendre plus de risques (Zahra, Priem et Rasheed, 2005), ce qui peut accroître la probabilité d'une crise.

Conclusion, les facteurs qui conduisent à une gestion interne plus efficace des crises peuvent aussi paradoxalement provoquer davantage de crises.

La grande différence entre les perspectives est que le point de vue interne se concentre sur les efforts de recherche de sens des gestionnaires pour résoudre la crise, et le point de vue externe se concentre sur la perception et les perceptions des parties prenantes (Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer, Cole E. Short, W. Timothy Coombs, 2016).

D'un *point de vue externe*, les perceptions des parties prenantes sont principalement fondées sur leurs attributions. La recherche a également montré que la stratégie de réponse d'une organisation peut influencer les perceptions des parties prenantes.

Un leadership efficace des parties prenantes externes est également susceptible de se traduire par un leadership efficace des audiences internes, et vice-versa (Bies, 2013). Par exemple, une organisation qui communique sa compassion aux victimes peut être une source de motivation et de fierté pour ses employés (Seeger et Ulmer, 2002).

La recherche a également examiné que les perceptions négatives sont réduites si l'organisation est la première à publier des informations sur la crise (Claeys et Cauberghe, 2012 ; Pfarrer, Smith, et al., 2008). D'autres chercheurs ont montré que les organisations peuvent s'engager dans des stratégies de réponses anticipatives pour atténuer les réactions

négligentes, notamment en regroupant des informations négatives avec des informations plus positives (Elsbach, Sutton, & Principe, 1998 ; Graffin, Carpenter, & Boivie, 2011).

Dans l'explication de ses hypothèses, Coombs (2009) démontre que, pour les crises de type "accident", la responsabilité de la crise a diminué et les images se sont améliorées à mesure que les dommages de la crise s'aggravaient. Les accidents créent des perceptions minimales de contrôle personnel. Si l'organisation ne peut pas contrôler un accident grave, elle est aussi une victime de l'accident. Les parties prenantes peuvent développer de la sympathie pour une organisation gravement blessée.

Réputation

Certaines recherches soutiennent l'argument selon lequel des évaluations sociales favorables peuvent protéger les organisations des perceptions négatives. Par exemple, Coombs et Holladay (2001, 2006) ont trouvé une corrélation négative entre les perceptions des parties prenantes de la responsabilité en cas de crise et la réputation d'une organisation. Cependant, la réputation et d'autres évaluations sociales peuvent agir comme un fardeau (Brooks, Highhouse, Russell, & Mohr, 2003).

Selon Neil J. Dunne, Niamh M. Brennan, Collette E. Kirwa (2018), les stratégies de communication de crise engendrent des impressions auprès de leur audience. Dans leur étude de cas, les impressions retenues par rapport aux accusés étaient : "leurs mains étaient propres", "leurs mains étaient liées", "leur travail était bon" et "leurs intentions étaient bonnes".

Acteurs puissants et médias

La recherche montre que des parties prenantes puissantes et actives jouent un rôle en influençant les perceptions des autres parties prenantes (Pfarrer, DeCelles, et al., 2008). Par exemple, les parties prenantes peuvent utiliser leur position pour influencer l'opinion publique via des boycotts et des manifestations, et les "agents de contrôle social", tels que les agences de régulation, peuvent influencer les perceptions de crise des autres parties prenantes (Greve et al., 2010).

Effets des stratégies

En ce qui concerne les stratégies contenues dans le continuum section 2.6.2, on constate que plus la stratégie est accommodante, plus elle est coûteuse pour l'organisation. L'utilisation de stratégies trop accommodantes ne produit pas de bénéfices plus importants pour la réputation que ceux prescrits par le SCCT et peut parfois aggraver la situation.

Ensuite, Coombs (2009) explique qu'une organisation ne peut pas toujours présenter des excuses en raison de ses responsabilités fiduciaires à l'égard des actionnaires, des créanciers, etc. La présentation d'excuses admet la culpabilité et expose l'organisation à une responsabilité juridique. Il existe cependant des moyens d'exprimer des remords sans admettre sa responsabilité ou encore de combiner le remords et l'excuse.

Finalement, Coombs (2007) nous fournit les lignes directrices de la stratégie de réponse aux crises du SCCT avec plusieurs constations. Tout d'abord, les stratégies de restructuration devraient être utilisées pour les crises dont la responsabilité est attribuée de manière basse et pour lesquelles il existe des antécédents de crises similaires et/ou une réputation relationnelle antérieure négative. Ensuite, les stratégies de restructuration devraient être utilisées pour les crises dont la responsabilité est fortement attribuée (crise évitable) sans tenir compte des antécédents de crises similaires ou de la réputation relationnelle antérieure.

Les autres constations émises par Coombs sont trouvables dans l'annexe 7.

Bruit stratégique

La durée du mandat du PDG sortant est positivement liée à la probabilité d'un événement bruyant de succession. En effet, un PDG ayant un mandat plus long est plus susceptible d'être identifié à l'entreprise et d'avoir des résultats positifs significatifs.

D'ailleurs, l'expérience précédente du nouveau PDG dans une autre entreprise ne réduit pas nécessairement leur incertitude (Scott D. Graffin, Mason A. Carpenter, Steven Boivie, 2010).

Ensuite, l'écart de rémunération entre le PDG sortant et le reste de l'équipe de direction est positivement lié à la probabilité d'un événement bruyant de succession de PDG. Plus l'écart salarial se creuse, plus le nouveau PDG aura d'attentes, sa rémunération étant un indicateur d'importance en termes de capacité, de pouvoir ou de contribution et les parties prenantes seront plus sceptiques (Scott D. Graffin, Mason A. Carpenter, Steven Boivie, 2010).

La performance récente des actions est également positivement liée, car la performance de l'entreprise est la principale mesure appliquée pour évaluer la qualité des PDG (Khurana, 2002). Si la performance récente a été forte, cela suggère que les actionnaires sont satisfaits de l'état actuel de l'entreprise et ce succès sera sûrement attribué au PDG sortant. Dans le cas contraire, les parties prenantes seront donc enclines à vouloir un changement de direction (Scott D. Graffin, Mason A. Carpenter, Steven Boivie, 2010).

L'expérience antérieure du PDG est, elle, liée négativement à la probabilité d'un événement bruyant de succession de PDG. En effet, si la personne nommée n'a jamais occupé le poste de PDG, les actionnaires vont craindre qu'elle ne soit pas prête à assumer ses nouvelles responsabilités. Au contraire, si elle a déjà occupé le poste de PDG, cela peut indiquer aux actionnaires sa capacité à diriger (Khurana, 2002).

Finalement, la nomination d'un PDG d'une entreprise de haute réputation positive est négativement liée. Un déterminant clé de la légitimité d'un candidat est la réputation de son entreprise (Khurana, 2002). Graffin et al. (2008) rapportent que les cadres supérieurs affiliés à un PDG “vedette” étaient plus susceptibles d'être nommés PDG ailleurs. Les dirigeants de l'organisation tiennent probablement compte de la réputation de l'entreprise d'origine lorsqu'ils envisagent la réaction des actionnaires à l'annonce de la succession.

Incongruence entre la philanthropie et la surcompensation

Il existe une corrélation entre le salaire du PDG et l'approbation des médias. En effet, au plus un PDG est bien payé, au plus les médias seront plus critiques à son égard.

Pour faire face à cette image négative, l'entreprise et son PDG adoptent la philanthropie et donc effectuent des actions de manières purement altruistes sans retour financier ou en termes de gains d'images (JP Vergne, Georg Wernicke, Steffen Brenner, 2018).

La philanthropie est apparue comme la meilleure option. La philanthropie d'entreprise est définie comme des transferts volontaires et inconditionnels d'espèces ou d'autres actifs par des firmes privées à des fins publiques (Gautier et Pache, 2015).

Cependant, nous remarquons que l'abus de philanthropie accentue le sens critique des médias et donc son approbation. Il est donc important de montrer un équilibre et de ne pas juste effectuer des actions charitables dans le but d'expliquer le salaire du PDG, mais qu'elles soient cohérentes dans un souci d'image. La philanthropie et la surcompensation sont perçues comme incongru, car ils représentent des exemples d'un signal positif et négatif respectivement situés aux deux extrêmes d'une échelle sémantique qui va de l'altruisme à l'égoïsme, ce qui les rend incompatibles avec le public. En effet, les entreprises engagées dans la philanthropie reçoivent plus de désapprobation pour surcompenser leurs PDG, mais elles diminuent également davantage la surcompensation des PDG en réponse à la désapprobation. Cela se produit davantage dans les entreprises plus anciennes et moins dans

les entreprises plus grandes et plus performantes (JP Vergne, Georg Wernicke, Steffen Brenner, 2018).

Résultats post-crise

On constate une sorte de processus d'apprentissage concernant la période post-crise. En effet, Madsen (2009) a montré que l'expérience antérieure réduit la probabilité de subir une crise à l'avenir. La recherche post-crise du point de vue interne montre que l'apprentissage d'une crise est possible, sous réserve de conditions qui peuvent influencer les types de leçons apprises et le degré auquel les leçons sont internalisées.

3. Étude de cas

3.1. Méthode

Concernant la méthodologie, nous avons, tout d'abord, récolté plusieurs informations sur les crises actuelles. Ensuite, lors de notre première entrevue avec Monsieur Bascle, notre choix s'est porté sur le cas de Goldman Sachs, car il s'agit d'une entreprise avec une réputation assez mauvaise et l'analyse de l'efficacité de ses stratégies semblait une très bonne étude de cas pour notre travail.

Concernant la méthodologie adoptée pour ce travail d'étude, nous avons utilisé le livre de référence "Case study research : design and methods" par Robert K. Yin. Le livre propose à travers sa méthodologie de définir le cas étudié, de déterminer les données pertinentes à collecter et interpréter les données dans le but de répondre à la question de départ en respectant un cadre méthodologique. L'auteur souligne l'importance de détailler le lien de causalité entre les différents des événements, ce que nous avons réalisé durant notre travail avec notre tableau de codage (Annexe 9). Dans celui-ci, nous veillons à récolter plusieurs stratégies de communication de la société de manière chronologique (Annexe 8) pour expliquer les effets de leur communication, mais également les raisons de celles-ci. Il nous rappelle également qu'il est primordial d'orienter la structure de notre travail à travers 4 piliers : la validité de la construction, la validité interne, la validité externe et la sûreté des sources. Ce dernier nous confirme l'utilité des sources certifiées par des organismes de presse et surtout avec une crédibilité dans le domaine de la finance ce qui est le cas pour l'Echo, le Financial Times, Bloomberg. Cette tactique va nous aider dans la collecte de données pertinentes à la réalisation de notre étude de cas.

Nous l'avons donc appliqué tout au long de notre travail où nous avons récolté des données de plusieurs sources crédibles en commençant par l'analyse de Goldman Sachs pour introduire notre sujet (base de données Bloomberg et la rubrique Press Release), pour ensuite décrire le scandale à travers des médias que l'on peut qualifier de financiers ou crédibles comme ce fut le cas du Financial Times, Bloomberg... Nous avons enfin terminé par une pluralité d'ouvrages scientifiques traitant de la gestion de crise tels que les théories de Cooper & slack, Coombs, Mintzberg...

La validité interne nous fournit les tactiques pour créer un chemin permettant le croisement des différentes données ensemble, une construction de notre logique de réflexion et une analyse chronologique. Cette partie de recherche permet de faire l'analyse de données. La validité externe utilise la tactique d'une logique utilisée par différents cas d'études, cette partie se concentre sur la construction de la recherche. Cet aspect n'a pas été négligé, car nous avons eu l'occasion de consulter plusieurs mémoires, thèses et TFE sur l'entreprise Goldman Sachs et nos ouvrages scientifiques se basent aussi sur d'autres études de cas. La sûreté utilisera un protocole propre à l'étude de cas ainsi que développer une base de données pour notre étude de cas et cette tactique nous aidera dans la collecte de données pour la réalisation de ce travail.

3.2. Description du cas

Le sujet de notre cas d'étude porte sur la gestion d'une crise à travers un prisme communicationnel de l'entreprise Goldman Sachs.

Nous pouvons présenter l'entreprise comme étant un pilier du secteur financier à travers le monde depuis sa création en 1869 à New York aux Etats-Unis par Samuel Sachs. L'entreprise concentre ses domaines d'activités à travers une large gamme de services financiers comme l'investissement bancaire, la sécurité des transactions, la gestion des investissements et un système bancaire pour les particuliers. Le portefeuille de clients est également très vaste, car il regroupe les entreprises, les organismes financiers, les gouvernements et particuliers.

Comme expliqué précédemment, l'entreprise est un acteur important du marché financier de par son chiffre d'affaires de 44,560 milliards pour l'année 2020, plus de 40 000 employés à travers le monde et sa présence dans 34 pays. Elle concentre son activité au sein de son siège social à New York entourée de ses filiales étrangères qui sont dirigées par une division différente de la division américaine (Annexe 12).

Cependant, durant ces 10 dernières années, nous avons surtout eu l'occasion de connaître Goldman Sachs à travers ses frasques et son image "négative". En effet, l'entreprise a connu plusieurs drames dont la vente de produits financiers durant la crise de 2008, un détournement de fonds de plusieurs millions de dollars en Inde et le détournement de fonds du fond souverain malaisien.

Concernant le cœur de notre sujet, il est primordial de contextualiser le scandale que nous étudions.

L'histoire de 1MDB débute en 2008. Suite à la difficulté de la crise économique et, également, à la recherche de nouveaux partenaires stratégiques pour son développement, la Malaisie ouvre un fond souverain par l'initiative de Najib Razak, l'ancien Premier ministre malaisien. Goldman Sachs y voit l'opportunité par l'intermédiaire de Tim Leissner et Roger J de proposer leurs services de consultants financiers pour renforcer la position de l'entreprise sur le territoire asiatique et plus précisément en Malaisie. Cependant, Najib Razak, épaulé par John Low, trouve l'opportunité d'effectuer une émission de bons via Goldman Sachs et utiliser cet argent à des fins privées.

Selon le département de la justice américaine, Goldman Sachs USA est inculpé pour avoir transgressé le FCPA. En effet, comme expliqué précédemment, l'argent a servi à verser des pots-de-vin à diverses personnes de différents gouvernements. L'entreprise est surtout inculpée, car elle n'a pas fait attention aux "Red flag" en commençant par l'approbation de 3 émissions de dettes dans un délai de moins d'un an avec des montants importants nécessitant une analyse plus approfondie des demandes du client, mais également une justification précise de ses investissements.

Nous pouvons également remarquer que Tim Leissner, accompagné de Roger Ng, a tenté à plusieurs reprises de faire de John Low, un client de Goldman Sachs et ce dernier s'est vu refusé l'accès pour son affiliation avec des membres du gouvernement pouvant entraîner un conflit d'intérêt, mais aussi car John Low est la source de plusieurs scandales par le passé. Les comparses ont tenté cette manœuvre dans différentes filiales de l'entreprise pour l'impliquer finalement dans la transaction financière via 1MDB ce qui aurait dû alerter le système de sécurité de l'entreprise Goldman Sachs. De plus, ce système d'approbation aurait dû être plus vigilant à l'égard de ses filiales, développer un sens critique et surtout ne pas céder à la pression de personnes se situant haut dans la hiérarchie.

C'est ainsi que les deux employés se retrouvent à soudoyer des personnes ayant une fonction publique au sein du gouvernement dont Najib Razak, et à détourner de l'argent public pour maintenir la position de Goldman Sachs en Malaisie. Le montant de la somme dérobée s'élève à 6,5 milliards de dollars et le scandale apparaît dans les médias en 2018 durant les élections malaisiennes et c'est après les élections que le jugement de l'ancien Premier ministre commence et que nous découvrons l'implication "indirecte" de l'entreprise Goldman Sachs.

Ce scandale entraînera des poursuites venant du gouvernement malaisien, émirati mais également du département de la justice américaine. Cette affaire durera 2 ans et se clôturera en octobre où Goldman Sachs acceptera finalement de plaider coupable lors de son projet avec le DoJ. Tim Leissner a plaidé coupable et a l'obligation de payer le montant dérobé au gouvernement et a été radié du système bancaire. Roger Ng n'a pas encore été jugé à cause de son jugement en Malaisie à Kuala Lumpur tandis que John Low est porté disparu et donc n'a pas pu être jugé.

3.3. Données

Concernant la méthodologie pour la récolte des données, nous avons effectué nos recherches sur des sites crédibles comme le Financial Times, The Guardian, The Times, Bloomberg ainsi que Reuters en ajoutant les mots clé "Goldman Sachs" et "IMDB" en triant les articles par date de parution. Nous nous sommes également inscrits ou abonnés à certains sites étant destinés aux abonnés. L'ensemble des presses choisies sont anglophones, car celles-ci sont plus fournies et l'information est plus rapide contrairement aux presses francophones. De plus, selon les analystes, les effets d'une information sur le marché se mesurent le jour même.

Pour les événements majeurs, nous avons repris l'information dans la rubrique "Press Release" de Goldman Sachs. L'ensemble des événements majeurs sont structurés de manière chronologique accompagnée de plusieurs articles traitants du même sujet sous forme de tableau de codage.

Concernant le cours de la bourse, nous avons fait un export de l'ensemble des prix de l'ouverture (PR006), de clôture du prix (PR005) de l'action "GS US Equity", l'index du Dow Jones ainsi que l'index boursier (S&P500) via la base de données de Bloomberg.

En règle générale, chaque documentation était enregistrée sur nos ordinateurs avant de passer à la lecture en tant que telle. Chacune d'entre elles était stockée dans un dossier différent, ceux-ci classés par thème comme par exemple, "Stratégies", "Goldman Sachs", "1MDB", etc. La mise en forme des documents s'est faite sur le format Word online pour synthétiser de manière uniforme nos données et voir l'avancement de notre travail.

3.4. Analyse de données

Concernant le traitement des données pour ce travail de fin d'études, nous avons adopté l'approche émise par Jon Van Maanen à travers son ouvrage "The fact of fiction in organizational ethnography". En effet, cette méthode ne s'applique pas qu'aux sciences sociales, car elle permet d'éviter la confusion due au caractère empirique des découvertes que nous pouvons faire et ainsi structurer les informations pertinentes pour notre étude de cas à travers un tableau de codage regroupant les données secondaires, le concept de premier ordre, le concept du second ordre et également la stratégie de défense utilisée par l'entreprise ainsi que son impact sur le prix de son action indexé à un marché générique pour éviter les biais.

Les données secondaires organisées par ordre chronologiques sont les informations dites pertinentes par rapport à notre étude de cas et plus précisément nous aider à tirer les informations pertinentes concernant par les stratégies mises en place par Goldman Sachs. La mise en place des données secondaires se fait à travers un copier-coller d'un paragraphe d'un article entouré d'une contextualisation pour aider le lecteur dans sa compréhension. Les informations dans le paragraphe souligné sont considérées comme étant essentiel pour le concept du premier ordre.

Le concept du premier ordre quant à lui est la retranscription des éléments soulignés dans la partie des informations secondaires. Dans cette partie, nous voulons retirer la substance essentielle pour notre travail pour la traduire en une typologie propre à notre travail dans le concept du second d'ordre.

Le concept du second ordre est une typologie propre à notre étude de cas et elle nous permettra de faire ressortir l'élément central de notre donnée secondaire et ainsi observer l'effet de cette stratégie à travers des indicateurs de performances financiers comme le prix de l'action de l'entreprise.

Pour expliquer au mieux cette méthodologie, nous allons l'appliquer à travers un exemple concret.

Données secondaires	Concept du 1er ordre	Concept du 2e ordre	Tactique utilisée
Il s'agit d'un article de l'écho datant du 17 décembre 2018 expliquant que le gouvernement malaisien souhaite entamer des poursuites judiciaires contre le groupe Goldman Sachs. Pour la banque, en tout cas, <u>la justice malaisienne fait « fausse route »</u>. Elle a <u>réagi lundi en se réjouissant de « pouvoir défendre son dossier</u> https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/scandale-1mdb-la-malaisie-porte-plainte-contre-goldman-sachs-239474	La justice malaisienne fait fausse route.	Transfert de responsabilité	

4. Résultats

4.1. Introduction

Premièrement, il est important d'observer la réputation d'une entreprise pour apprécier au mieux la communication de celle-ci et de l'impression qu'elle souhaite donner lors de la gestion de crise.

Selon plusieurs médias crédibles, Goldman Sachs est appelé le "vampire squid" ce qui sous-entend que l'entreprise a bâti sa fortune grâce au sang. Ceci est bien évidemment une métaphore, mais nous pouvons comprendre que Goldman Sachs est impliqué dans plusieurs scandales ternissant son image.

Dans un souci de simplicité, nous avons scindé ces phénomènes en deux parties :

Les crises éthiques

En 2008, l'entreprise profite de la crise qui touche durement le continent européen pour effectuer un plan d'investissement dans le but de d'acquérir des biens à moindres coûts. Cette pratique a été qualifiée de scandaleuse de la part de plusieurs hommes et femmes politiques. En effet, ce principe de libre marché va à l'encontre de certaines normes sociales acceptables telles que la solidarité.

Les crises judiciaires

En 2008, l'entreprise fera la promotion d'actifs financiers risqués. L'entreprise va essuyer plusieurs plaintes, car celle-ci aura mal agi au niveau de la loi (abus de confiance...).

4.2. 17 Juillet 2018 : Changement de CEO

Nous pouvons retrouver dans les communications internes aux investisseurs de l'entreprise Goldman Sachs une publication ayant pour but de communiquer sur le changement de CEO entre Lloyd Blankfein et David Solomon. Lloyd Blank se trouve élogieux à l'égard de David Solomon et tente de rassurer les actionnaires en expliquant qu'il saura faire de l'entreprise, une organisation pérenne.

L'ensemble du discours de l'ancien CEO de Goldman Sachs est présent dans le tableau de codage (Annexe 9).

- **Stratégies utilisées**

Le but de ces communications semble, avant tout, de préparer l'élection de David Solomon, banquier depuis 20 ans chez Goldman Sachs, en tant que numéro 1 de l'entreprise. Actuel numéro 2, les publications de l'entreprise le concernant ont sûrement comme objectif de rendre confiantes les parties prenantes sur les compétences et sur ses capacités à diriger correctement Goldman Sachs et, de ce fait, faire perdurer l'organisation.

Le choix de changer de dirigeant à ce moment-là peut aussi se justifier par le **concept de bruit stratégique**. En effet, ce changement de PDG peut simplement être positif pour l'entreprise dans un but d'amélioration, mais il peut intervenir également de le but de brouiller la perception du public concernant la crise en cours. Comme expliqué dans la section 2.6.4 et 2.6.5, Goldman Sachs cherche peut-être à gérer les impressions des parties prenantes en diffusant simultanément des informations sur d'autres événements importants. Or, le changement de direction est une information et un changement très important dans une entreprise et il n'y a aucun doute que les médias couvriront cette nouvelle, offrant donc moins de place aux mises à jour concernant la crise et le scandale.

Ce remplacement peut aussi permettre de mettre en arrière tous les effets négatifs que la précédente direction a subis et de repartir sur une meilleure base avec un dirigeant aussi voir plus compétent et irréprochable. Lloyd Blankfein est un pilier de l'entreprise Goldman Sachs et est apprécié des investisseurs de par sa vision stratégique et son changement de vision stratégique. Cependant, il officiait en tant que CEO lors de la période où a eu lieu les fraudes.

David Solomon quant à lui a l'optique de redonner une image d'intégrité à l'entreprise et surtout d'en faire une société pérenne guidée par l'intégrité.

Ce bruit stratégique ne se produit pas qu'autour du CEO. En effet, le 13 septembre 2018, Goldman Sachs communique à travers sa section internet "Media Investor" que Goldman Sachs décide de changer certains cadres de son "Board Executive" dans le but de préparer l'entreprise à sa future évolution avec des acteurs qualifiés (Stephen Scherr).

- **Effet sur la presse**

Concernant la presse, nous avons deux façons d'observer l'information, une étant de manière très objective et l'autre de manière plus amusée.

En outre sa qualité de banquier spécialisé dans l'investissement, la presse s'intéresse à sa vie privée de manière amusée et plus précisément, sa passion en tant que Producteur et Dj. En effet, selon les médias, le parcours de David Solomon ou Dj-Sol se résume à son ancienneté chez Goldman Sachs, ses productions musicales qui, selon les médias, ne colle pas avec son futur rôle de CEO dans l'une des plus grandes banques du monde. Pour citer Bloomberg: *"Yet, for a man who has joked he would die at his desk, the transition has arrived sooner than even he might have expected"*.

Cependant, certains médias expriment les convictions du nouveau CEO de vouloir rompre avec les liens du passé et limiter le "Trading" pour se concentrer sur des domaines d'activités plus saines.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a diminué de 0,20 % et l'index boursier (S&P500) a augmenté de 0,72 %. Nous pouvons donc conclure que l'effet de cette stratégie a un effet négatif (Annexe 14)

4.3. 9 Novembre 2018 : Réunion de l'équipe juridique de Goldman Sachs

La crise rentre dans sa phase aiguë. The Guardian déclare dans un article que, suivant le début des poursuites contre Goldman Sachs, l'entreprise a décidé de réunir son équipe juridique pour faire un état des lieux de la situation et effectuer des investigations avec le département de la justice américaine.

Les répercussions peuvent être multiples à la suite de ces informations.

- **Stratégies utilisées**

Le but premier de cette réunion est, sans doute, de faire un constat de la situation, d'évaluer les dangers de la crise et de déterminer quelles seraient les actions à effectuer pour réduire ses effets négatifs. Cependant nous pouvons corréliser cet événement à la stratégie de l'**action correctrice** car l'entreprise collabore avec le DoJ contre les fautes (**distanciation**).

Dans ce cas de figure, les répercussions peuvent être expliquées, tout d'abord, par la couverture médiatique dont l'affaire obtient avec tous ses effets néfastes sur la réputation et l'image de l'entreprise qui ont été détaillés dans les sections 2.6.3. De nombreux articles parurent à ce propos et leur cadrage était principalement ciblé sur les suspicions de culpabilité et l'historique du scandale.

- **Effet sur la presse**

Dans cet événement, les médias citent très souvent David Solomon et sa gestion de la crise. Celui-ci remplit son rôle de paratonnerre, car il fournit des informations que ce soit en interviews et accapare l'attention des médias. Nous remarquons que les presses utilisées démontrent une certaine empathie en pensant que la pression de cette affaire doit être forte pour le nouveau CEO. The Times et The Guardian utiliseront le terme "retombées" pour démontrer que Solomon fait face aux effets d'actions commises dans le passé. De plus, The Times citera les efforts de banque dans ses comportements éthiques et son envie de changer d'image. Le Financial Times titrera "*Goldman Sachs hires firefighting lawyer with DOJ ties*", nous comprenons le contexte de crise de cette réunion.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a diminué de 3,90 % et l'index boursier (S&P500) a diminué de 0,47 % . Nous pouvons conclure donc que l'effet de cette stratégie a un effet négatif (Annexe 15).

En outre, il est important de souligner que la crise est dans sa phase aiguë avec l'arrivée de répercussions plus virulentes. De ce fait, nous supposons que la confiance et la relation avec les parties prenantes ont commencé à être ébranlées par les médias, touchant également la réputation de l'entreprise. Cette réunion est également l'opportunité pour Goldman Sachs de collaborer avec le DoJ et montrer un autre visage.

4.4. 17 Décembre 2018 : La justice malaisienne entame des poursuites contre Goldman Sachs

L'Echo poste un article déclarant que : *“le gouvernement malaisien souhaite entamer des poursuites judiciaires contre le groupe Goldman Sachs. Pour la banque, en tout cas, la justice malaisienne fait “fausse route”. Elle a réagi lundi en se réjouissant de “pouvoir défendre son dossier”.*”.

- **Stratégies utilisées**

La banque commence par des stratégies primaires défensives comme le **déni**, la **dissociation** voire même **d'attaque de l'accusateur** en affirmant que la justice malaisienne faisait “fausse route” et en “se réjouissant de pouvoir défendre son dossier”.

Par ses communications, elle veut prétendre à une innocence totale concernant le scandale en se dissociant de celui-ci. Il indique également qu'ils ne sont pas “réelles” coupables, que leurs accusateurs se trompent et que finalement, il posséderait des preuves pouvant en attester. Tout cela a évidemment pour but de ne pas provoquer de scandale ou du moins d'en tenir Goldman Sachs éloigné afin qu'il ne lui porte pas préjudice.

- **Effet sur la presse**

La presse se montre peu optimiste à l'égard du futur de l'enquête.

En effet, le Guardian citera *“News of the prosecution is a fresh blow for Goldman, with the Wall Street giant's corporate culture having come under increased scrutiny as details of the scandal continue to emerge”* et Bloomberg qualifiera de *“thorniest scandal”* depuis la crise de 2008.

La presse semble neutre concernant l'affaire. Cependant, Bloomberg fera référence au fait que ce scandale entravera l'image de Lloyd Blankfein.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a diminué de 0,82% et l'index boursier (S&P500) a diminué de 1,73%. Nous pouvons conclure donc que l'effet de cette stratégie à un effet légèrement positif (Annexe16).

4.5. 16 Janvier 2019 : Réunion annuelle avec les actionnaires

Lors de cette réunion, le directeur général présente ses excuses au peuple malaisien pour le rôle de deux anciens employés, Tim Leissner & Roger Ng, dans le scandale 1MDB. Dans cette intervention, il reconnaît pour la première fois l'influence de l'entreprise dans cette crise.

On apprend que le CEO de l'entreprise a présenté les résultats du quatrième trimestre & de l'année entière, de la société et a fait le point sur les enquêtes relatives à la corruption entourant le fonds souverain malaisien.

- **Stratégies utilisées**

Premièrement, il s'agit donc d'une **stratégie primaire de défense** et plus précisément d'**excuses**. En effet, le CEO reconnaît les dommages causés et s'en montre désolé, mais attribue tout de même la responsabilité non pas à l'entreprise, mais à un seul membre.

Deuxièmement, nommer Tim Leissner et ses responsabilités dans la crise pourrait être attribué à plusieurs types de stratégies détaillées dans la section 2.6.4. Tout d'abord, une **stratégie d'atténuation** comme pour l'excuse, mais avec aussi une **stratégie de justification**, car cette sortie médiatique est effectuée dans le but de minimiser les responsabilités de l'organisation dans la crise ou de démontrer la difficulté de contrôler les événements, réalisés par ses anciens employés, qui ont déclenché la crise. Cependant, elle ne minimise en aucun point les dommages perçus et causés par celle-ci.

Il pourrait s'agir également d'une **stratégie** toujours **défensive** qui est l'**attribution externe** où l'entreprise attribuerait la responsabilité de la crise à des membres internes cette fois-ci. En effet, l'organisation déclare qu'eux seuls sont possiblement impliqués dans ce scandale permettant de donner une meilleure impression de Goldman Sachs dans son ensemble.

Ensuite, faire le point sur les enquêtes de corruption a sans doute été réalisé dans le but de montrer la bonne volonté du groupe, prouver que l'entreprise est transparente avec ses parties prenantes et chercher les "vrais" fautifs du scandale voire des solutions à apporter pour le futur. On est encore loin d'une stratégie d'actions correctrices, mais un pas est fait pour la résolution de la crise, pouvant montrer une image plus "sympathique" au vu du public.

David Solomon demande, entre autres, l'indulgence de ses clients en leur rappelant le bon travail réalisé auparavant ce qui représente parfaitement la **stratégie de flatterie**. C'est donc aussi le début des **stratégies plus accommodantes**. Selon Diers, cette stratégie rentre

dans les **stratégies de réponse à la crise qui encadrent l'organisation** qui servent à dépeindre le comportement et les caractéristiques de l'entreprise face à la crise ainsi que de mettre en avant ses réalisations passées et de sa capacité à résister à la crise. Selon Coombs (2007), il s'agirait de stratégie de renforcement de la posture et de la réputation.

La légère baisse du prix de l'action peut être due à la collaboration avec la justice, mais aussi au fait que l'entreprise reconnaisse le problème avec une présentation d'excuses ainsi qu'à la reconnaissance de la présence de Jho Low dans l'affaire.

Nous pouvons également noter la présence de la stratégie de communication axée sur la routine où le CEO informe les actionnaires sur l'état financier de l'entreprise.

- **Effet sur la presse**

Concernant les effets de la tactique utilisée, elles semblent assez neutres, car l'ensemble de la presse relate l'information à travers les différentes citations de David Solomon lors de sa réunion avec les actionnaires sans les commenter.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a augmenté de 5,39 % et l'index boursier (S&P500) a augmenté de 0,05 %. Nous pouvons conclure que l'effet de cet événement à un effet positif (Annexe17).

4.6. 1 Février 2019 : Suppression des bonus des banquiers impliqués dans l'affaire

Le 1 février 2019, l'entreprise décide de récupérer les bonus offerts aux employés ou anciens employés de Goldman Sachs pouvant être responsables du scandale de 1MDB . L'annonce des bonus se voulait un message à l'intention des actionnaires mécontents de la façon dont le scandale de corruption a terni l'image de la banque.

On apprend aussi que Goldman Sachs devra payer un certain montant pour la réparation des dommages causés dans le scandale. On sait aussi que les employés auraient versé certains pots-de-vin et auraient réclamé une commission "déraisonnable" pour cette transaction .

- **Stratégies utilisées**

Par ces actions, il passe officiellement à une **stratégie d'actions correctives**. Le conseil d'administration veut que les actionnaires sachent qu'il a conscience de la gravité de la situation en ajoutant tout de même que le message n'était pas censé être une admission de méfaits. De

plus, en reprenant les bonus de L. Blankfein, cette action prend une valeur symbolique sachant qu'il représentait la bienveillance de Goldman Sachs avant le scandale.

À la suite des informations divulguées dans l'article, Goldman a refusé de commenter quoi que ce soit, se réfugiant encore une fois dans le silence.

- **Effet sur la presse**

Nous pouvons remarquer les stratégies utilisées par Goldman Sachs commencent à être comprises par les médias même si Bloomberg estime que le scandale a obscurci le transfert de pouvoir entre Solomon et Blankfein.

The Guardian montrera que Solomon voulait faire passer un message aux actionnaires en affirmant que l'entreprise assume ses responsabilités en retirant les bonus du "board executive" depuis 2011 dont l'ancien CEO Loyd Blankfein. De plus, il note le fait que l'entreprise veut changer son image. Bloomberg et The Guardian expliqueront que les bonus octroyés à Blankfein étaient les plus élevés du marché prouvant ainsi l'information que l'entreprise possède les banquiers les mieux payés du secteur.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a diminué de 0,74% et l'index boursier (S&P500) a augmenté de 0,16%. Nous pouvons conclure que l'effet de cette stratégie a un effet négatif (Annexe18).

Finalement, on observe que l'action est en hausse légèrement plus haute que le secteur, les actions positives faites par l'entreprise compensant donc sans doute les nouvelles négatives.

4.7. 2 Novembre 2019 : Rejet de la proposition de Goldman Sachs

En novembre 2019, Goldman Sachs se heurte à un refus de leur réparation financière des dommages causés à l'égard du gouvernement malaisien. Ce rejet pourrait avoir de nombreux impacts négatifs. Les parties prenantes pourraient, de par cette proposition considérée comme insuffisante.

- **Stratégies utilisées**

On pourrait penser à une **stratégie de reconstruction** et plus précisément de **compensation** au vu de la compensation financière mais elle est également justifiée ou même obligatoire au vu de la culpabilité de l'entreprise. Cependant, nous noterons que l'entreprise ne

parle pas de culpabilité et tente de se dissocier de cet événement négatif tout en voulant réparer les dommages causés.

Concernant sa communication de crise, Goldman Sachs reste cohérent dans sa stratégie et n'avoue pas sa culpabilité. En insistant sur le fait que l'arrangement n'implique en aucun cas sa culpabilité, on peut y observer le fait que l'entreprise met un point d'honneur à ce détail pour que son image de marque reste intacte.

La stratégie de Diers sur l'action correctrice semble appropriée en effet, l'entreprise admet sa part de responsabilité concernant ses deux banquiers en trouvant un arrangement et réparant ainsi ses dommages causés au peuple malaisien pour l'abandon des charges. De plus, la notion d'arrangement signifie une certaine collaboration entre les parties prenantes et donc une collaboration transparente entre les deux parties où l'entreprise tente de solutionner le problème pour démontrer une envie de réparer.

- **Effet sur la presse**

La presse reporte les faits principaux de ce rejet en citant Mahathir Mohamad, l'actuel président de la Malaisie *"Goldman Sachs has offered something like less than \$2bn; We are not satisfied with that amount so we are still talking to them [...] If they respond reasonably, we might not insist on getting that \$7.5bn"*.

Le ton utilisé est neutre pour diffuser cette information et que le scandale n'est pas prêt de se terminer grâce à la présence de plusieurs journalistes sur place dont Reuters.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'actio GS US Equity a augmenté de 0,08 % et l'index boursier (S&P500) a diminué de 0,02 %. Nous pouvons conclure que l'effet de cette stratégie a un effet faiblement positif (Annexe19).

Cependant, l'action continue de grimper légèrement plus que celle du secteur.

4.8. 19 Décembre 2019 : Avancement de l'accord entre le DoJ et Goldman Sachs

Enfin, en décembre 2019, on apprend qu'un accord est en marge selon lequel sa filiale asiatique, plutôt que la société mère, paierait une amende de plusieurs milliards de dollars et admettrait son implication dans l'affaire 1MDB. L'accord impliquerait également la

surveillance d'un organisme indépendant qui aiderait à auditer les règles de conformité de la banque.

Goldman Sachs, quant à lui, a déclaré qu'on lui avait menti sur l'utilisation du produit des trois ventes d'obligations qu'il a réalisées pour le compte du fonds entre 2012 et 2013.

- **Stratégies utilisées**

On passe donc maintenant à une stratégie de reconstruction et totalement accommodante : l'excuse complète même si elle ne concerne qu'une filiale en particulier.

On note aussi des **stratégies d'actions correctrices** visant à améliorer l'entreprise tout en lui permettant de réparer ses fautes et s'assurer qu'elles ne se reproduisent plus.

La dernière déclaration montre, encore une fois, que la banque d'investissement reste aussi ancrée dans des **stratégies plus défensives** se rapprochant de **la victimisation et la justification**.

Concernant l'analyse financière de cette tactique, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a diminué de 0,22% et l'index boursier (S&P500) a augmenté de 0,03%. Nous pouvons conclure que l'effet de cet événement à un effet faiblement négatif.

- **Effet sur la presse**

Les médias sont plus nuancés mais nous pouvons remarquer quelques similarités dont le fait que la presse relate constamment le rôle de Roger Ng et Tim Leissner dans le scandale et qu'ils sont la cause de cette affaire.

Pour citer "Reuteurs", *"The bank has consistently tried to distance itself from the scandal, saying Leissner and Ng worked to conceal their criminal activities from bank management"*. On remarque la stratégie de dissociation et de transfert de responsabilité fonctionnent car nous ne parlons pas de l'implication de Goldman Sachs mais de la cause qui a mené l'entreprise dans cette situation.

Nous remarquons que David Solomon devient la figure emblématique de Goldman Sachs ce qui a pour résultat une humanisation de l'entreprise par les médias.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a diminué de 0,44 % et l'index boursier (S&P500) a augmenté de 0,41 %. Nous pouvons conclure que l'effet de cette stratégie a un effet négatif (Annexe20).

4.9. 24 juillet 2020 : Accord trouvé entre le gouvernement Malaisien et Goldman Sachs

Le 24 juillet, Goldman Sachs trouve un accord avec le gouvernement malaisien. L'entreprise s'aligne sur les attentes du gouvernement Malaisien concernant les réparations exigées et verse l'équivalent de 2,5 milliards de dollars de manière directe et 1,4 milliards en actifs promis par l'entreprise.

Les parties prenantes semblent satisfaites et le ministre des finances malaisiennes a affirmé que cette issue allait permettre de gagner du temps, l'argent et de précieuses ressources. Pour la banque d'affaires, il s'agit d'un soulagement car elle devra juste rendre des comptes au département de la justice américaine.

- **Stratégies utilisées**

Selon le ministre des finances malaisiennes, “cet arrangement représente la reconnaissance de l'exactions de deux de ses employés”. La tactique de Goldman Sachs est donc efficace car on explique que l'entreprise se montre responsable par rapport aux exactions de ses employés. L'entreprise utilise également **l'action correctrice** en réparant les dommages causés par ses banquiers tout préservant l'organisation et son implication dans l'affaire.

- **Effet sur la presse**

La presse semble neutre à l'égard de cet accord et ne fait que relater les faits et les avis des parties prenantes dont le ministre des finances malaisiennes.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a diminué de 0,75 % et l'index boursier (S&P500) a diminué de 0,09 %. Nous pouvons conclure que l'effet de cet événement a un effet négatif (Annexe 21).

4.10. 20 octobre 2020 : Goldman Sachs plaide coupable devant le DoJ

Cet événement majeur clôture l'affaire de Goldman Sachs et 1MDB et se divise en 2 parties. Dans un premier temps, lorsque Goldman a avoué sa culpabilité d'avoir transgressé le FCPA et a été obligé de verser la somme de plus de 2 milliards de dollars.

David Solomon, le jeune PDG de Goldman Sachs a décidé de faire un communiqué à l'ensemble des employés de Goldman Sachs. Ce communiqué est séparé en deux parties. La première partie de ce communiqué est une lettre de la part du PDG pour faire un état des lieux concernant les faits et surtout pour démontrer que l'entreprise ainsi que ses employés devraient

être plus critiques. L'entreprise se retrouve salie par une seule action individuelle, celle de Tim Leissner (Annexe 13). David Solomon fait énormément de références au passé et que l'intégrité doit être au cœur de l'ensemble des employés de Goldman Sachs.

Dans la deuxième partie, David Solomon explique que Goldman a énormément changé depuis le début de cette crise et que cette crise qui a endommagé la réputation de Goldman Sachs ne se reproduira (Annexe 13).

- **Stratégies utilisées**

La **stratégie d'adaptation** de Diers semble être en adéquation avec la communication du PDG de Goldman Sachs. En effet, l'entreprise prend la responsabilité, mais on sent dans le ton utilisé par monsieur Solomon que l'organisation avait besoin de cette crise pour évoluer de manière éthique dans le but d'être une entreprise irréprochable pour ses clients.

Dans la deuxième partie, on peut entrevoir **l'action correctrice** où il parle que l'organisation a changé, mais que les prochains changements majeurs de celle-ci seront axés sur la sécurité que ce soit pour elle ou ses clients. L'action correctrice est également cohérente, car Solomon parle que l'entreprise n'est pas fautive et il s'agit d'une faute intentionnelle causée par des comportements individuels.

- **Effet sur la presse**

Concernant la presse, nous remarquons que les médias ne traitent pas l'information de manière péjorative ou émettent un sentiment de soulagement par rapport aux dommages causés au peuple malaisien. La presse relate l'information de manière objective, mais les médias précisent la bonne gestion de crise de la part de David Solomon où ils expliquent le fait qu'il a été très sollicité par rapport à cette crise en plus de son nouveau rôle de CEO.

Le New York Times est plus nuancé dans son article où la rédaction utilise des mots comme "Looted" ou dérobé. Le journal cite les achats effectués avec l'argent détourné. De plus, la rédaction commence son article en citant la mauvaise réputation de Goldman Sachs de par ses précédentes affaires.

Dans ce cas de figure, l'analyse de la presse nous permet de faire état des lieux de la couverture médiatique de l'événement et également d'observer la réputation que l'entreprise possède aux yeux de l'actionnariat et du grand public.

Selon le site Reuters, l'affaire liant Goldman à 1MDB était un frein à la stratégie de renouvellement de l'image de l'entreprise pour David Solomon. En effet, David Solomon veut faire de Goldman Sachs, une banque plus conventionnelle avec des revenus qui sont moins dépendants des activités volatiles comme le trading ou l'investissement.

Concernant l'analyse financière de cet événement important, nous remarquons que le prix de l'action GS US Equity a augmenté de 1,08% et l'index boursier (S&P500) a augmenté de 0,44 %. Nous pouvons conclure que l'effet de cette stratégie à un effet légèrement positif (Annexe 22).

5. Discussions et conclusions

5.1. Résumé des résultats

D'un point de vue financier, l'action de Goldman Sachs se porte relativement bien. En effet, l'ensemble des tactiques utilisées par l'entreprise possède des effets positifs sur le prix de son action. De plus, nous remarquons qu'aujourd'hui le cours de l'action GS US Equity suit la progression de l'index boursier et démontre donc que l'entreprise reste compétitive dans son marché et ne possède que peu de séquelles de cette crise (Annexe 23).

Nous remarquons également que le changement de CEO a été une tactique efficace pour l'entreprise. En élisant un nouveau visage, l'entreprise a su entamer sa transition d'image pour paraître plus éthique. De plus, David Solomon a été la figure de proue de l'organisation en étant présent sur la plupart des événements majeurs pour démontrer son leadership et donner une image d'intégrité à l'entreprise en jouant sur la collaboration avec les organismes étatiques, mais également en étant transparent avec les parties prenantes.

Les tactiques utilisées généralement plus défensives sont, en général, efficaces et nous le remarquons dans la concrétisation de cette crise qui a été longue pour les parties prenantes. Le point important de ce travail a été la cohérence de la stratégie utilisée.

Il est vrai que l'entreprise a tenté de se distancer de l'événement négatif en accusant les exactions de Tim Leissner et Roger Ng pour démontrer que l'organisation de Goldman Sachs n'était pas défaillante pour ne pas inquiéter les clients de l'entreprise. Cependant, l'entreprise prend ses responsabilités durant l'entièreté de la crise en usant de la stratégie de reconstruction et en voulant "réparer" les dommages causés par des acteurs malveillants. De plus, nous observons que David Solomon souhaite donner un nouveau visage à l'entreprise en démontrant

que les employés se sentent peînés par la situation. Cette technique permet d'humaniser l'organisation aux yeux du grand public.

Nous avons remarqué que le prix de l'action de Goldman Sachs ne subit pas une forte fluctuation et nous pouvons supposer que l'actionnaire de Goldman Sachs est moins averse au risque à cause du "House money effect"(Annexe 24).

Pour en conclure, l'entreprise a su faire face de manière efficace à la crise en améliorant son capital réputationnel tout en préservant sa capitalisation boursière.

5.2. Mise à jour de la littérature

Selon la théorie de Coombs, un historique de crise intensifie la perception de responsabilité et provoque un effet négatif sur l'entreprise. Cette théorie est cohérente, mais ne s'applique pas à notre cas d'étude, car celle-ci a procédé à un changement d'image depuis plusieurs années. L'entreprise n'est pas jugée sur son implication, mais sur son manque d'attention à la sécurité des transactions financières. De plus, l'avis de la presse est positif à l'égard du nouveau CEO.

Toujours selon T.Coombs et E.short , un leader puissant qui possède un impact important sur sa société est générateur de crise. Cette définition peut être contestée lors le CEO adopte la stratégie de reconstruction émise par Diers. En effet, le but de David Solomon est d'améliorer la sécurité des transactions financières, diminuer les activités liées au trading (considérée comme un profit dû à une faiblesse du marché).

5.3. Applications : Pistes d'actions concrètes

Tout d'abord, il est important de rappeler que, en raison du choix des stratégies de réponse à la crise appropriées, déterminées par l'entreprise, la stratégie globale de communication et de gestion de la crise de chaque entreprise, malgré les similitudes entre les industries et les secteurs, est unique. Par conséquent, il n'existe pas de stratégie standard qui puisse être appliquée dans l'absolu, même dans le cadre d'un même type de crise (Olga Bloch, 2014). De plus, comme l'identité de chaque entreprise est unique et inimitable, la stratégie de réponse aux crises de chaque entreprise sera probablement aussi définie et générée individuellement à travers le prisme de l'identité de l'entreprise (Olga Bloch, 2014). Cependant, il est toujours intéressant de s'inspirer des réussites des stratégies de ce cas tout en restant critique.

Une première chose à retenir concerne l’aveu de culpabilité qui doit être retardé au maximum lors d’une crise voir évité. En endossant la responsabilité d’une crise, on rend légitimes les attaques à l’image et à la réputation de l’entreprise et les aggrave même. Dans le cas d’une affaire où l’entreprise serait reconnue coupable d’un délit, la reconnaissance de culpabilité est inévitable, mais doit être nuancée, par exemple, en déplaçant la responsabilité vers une partie de l’entreprise ou quelques personnes en particulier afin de ne pas inclure toute l’organisation et donc “sauver” une partie de celle-ci. Les stratégies de défense sont, de ce fait, les techniques les plus appropriées dans ce genre de crise.

Lorsque nous sommes dans un cas de crise, la réputation de l’entreprise s’en retrouve endommagée et de ce fait, les actionnaires revendent leurs actions, car la réputation est également une valeur intrinsèque à l’action. Cependant, cette théorie possède ses limites, car nous remarquons que le prix de l’action a peu fluctué durant cette crise. Nous pouvons corrélérer ce fait avec le taux important attribué aux dividendes ainsi qu’aux bonnes performances de l’entreprise. Cette théorie fait face à ce que l’on appelle le “House Money Effect” où l’actionnaire peut prendre plus de risques si les dividendes sont importants.

Nous conseillons également de réagir à une crise en utilisant les concepts de bruits stratégiques ainsi qu’un changement de personnel concernant les postes les plus influents. En effet, le bruit d’un autre événement permet de “distraire” les parties prenantes et les médias. En se concentrant sur d’autres sujets que la crise, on “épargne” l’entreprise toute cette attention négative et on empêche les parties prenantes de se voir encore plus influencé par les médias. De plus, le changement de personnel tel que le CEO permet de renouveler l’image de l’organisation en lui offrant un nouveau départ et en mettant derrière la crise causée sous l’ancienne direction.

5.4. Expérience personnelle sur le TFE

Jolan Van Peteghem

Tout d’abord, le choix de ce TFE était un challenge pour moi. Ayant un “background” d’ingénieur civil et étant en cours d’un master de gestion d’un an, mes connaissances en finance étaient assez réduites.

Cependant, mon collègue Jérémy Wynakker possédait déjà lui de sérieuses compétences dans ce domaine. De ce fait, les premières compétences que j’ai améliorées durant ce TFE ont été

le travail d'équipe, la communication et la réactivité. Le travail d'équipe pour un TFE à 2 où chaque sujet doit être débattu et où la cohésion durant l'année est primordiale, la communication indispensable pour le bon déroulement du travail et pour que chaque information soit correctement exprimée afin que, par exemple, Jérémy me détaille un point plus spécifique du monde de la finance et, finalement, la réactivité avec le fait de devoir appréhender et maîtriser des sujets plus ou moins nouveaux pour moi en peu de temps.

D'un point de vue plus technique, j'ai également développé des compétences nécessaires au TFE telles que la rigueur dans la recherche et l'analyse, l'esprit d'analyse, la capacité de synthétisation et de structure. Du fait notre sujet, j'ai également acquis de sérieuses connaissances dans les domaines de la finance, de la gestion d'entreprise lors d'une crise et des scandales financiers en général qui me permettent d'égailler aussi ma culture générale.

Jérémy Wynakker

Dans un premier temps, ce TFE a été pour moi un véritable accomplissement du fait que, pour la première fois, j'ai dû effectuer un travail de grande ampleur en binôme.

Ce travail a été le fruit d'un effort régulier, mais surtout un gros travail d'un point de vue communicationnel. En effet, Monsieur Van Peteghem possède un parcours lié à l'ingénierie et moi aux sciences économiques. Par conséquent, nous avons deux visions différentes dans la manière d'aborder ce travail, mais également de l'interpréter. Cette expérience m'a donc appris à communiquer et comprendre le point de vue de mon binôme dans le but de produire un travail de qualité.

Concernant l'apprentissage intellectuel, il m'a permis d'approfondir ma connaissance sur le monde financier. Goldman Sachs étant un mastodonte du secteur financier, j'ai travaillé mes connaissances pour comprendre leur "business model", l'importance des différents index et la manière de les calculer. Cet apprentissage m'a aussi permis de grandir intellectuellement dans un milieu qui semble souvent nébuleux pour le grand public.

Dans un second temps, la critique de la communication de Goldman Sachs m'a permis d'affiner mon sens critique pour rester le plus objectif possible et surtout nuancer mon avis sur l'image que je pouvais avoir d'une entreprise en période de crise. Nous avons également appris énormément de mécanismes juridiques tout en comprenant l'importance d'une bonne communication et surtout l'importance des mots utilisés au cours de cette stratégie.

Pour conclure, ce travail m'a démontré que la qualité d'une bonne interprétation se fait grâce à une méthodologie rigoureuse, nécessaire à tout travail de recherche.

5.5. Limites

Les limites de ce travail sont liées par le temps et la nature de ce travail.

Tout d'abord dans un but de recherche, nous parlons d'indicateurs de performances et, plus précisément, de prix de l'action de l'entreprise. En outre, il aurait été judicieux d'effectuer le même travail sur une entreprise du marché financier en période de crise ou sur une entreprise utilisant les mêmes stratégies de communication pour apprécier au mieux les variations de notre cas. De plus, l'étude de cas du groupe Goldman Sachs aurait nécessité un historique plus approfondi de l'entreprise et de sa manière de réagir aux différentes crises. Cet historique aurait permis de d'observer les impressions laissées par l'entreprise à travers ses différentes crises et les comparer avec notre cas.

Ensuite, nous aurions pu interroger de manière qualitative les actionnaires de Goldman Sachs, que ce soient les petits porteurs ou les actionnaires plus importants, pour connaître leurs attentes concernant la détention d'action chez Goldman Sachs et surtout en apprendre plus sur leur perception de la crise liant l'organisation au fond souverain malaisien.

Pour mieux appréhender le cours de la bourse, il aurait fallu observer chaque intervention de l'entreprise sur un minimum de deux ans afin d'analyser son impact sur le cours de la bourse, affiner l'interprétation de nos résultats et garder les variables explicatives de ce changement de prix.

Il aurait été intéressant d'analyser les entreprises concurrentes pour observer leurs réactions, mais aussi apprécier l'efficacité des tactiques utilisées.

Nous pouvons remarquer une faible couverture médiatique de l'affaire en concernant certains événements majeurs durant l'année 2020 en effet selon Hiederich, une autre crise peut s'accaparer la couverture médiatique. Ce fut le cas avec la crise du COVID-19.

Finalement, la limite de 40 pages de notre travail ne permettait pas de compléter notre analyse de manière très approfondie. Nous avons analysé de nombreux travaux, mais il a fallu se concentrer sur certains points afin de les développer complètement et ne pas tomber dans une étude générale, ne comprenant uniquement que des analyses en surfaces.

Conclusion

Pour en conclure, ce travail de recherche portait sur la gestion de crise de l'entreprise Goldman Sachs et l'analyse des tactiques utilisées lors de cet événement négatif.

En effet, depuis 2018, Goldman Sachs se trouve dans la tourmente suite à l'un des plus grands détournements de fonds de l'histoire. De ce fait, plusieurs banquiers de la firme ont volontairement détourné l'argent du fonds souverain malaisien dans le but de soudoyer des personnes de différents gouvernements pour assurer la position de Goldman Sachs en Malaisie.

Nous avons eu l'opportunité de réaliser une étude cas à travers la méthodologie Robert K. Yin dans le but d'établir un cadre fixe pour réaliser cette tâche et nous avons également fait appel au processus analytique de John Van Maanen.

Dans un second temps, nous avons étudié le cas à travers une frise chronologique dans le but d'avoir une vue d'ensemble de notre problématique. Monsieur Bascle Guilhem nous a suggéré plusieurs littératures traitantes de la crise, des réponses possibles face à un événement négatif et comment réagir pour faire de cette crise un événement positif.

Le but premier de ce travail de fin d'études étant d'analyser les tactiques et autres stratégies utiles en temps de crise à travers le prix de l'action GS US Equity corrélé à l'index boursier et général.

Nous avons pu constater que Goldman Sachs à travers son CEO, qui n'est autre que David Solomon, a adopté une posture défensive tout se distançant de cet événement négatif en accusant Tim Leissner et Roger Ng.

Le changement de CEO juste avant la crise a démontré une certaine préparation à celle-ci et que cela a eu un impact positif sur la réputation de l'entreprise, car David Solomon veut construire un visage d'intégrité tout en plaçant les clients au centre de sa stratégie de reconstruction.

Finalement, David Solomon a su accaparer l'attention des médias tout en préservant la structure organisationnelle de Goldman Sachs, profiter de l'inflation du marché boursier tout en évitant un procès qui aurait pu rendre cette crise encore plus longue.

“Supreme excellence consists of breaking the enemy's resistance without fighting.”

- Sun Tzu, l'art de la guerre

Bibliographie

- A, Pache A (2015) Research on corporate philanthropy: *A review and assessment*. J. Bus. Ethics. 126(3):343–369.
- Anders,M. (2019, 11 février). *Goldman Gives Solomon, Blankfein Pay Packages With IMDB Cavea*. En ligne <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=61223b20-bbff-11eb-b2d4-b158e4f1b23b&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXMvMjAxOS0wMi0wMS9nb2xkbWFuLXMtc29sb21vbi1nZXRzLTlZLW1pbGxpb24tcGF5LXBhY2thZ2Utd2l0aC0xbWRiLWNhdmVhdA==>. Consulté le 23 mai 2021.
- AnisahShukry. (2018, 17 décembre). *Goldman's Woes Mount as Malaysia Slaps First Criminal Charge*. En ligne <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-17/malaysia-files-criminal-charges-against-goldman-its-employees>. Consulté le 23 mai 2021.
- Armstrong, R. (2021, 27 janvier). *Goldman Sachs slashes David Solomon's pay over IMDB scandal*. En ligne <https://www.ft.com/content/398f4808-918c-434a-8cb1-c42b6521dea6>. Consulté le 24 mai 2021.
- B.G. (Éd.). (2016). *Toward a Dynamic Theory of Intermediate Conformity* (Vol. 132-156). Louvain-La-Neuve, Belgique : Journal of Management Studies.
- Bies, R. J. 2013. The delivery of bad news in organizations: *A framework for analysis*. Journal of Management, 39: 136-162.
- Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies*. New York, United States : Springer Publishing.
- Brooks, M., Highhouse, S., Russell, S., & Mohr, D. 2003. Familiarity, ambivalence, and firm reputation: *Is corporate fame a double-edged sword?* Journal of Applied Psychology, 88: 904-913.
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. 2015. A burden of responsibility: *The role of social approval at the onset of a crisis*. Academy of Management Review, 40: 345-369.
- Campbell D. (2017, 13 juillet). *New Lloyd, Same Goldman*. En ligne <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=ce2ae610-bbfd-11eb-b8ed-455afac6ffb8&url=L25ld3MvZmVhdHVyZXMvMjAxNy0wNy0xMy9uZXctbGxveWQtYmxbmtmZWluLXNhbmVud29sZG1hbi1zYWNoeWw==>. Consulté le 23 mai 2021.
- Campbell, D. (2018, 17 juillet). *IT'S OFFICIAL : Goldman Sachs names David Solomon as its next CEO*. En ligne <https://www.businessinsider.com.au/goldman-sachs-david-solomon-ceo-2018-7>. Consulté le 23 mai 2021.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the Halo Effect: *Reputation and Crisis Management*. Journal of Communication Management, 10(2), 123–137. <https://doi.org/10.1108/13632540610664698>
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. 2012. Crisis response and crisis timing strategies: *Two sides of the same coin*. Public Relations Review, 38: 83-88.

Elsbach KD, Sutton RI, Principe KE. 1998. Averting expected challenges through anticipatory impression management: *a study of hospital billing*. *Organization Science* 9: 68–86.

Gillespie, N., & Dietz, G. 2009. *Trust repair after an organization-level failure*. *Academy of Management Review*, 34: 127-145.

Goldman Sachs | (2018, 13 septembre). *Press Releases - John E. Waldron Named President and Chief Operating Officer ; Stephen M. Scherr to Become Chief Financial Officer ; R. Martin Chavez to Become Vice Chairman of Goldman Sachs and Co-Head of the Securities Division*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/announcement-13-SEP-2018.html>. Consulté le 24 mai 2021.

Goldman Sachs | (2018, 17 juillet). *Press Releases - Lloyd C. Blankfein to Retire as Chairman and Chief Executive Officer of Goldman Sachs ; David M. Solomon Named as Successor*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/07-17-2018-announcement.html>. Consulté le 24 mai 2021.

Goldman Sachs | *Press Releases - Announcing the Formation of the Sustainable Finance Group*. (2019, 24 juillet). En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/archived/2019/announcement-24-JUL-2019.html>. Consulté le 24 mai 2021.

Goldman Sachs |. (2020, 14 mai). *Press Releases - Goldman Sachs Announces 2020 Launch With GS Black and Latinx Entrepreneur Cohort*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/launch-with-gs-inaugural-black-latinx-cohort.html>. Consulté le 24 mai 2021.

Goldman Sachs. (2020, 6 avril). *Goldman Sachs | Press Releases - Kathryn H. Ruemmler Joins Goldman Sachs as Global Head of Regulatory Affairs ; Michael Richman to Become Chief Compliance Officer*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/kathryn-ruemmler-and-michael-richman-announcement.html>. Consulté le 24 mai 2021.

Goldstein, M., Stevenson, A., & Flitter, E. (2018, 2 novembre). *Goldman Sachs Ensnarled in Vast IMDB Fraud Scandal*. En ligne <https://www.nytimes.com/2018/11/01/business/goldman-sachs-malaysia-investment-fund.html>. Consulté le 23 mai 2021.

Gollier.C, Hilton.D., & Raufaste.E. (2003). *Daniel Kahneman et l'analyse de la décision face au risque*. Dalloz, 259-307. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-3-page-295.htm>

Gordon s. (2019, 23 mai). *House Money Effect*. En ligne. <https://www.investopedia.com/terms/h/house-money-effect.asp> .Consulté le 2 juin 2021.

Greve, H., Palmer, D., & Pozner, J. E. 2010. Organizations gone wild: *The causes, processes, and consequences of organizational misconduct*. Academy of Management Annals, 4: 53-107.

Griffin-Padgett, D. R. & Allison, D. (2010): Making a case for restorative rhetoric: *Mayor Rudolph Giuliani & Mayor Ray Nagin's response to disaster*. In: Communication Monographs 7. 376-392.

Hardy, Julie, & Debusschère, Thomas. (2015). *Gérer une mauvaise nouvelle : tactiques d'influence des dirigeants sur la communauté financière*. Louvain School of Management. Consulté En ligne <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2936>

Hoffman, L., & Viswanatha, A. (2019, 19 décembre). *Goldman Sachs in Talks to Admit Guilt, Pay \$2 Billion Fine to Settle IMDB Probe*. En ligne <https://www.wsj.com/amp/articles/goldman-sachs-in-talks-to-admit-guilt-pay-2-billion-fine-to-settle-1mdb-probe-11576760406>. Consulté le 23 mai 2021.

J.V.M. (2011). *Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology: Vol. Vol. 24, No. 4*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

James, E. H., & Wooten, L. P. 2006. Diversity crises: *How firms manage discrimination lawsuits*. Academy of Management Journal, 49: 1103-1118.

Kerr, S. (2020, 21 octobre). *Abu Dhabi fund drops lawsuit against Goldman over IMDB*. En ligne <https://www.ft.com/content/8c47dba1-ab34-4304-a811-8b50024c28d3>. Consulté le 24 mai 2021.

Kiambi, D. M., & Shafer, A. (2016). Corporate Crisis Communication: *Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies*. Mass Communication and Society, 19(2), 127–148. <https://doi.org/10.1080/15205436.2015.106> 6013

Lange, D., & Lee, P. M. (2011). Organizational Reputation: *A Review*. Journal of Management, 37(1), 153–184.

Leparmentier, A. (2020, 21 octobre). Goldman Sachs reconnaît sa culpabilité dans le scandale planétaire IMDB et va payer 2,8 milliards de dollars. 2021. En ligne https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/21/scandale-de-corruption-1mdb-goldman-sachs-va-payer-2-8-milliards-de-dollars-a-la-justice-americaine_6056767_3234.html. Consulté le 2 juin.

Luetge, C., & Jauernig, J. (2013). *Business Ethics and Risk Management (Ethical Economy, 43)* (2014e éd.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-7441-4>

Makortoff, K. (2018, 18 décembre). *IMDB scandal : Malaysia files charges against Goldman Sachs*. En ligne <https://www.theguardian.com/world/2018/dec/17/1mdb-scandal-malaysia-files-charges-against-goldman-sachs>. Consulté le 23 mai 2021.

Makortoff, K. (2019a, janvier 16). *Goldman chief says sorry over ex-banker's role in IMDB scandal*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2019/jan/16/goldman-chief-says-sorry-over-ex-banker-role-in-1mdb-scandal-malaysia>. Consulté le 24 mai 2021.

Makortoff, K. (2019b, février 20). *New Goldman Sachs boss faces IMDB fallout*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2018/nov/09/new-goldman-sachs-boss-faces-1mdb-fallout>. Consulté le 23 mai 2021.

Makortoff, K. (2019c, décembre 19). *Goldman Sachs « close to \$2bn settlement » over IMDB scandal*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2019/dec/19/goldman-sachs-close-to-2bn-settlement-over-1mdb-scandal-malaysia>. Consulté le 24 mai 2021.

Marshall, E. D. (2019, 19 décembre). *Goldman Sachs may admit guilt, pay \$2 billion fine to settle U.S. IMDB probes*. En ligne <https://www.reuters.com/article/us-goldman-sachs-1mdb-idUSKBN1YN1PG>. Consulté le 23 mai 2021.

Masters, B. (2020, 27 juillet). *Goldman has done it again with its Malaysia deal*. En ligne <https://www.ft.com/content/03d5f3c8-3d0c-4afb-b3c5-3c5ed1c7cfe6>. Consulté le 24 mai 2021.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005): *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.

Mishina, Y., Dykes, B. J., Block, E. S., & Pollock, T. G. 2010. Why “good” firms do bad things: *The effects of high aspirations, high expectations and prominence on the incidence of corporate illegality*. *Academy of Management Journal*, 53: 701-722.

Monica, P. A. H. J. R. (2018a, juillet 17). *Goldman Sachs names David Solomon as next CEO*. En ligne <https://money.cnn.com/2018/07/17/investing/goldman-sachs-new-ceo-david-solomon/index.html>. Consulté le 23 mai 2021.

Nathan Reiff. (2018, 30 septembre). *Who is David Solomon, Next CEO of Goldman Sachs ?* En ligne <https://www.investopedia.com/news/who-david-solomon-next-ceo-goldman-sachs/>. Consulté le 24 mai 2021.

Ndlela, M. N. (2018). *Crisis Communication : A Stakeholder Approach* (1st ed. 2019 éd.). Palgrave Pivot. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97256-5>

Neil J. Dunne, Niamh M. Brennan, & Collette E. Kirwan. (2020). *Impression management and Big Four auditors : Scrutiny at a public inquiry*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101170>

Noonan, L. (2019, 16 janvier). *Goldman Sachs chief apologises to Malaysians for IMDB scandal*. En ligne <https://www.ft.com/content/7a9c58d0-1989-11e9-9e64-d150b3105d21>. Consulté le 23 mai 2021.

Noonan, L. (2020, 2 décembre). *Gary Cohn holds out against returning Goldman pay after IMDB scandal*. En ligne <https://www.ft.com/content/ef6e63bd-92df-42f3-be7a-aeef31ed8ff8>. Consulté le 24 mai 2021.

Palma, S. (2019, 1 novembre). *Malaysia rejects IMDB offer from Goldman Sachs of 'less than \$2bn'*. En ligne <https://www.ft.com/content/9f8eacea-fcac-11e9-a354-36acbbb0d9b6> Consulté le 23 mai 2021.

Pfarrer, M. D., DeCelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, M. S. 2008. After the fall: *Reintegrating the corrupt organization*. *Academy of Management Review*, 33: 730-749.

Reporter, G. S. (2019a, février 9). *Goldman Sachs plans to cut bonuses as IMDB scandal deepens*. En ligne <https://www.theguardian.com/world/2019/feb/09/goldman-sachs-plans-to-cut-bonuses-as-1mdb-scandal-deepens>. Consulté le 23 mai 2021.

Reporter, G. S. (2019b, novembre 2). *Malaysia rejects Goldman Sachs offer of \$2bn damages over IMDB scandal*. En ligne <https://www.theguardian.com/world/2019/nov/02/malaysia-rejects-goldman-sachs-offer-of-2bn-damages-over-1mdb-scandal>. Consulté le 23 mai 2021,

Rughase, O. G. (2006): Identity and Strategy. *How individual visions enable the design of a market strategy that works*. UK, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Scott d. Graffin, mason a. Carpenter, & steven boivie3. (2010). *What's all that (strategic) noise ? Anticipatory impression management in ceo succession* (John Wiley&Sons, Ltd. éd.). *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.906>

Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. 2002. A post-crisis discourse of renewal: *The case of Malden Mills and Cole Hardwoods*. *Journal of Applied Communication Research*, 30: 126-142.

Shubber, K. (2018, 6 novembre). *Goldman Sachs hires firefighting lawyer with DOJ ties*. En ligne <https://www.ft.com/content/577d0120-e1fc-11e8-a6e5-792428919cee>. Consulté le 23 mai 2021.

Staff, R. (2018, 17 décembre). *Malaysia files criminal charges against Goldman Sachs in IMDB probe*. En ligne <https://www.reuters.com/article/malaysia-politics-1mdb-goldman-idUSK7N1IX029>. Consulté le 23 mai 2021.

Staff, R. (2019a, février 2). *Goldman Sachs says IMDB scandal could hit pay for top executives*. En ligne <https://www.reuters.com/article/us-goldman-sachs-pay-idUSKCN1PQ5WU>. Consulté le 23 mai 2021.

Staff, R. (2019b, novembre 2). *Mahathir says no to Goldman's IMDB offer of under \$2 bln to Malaysia*. En ligne <https://www.reuters.com/article/malaysia-politics-1mdb/mahathir-says-no-to-goldmans-1mdb-offer-of-under-2-bln-to-malaysia-ft-idUSL3N27I00D?edition-redirect=in>. Consulté le 23 mai 2021.

Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest, & Mathias Vicherat. (2018). *Communication de crise*. Paris, France : Pearson France.

Transcribers, M. F. (2019, 11 avril). *Goldman Sachs Group Inc (GS) Q4 2018 Earnings Conference Call Transcript*. En ligne <https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/01/16/goldman-sachs-group-inc-gs-q4-2018-earnings-confer.aspx>. Consulté le 24 mai 2021.

Transcribers, M. F. (2021, 14 avril). *Goldman Sachs Group Inc (GS) Q1 2021 Earnings Call Transcript*. En ligne <https://www.fool.com/earnings/call->

transcripts/2021/04/14/goldman-sachs-group-inc-gs-q1-2021-earnings-call-t/. Consulté le 24 mai 2021.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc.

Zahra, S. A., Priem, R. L., & Rasheed, A. A. 2005. *The antecedents and consequences of top management fraud*. Journal of Management, 31: 803-828.

Annexes :

Table des matières

Annexe 1 : Phase de la crise selon Didier Hiederich (2010).....	1
Annexe 2 : Théorie de la communication de crise situationnelle (Coombs, 2007).....	1
Annexe 3 : Hypothèse de Coombs	2
Annexe 4 : Théorie dynamique de la conformité intermédiaire (Bascle Guilhem, 2016)	2
Annexe 5 : Théorie des parties prenantes Freeman	3
Annexe 6 : Ndela (2019)	3
Annexe 7 : Théories sur les stratégies primaires et secondaires (Coombs, 2007).....	4
Annexe 8 : Théorie de l'excuse (Ware et Linkugel, 1973)	4
Annexe 9 : Recommandations sur la stratégie de réponse (Coombs, 2007).....	5
Annexe 10 : Frise chronologique.....	6
Annexe 11 : Tableau de codage	7
Annexe 12 : Organigramme Goldman Sachs	27
Annexe 13 : Déclaration de David Solomon	28
Annexe 14 : 17 juillet 2018 : Communication interne à propos de David Solomon	32
Annexe 15 : 9 Novembre 2018 : Réunion de l'équipe juridique de Goldman Sachs.....	33
Annexe 16 : 17 Décembre 2018 : La justice malaisienne entame des poursuites contre Goldman Sachs.....	34
Annexe 17 : 16 Janvier 2019 : Réunion annuelle avec les actionnaires	35
Annexe 18 : 9 Février 2019 : Suppression des bonus des banquiers impliqués dans l'affaire	36
Annexe 19 : 2 Novembre 2019 : Rejet de la proposition de Goldman Sachs	37
Annexe 20 : 19 Décembre 2019 : Avancement de l'accord entre le DoJ et Goldman Sachs	38
Annexe 21 : 24 juillet 2020 : Accord trouvé entre le gouvernement Malaisien et Goldman Sachs	39
Annexe 22 : 22 octobre 2020 : Goldman Sachs plaide coupable devant le DoJ	40
Annexe 23 : Données sur l'entreprise Goldman Sachs	41
Annexe 24 : Dividendes	42
Bibliographie.....	43

Annexe 1 : Phase de la crise selon Didier Hiedrich (2010)

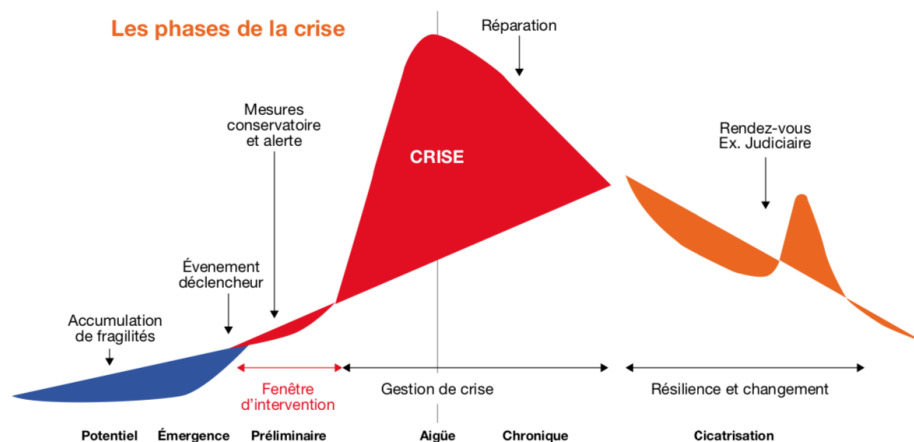


Figure 1.3 Les phases d'une crise.
(source : Didier Heiderich).

Annexe 2 : Théorie de la communication de crise situationnelle (Coombs, 2007)

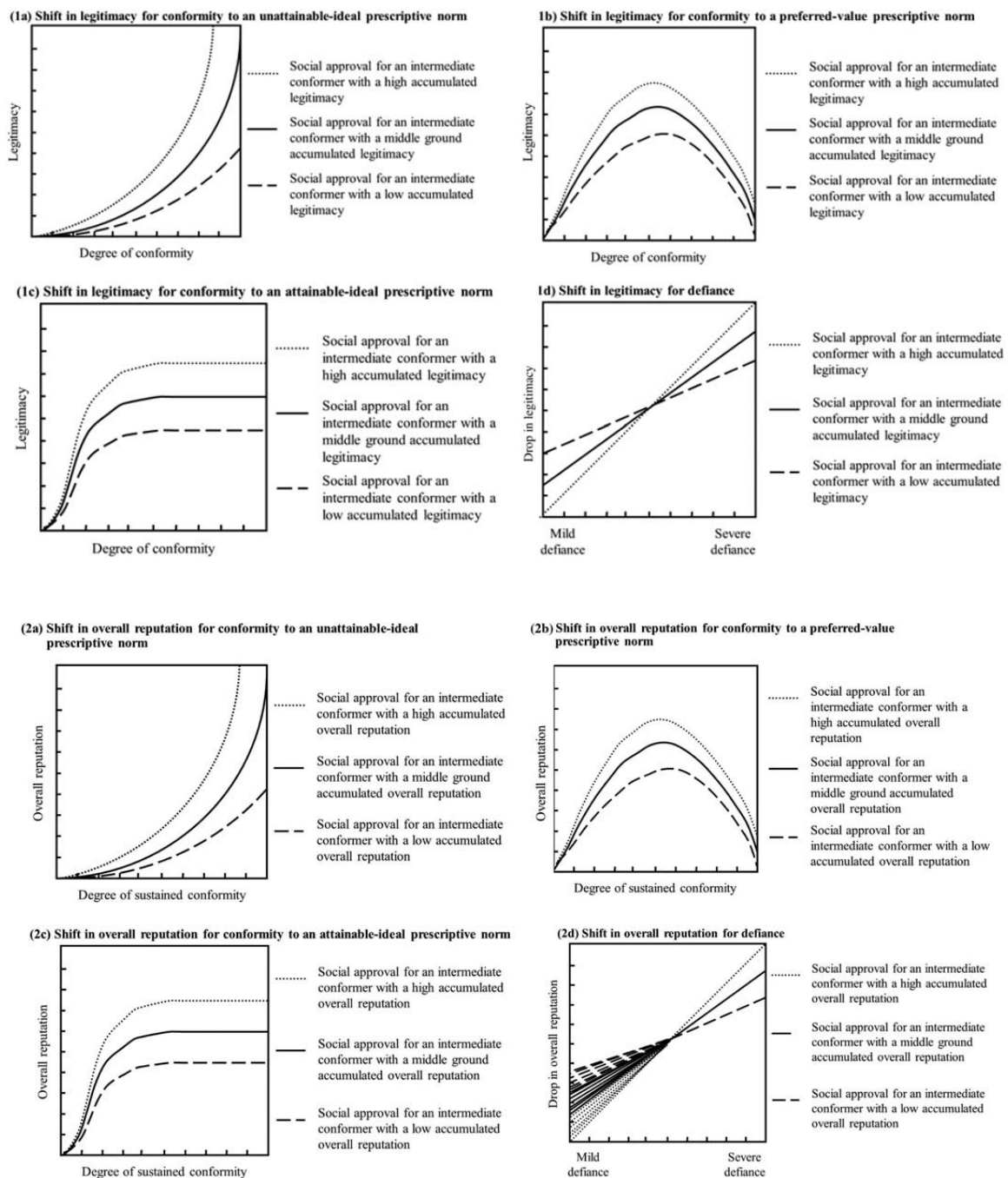
La recherche du **SCCT** de Coombs (2007) ou **Théorie de la communication de crise situationnelle** a détaillé trois différents groupes de crises en fonction des attributions de la responsabilité de la crise par type de crise :

- Le groupe des victimes avec des attributions très faibles de responsabilité, comme dans le cas de catastrophes naturelles, et avec parfois, l'organisation considérée comme une victime de l'événement ;
- Le cluster des accidents avec des attributions minimales de la responsabilité, comme dans le cas d'un accident dû à une erreur technique, et l'événement est considéré comme non intentionnel ou incontrôlable par l'organisation ;
- Le cluster des intentions avec des attributions fortes de la responsabilité de la crise comme dans le cas d'accident dû à une erreur humaine ou d'un méfait organisationnel) et l'événement est considéré comme un crime intentionnel.

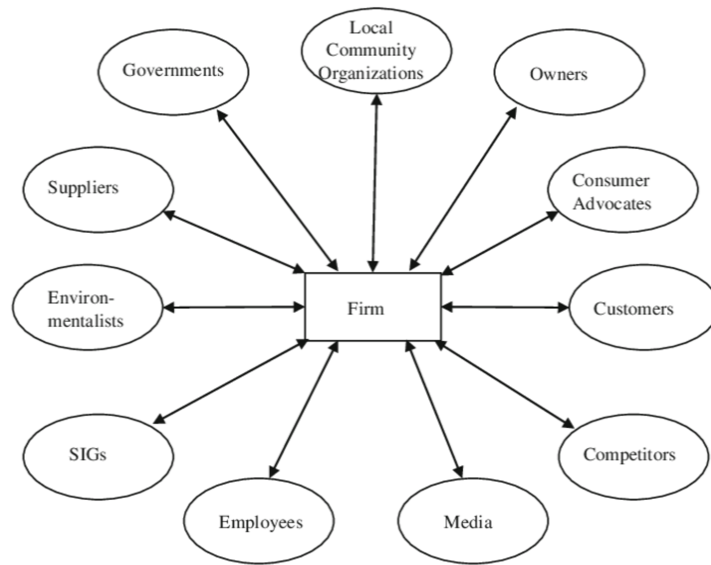
Annexe 3 : Hypothèse de Coombs

Coombs (2009) explique finalement qu'un autre paramètre peut avoir une influence mais n'a pas été validé par son étude. Cette hypothèse déclare que les dommages causés par la crise intensifieraient les perceptions de la responsabilité de la crise.

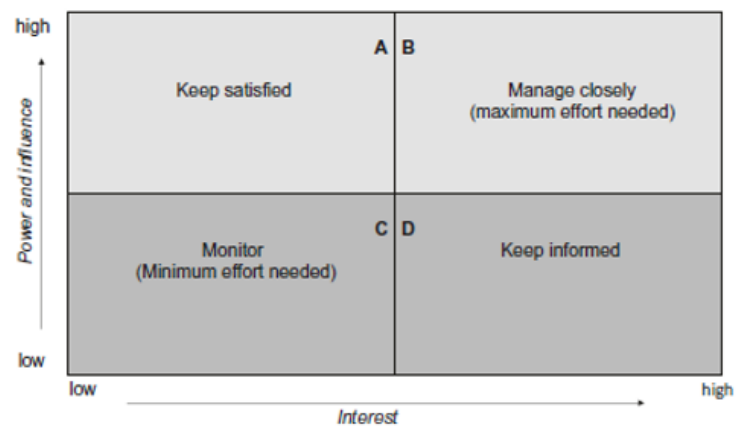
Annexe 4 : Théorie dynamique de la conformité intermédiaire (Bascle Guilhem, 2016)



Annexe 5 : Théorie des parties prenantes Freeman



Annexe 6 : Ndela (2019)



Annexe 7 : Théories sur les stratégies primaires et secondaires (Coombs, 2007)

Coombs (2007) décrit également ces stratégies en les scindant en deux groupes plus distincts : les stratégies primaires et secondaires.

Les stratégies primaires comprennent aussi 3 sous-groupes :

- **Les stratégies de déni** comprenant l'attaque de l'accusateur, le déni mais aussi une nouvelle **stratégie "le bouc émissaire"** qui consiste à blâmer d'autres personnes ou groupes en dehors de l'organisation pour la crise.
- **Les stratégies d'atténuation** comprennent l'excuse et la justification qui consiste à atténuer les responsabilités de l'organisation à la crise et/ou font en sorte que les gens voient la crise de façon moins négative, les effets néfastes de la crise sont réduits.
- **Les stratégies de reconstruction** comprennent, elles, **la stratégie de compensation** qui consiste à offrir de l'argent ou autres cadeaux aux victimes et les excuses complètes.

Annexe 8 : Théorie de l'excuse (Ware et Linkugel, 1973)

Dans leurs travaux sur la théorie de **l'apologie**, Ware et Linkugel (1973) la divisent en quatre grandes catégories :

- **Le déni** : La stratégie du déni implique que l'entité accusée nie que l'inconduite ait eu lieu.
- **Renforcement** : Cette technique tente de s'identifier au public par le biais d'une image commune positive. L'accusé tente de rappeler à l'accusateur ou au public les aspects positifs de son passé.
- **Différenciation** : La stratégie tente de séparer l'acte de la personnalité de l'accusé et de l'opinion publique.
- **Transcendance** : Cette stratégie vise à présenter la transgression comme une petite partie d'une situation positive globale. Les chercheurs ont élargi la théorie de l'apologie en s'intéressant à d'autres disciplines telles que la sociologie des comptes.

Annexe 9 : Recommandations sur la stratégie de réponse (Coombs, 2007)

Finalement, Coombs (2007) nous fournit les lignes directrices de la stratégie de réponse aux crises du SCCT avec plusieurs constations dont :

- Seulement informer et ajuster les informations peut suffire quand l'attribution de la responsabilité de la crise est minimale, avec aucune histoire similaire de crise et une réputation relationnelle antérieure neutre ou positive.
- La victimisation peut être utilisée en partie en réponse à la violence sur le lieu de travail, la falsification des produits, les rumeurs et les catastrophes naturelles.
- Les stratégies d'atténuation devraient être utilisées pour les crises dont la responsabilité est attribuée de manière minimale et pour lesquelles il existe des antécédents de crises similaires et/ou une réputation relationnelle antérieure négative.
- Les stratégies d'atténuation devraient être utilisées pour les crises dont la responsabilité est attribuée de manière basse et pour lesquelles il n'existe aucun antécédent de crises similaires et/ou une réputation relationnelle antérieure neutre ou positive.
- La stratégie de réponse avec une posture de déni devrait être utilisée pour les rumeurs et les crises de défis, quand c'est possible.
- Être constant dans ses stratégies de réponse. Mélanger les réponses de déni avec les stratégies d'atténuation ou de reconstruction va éroder l'efficacité de la réponse finale.

Annexe 10 : Frise chronologique



Annexe 11 : Tableau de codage

Données secondaire	Concept du premier ordre	Concept du second ordre
<u>Changement de CEO</u>		
Le 17 Juillet 2018, nous pouvons retrouver dans les communications internes aux investisseurs de l'entreprise Goldman Sachs. Dans le but de communiquer sur le changement de CEO entre Lloyd Blankfein et David Solomon NEW YORK, July 17, 2018 – The Goldman Sachs Group, Inc. (NYSE: GS) has announced today that Lloyd C. Blankfein will retire as Chairman and Chief Executive Officer and that the Board of Directors has appointed David M. Solomon to succeed him in both roles. Our firm has demonstrated great resiliency and strength over the last 12 years,” Mr. Blankfein continued. “I’ve never been more optimistic about our ability to serve our clients effectively and generate industry-leading returns.” <u>“David is the right person to lead Goldman Sachs. He has demonstrated a proven ability to build and grow businesses, identified creative ways to enhance our culture and has put clients at the center of our strategy.</u> Through the talent of our people and the quality of our client franchise, Goldman Sachs is poised to realize the next stage of growth.” Source: https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/07-17-2018-announcement.html	David est la bonne personne pour diriger Goldman Sachs. Il a démontré son habilité à construire et croître les affaires, identifier les façons créatives d'améliorer notre culture et mettre les clients au centre de notre stratégie.	Réassurance Éloges
Il s'agit d'un article de Business Insider datant 18 Juillet 2018 traitant de la passation de pouvoir entre Blankfein et David Solomon. L'article retranscrit la scène et les interventions de l'actuel CEO tout en parlant des ambitions de Solomon. Blankfein, who once joked that he would die at his desk, was the longest-serving Wall Street CEO after JPMorgan's Jamie Dimon. Taking the reins of Goldman in 2006, Blankfein, a former gold salesman, navigated the firm through the financial crisis and the subsequent fallout in which the firm was demonized and called the “vampire squid” of finance. He later helped improve Goldman's public image, serving as an elder statesman of sorts for the industry. Under Blankfein, Goldman has expanded away from its roots as a pure investment bank and into new areas such as its consumer-banking business, Marcus. Raised in a housing project in Brooklyn's East New York neighbourhood, he attended Harvard College and Harvard Law School through financial aid. Solomon cut his teeth as a banker at Bear Stearns before joining Goldman as a partner in 1999. He ran the bank's leveraged-finance unit	Il est également connu concernant son travail sur l'égalité des sexes et son objectif de garder les jeunes banquiers au sein de la société.	Vision stratégique basée sur l'intégrité et l'égalité.

and rose up the ranks of the investment-banking business with a reputation for being Goldman's point man on many key client relationships, including those with 3M, Disney's Bob Iger, and the casino mogul Sheldon Adelson. <u>He's also known for his work to address gender imbalance within Goldman's workforce and for spearheading a task force meant to retain junior bankers.</u> Solomon is also known for his unorthodox hobby: production of electronic dance music. Solomon, known as DJ D-Sol. Source:https://www.businessinsider.com.au/goldman-sachs-david-solomon-ceo-2018-7		
Il s'agit d'un article de Money CNN datant du 17 Juillet 2018 traitant du changement de CEO au sein de l'entreprise Goldman Sachs tout en présentant le nouveau CEO. <u>Solomon's extracurricular interests break the mold. He works part-time as an electronic dance DJ, spinning records around New York and Miami clubs under the stage name DJ D-Sol.</u> As chief executive, Solomon will inherit a bank that just reported a better-than-expected \$2.3 billion profit for the second quarter, because of strong gains in its investment banking business. Goldman Sachs's revenue rose 19% from a year ago, to \$9.4 billion. That also topped forecasts. Goldman Sachs said it was its best second quarter since the Great Recession was ending nine years ago. But shares of Goldman Sachs (GS) fell 1.5% Tuesday morning. The stock, a Dow component, is down more than 10% this year. Solomon will need to contend with lower revenue from Goldman's trading desk, which collects client fees to buy and sell bonds, commodities and currencies. The unit made up more than half of revenue in 2012, but it shrunk to a little over a third last year, as market calm and low interest rates pushed investors toward low-fee index funds and passive funds. Goldman's trading side has rebounded lately, but not because of stocks. Goldman Sachs said Tuesday that revenue from bond, currency and commodities trading surged 45% from a year ago. Last year, Goldman released a plan to grow revenue by \$5 billion by 2020, in part by bulking up other parts of its business. Another challenge will be the recruitment and retention of top talent. Young professionals have in recent years favored Silicon Valley over Wall Street as tech companies lure college graduates with competitive pay and laid-back work environments	Le centre d'intérêt de Solomon brise le moule. Il travaille à mi-temps comme DJ pour Spinnin Records à travers New-York et Miami sous le nom de scène « DJ D-Sol »	Changement de visage pour Goldman Sachs.

Source:https://money.cnn.com/2018/07/17/investing/goldman-sachs-new-ceo-david-solomon/index.html		
Il s'agit d'un article de Bloomberg datant du 17 juillet 2018 traitant de l'élection du nouveau CEO de Goldman Sachs. L'article traite des changements stratégiques qui vont avoir lieu sous l'ère Solomon. <u>The handover is taking place as Goldman Sachs diversifies away from its trading operations, a traditional profit center, and pushes deeper into newer areas like consumer lending.</u> The bank's shares rallied after Donald Trump's election on the hope of more trading activity and looser rules. That optimism has faded, with the firm's shares dropping more than 9 percent this year, the most among major U.S. banks. Read more: Goldman's trading recovery The change in the firm's business was evident in the firm's second-quarter results, also announced Tuesday morning. While trading revenue bounced back from a year earlier, that business accounted for about 38 percent of overall revenue, down from almost 70 percent in 2007. Solomon joined Goldman Sachs as a partner shortly after the firm went public in 1999, and has since climbed the ranks through its investment-banking division. He ran that unit for a decade and led a push into debt underwriting, a business that had record revenue last year and contributed almost 10 percent of the firm's total. "I have competed against David Solomon many times as a banker for over 30 years, most often unsuccessfully," said Ken Moelis, a prominent dealmaker. "He is smart, focused and innovative but, most important, his integrity is unmatched. David is a brilliant choice to succeed Lloyd as CEO." Source:https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-07-17/goldman-says-solomon-will-succeed-blankfein-as-ceo-in-october	Le « Handover » chez Goldman Sachs permettra une diversification des activités et ainsi s'éloigner du « Trading ».	Changement de stratégie et d'image.
Dans un article de Investopedia écrit par Nathan Reiff, le 30 Septembre 2018 où il reprend les différentes sorties médiatiques de Lloyd Blankfein concernant son successeur, David Solomon. L'article traite de la personnalité, le parcours et la vision que pourrait prendre Goldman Sachs. "Never Been More Optimistic" In announcing his retirement, Blankfein expressed "<u>deep appreciation for the opportunity to work with and benefit from so many talented and dedicated colleagues,</u>" according to the press release. He added that "our firm has demonstrated great resiliency and strength over the last 12 years," and that he has "never been more optimistic about our ability to serve our clients effectively and generate industry-leading returns." Source: https://www.investopedia.com/news/who-david-solomon-next-ceo-goldman-sachs/	Profonde appréciation d'avoir eu l'opportunité de travailler avec David Solomon et profiter d'autant de collègues dévoués et talentueux.	Eloges

Le 13 Septembre 2018, Goldman Sachs communique à travers sa section internet « media investor » que Goldman Sachs décide de changer certains cadres de son Board executive dans le but de préparer l'entreprise à sa future évolution avec des acteurs qualifiés. NEW YORK, September 13, 2018 – The Goldman Sachs Group, Inc. (NYSE: GS) has today announced that John E. Waldron will become the firm's President and Chief Operating Officer, effective October 1, and that Stephen M. Scherr will become Chief Financial Officer, effective November 5 after the filing of our third quarter results. R. Martin Chavez will become Vice Chairman of the firm and Co-Head of the Securities Division with Ashok Varadhan and Jim Esposito. Lloyd C. Blankfein, Chief Executive Officer, said "<u>John, Stephen and Marty each bring deep, critical experience to their new roles. As the firm prepares for the next phase of growth, I am pleased that Marty will help lead our Securities business</u> as it continues to undergo rapid transformation, and I am confident that John and Stephen will represent a strong, effective management team under David's leadership." Source : https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/announcement-13-SEP-2018.html	John Stephen et Marty, chacun d'entre eux apportent une expérience profonde et critique à leur nouveau rôle. Comme l'entreprise se prépare pour la prochaine phase de croissance. Je suis ravi que Marty va diriger la sécurité de nos affaires.	Changement de board. Accès sur la sécurité (sélectivité)
<u>Réunion de l'équipe juridique de Goldman Sachs</u>		
Il s'agit d'un article du Guardian datant du 9 Novembre 2018, expliquant qu'après le début des poursuites contre Goldman Sachs, l'entreprise décide de réunir son équipe juridique pour faire un état des lieux de la situation avec le département de la justice américaine <u>Goldman's legal team is preparing for a meeting with the DoJ next week, as Goldman faces the prospect of reputational and financial damage from the alleged multibillion dollar fraud at 1MDB.</u> Goldman Sachs is under fire for two issues: its work in raising funds that were later said to have been misused by conspirators and Malaysian officials; and for also charging fees of about \$600m (£460m) for its efforts. Source: https://www.theguardian.com/business/2018/nov/09/new-goldman-sachs-boss-faces-1mdb-fallout	Goldman réunit son équipe juridique dans le but de faire un constat de la situation avec le département de la justice.	Prévision de crise
Il s'agit d'un article du New York times datant du 1^{er} Novembre 2018 traitant de la coopération de Goldman Sachs durant les investigations mais également des commentaires de Lloyd Blankfein. <u>Goldman has repeatedly played down its role in the 1MDB scandal,</u> saying it was unaware of how money from the fund was being used. The company said in a statement that it was cooperating with the investigation.	Goldman n'a cessé de minimiser son implication dans le scandale de 1MDB	Distanciation avec les employés.

Goldman's chairman, Lloyd Blankfein, sought to frame the matter as the misdeeds of rogue employees. "These are guys who evaded our safeguards, and lie, stuff like that's going to happen," Mr. Blankfein said on the sidelines of The New York Times DealBook conference on Thursday. "Somebody's going to use phones away from us, and personal this and personal that," he said, referring to personal devices. Source:https://www.nytimes.com/2018/11/01/business/goldman-sachs-malaysia-investment-fund.html		
Il s'agit d'un article du Financial Times datant du 6 Novembre 2018 traitant du rendez-vous entre Goldman Sachs et le DoJ pour avancer dans les investigations. L'article expliquera que Goldman Sachs a réuni son équipe juridique mais également a engagé des personnes ayant déjà travaillé au sein du DoJ. Goldman Sachs hires firefighting lawyer with DOJ ties <u>Goldman Sachs has hired a former colleague of the head of the US justice department's criminal division as it grapples with an investigation into its role in the 1MDB scandal.</u> Source:https://www.ft.com/content/577d0120-e1fc-11e8-a6e5-792428919cee	Goldman Sachs a engagé une personne formée au sein du DoJ pour aider dans l'investigation et son rôle dans le scandale.	Préparation et collaboration.
<u>La justice malaisienne entame des poursuites contre Goldman Sachs</u>		
Il s'agit d'un article de l'écho datant du 17 Décembre 2018 expliquant que le gouvernement malaisien souhaite entamer des poursuites judiciaires contre le groupe Goldman Sachs. <u>Pour la banque, en tout cas, la justice malaisienne fait « fausse route ».</u> <u>Elle a réagi lundi en se réjouissant de « pouvoir défendre son dossier</u> Source: https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/scandale-1mdb-la-malaisie-porte-plainte-contre-goldman-sachs-239474	La justice malaisienne se trompe de cible dans le scandale.	Déni/ transfert de responsabilité
Il s'agit d'un article du The Guardian datant du 18 Décembre 2018 concernant les plaintes déposées par le gouvernement malaisien à l'égard de Goldman Sachs. Responding to the new charges from Malaysia, Goldman Sachs said: <u>"We believe these charges are misdirected, will vigorously defend them and look forward to the opportunity to present our case.</u> The firm continues to cooperate with all authorities investigating these matters."	Nous croyons que ces plaintes sont mal dirigées. Nous allons défendre notre dossier et cherchons l'opportunité de présenter notre	Distanciation et transfert de responsabilité.

Goldman has come under fire for its role in underwriting bonds totalling \$6.5bn on three occasions for 1MDB, for which they earned \$600m in fees. Source: https://www.theguardian.com/world/2018/dec/17/1mdb-scandal-malaysia-files-charges-against-goldman-sachs	version des faits.	
Il s'agit d'un article de Reuters datant du 17 Décembre 2018 traitant du fait que la Malaisie entraîne des poursuites contre Goldman Sachs en rappelant les chefs d'accusations mais également les responsables. <u>Malaysia said on Monday it has filed criminal charges against Goldman Sachs and two of the U.S. bank's former employees in connection with a corruption and money laundering probe at state fund 1MDB.</u> Goldman Sachs has been under scrutiny for its role in helping raise funds through bond offerings for 1Malaysia Development Bhd (1MDB), which is the subject of investigations in at least six countries. Source: https://www.reuters.com/article/malaysia-politics-1mdb-goldman-idUSK7N1IX029	La Malaisie a exprimé ce lundi qu'elle a entamé des poursuites contre Goldman Sachs et 2 de ses employés qui ont des liens avec le scandale.	Début des poursuites.
<u>Réunion annuelle avec les actionnaires</u>		
Il s'agit de la réunion des actionnaires de Goldman Sachs datant du 16 Janvier 2019. Plus précisément, il s'agit du discours d'introduction de David Solomon s'exprimant sur les récents faits liant l'entreprise à 1MDB. <u>First, we are cooperating with the Department of Justice and other regulators and are focused on a timely but deliberative process.</u> We believe that we have established important facts in our own review of this matter over the last 3 years, and we, of course, would like to provide more information to you. But for now, this is still an open investigation, and we will naturally respect that process. It's very clear that the people of Malaysia <u>were defrauded by many individuals, including the highest members of the prior government.</u> Tim Leissner was a partner at our firm, by his own admission, was one of those people. For Leissner's role in that fraud, we apologize to the Malaysian people. As you would expect, we have looked back and continue to look back to see if there is anything that we as a firm could have done better. At the same time, I want you to know before each transaction considerable due diligence was conducted. When control functions in other -- in the firm asked if each transaction whether any	Nous collaborons avec le département de la justice et les autres acteurs de la justice. Le peuple malaisien a été fraudé par l'intervention de personnes ayant un rang supérieur chez Goldman Sachs.	Excuse de la part de Goldman Sachs Transfert de responsabilité sur Low et Leissner Rassurer les actionnaires.

intermediaries were involved, they were told no. Tim Leissner himself said no intermediaries were involved in the transaction. Significantly, and again as a part of our due diligence efforts at the time, we sought and received written assurances from both 1MDB and IPIC that no intermediaries were involved in the first 2 transactions. And in the final offering, the government of Malaysia itself and 1MDB represented that no intermediaries were involved in the offering. All these representations to Goldman Sachs have proven to be false. Also during this period, 1MDB's outside auditors with access to the books and records issued clean audit opinions. In fact, before, during and after the 1MDB transactions, Low engaged with major companies, investors and other financial institutions in acquiring highly visible assets, from media to real estate. Clearly, a lot more is known about Jho Low today and at that time. This has been a difficult time, but I'm proud of how our firm has remained focused on our clients. Our client franchise, including in Asia, remains extremely strong. There are always important lessons to be learned from difficult situations, and it is a priority for me that we are self-critical and reflective to ensure that our culture of integrity, collaboration and escalation only improves from this experience. Source : https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/01/16/goldman-sachs-group-inc-gs-q4-2018-earnings-confer.aspx		
Il s'agit d'un article du Guardian qui a été publié le 19 Janvier 2019 traitant du scandale liant 1MDB à Goldman Sachs et de la première sortie médiatique de David Solomon concernant cette affaire. The chief executive of Goldman Sachs <u>has apologised</u> to the people of Malaysia over the role of a former employee of the bank in the 1MDB scandal. In a rare move for a Goldman chief executive, <u>David Solomon joined the company's fourth-quarter earnings call and gave an update on investigations into corruption</u> surrounding the Malaysian sovereign wealth fund. He also said the bank was sorry for the effect the fraud had on the country. "It's very clear that the people of Malaysia were defrauded by many individuals including the highest members of the prior [Malaysian] government," he said. "Tim Leissner, who was a partner at our firm, by	Le CEO de Goldman Sachs s'excuse auprès du peuple malaisien David Solomon a donné des nouvelles des investigations concernant la fraude.	Excuse Explication

his own admission, was one of those people. For Leissner's role in that fraud, we apologise to the Malaysian people. Source : https://www.theguardian.com/business/2019/jan/16/goldman-chief-says-sorry-over-ex-banker-role-in-1mdb-scandal-malaysia		
Il s'agit d'un article du Financial Times datant du 16 Janvier 2019 traitant de la réunion entre David Solomon et ses actionnaires. L'article reporte les paroles de David Solomon concernant le scandale malaisien. David Solomon insisted Goldman itself had done nothing wrong in its dealing with 1MDB, which US and Malaysian authorities allege was plundered for at least \$4.5bn. But he acknowledged that Tim Leissner, a former senior partner in Goldman's Asian operations, had pleaded guilty to participating in the fraud. Employees feel good about the performance in the firm; they do not like the fact that we're dealing with this," he added. "<u>People here are extremely angry and upset about the fact that we had a partner of the firm involved in such a significant fraud</u> . . . The impact on our client franchise at this point across the globe has been de minimis Source: https://www.ft.com/content/7a9c58d0-1989-11e9-9e64-d150b3105d21	Les personnes de l'entreprise sont fâchés et agacé du fait que nous ayons un collaborateur impliqué dans une telle fraude.	Distanciation entre Tim Leissner et le reste de l'organisation.
<u>Suppression des bonus des banquiers impliqués dans l'affaire</u>		
Il s'agit d'un article datant du 9 Février 2019 provenant de « The Guardian » que l'entreprise décide de « récupérer les bonus offerts aux employés ou anciens employés de Goldman Sachs pouvant être responsables du scandale de 1MDB. <u>The prestigious investment bank has announced that it could withhold millions of dollars in bonuses to former chief executive Lloyd Blankfein and two other retired executives depending on the outcome of ongoing inquiries into the Malaysian fund.</u> The bonuses were first approved in 2011 and the annual payouts depend on the firm's performance over the ensuing eight years. In Blankfein's case, the bonus began at \$7m and nearly doubled, according to US securities documents.	Goldman Sachs annonce une suppression des bonus des banquiers impliqués dans l'affaire. Solomon s'excuse de l'implication de certains banquiers provenant de Goldman Sachs dans l'affaire 1MDB.	Punition Excuse

Beyond the bonuses, Goldman also said it could claw back compensation from the current chief executive, David Solomon, and two other current senior executives, president John Waldron and chief financial officer Stephen Scherr.

Solomon was paid \$23m last year, including \$15.4m in stock options.

The announcement on bonuses was intended as a message for shareholders who are upset at how the corruption scandal has tarred the bank's image at a time when it is working to build up its consumer banking business through the online platform Marcus, according to two people familiar with the matter.

The board of directors wants shareholders to know it is not blind to the gravity of the situation, said one of the sources, adding that the message was not meant to be an admission of wrongdoing.

Besides Solomon, who also serves as chairman, Goldman's 13-member board includes ArcelorMittal chief executive Lakshmi Mittal.

Experts say Goldman Sachs could face a fine of perhaps \$2bn under a criminal case related to 1MDB.

In January, Solomon apologised to Malaysia over the scandal and the involvement of former Goldman partner Tim Leissner, who had pleaded guilty to violating US anti-bribery and money laundering laws.

Solomon's statement stood out in tone from that of Blankfein, who said during the height of the financial crisis in 2009 that he was "doing God's work" in helping companies raise capital.

US authorities have accused a Malaysian financial intermediary, Low Taek Jho, along with Leissner and another former Goldman banker, Ng Chong Hwa, of conspiring to launder billions of dollars from 1 Malaysia Development Berhad, a sovereign wealth fund set up for development of the country. Goldman garnered \$600m in fees and revenues from 1MDB bond transactions.

US officials maintain that more than \$2.7bn in funds went to kickbacks

and bribes. Pointed questions facing Goldman Sachs include revelations it proceeded with its first transaction with 1MDB to finance a \$1.7bn purchase of power plants despite being warned by rival bank Lazard that the deal looked suspicious, according to a source. Also, a division of the investment bank agreed to do business with Low Taek Jho even though he was rejected in 2011 from opening an account because bank officials could not determine the source of his wealth, a person familiar with the matter told AFP. “The due diligence functions at Goldman Sachs fell apart,” said Richard Bove, analyst at Odeon Capital and a frequent Goldman critic. “If you’re going to raise \$6bn for someone you better know everything there is to know about that someone.” The three transactions were presented to the bank’s investment committees for Asia and firm-wide, which required 1MDB to pay a larger-than-usual fee because 1MDB was opposed to a syndicated loan, saddling Goldman with all of the risk, a source said. Sources:https://www.theguardian.com/world/2019/feb/09/goldman-sachs-plans-to-cut-bonuses-as-1mdb-scandal-deepens		
Il s’agit d’un article de Reuters datant du 1^{er} Février traitant du plan de David Solomon de vouloir diminuer/ supprimer les bonus des personnes impliqués directement ou indirectement dans l’affaire 1MDB. <u>Goldman Sachs has consistently denied wrongdoing.</u> The company said in a regulatory filing on Friday that its board can reduce pay packages of top executives if it is later determined that the results of the ongoing investigations related to the 1MDB proceedings would have impacted their year-end compensation decisions Source:https://www.reuters.com/article/us-goldman-sachs-pay-idUSKCN1PQ5WU	Goldman Sachs a constamment démenti avoir mal agi.	Déni.
Il s’agit d’un article de Bloomberg datant du 1 Février 2019 traitant du plan de David Solomon pour couper les bonus des employés depuis 2011	Goldman a également dit	

et ainsi prévoir un fond pour subvenir aux besoins que va entraîner les poursuites juridiques. <u>Goldman also said it will defer payouts of long-term cash awards granted in January 2011 to three executives, who have since retired, until more information is available regarding 1MDB.</u> They are Blankfein and former vice chairmen Michael Sherwood and J. Michael Evans, according to a person briefed on the matter. Sherwood was co-head of the firm's international unit and Evans oversaw its emerging-markets business. Blankfein, 64, who stepped down as CEO in October, received \$20.5 million for 2018. He got \$24 million in compensation in 2017, his last full year on the job. In his current role as senior chairman, he'll get a company car and security driver through this year, but no monetary compensation, Goldman said in December. JPMorgan Chase & Co. CEO Jamie Dimon got \$31 million for last year, a 5.1 percent bump, after the firm notched the highest profit in U.S. banking history. James Gorman of Morgan Stanley received \$29 million, a 7.4 percent increase from the prior year and his biggest pay package since taking the helm of the New York-based bank. Source : https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-01/goldman-s-solomon-gets-23-million-pay-package-with-1mdb-caveat	qu'ils allaient retirer les récompenses financières.	
Dans un communiqué de presse adressé aux actionnaires, datant du 18 Mars 2019, Goldman Sachs déclare faire de Goldman Sachs, un endroit inclusif pour les travailleurs et que cette diversité se situe au cœur même de la stratégie de Goldman Sachs. <u>Diversity and inclusion is a top priority at Goldman Sachs. We know that the strength of our culture, the execution of our strategy and our relevance to our clients depend on a truly diverse workforce and inclusive work environment.</u> It is important that all of our people feel valued, and we embrace our differences – whether race, ethnicity, gender, sexual orientation, disability or whatever contributes to who we are. We are trying new approaches and working with the Global Diversity Committee (GDC) to advance specific goals and objectives. Source : https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/archived/2019/announcement-18-march-2019.html	Nous savons que la force de notre culture, l'exécution de notre stratégie et la pertinence face à nos clients dépend d'une vraie force de travail diversifié et un environnement de travail inclusif.	Amélioration Normes Guilhem
Dans un communiqué de presse adressé aux actionnaires, datant du 24 Juillet 2019, Goldman Sachs déclare vouloir créer un pôle d'activité pour partager son expérience et savoir des marchés pour aider à résoudre les enjeux de notre société. A commitment to deploying our expertise and position in the capital markets to help address issues that impact society has long been a core element of the firm's culture. We believe that two significant long-term priorities are more inclusive economic growth and addressing climate	Cela représente une opportunité de stratégie de croissance and un élément compétitif pour notre firme mais également nos clients.	Création de valeur ajoutée (voir ISM) Performances

change. <u>Increasingly, these persistent and accelerating drivers represent a strategic growth opportunity and competitive necessity for our firm and our clients.</u> Source: https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/archived/2019/announcement-24-JUL-2019.html		
<u>Rejet de la proposition de Goldman Sachs</u>		
Il s'agit d'un article du « The Guardian » datant du 2 Novembre 2019 parlant du rejet de la proposition de réparation des dommages causés par Goldman Sachs à l'égard du gouvernement malaisien <u>Malaysia has rejected an offer from Goldman Sachs of less than US\$2bn in compensation</u> over the 1MDB scandal, in contrast to the country's publicly stated demand of US\$7.5bn. Malaysia has charged Goldman and 17 current and former directors of its units for allegedly misleading investors over bond sales totaling US\$6.5bn that the US bank helped raise for the sovereign wealth fund 1Malaysia Development Bhd (1MDB). “Goldman Sachs has offered something like less than \$2bn,” the Malaysian prime minister, Mahathir Mohamad, told the Financial Times on Friday. “We are not satisfied with that amount so we are still talking to them ... <u>If they respond reasonably we might not insist on getting that \$7.5bn.</u>” <u>Goldman declined to comment to the newspaper.</u> The bank did not immediately respond to a Reuters request for comment. Goldman said last month it was in discussions with authorities on the possibility of a resolution of investigations relating to 1MDB. Source: https://www.theguardian.com/world/2019/nov/02/malaysia-rejects-goldman-sachs-offer-of-2bn-damages-over-1mdb-scandal	Rejet de la proposition de Goldman Sachs jugée insuffisante selon le gouvernement malaisien.	Médiation Non communication pour le grand public.
Il s'agit d'un article du Financial Times datant du 1er Novembre 2019 traitant du rejet de l'offre émise par Goldman Sachs par le gouvernement malaisien. Goldman Sachs has offered something like less than \$2bn,” Mahathir Mohamad told the Financial Times in an interview on Friday. “<u>We are not satisfied with that amount so we are still talking to them ... If they respond reasonably we might not insist on getting that \$7.5bn,</u>” he added, without elaborating. Source: https://www.ft.com/content/9f8eacea-fcac-11e9-a354-36acbbb0d9b6	Nous sommes pas satisfaits avec ce montant cependant nous continuer à négocier avec eux. S'ils répondent raisonnablement, nous n'insisterons pas sur les 7,5milliards	Insuffisance de l'accord

Il s'agit d'un article de Reuters datant du 2 Novembre 2019. L'article reprend l'ensemble des faits de l'événement et également les différentes interviews des parties prenantes. <u>The deal does not include an admission of guilt or wrongdoing and is not tied to criminal action against Low.</u> Source: https://www.reuters.com/article/malaysia-politics-1mdb/mahathir-says-no-to-goldmans-1mdb-offer-of-under-2-bln-to-malaysia-ft-idUSL3N27I00D?edition-redirect=in	La transaction n'inclut pas le fait d'admettre sa culpabilité ou mauvaise action et ne possède aucun lien avec l'inculpation de Low.	
<u>Avancement de l'accord entre le DoJ et Goldman Sachs</u>		
Il s'agit d'un article <u>du 19 Décembre 2019</u> du Guardian parlant de l'avancement de l'accord entre la Malaisie et Goldman Sachs. Goldman Sachs is close to reaching a settlement of nearly \$2bn (£1.5bn) with the US Department of Justice over the 1MDB corruption scandal, according to a report. The Wall Street bank is said to be formulating a deal under which its Asian subsidiary, rather than the parent company, would pay a multibillion-dollar fine and admit guilt for having allegedly turned a blind eye while \$4.5bn was looted from its client, Malaysia's sovereign wealth fund, 1MDB. <u>The deal would also involve oversight from an independent monitor that would help reform the bank's compliance rules, the Wall Street Journal reported.</u> Razak is facing criminal charges in Malaysia but has pleaded not guilty. Low is facing charges in both Malaysia and the US, and has also denied wrongdoing. <u>Goldman Sachs, meanwhile, said it was lied to about how the proceeds of the three bond sales it conducted on the fund's behalf between 2012 and 2013 were used.</u> Source: https://www.theguardian.com/business/2019/dec/19/goldman-sachs-close-to-2bn-settlement-over-1mdb-scandal-malaysia	L'accord entre le DoJ et Goldman Sachs inclut des dommages et intérêts mais également l'implémentation d'un système de régulation indépendant.	Réparation.

Il s'agit d'un article du Wall Street Journal datant du 19 Décembre 2019 traitant de l'accord entre le DoJ et Goldman Sachs. <u>Goldman Sachs Group Inc. is in talks with the U.S. government to pay a multibillion-dollar fine, admit guilt and agree to continuing oversight of its compliance procedures in order to resolve a criminal investigation into its role in a Malaysian corruption scandal.</u> Goldman and the Justice Department have largely agreed on a fine of just under \$2 billion to settle allegations that the Wall Street firm ignored red flags while billions of dollars were looted from its client, a Malaysian government fund known as 1MDB, people familiar... Source: https://www.wsj.com/amp/articles/goldman-sachs-in-talks-to-admit-guilt-pay-2-billion-fine-to-settle-1mdb-probe-11576760406		
Il s'agit d'un article de Reuters datant du 19 Décembre 2019. L'article résume les tenants et aboutissants d'un « possible » accord entre Goldman Sachs et le DoJ. <u>The discussions could also involve Goldman installing an independent monitor to oversee and recommend changes to its compliance procedures.</u> Involved in the discussions are three federal regulators - the U.S. Department of Justice, Securities and Exchange Commission and the Federal Reserve - and New York's Department of Financial Services, according to the source. Source : https://www.reuters.com/article/us-goldman-sachs-1mdb-idUSKBN1YN1PG	Les discussions pourraient inclure l'installation d'un organisme indépendant pouvant recommander des changements au niveau des procédures de conformités chez Goldman Sachs	Action correctrice
Il s'agit d'une communication dans la rubrique « Press Release » de l'entreprise Goldman Sachs datant du 6 Avril 2020. L'entreprise promet deux personnes dans des postes clés concernant la conformité. Kathryn H. Ruemmler Joins Goldman Sachs as Global Head of Regulatory Affairs; Michael Richman to Become Chief Compliance Officer We are pleased to announce that Kathryn H. Ruemmler will join the firm this month as global head of Regulatory Affairs and a member of the Management Committee. In this capacity, Kathy will oversee the management of the firm's regulatory infrastructure, including Goldman Sachs' interactions with banking regulators, securities regulators and	Kathy rejoindra John Rogers en tant que co-présidente et travaillera en étroite collaboration avec lui sur le programme régulation de la firme.	Action correctrice

supervisory authorities globally. Kathy will also be responsible for overseeing the firm's compliance policies and procedures. <u>Kathy will join John Rogers as co-chair of the ;c, and will work closely with him on the firm's regulatory agenda.</u> She will also join Gwen Libstag as co-vice chair of the Firmwide Reputational Risk Committee. Michael Richman will become chief compliance officer and report to Kathy in that capacity. Michael has been with the firm for nearly three decades, and brings deep knowledge and invaluable expertise in risk management to his expanded role. Most recently, he has helped set the strategy and manage the day-to-day operations of Global Compliance. Source: https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/kathryn-ruemmler-and-michael-richman-announcement.html		
Il s'agit d'une communication dans la rubrique « Press Release » de l'entreprise Goldman Sachs datant du 14 mai 2020. Cette communication traite d'une aide offerte aux jeunes entrepreneurs d'origines latinos ou afro-américaines. Goldman Sachs Announces 2020 Launch With GS Black and Latinx Entrepreneur Cohort NEW YORK, May 14, 2020 – The Goldman Sachs Group, Inc. (NYSE: GS) today announced the 14 companies that have been selected to participate in the first Launch With GS Black and Latinx Entrepreneur Cohort. The eight-week virtual experience will provide high-touch access and resources to a select group of U.S.-based Black and Latinx founders to fast-track their companies' growth and build relationships with investors and industry experts. The Black and Latinx Entrepreneur Cohort is a part of Launch With GS, <u>Goldman Sachs' \$500 million investment strategy grounded in the belief that diverse teams drive strong returns.</u> Source : https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/launch-with-gs-inaugural-black-latinx-cohort.html	La stratégie d'investissement de Goldman Sachs, d'un montant de 500 millions de dollars, repose sur la conviction que des équipes diversifiées génèrent des rendements élevés.	Charité
<u>Accord trouvé entre le gouvernement Malaisien et Goldman Sachs</u>		
Il s'agit d'un article du Financial times du 27 Juillet 2020 traitant de l'évolution de l'affaire mêlant Goldman Sachs à 1MDB et surtout de l'avancement des négociations qui se font sous un ton amical et se voulant collaboratif. Only Goldman Sachs. Last week, after months of public sparring and days of tough in-person negotiations, the Wall Street bank finally reached a deal with Malaysia over allegations that it had helped a former	Au lieu d'avoir des échanges dits hostiles, les négociations entre Goldman Sachs sont amicales et animé par l'envie de collaborer.	Collaboration

prime minister loot billions of dollars from the state investment fund, 1MDB. Goldman will fork out \$2.5bn, instead of the \$7.5bn the finance minister had originally demanded, and the Malaysian government agreed to drop criminal charges against the bank and cease legal proceedings against 17 current and former Goldman directors. So far, so typical of big bank disciplinary cases. But during the last round of in-person negotiations, Goldman Sachs general counsel Karen Seymour and executive vice-president John Rogers pulled off what can only be described as a miraculous change in atmosphere. Rather than hostile talks between adversaries, the negotiations ended up so friendly that the group posed for pictures to celebrate the deal signing — complete with Covid-19 protective face masks. The Goldman executives look for all the world like they just helped the country, by listing a state-owned company or floating a big infrastructure bond, rather than paying out billions to settle fraud allegations. Perhaps it is because the arrangement includes a sleight of hand that will allow Malaysia’s new government, which took office after the scandal toppled prime minister Najib Razak, to claim the deal includes recoveries of nearly \$4bn — a lot closer to the \$6.5bn in bond proceeds that former Goldman partner Tim Leissner helped 1MDB sell. Goldman agreed to guarantee that Malaysia will receive at least another \$1.4bn from selling seized assets acquired with misappropriated funds. These include a yacht, a jet, a Beverly Hills hotel and an Oscar that once belonged to Marlon Brando. Goldman, being Goldman, made sure this guarantee cost it basically nothing — it said in a statement that it had done a “valuation analysis on the relevant assets and believes . . . that the guarantee does not present a significant risk exposure to the firm”. In the aftermath of the 2008 financial crisis, Goldman was pilloried for its sales of mortgage-backed securities and derivatives. But, unlike virtually all of its competitors, neither Goldman’s bank holding company nor its subsidiaries ever pleaded guilty to criminal charges. It is now trying to emerge from the 1MDB scandal with that record intact. With Malaysia out of the way, the last big hurdle is the US Department of Justice. DoJ has already brought criminal charges against Mr Leissner, who has pleaded guilty, Roger Ng, a former Goldmanite who is awaiting trial, and 1MDB promoter Jho Low, who says he is innocent and whose whereabouts are unknown. Goldman has set aside roughly \$3bn to cover settlements. Until now it has not taken specific provisions for Malaysia but is expected to do so by the time it files its next quarterly statement with the Securities and Exchange Commission.

Source : <https://www.ft.com/content/03d5f3c8-3d0c-4afb-b3c5-3c5ed1c7cfe6>

Il s’agit d’un article du The Guardian datant du 24 Juillet 2020 traitant de l’accord entre Goldman Sachs et la Malaisie.

Dans un communiqué, ce vendredi, la

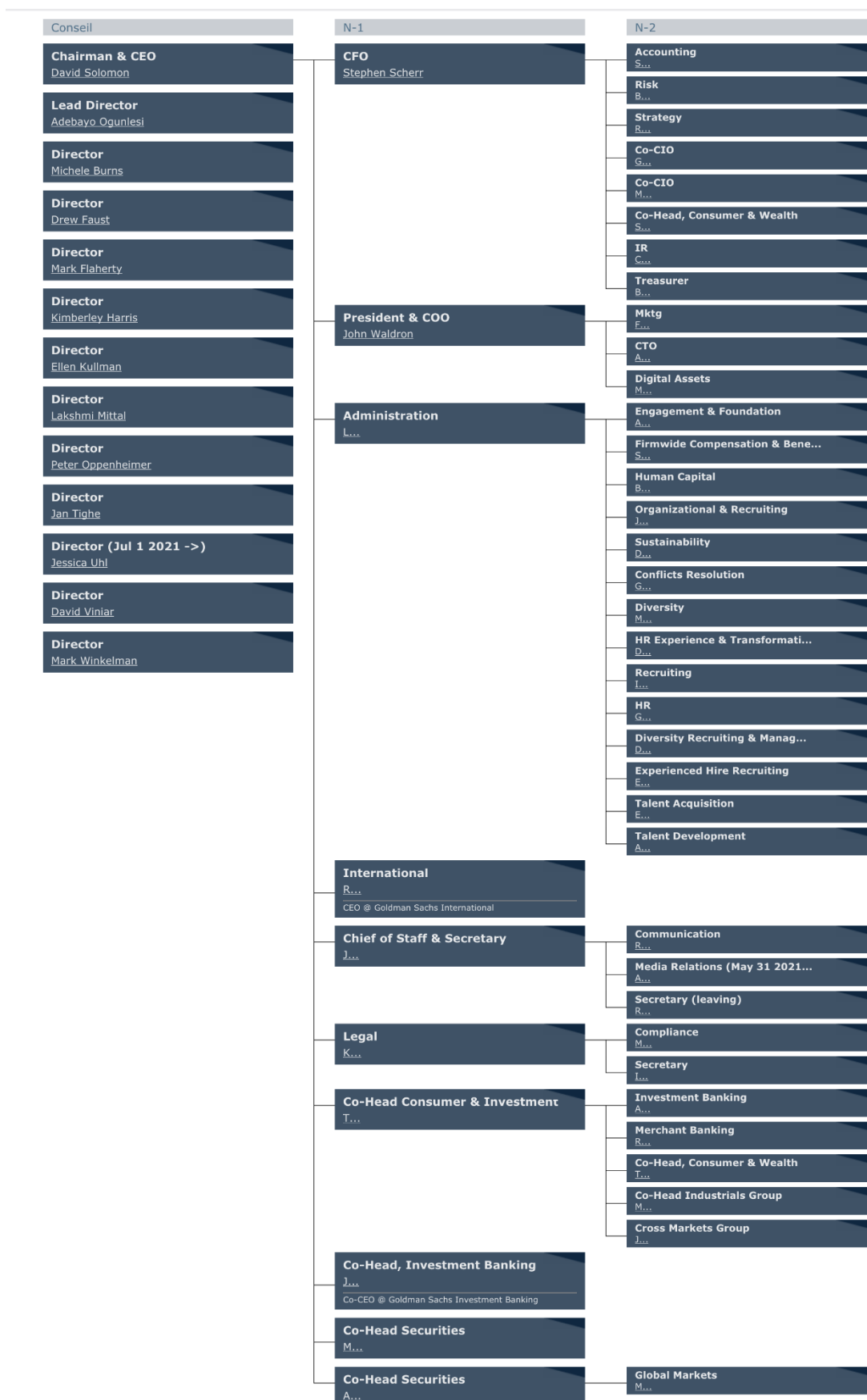
Action correctrice

The funds were allegedly siphoned off from 1MDB in a fraud said to have involved the former Malaysian prime minister Najib Razak, the Malaysian financier Jho Low, and his associates. The scandal has in recent years cast a shadow over Goldman Sachs, one of the most recognisable names on Wall Street. <u>In a statement on Friday the bank said the settlement meant that Malaysia would not pursue criminal charges against the organisation or current or former directors or employees.</u> Source:https://www.theguardian.com/business/2020/jul/24/goldman-sachs-settle-1mdb-corruption-scandal-malaysia	banque a dit que l'arrangement signifiait que la Malaisie ne poursuivrait les plaintes contre l'organisation ou un actuel employé ou directeur.	
Il s'agit d'un article du The New York Times datant du 24 Juillet 2020. L'article parle des accords entre les différentes parties de l'arrangement. Le journal citera également les réactions de Goldman Sachs et les prochaines étapes qui attendent l'entreprise. Goldman said in a statement the deal with Malaysia <u>"is an important step towards putting the 1MDB matter behind us."</u> But the bank still must still resolve the investigations by prosecutors and bank regulators in the United States. Those negotiations began in earnest in late 2018 and have proceeded in and fits and starts — and in recent months been delayed by the coronavirus pandemic. Source:https://www.nytimes.com/2020/07/24/business/goldman-sachs-malaysia-1mdb.html	C'est une importante étape de pouvoir mettre 1MDB derrière nous.	Action correctrice positive.
<u>20 octobre 2020 : Goldman Sachs plaide coupable devant le DoJ</u>		
Il s'agit d'un article du financial Times datant du 21 Octobre 2020 qui les charges en provenance d'Abu Dhabi contre goldman Sachs ont été abandonnées grâce à la collaboration de l'entreprise durant l'enquête. One of Abu Dhabi's sovereign wealth funds has dropped a lawsuit alleging Goldman Sachs bribed its officials as part of a "massive global conspiracy" that led to billions of dollars being embezzled from Malaysia's 1MDB. The news comes the day before the expected announcement of a long-awaited global regulatory <u>settlement that includes more than \$2bn of new fines for Goldman and a guilty plea from one of its Asian subsidiaries to close</u> a chapter in a scandal that has cast a shadow over the bank for nearly five years. <u>"So</u> Goldman could not immediately comment but a person familiar with the matter confirmed papers requesting to dismiss the lawsuit had been filed in New York and that no financial settlement had been made. The Abu Dhabi fund guaranteed around \$3.5bn of the \$6.5bn of debt issued by Goldman Sachs on behalf of 1MDB between 2012 and 2013. As much as \$4.5bn of the money that was raised for 1MDB was looted and	L'abandon des charges est dû au fait que Goldman Sachs a plaidé coupable concernant les faits mais également que l'entreprise a voulu réparer ses méfaits.	Réparation et acceptation de la culpabilité.

channelled into everything from high end art and property to financing the Wolf of Wall Street movie, leaving Ipic out of pocket by an undisclosed amount. The fund sued Goldman in November 2018, asking a New York court to grant unspecified damages against the US bank and individuals including Tim Leissner, a former Goldman partner who had already pleaded guilty to conspiracy charges over the affair. Ipic claimed Goldman and its bankers bribed two former Ipic executives — its former managing director Khadem al-Qubaisi and Mohammed al-Husseiny, former chief executive of Aabar, an Ipic subsidiary — to participate in a “massive, international conspiracy to embezzle billions of dollars” from 1MDB. At the time, Goldman vowed to “contest the claim vigorously”. Ipic’s New York-based lawyers at Quinn Emanuel did not immediately respond to requests for comment. In response to the lawsuit, Ipic’s parent Mubadala, one of the emirate’s investment vehicles, suspended business with the US bank last year. Bankers in the Gulf said Goldman had been preparing to resolve the case over the past few months in a bid to ease strained relations with the emirate and its wealthy sovereign funds. Abu Dhabi institutions have increased dealmaking since the coronavirus crisis, seeking to capitalise on bargain valuations. The Gulf emirate is also focusing on investments in food security, healthcare and technology in response to the pandemic. Source : https://www.ft.com/content/8c47dba1-ab34-4304-a811-8b50024c28d3		
Il s’agit d’un article du The New York Times datant du 22 Octobre 2020 traitant du fait que Goldman Sachs a plaidé coupable dans le scandale 1MDB. Goldman Sachs played a starring role in the dubious financial engineering that helped spark a global financial crisis last decade, and its 151-year history is dotted with scandals that ended in fines or governmental scoldings. <u>But never before had it had to go before a U.S. judge and admit it was guilty of a crime.</u> Source: https://www.nytimes.com/2020/10/22/business/goldman-sachs-fraud-guilty-plea.html	Mais jamais auparavant elle n'avait dû se présenter devant un juge américain et admettre qu'elle était coupable d'un crime	Reconnaissance de culpabilité
Il s’agit d’un article de Bloomberg datant du 22 Octobre 2020 dans lequel on apprend la reconnaissance de culpabilité de Goldman Sachs dans l’affaire malaisienne. <u>Goldman Sachs Group Inc.’s Malaysian subsidiary will plead guilty for the firm’s role in the plundering of Malaysia’s 1MDB investment fund.</u> At a federal court appearance Thursday, lawyers for the bank said Goldman Sachs Malaysia will enter a guilty plea on one count of	La filiale malaisienne de Goldman Sachs va plaider coupable pour son rôle dans le pillage du fonds d'investissement malaisien 1MDB.	Reconnaissance de culpabilité

conspiracy to violate the Foreign Corrupt Practices Act. The plea is part of deal with the U.S. Department of Justice. https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-22/goldman-s-malaysia-unit-set-to-plead-guilty-in-1mdb-scandal		
Il s'agit d'un article du Financial Times datant du 2 Décembre 2020 qui traite du fait que certains anciens employés de Goldman Sachs refusent de verser l'équivalent de leur bonus à cause de leur implication indirecte à l'affaire 1MDB et c'est le cas de Gary Cohn. Former Goldman Sachs president Gary Cohn is holding out on the bank's request for him to return millions of dollars of his pay in recognition of executives' collective responsibility for the 1MDB corruption scandal. Goldman pledged in October to claw back or withhold as much as \$175m of pay and bonuses from the bank's most senior management and three bankers directly involved in the scandal. <u>A person familiar with the situation said Mr Cohn — who left the bank in 2016 to become an adviser to US President Donald Trump — had not yet agreed to return his portion of the money.</u> Mr Cohn, who cashed out all his long-term Goldman bonuses when he was appointed to the Trump administration, could not immediately be reached for comment. News that he was holding out on the bank's request was first reported by Bloomberg, which quoted him as saying he was having “very constructive conversations” with the lender on the topic. Goldman declined to comment. The Wall Street bank agreed a record \$2.9bn global regulatory settlement in October to end years of investigations into its role in the 1MDB scandal. It helped raise billions of dollars which were pillaged from the Malaysian state development fund. Goldman's subsidiary in the Asian country pleaded guilty to a bribery charge over the affair. Sources : https://www.ft.com/content/ef6e63bd-92df-42f3-be7a-aeef31ed8ff8	Une personne de l'entourage de monsieur affirme qu'il n'est pas d'accord avec le fait de verser ses bonus.	Non adhésion de la part de certains employés.

Annexe 12 : Organigramme Goldman Sachs



Memorandum from David M. Solomon, Chairman and CEO of Goldman Sachs, to All Employees Globally

Message on Firm's Settlement on 1MDB

As you have all seen, the US Department of Justice, along with regulators in the US, UK, Singapore and Hong Kong, announced settlements with Goldman Sachs that resolve the government and regulatory investigations of the 1MDB matter.

This has been a long process and we are pleased to be putting these matters behind us. But, we are not putting the lessons learned from this experience behind us. I have thought a lot about our role in the 1MDB transactions and have weighed carefully the findings of the investigations. Nearly two years ago, I said to all of you that our obligation is to be self-reflective and self-critical. That is more important than ever today.

While it is abundantly clear that certain former employees broke the law, lied to our colleagues and circumvented firm controls, this fact does not relieve me or anyone else at the firm of our responsibility to recognize two critical realities.

First, as an organization that seeks to live up to a common set of ideals and values, we are responsible for each other's actions. We all share in the benefits when our colleagues perform well for our clients. The opposite must be true as well. When a colleague knowingly violates a firm policy, or much worse, the law, we – as a firm – have to accept responsibility and recognize the broader failure that individual behavior represents for our firm.

Second, we have to acknowledge where our firm fell short. While many good people worked on these transactions and tried to do the right thing, we recognize that we did not adequately address red flags and scrutinize the representations of certain members of the deal team, most notably Tim Leissner, and the outside parties as effectively as we should have.

There are consequences for not getting it right and this settlement is an important acceptance of this fact. Today, our Board of Directors announced action with respect to past and current senior management compensation, among other areas of focus. This action is entirely appropriate under the circumstances. The Board's announcement is an important reminder that we are all responsible for each other's actions, including our collective failures.

Several years ago, we began making significant enhancements to our compliance and internal controls. Several of our regulators have noted these substantial enhancements in their settlement documents. These improvements include re-designing our framework for addressing reputational risk, including the creation of a Firmwide Reputational Risk Committee that is made up of predominantly control-side members who are empowered to stop any transaction. More broadly, since the 1MDB transactions eight years ago, our Global Compliance Division has nearly doubled in size.

More recently, we imposed additional conditions for sovereign-related financings, including requiring certifications from certain government bodies on the use of proceeds within six months of a transaction closing and subjecting these transactions to review by an independent team of bankers. In addition, we have created a Compliance Forensics Program that ensures forensic reviews focusing on people, places, events and processes that could present risk. Related to this effort, we established an Insider Threat Program that leverages enhanced surveillance analytics to prevent and detect potentially harmful action by employees.

Over the past several years, we have materially changed our focus to put reputational risk at the center of our decision-making. We must always remain open to improvement, learn from our mistakes and accept the consequences when we fail.

We must continue to hold ourselves to the highest standards, and each of us has a vital role to play. Our success as a firm can only be ensured through a culture rooted in integrity, shaped by a long-term mindset and guided by a sense of personal accountability and responsibility for our actions.

David M. Solomon

Statement from the Board of Directors of The Goldman Sachs Group, Inc.

The Board of Directors of The Goldman Sachs Group, Inc. has been engaged for more than five years with the senior management of the Firm on the matter of the underwriting of bonds associated with 1Malaysia Development Berhad (1MDB) that took place beginning eight years ago. As part of this effort, in February 2019, the Board announced that, given ongoing investigations related to 1MDB, it reserved the right to adjust certain compensation to past

and current members of senior management when more information about 1MDB matters became available.

Today, Goldman Sachs announced settlements that resolve the government and regulatory investigations of the 1MDB matter. The Board views the 1MDB matter as an institutional failure, inconsistent with the high expectations it has for the Firm. To this end, the Board has been and continues to be focused on ensuring the proper controls and oversight are in place, repairing the reputational damage that has been done, and reinforcing the values the Firm aspires to live by.

Further, while none of the past or current members of senior management were involved in or aware of the Firm's participation in any illicit activity at the time the Firm arranged the bond transactions, the Board has determined that it is appropriate in light of the findings of the government and regulatory investigations and the magnitude of the total 1MDB settlement that compensation for certain past and current members of senior management be impacted.

For those former employees implicated in the criminal scheme, the Firm has undertaken clawback actions to the full extent of its contractual entitlements with respect to three individuals: Tim Leissner, who has plead guilty to criminal charges; Ng Chong Hwa, who has been charged with the same crimes; and Andrea Vella, who has been prohibited by the Federal Reserve from participating in the banking industry. The amounts the Firm is seeking to forfeit from these individuals total approximately \$76 million, of which the Firm is currently holding approximately \$24 million.

Separately, in acknowledgement of the Firm's institutional failures, five of the Firm's former senior executive officers, the former Chief Executive Officer, the former Chief Operating Officer, a former Chief Financial Officer, the former Vice Chairman who was a CEO of Goldman Sachs International and the former Vice Chairman who was the Global Head of Growth Markets, will, to the extent not already paid, forfeit all or the majority of their outstanding Long-Term Performance Incentive Plan Awards that were granted in 2011 and which have a performance period that includes 2012 and 2013 when the 1MDB bond underwritings took place, and forfeit a portion of other previously awarded compensation, if applicable. One of these retired senior executives who previously received the 2011 award has voluntarily agreed to return the majority of it. The Firm is in active discussion with another of these retired senior executives, who also already received the 2011 award, about returning the majority of it as well. The amounts for these five individuals represent a portion of the pre-tax value of these awards granted or paid, and total approximately \$67 million.

In addition, we think it is appropriate that the current executive leadership team, the Chief Executive Officer, the Chief Operating Officer and the Chief Financial Officer, as well as the current CEO of Goldman Sachs International, have their overall compensation reduced by \$31 million for 2020.

These clawbacks, forfeitures and compensation reductions will total approximately \$174 million in the aggregate.

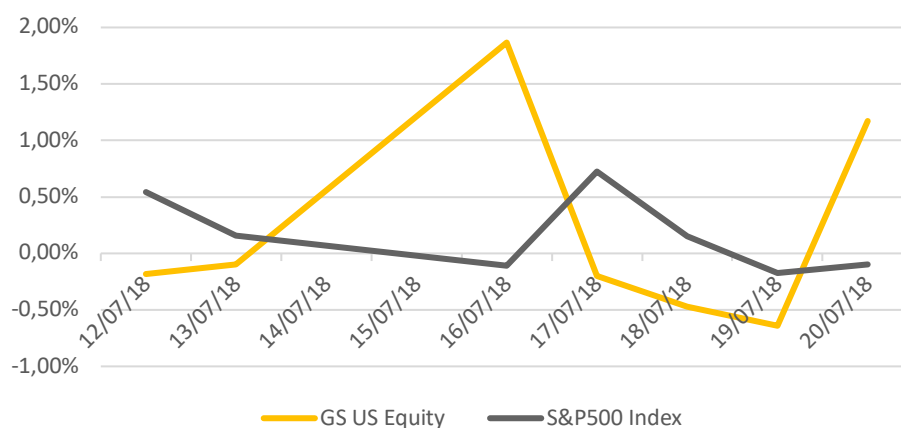
The Board has overseen significant enhancements to compliance and internal controls, including over the past five years. These enhancements include expanding the global compliance division; establishing an enhanced framework for addressing potential reputational risks, including an expanded review of significant and complex transactions; improving anti-bribery controls; enhancing the technical sophistication and training for the control-side of the Firm; and creating new programs to investigate and prevent risks and potentially harmful actions. More recently, the Firm has taken additional steps, including instituting new control procedures for higher risk sovereign-related financings and strengthening conduct oversight. The Board and senior management will continue to focus on further strengthening and improving these.

A special committee of the Board of Directors, comprised of the Lead Director and the Chairs of each of the Audit, Risk, Public Responsibilities and Compensation Committees of the Board, will oversee and review the remediation efforts arising out of the lessons of 1MDB.

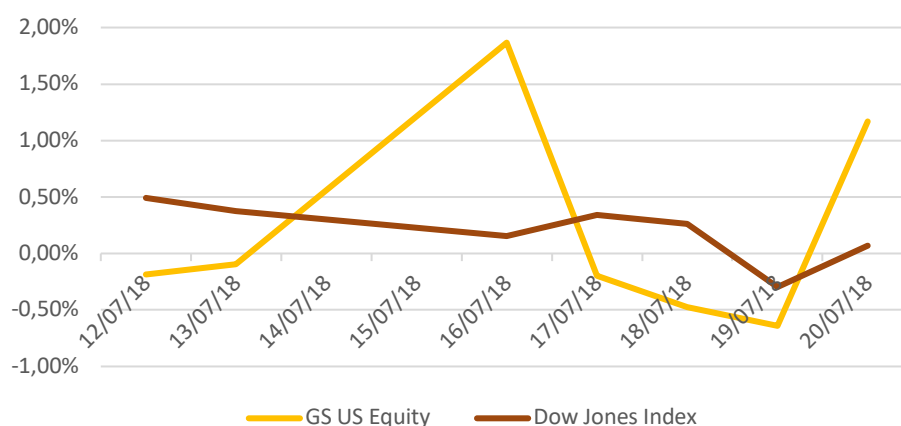
Annexe 14 : 17 juillet 2018 : Communication interne à propos de David Solomon

	GS US Equity			S&P500 index			Dow Jones index		
Dates	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation
20/07/18	229,01\$	231,69\$	1,17%	2804,55\$	2801,83\$	-0,10%	25041,14\$	25058,12\$	0,07%
19/07/18	231,11\$	229,63\$	-0,64%	2809,37\$	2804,49\$	-0,17%	25139,15\$	25064,5\$	-0,30%
18/07/18	232,34\$	231,24\$	-0,47%	2811,35\$	2815,62\$	0,15%	25133,79\$	25199,29\$	0,26%
17/07/18	231,48\$	231,02\$	-0,20%	2789,34\$	2809,55\$	0,72%	25033,92\$	25119,89\$	0,34%
16/07/18	227,2\$	231,44\$	1,87%	2801,43\$	2798,43\$	-0,11%	25025,58\$	25064,36\$	0,15%
13/07/18	226,63\$	226,41\$	-0,10%	2796,93\$	2801,31\$	0,16%	24926,07\$	25019,41\$	0,37%
12/07/18	227,64\$	227,22\$	-0,18%	2783,14\$	2798,29\$	0,54%	24802,9\$	24924,89\$	0,49%

Variation du cours de l'action GS US Equity sur le S&P500



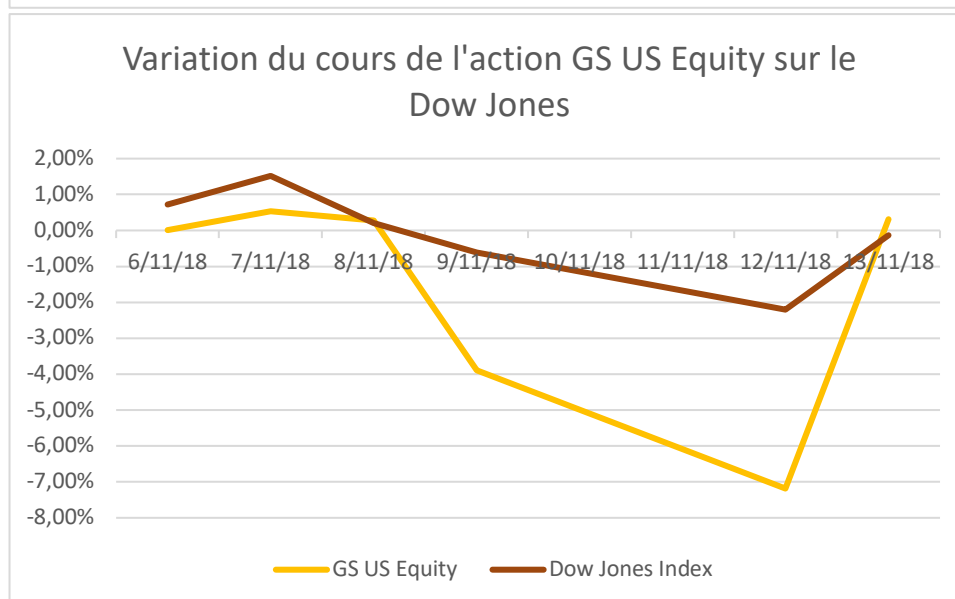
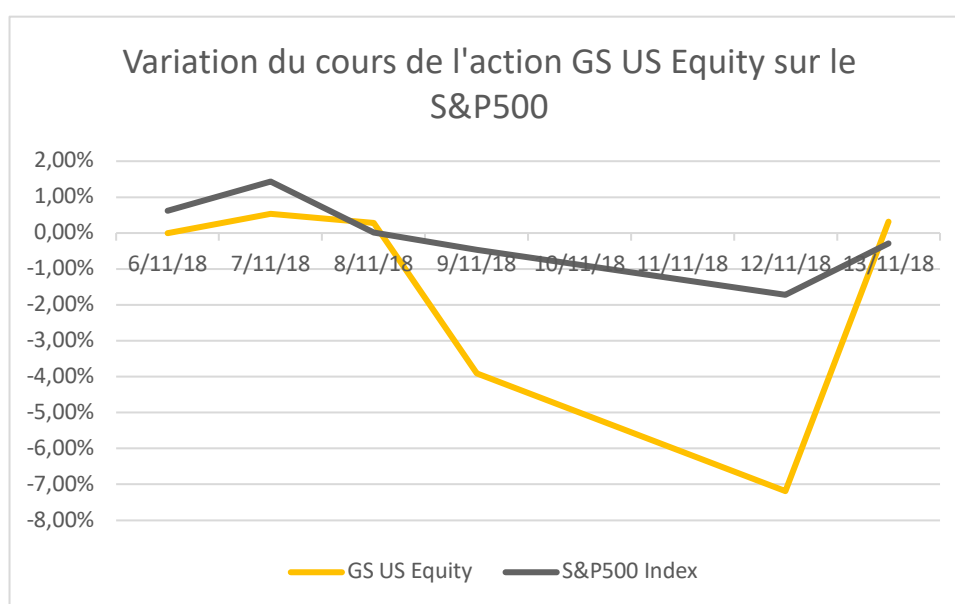
Variation du cours de l'action GS US Equity sur le Dow Jones



Source : Banque de données Bloomberg

Annexe 15 : 9 Novembre 2018 : Réunion de l'équipe juridique de Goldman Sachs

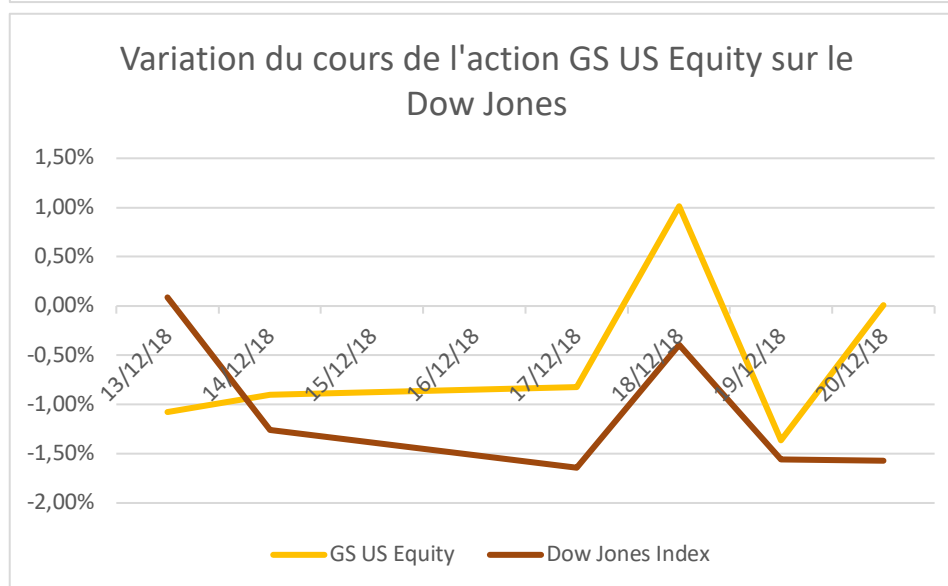
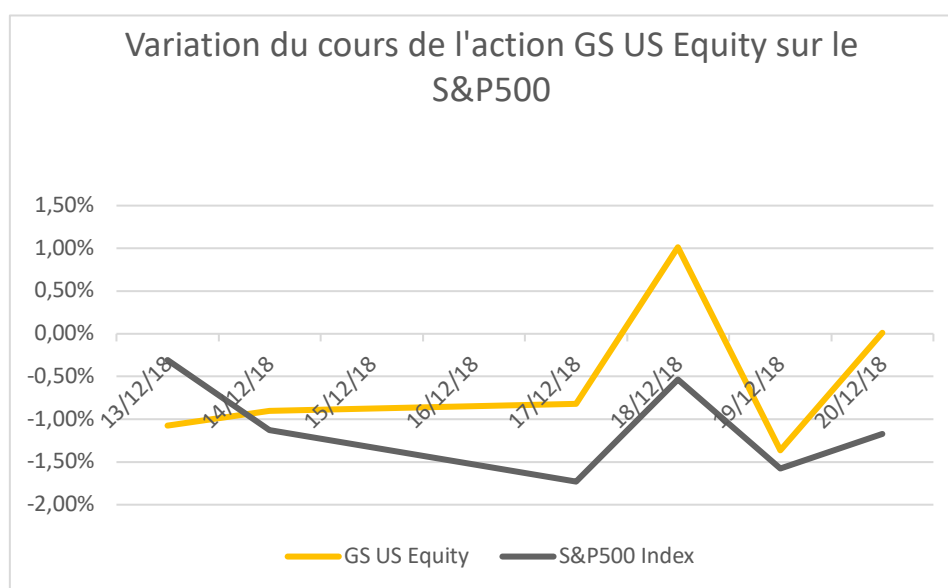
	GS US Equity			S&P500 index			Dow Jones index		
Dates	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation2	Ouverture	Fermeture	Variation
13/11/18	204,4\$	205,05\$	0,32%	2730,05\$	2722,18\$	-0,29%	25321,21\$	25286,49\$	-0,14%
12/11/18	222\$	206,05\$	-7,18%	2773,93\$	2726,22\$	-1,72%	25959,33\$	25387,18\$	-2,20%
9/11/18	231,69\$	222,65\$	-3,90%	2794,1\$	2781,01\$	-0,47%	26149,11\$	25989,3\$	-0,61%
8/11/18	231\$	231,65\$	0,28%	2806,38\$	2806,83\$	0,02%	26139,59\$	26191,22\$	0,20%
7/11/18	230,05\$	231,28\$	0,53%	2774,13\$	2813,89\$	1,43%	25788,46\$	26180,3\$	1,52%
6/11/18	228,19\$	228,2\$	0,00%	2738,4\$	2755,45\$	0,62%	25452,83\$	25635,01\$	0,72%



Source : Banque de données Bloomberg

Annexe 16 : 17 Décembre 2018 : La justice malaisienne entame des poursuites contre Goldman Sachs

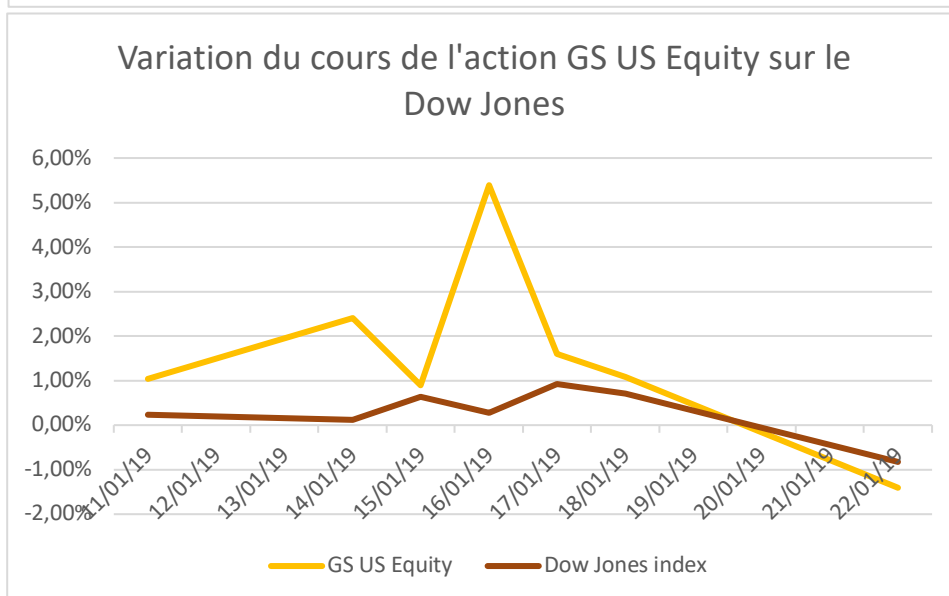
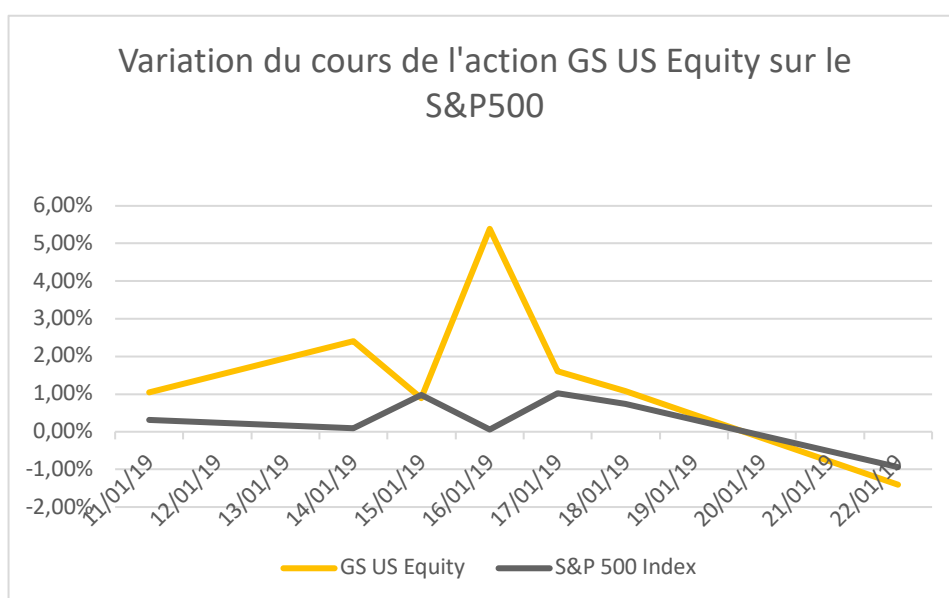
	GS US Equity			S&P 500 index			Dow Jones index		
Dates	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation
20/12/18	168,39\$	168,41\$	0,01%	2496,77\$	2467,42\$	-1,18%	23224,12\$	22859,6\$	-1,57%
19/12/18	171,59\$	169,25\$	-1,36%	2547,05\$	2506,96\$	-1,57%	23693,33\$	23323,66\$	-1,56%
18/12/18	169,78\$	171,5\$	1,01%	2559,9\$	2546,16\$	-0,54%	23769,13\$	23675,64\$	-0,39%
17/12/18	169,4\$	168,01\$	-0,82%	2590,75\$	2545,94\$	-1,73%	23986,83\$	23592,98\$	-1,64%
14/12/18	174,34\$	172,77\$	-0,90%	2629,68\$	2599,95\$	-1,13%	24408,04\$	24100,51\$	-1,26%
13/12/18	177,83\$	175,92\$	-1,07%	2658,7\$	2650,54\$	-0,31%	24575,86\$	24597,38\$	0,09%



Source : Banque de données Bloomberg

Annexe 17 : 16 Janvier 2019 : Réunion annuelle avec les actionnaires

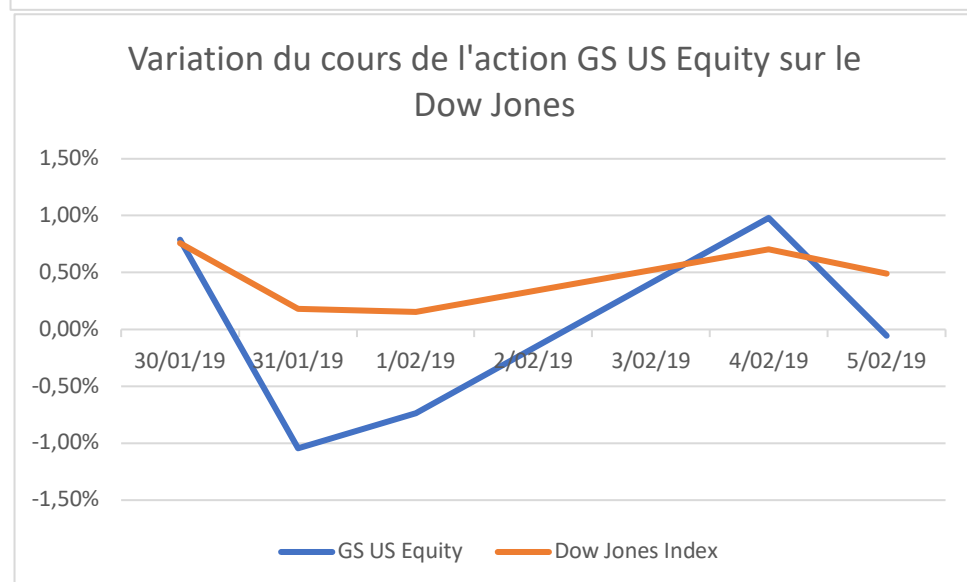
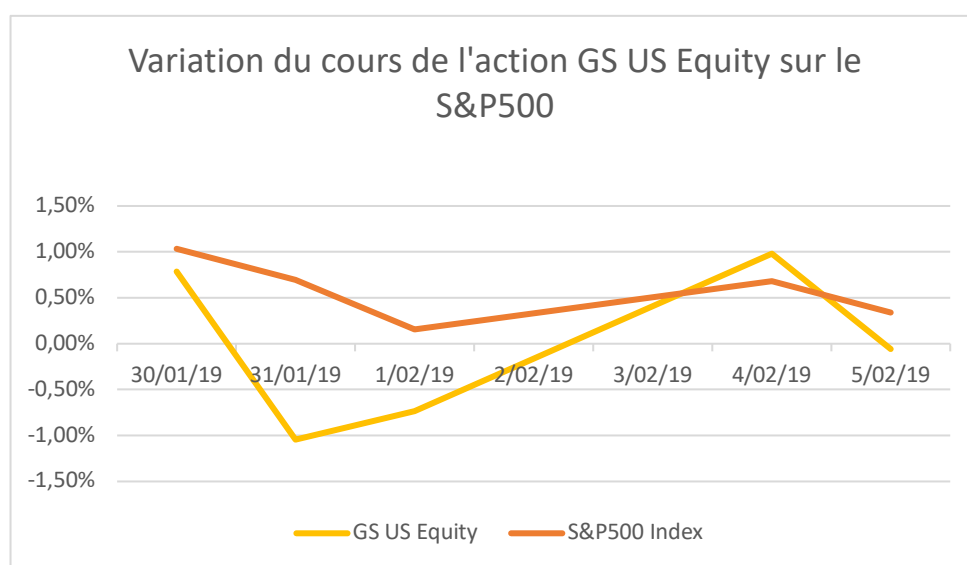
Dates	GS US Equity			S&P500 index			Dow Jones index		
	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation
22/01/19	200,5\$	197,68\$	-1,41%	2657,88\$	2632,9\$	-0,94%	24607,76\$	24404,48\$	-0,83%
18/01/19	200,38\$	202,54\$	1,08%	2651,27\$	2670,71\$	0,73%	24534,19\$	24706,35\$	0,70%
17/01/19	195,95\$	199,09\$	1,60%	2609,28\$	2635,96\$	1,02%	24147,09\$	24370,1\$	0,92%
16/01/19	187\$	197,08\$	5,39%	2614,75\$	2616,1\$	0,05%	24139,91\$	24207,16\$	0,28%
15/01/19	178,32\$	179,91\$	0,89%	2585,1\$	2610,3\$	0,97%	23914,11\$	24065,59\$	0,63%
14/01/19	174,52\$	178,72\$	2,41%	2580,31\$	2582,61\$	0,09%	23880,53\$	23909,84\$	0,12%
11/01/19	175,1\$	176,93\$	1,05%	2588,11\$	2596,26\$	0,31%	23940,01\$	23995,95\$	0,23%



Source : Banque de données Bloomberg

Annexe 18 : 9 Février 2019 : Suppression des bonus des banquiers impliqués dans l'affaire

	GS US Equity			S&P500 Index			Dow Jones Index		
	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation
5/02/19	198,12\$	198,01\$	-0,06%	2728,34\$	2737,7\$	0,34%	25287,93\$	25411,52\$	0,49%
4/02/19	195,8\$	197,72\$	0,98%	2706,49\$	2724,87\$	0,68%	25062,12\$	25239,37\$	0,71%
1/02/19	198\$	196,54\$	-0,74%	2702,32\$	2706,53\$	0,16%	25025,31\$	25063,89\$	0,15%
31/01/19	200,1\$	198,01\$	-1,04%	2685,49\$	2704,1\$	0,69%	24954,48\$	24999,67\$	0,18%
30/01/19	200,9\$	202,48\$	0,79%	2653,62\$	2681,05\$	1,03%	24826,52\$	25014,86\$	0,76%

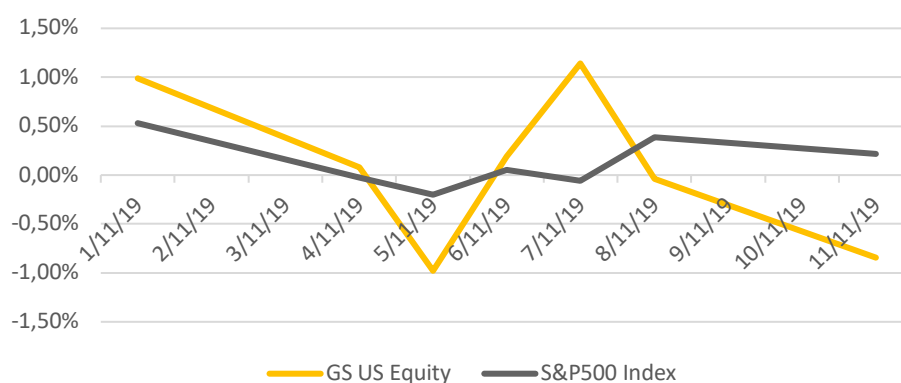


Source : Banque de données Bloomberg

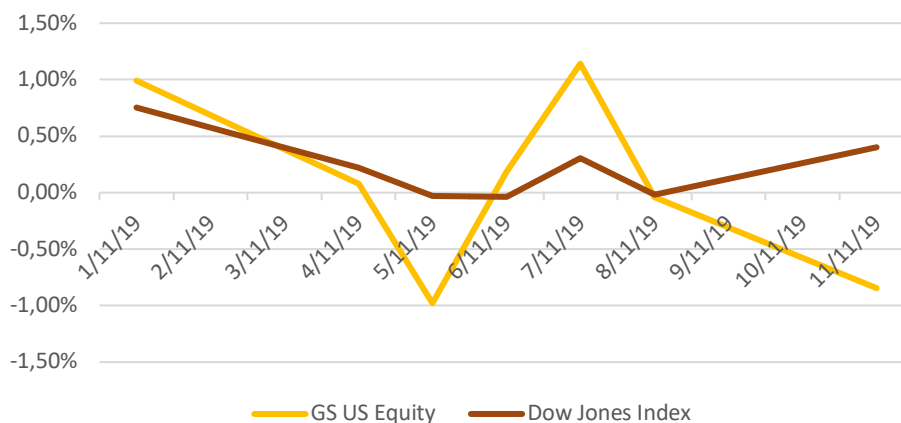
Annexe 19 : 2 Novembre 2019 : Rejet de la proposition de Goldman Sachs

Dates	GS US Equity			S&P500 index			Dow Jones index		
	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation2	Ouverture	Fermeture	Variation
11/11/19	220,9\$	219,03\$	-0,85%	3080,33\$	3087,01\$	0,22%	27580,66\$	27691,49\$	0,40%
8/11/19	223\$	222,91\$	-0,04%	3081,25\$	3093,08\$	0,38%	27686,2\$	27681,24\$	-0,02%
7/11/19	220,77\$	223,29\$	1,14%	3087,02\$	3085,18\$	-0,06%	27590,16\$	27674,8\$	0,31%
6/11/19	218,01\$	218,42\$	0,19%	3075,1\$	3076,78\$	10,05%	27502,74\$	27492,56\$	-0,04%
5/11/19	220,8\$	218,64\$	-0,98%	3080,8\$	3074,62\$	-0,20%	27500,23\$	27492,63\$	-0,03%
4/11/19	219,7\$	219,87\$	0,08%	3078,96\$	3078,27\$	-0,02%	27402,06\$	27462,11\$	0,22%
1/11/19	215,26\$	217,39\$	0,99%	3050,72\$	3066,91\$	0,53%	27142,95\$	27347,36\$	0,75%

Variation du cours de l'action GS US Equity sur le S&P500



Variation du cours de l'action GS US Equity sur le Dow Jones

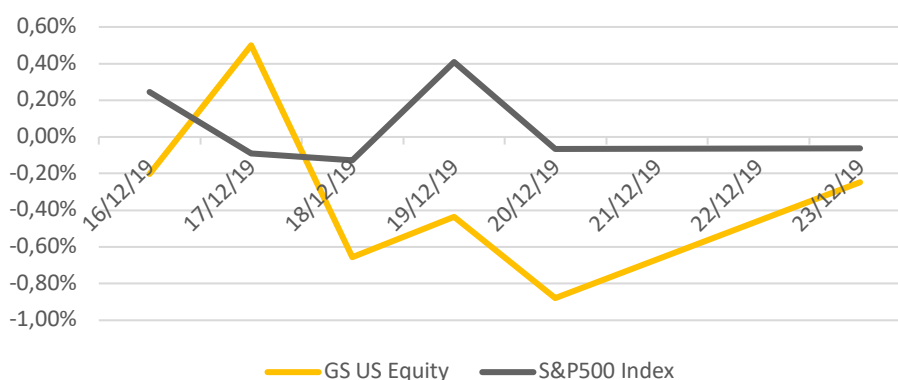


Source : Banque de données Bloomberg

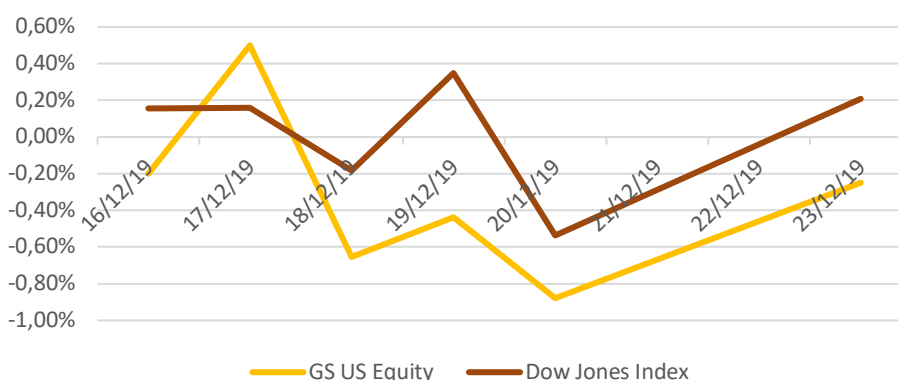
Annexe 20 : 19 Décembre 2019 : Avancement de l'accord entre le DoJ et Goldman Sachs

	GS US Equity			S&P500 index			Dow Jones index		
Dates	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation
23/12/19	229,66\$	229,09\$	-0,25%	3226,05\$	3224,01\$	-0,06%	28491,78\$	28551,53\$	0,21%
20/12/19	230,96\$	228,93\$	-0,88%	3223,33\$	3221,22\$	-0,07%	28608,64\$	28455,09\$	-0,54%
19/12/19	230,95\$	229,94\$	-0,44%	3192,32\$	3205,37\$	0,41%	28278,31\$	28376,96\$	0,35%
18/12/19	231,97\$	230,45\$	-0,66%	3195,21\$	3191,14\$	-0,13%	28291,44\$	28239,28\$	-0,18%
17/12/19	230\$	231,15\$	0,50%	3195,4\$	3192,52\$	-0,09%	28221,75\$	28267,16\$	0,16%
16/12/19	228,5\$	228,04\$	-0,20%	3183,63\$	3191,45\$	0,25%	28191,67\$	28235,89\$	0,16%

Variation du cours de l'action GS US Equity sur le S&P500



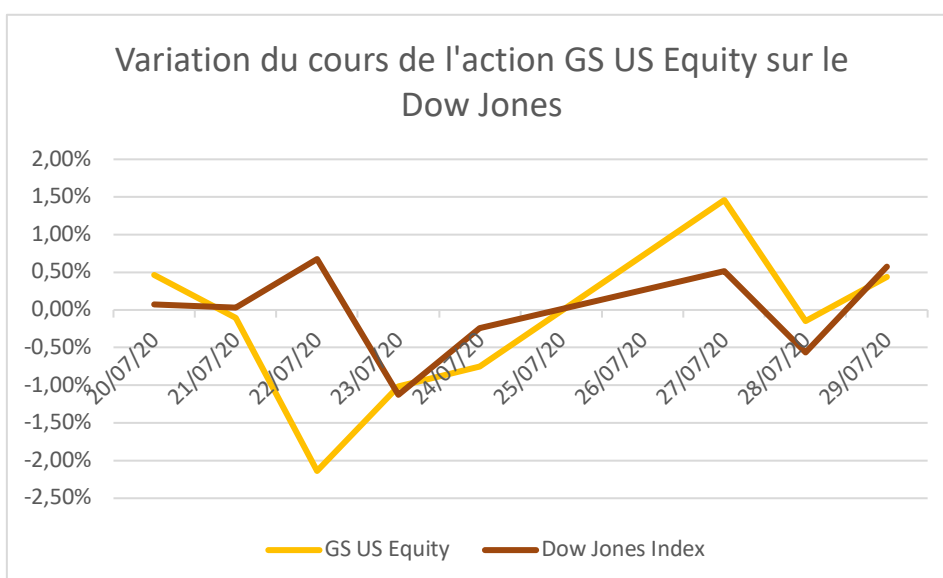
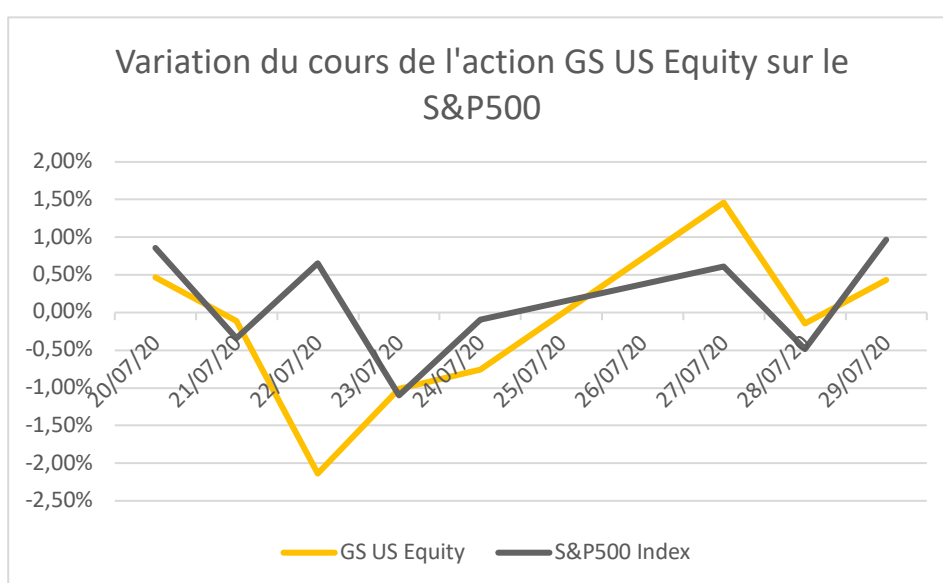
Variation du cours de l'action GS US Equity sur le Dow Jones



Source : Banque de données Bloomberg

Annexe 21: 24 juillet 2020 : Accord trouvé entre le gouvernement Malaisien et Goldman Sachs

Dates	GS US Equity			S&P500 index			Dow Jones index		
	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation
29/07/20	201,7\$	202,58\$	0,44%	3227,22\$	3258,44\$	0,97%	26388,44\$	26539,57\$	0,57%
28/07/20	201,91\$	201,62\$	-0,14%	3234,27\$	3218,44\$	-0,49%	26529,45\$	26379,28\$	-0,57%
27/07/20	200,1\$	203,02\$	1,46%	3219,84\$	3239,41\$	0,61%	26447,67\$	26584,77\$	0,52%
24/07/20	203\$	201,47\$	-0,75%	3218,58\$	3215,63\$	-0,09%	26533,41\$	26469,89\$	-0,24%
23/07/20	205,1\$	203,02\$	-1,01%	3271,64\$	3235,66\$	-1,10%	26955,97\$	26652,33\$	-1,13%
22/07/20	210,5\$	206\$	-2,14%	3254,86\$	3276,02\$	0,65%	26824,56\$	27005,84\$	0,68%
21/07/20	212,25\$	212,02\$	-0,11%	3268,52\$	3257,3\$	-0,34%	26833,14\$	26840,4\$	0,03%
20/07/20	210,73\$	211,71\$	0,47%	3224,29\$	3251,84\$	0,85%	26660,29\$	26680,87\$	0,08%

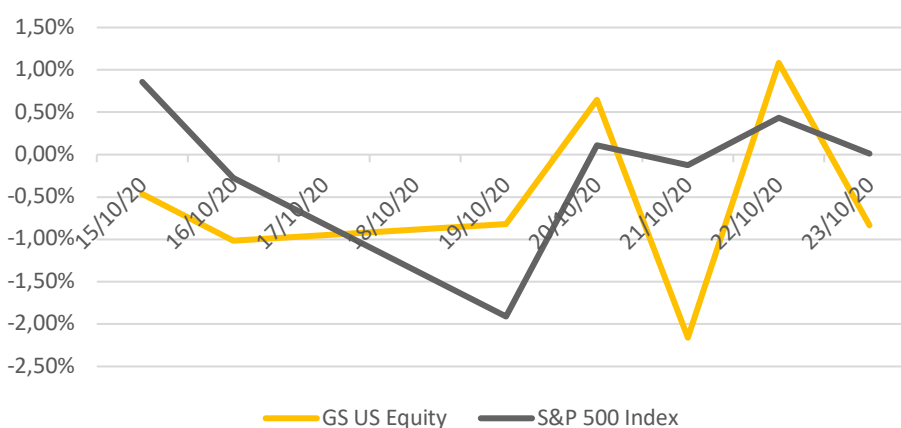


Source : Banque de données Bloomberg

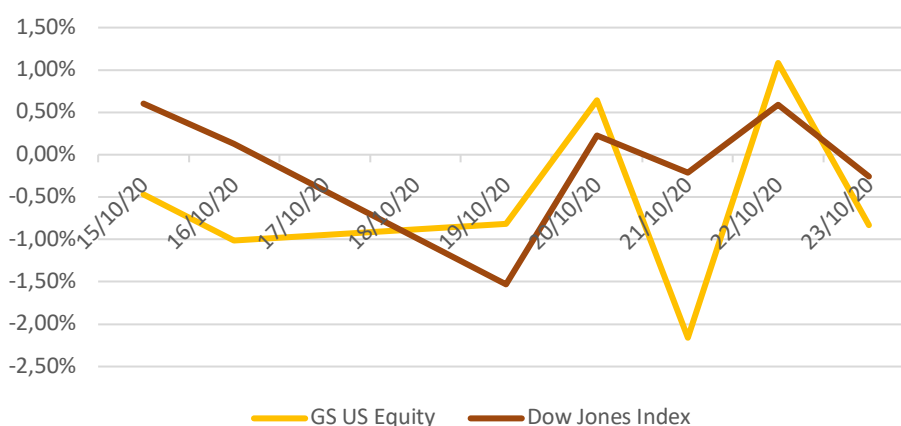
Annexe 22 : 22 octobre 2020 : Goldman Sachs plaide coupable devant le DoJ

Dates	GS US Equity			S&P500 index			Dow Jones index		
	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation	Ouverture	Fermeture	Variation
23/10/20	206,76\$	205,04\$	-0,83%	3464,9\$	3465,39\$	0,01%	28409,65\$	28335,57\$	-0,26%
22/10/20	203,2\$	205,4\$	1,08%	3438,5\$	3453,49\$	0,44%	28197,42\$	28363,66\$	0,59%
21/10/20	207,39\$	202,91\$	-2,16%	3439,91\$	3435,56\$	-0,13%	28270,66\$	28210,82\$	-0,21%
20/10/20	206,7\$	208,03\$	0,64%	3439,38\$	3443,12\$	0,11%	28245,85\$	28308,79\$	0,22%
19/10/20	207,39\$	205,69\$	-0,82%	3493,66\$	3426,92\$	-1,91%	28633,55\$	28195,42\$	-1,53%
16/10/20	208,32\$	206,21\$	-1,01%	3493,5\$	3483,81\$	-0,28%	28570,72\$	28606,31\$	0,12%
15/10/20	209,58\$	208,6\$	-0,47%	3453,72\$	3483,34\$	0,86%	28323,4\$	28494,2\$	0,60%

Variation du cours de l'action GS US Equity sur le S&P500



Variation du cours de l'action GS US Equity sur le Dow Jones



Source : Banque de données Bloomberg

Annexe 23 : Données sur l'entreprise Goldman Sachs

This document is being provided for the exclusive use of PIERRE GUILLAUME at [FIRM]. Not for redistribution.

Bloomberg

GS US Equity

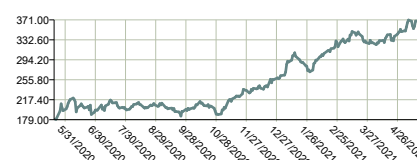
GOLDMAN SACHS GROUP INC (Courtage institutionnel)

Goldman Sachs Group, Inc. est une holding bancaire spécialisée dans la banque d'investissement mondiale, l'investissement de négociation et de principal, la gestion d'actifs et les services en valeurs mobilières. Ses services sont destinés aux sociétés, institutions financières, gouvernements et particuliers fortunés. [FIGI BGG000C6CFJ5]

Estimations et résultats

Date de prochaine annonce	07/15/21
PER USD	7.57
PER est 12/21	8.22
BPA T12M	47.54
BPA est	43.78

Données de marché

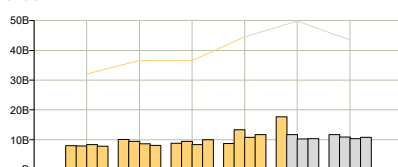


Info d'entreprise

200 West Street	www.goldmansachs.com
New York, NY 10282	T: 1-212-902-1000
US	Employés 40,300 (03/31/21)
Chairman/CEO	David M Solomon
President/COO	John E Waldron
Chief Financial Officer	Stephen M Scherr

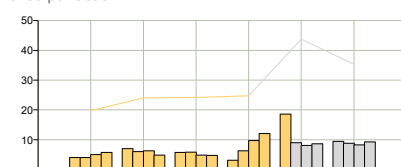
Px/Var 1J (USD)	359.78/+ .39%
H 52 s (05/10/21)	376.98
B 52 s (05/21/20)	177.68
Var YTD/%	96.07/36.43%
Cap brs USD	127,492.9M
Act circ/Flottant	339.8M/331.8M
Pos déc/% Flt	4.4M/1.32%
Jrs pr couvrir	1.8

Revenus



	2017	2018	2019	2020	2021	2022
AF	32.07B	36.62B	36.55B	44.56B	49.85B	43.50B
T1	8.03B	10.04B	8.81B	8.74B	17.70B	11.73B
T2	7.89B	9.40B	9.46B	13.30B	11.73B	10.87B
T3	8.33B	8.65B	8.32B	10.78B	10.21B	10.37B
T4	7.83B	8.08B	9.96B	11.74B	10.35B	10.82B

Bénéfice par action



	2017	2018	2019	2020	2021	2022
AF	19.76	24.02	24.19	24.74	43.78	35.34
T1	4.02	6.95	5.71	3.11	18.60	9.43
T2	3.95	5.98	5.81	6.26	9.01	8.82
T3	5.02	6.28	4.79	9.68	8.03	8.23
T4	5.68	4.83	4.69	12.08	8.61	9.27

Ratio

Fin d'exercice		* Fin dem trim	~ Actuel/T12M
12/2020		03/21 Q1	USD
Données sur valeur		Données par action	
~ Dern px	USD/359.78	~ BPA T12M	47.54
~ PER	7.6	~ DPA	5.00
~ Rdt dvd ind	1.4%	* ANPA	260.17
* P/Act net	1.38	Rev/act dil	148.48
~ P/Ventes	2.1	Rev net/act dil	123.67
P/CF	3.8	FCF/act dil	-55.61
P actu/FCF	4.4	* Actions act en circ	339.8M
~ Cap brs	127,492.9M		
		Efficiency	
		Chrg non int/Rev net	65.0%
		Ratio effic	61.5%
		Rt effic ovrd	197.2%
		ChrgExp/Act prod moy	5.5%
		* Rés avt imp/Act prod moy	1.7%
		* Prov prêt/Tot prêt	3.2%
		* Unité levier dette	N.A.
		* Rés exp/Act prod moy	1.7%

Potentiel de croissance

Croiss BPA dil activ poursv 1A	36.4%
ANPA Croiss 1A	8.2%
Cr actifs 1A	17.1%
Croiss Ventes 1A	-0.8%
Croiss Rés expl 1A	17.9%
Ratio bénéf non distrib	79.9%
Tx croiss durable	16.0%
Cr act prod 1A	10.8%

Rentabilité

NIM	0.6%
Mrg PNB	83.3%
Mrg avt imp	28.0%
Rev int/Act int moy	1.5%
Chrg int/Moy dette int	0.7%
ROA	1.3%
ROE	17.1%
Taux d'imp eff	24.2%

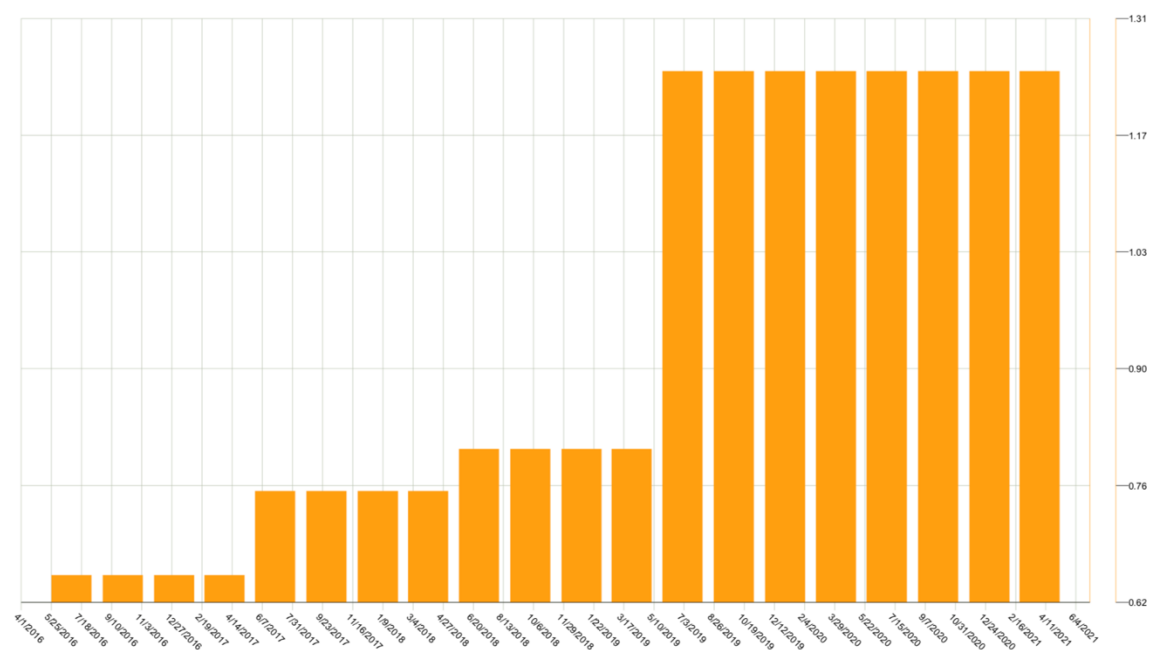
Stabilité financière

Moy act portant int / Moy dettes portant int	82.1%
Moy cap prop/ Moy actifs	7.6%
Act prod/Act tot	67.3%
Dette int moy/Tot dette et act	77.9%
Dette/Act ord	634.6%
Act ordi sur cap tot	13.4%
Dette/Actifs	46.2%
AUM/Act	184.4%

This report may not be modified or altered in any way. The BLOOMBERG PROFESSIONAL service and BLOOMBERG Data are owned and distributed locally by Bloomberg Finance LP ("BFLP") and its subsidiaries in all jurisdictions other than Argentina, Bermuda, China, India, Japan and Korea (the "BFLP Countries"). BFLP is a wholly-owned subsidiary of Bloomberg LP ("BLP"). BLP provides BFLP with all the global marketing and operational support and service for the Services and distributes the Services either directly or through a non-BFLP subsidiary in the BLP Countries. BFLP, BLP and their affiliates do not provide investment advice, and nothing herein shall constitute an offer of financial instruments by BFLP, BLP or their affiliates.

Source : Banque de données Bloomberg

Annexe 24 : Dividendes



Bibliographie

Campbell, D. (2018, 17 juillet). *IT'S OFFICIAL : Goldman Sachs names David Solomon as its next CEO*. En ligne <https://www.businessinsider.com.au/goldman-sachs-david-solomon-ceo-2018-7> .Consulté le 2 juin 2021.

Goldman Sachs. (2018, juillet 17). *Goldman Sachs | Press Releases - Lloyd C. Blankfein to Retire as Chairman and Chief Executive Officer of Goldman Sachs ; David M. Solomon Named as Successor*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/07-17-2018-announcement.html> .Consulté le 2 juin 2021.

Goldman Sachs. (2018, septembre 13). *Goldman Sachs | Press Releases - John E. Waldron Named President and Chief Operating Officer ; Stephen M. Scherr to Become Chief Financial Officer ; R. Martin Chavez to Become Vice Chairman of Goldman Sachs and Co-Head of the Securities Division*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/announcement-13-SEP-2018.html>. Consulté le 2 juin 2021.

Goldman Sachs. (2019, mars 18). *| Press Releases - Email to People from David Solomon, John Waldron and Stephen Scherr on Advancing Diversity and Inclusion at*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/archived/2019/announcement-18-march-2019.html>. Consulté le 2 juin 2021.

Goldman Sachs. (2019, juillet 24). *Goldman Sachs | Press Releases - Announcing the Formation of the Sustainable Finance Group*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/archived/2019/announcement-24-JUL-2019.html> .Consulté le 2 juin 2021.

Goldman Sachs. (2020, avril 6). *Goldman Sachs | Press Releases - Kathryn H. Ruemmler Joins Goldman Sachs as Global Head of Regulatory Affairs ; Michael Richman to Become Chief Compliance Officer*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/kathryn-ruemmler-and-michael-richman-announcement.html>. Consulté le 2 juin 2021.

Goldman Sachs. (2020, mai 14). *Goldman Sachs | Press Releases - Goldman Sachs Announces 2020 Launch With GS Black and Latinx Entrepreneur Cohort*. En ligne <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/current/launch-with-gs-inaugural-black-latinx-cohort.html>. Consulté le 2 juin 2021.

Goldstein, M., & Flitter, E. (2020, 23 octobre). *Goldman Sachs Unit Pleads Guilty Over Fraud Scheme*. En ligne <https://www.nytimes.com/2020/10/22/business/goldman-sachs-fraud-guilty-plea.html>. Consulté le 2 juin 2021.

Goldstein, M., Stevenson, A., & Flitter, E. (2018, 2 novembre). *Goldman Sachs Ensnarled in Vast IMDB Fraud Scandal*. En ligne <https://www.nytimes.com/2018/11/01/business/goldman-sachs-malaysia-investment-fund.html>. Consulté le 2 juin 2021.

Hoffman, L., & Viswanatha, A. (2019, 19 décembre). *Goldman Sachs in Talks to Admit Guilt, Pay \$2 Billion Fine to Settle IMDB Probe*. En ligne

<https://www.wsj.com/amp/articles/goldman-sachs-in-talks-to-admit-guilt-pay-2-billion-fine-to-settle-1mdb-probe-11576760406>. Consulté le 2 juin 2021.

Kerr, S. (2020, 21 octobre). *Abu Dhabi fund drops lawsuit against Goldman over IMDB*. En ligne <https://www.ft.com/content/8c47dba1-ab34-4304-a811-8b50024c28d3>. Consulté le 2 juin 2021.

Leparmentier, A. (2020, 21 octobre). *Goldman Sachs reconnaît sa culpabilité dans le scandale planétaire IMDB et va payer 2,8 milliards de dollars*. En ligne https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/21/scandale-de-corruption-1mdb-goldman-sachs-va-payer-2-8-milliards-de-dollars-a-la-justice-americaine_6056767_3234.html. Consulté le 2 juin 2021.

Makortoff, K. (2018, 18 décembre). *IMDB scandal : Malaysia files charges against Goldman Sachs*. En ligne <https://www.theguardian.com/world/2018/dec/17/1mdb-scandal-malaysia-files-charges-against-goldman-sachs>. Consulté le 2 juin 2021.

Makortoff, K. (2019, janvier 16). *Goldman chief says sorry over ex-banker's role in IMDB scandal*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2019/jan/16/goldman-chief-says-sorry-over-ex-banker-role-in-1mdb-scandal-malaysia>. Consulté le 2 juin 2021.

Makortoff, K. (2019, février 20). *New Goldman Sachs boss faces IMDB fallout*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2018/nov/09/new-goldman-sachs-boss-faces-1mdb-fallout>. Consulté le 2 juin 2021.

Makortoff, K. (2019, décembre 19). *Goldman Sachs « close to \$2bn settlement » over IMDB scandal*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2019/dec/19/goldman-sachs-close-to-2bn-settlement-over-1mdb-scandal-malaysia>. Consulté le 2 juin 2021,

Marshall, E. D. (2019, 19 décembre). *Goldman Sachs may admit guilt, pay \$2 billion fine to settle U.S. IMDB probes*. En ligne <https://www.reuters.com/article/us-goldman-sachs-1mdb-idUSKBN1YN1PG>. Consulté le 2 juin 2021,

Masters, B. (2020, 27 juillet). *Goldman has done it again with its Malaysia deal*. Consulté le 2 juin 2021, En ligne <https://www.ft.com/content/03d5f3c8-3d0c-4afb-b3c5-3c5ed1c7cfe6>

Money CNN. (2018, 17 juillet). *Goldman Sachs' next CEO is a part-time electronic dance DJ.*, En ligne <https://money.cnn.com/2018/07/17/investing/goldman-sachs-new-ceo-david-solomon/index.html>. Consulté le 2 juin 2021

NATHAN REIFF. (2018, 18 juillet). *Who is David Solomon, Next CEO of Goldman Sachs ?* En ligne <https://www.investopedia.com/news/who-david-solomon-next-ceo-goldman-sachs/> Consulté le 2 juin 2021.

Noonan, L. (2018, 6 novembre). *Goldman Sachs hires firefighting lawyer with DOJ ties*. En ligne <https://www.ft.com/content/577d0120-e1fc-11e8-a6e5-792428919cee>. Consulté le 2 juin 2021,

Noonan, L. (2019, 16 janvier). *Goldman Sachs chief apologises to Malaysians for IMDB scandal*. En ligne <https://www.ft.com/content/7a9c58d0-1989-11e9-9e64-d150b3105d21> Consulté le 2 juin 2021.

Noonan, L. (2020, 2 décembre). *Gary Cohn holds out against returning Goldman pay after IMDB scandal*. En ligne <https://www.ft.com/content/ef6e63bd-92df-42f3-be7a-aef31ed8ff8>. Consulté le 2 juin 2021.

Patricia Hurtado, & Sridhar Natarajan. (2020, 22 octobre). *Goldman's Malaysia Unit Set to Plead Guilty in IMDB Scandal*. En ligne <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=308eafd0-c3b0-11eb-87b3-fdaf99abc331&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXNmMjAyMC0xMC0yMi9nb2xkbWFuLXMtbWFsYXlzaWEtdW5pdC1zZXQtdG8tcGxlYWQtZ3VpbHR5LWluLTFtZGItc2NhbmRhbA=>. Consulté le 2 juin 2021=

Rauline, N. (2018, 17 décembre). *Goldman Sachs pris dans le tourbillon du scandale IMDB*. En ligne <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/scandale-1mdb-la-malaisie-porte-plainte-contre-goldman-sachs-239474>. Consulté le 2 juin 2021.

Reporter, G. S. (2019a, février 9). *Goldman Sachs plans to cut bonuses as IMDB scandal deepens*. En ligne <https://www.theguardian.com/world/2019/feb/09/goldman-sachs-plans-to-cut-bonuses-as-1mdb-scandal-deepens>. Consulté le 2 juin 2021.

Reporter, G. S. (2019b, novembre 2). *Malaysia rejects Goldman Sachs offer of \$2bn damages over IMDB scandal*. En ligne <https://www.theguardian.com/world/2019/nov/02/malaysia-rejects-goldman-sachs-offer-of-2bn-damages-over-1mdb-scandal>. Consulté le 2 juin 2021,

Sridhar Natarajan. (2018, 17 juillet). *Goldman Sachs Ushers In New Era as Solomon Takes CEO Reins*. En ligne <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=efeae7c0-c3ad-11eb-97b8-e5164b78dda6&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXNmMjAxOC0wNy0xNy9nb2xkbWFuLXNheXMtc29sb21vbi13aWxsLXN1Y2NiZWQtYmxhbmtmZWluLWFzLWNlby1pbi1vY3RvYmV>y. Consulté le 2 juin 2021.

Sridhar Natarajan, & Anders Melin. (2019, 1 février). *Goldman Gives Solomon, Blankfein Pay Packages With IMDB Caveat*. Consulté le 2 juin 2021, En ligne <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=d8da19b0-c3ae-11eb-8307-5f38f212f2b0&url=L25ld3MvYXJ0aWNsZXNmMjAxOS0wMi0wMS9nb2xkbWFuLXMtc29sb21vbi1nZXRzLTlZLW1pbGxpb24tcGF5LXBhY2thZ2Utd2l0aC0xbWRiLWNhdmVhdA>==

Staff, R. (2018, 17 décembre). *Malaysia files criminal charges against Goldman Sachs in IMDB probe*. En ligne <https://www.reuters.com/article/malaysia-politics-1mdb-goldman-idUSK7N1IX029>. Consulté le 2 juin 2021.

Staff, R. (2019a, février 2). *Goldman Sachs says IMDB scandal could hit pay for top executives*. En ligne <https://www.reuters.com/article/us-goldman-sachs-pay-idUSKCN1PQ5WU>. Consulté le 2 juin 2021.

Staff, R. (2019b, novembre 2). *Mahathir says no to Goldman's IMDB offer of under \$2 bln to Malaysia*. En ligne <https://www.reuters.com/article/malaysia-politics-1mdb/mahathir-says-no-to-goldmans-1mdb-offer-of-under-2-bln-to-%20malaysia-ft-idUSL3N27I00D?edition-redirect=in>. Consulté le 2 juin 2021.

Stevenson, A., & Goldstein, M. (2020, 24 juillet). *Goldman Sachs and Malaysia Agree to 1MDB Settlement*. En ligne <https://www.nytimes.com/2020/07/24/business/goldman-sachs-malaysia-1mdb.html> .Consulté le 2 juin 2021,

Sweney, M. (2020, 25 juillet). *Goldman Sachs pays \$3.9bn to settle 1MDB corruption scandal*. En ligne <https://www.theguardian.com/business/2020/jul/24/goldman-sachs-settle-1mdb-corruption-scandal-malaysia>. Consulté le 2 juin 2021.

Transcribers, M. F. (2019, 11 avril). *Goldman Sachs Group Inc (GS) Q4 2018 Earnings Conference Call Transcript*. En ligne <https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2019/01/16/goldman-sachs-group-inc-gs-q4-2018-earnings-confer.aspx>. Consulté le 2 juin 2021.