

Les spécificités de la communication bancaire

La communication financière des banques doit tenir compte de la spécificité de leurs activités et des différences culturelles. Il en résulte une adaptation des médias utilisés avec, pour l'instant, une certaine réticence à l'égard d'Internet.

François Decaux
Directeur
Gavin Anderson & Company France

■ La communication financière des banques est destinée en priorité aux actionnaires et à la communauté financière en général. Un établissement doit annoncer et expliquer ses perspectives de développement et de résultats à moyen et long terme afin de permettre des anticipations sur son cours de bourse.

L'environnement propre aux banques intègre toutefois un certain nombre de contraintes culturelles, internationales et d'organisation. Dans la tradition anglo-saxonne, c'est-à-dire dans des pays où les notions de marché financier et d'information financière font partie intégrante de la culture depuis de longues années, les actionnaires et les communautés financières britannique ou américaine, tout particulièrement, se montrent exigeantes sur l'information financière.

Les prévisions à long terme des banques demeurent hasardeuses et leur appréciation boursière dépend d'événements extérieurs difficilement prévisibles, les marchés financiers pouvant se montrer sujets à des réactions imprévisibles provoquées par des facteurs relevant parfois de l'irrationnel plus que de la réalité économique. Enfin, d'une manière générale, les relais institutionnels et médiatiques s'avouent incapables de traiter la surabondance d'informations souvent mal ciblées.

Ainsi, il n'existe pas de vraie stratégie de communication financière des banques mais plutôt des règles usuelles

de communication avec le marché, comme pour toute autre société cotée, avec des différences d'analyse et de comportement des acteurs, la fidélisation de l'actionnariat restant primordiale dans un secteur où des menaces peuvent peser sur le capital. Il faut distinguer la communication financière grand public, visant les petits porteurs, et l'approche destinée aux investisseurs et aux analystes, qui requiert des moyens et des messages adaptés.

Un axe privilégié : les milieux internationaux spécialisés

Les actions traditionnelles demeurent les relations publiques auprès des milieux spécialisés et des travaux d'édition, avec le souci d'adaptation aux marchés étrangers, d'où la nécessité grandissante de développer une image internationale. La plupart des grandes

banques communiquent par des relations presse et entretiennent des contacts avec les analystes financiers du monde entier.

La communication financière des banques, similaire dans son principe à celle de tout groupe coté, possède néanmoins des spécificités. La spécialisation des activités et le grand nombre de banques cotées dans le monde justifient un traitement systématique de toute la chaîne des acteurs : analystes bancaires, journalistes économiques et financiers spécialisés, investisseurs et actionnaires. Les méthodes d'analyse ne variant pas sensiblement d'un pays à un autre, il en résulte une certaine standardisation sur le plan mondial, les banques anglo-saxonnes possédant toutefois une nette antériorité en la matière.

Les quatre principaux acteurs sont les journalistes, les gérants, les analystes financiers et les autorités de tutelle reliant l'émetteur banque jusqu'à l'inves-

La *conference call*

La *conference call* permet, depuis le siège d'une banque, de mettre en contact les dirigeants avec 20 à 400 analystes financiers ou investisseurs de toutes les grandes places financières. Des sociétés spécialisées gèrent l'organisation de

réunions téléphoniques de ce type, puis la file des questions en liaison directe avec l'émetteur. Les invités n'ayant pu se rendre disponibles pour des raisons de décalage horaire ou par manque de disponibilité ont la possibilité d'écouter l'enregistre-

ment de la *conference call* en différé.

Largement pratiquée chez les anglo-saxons et de plus en plus dans les grands groupes européens, cette technique convient particulièrement à l'occasion de communications ponctuelles ou urgentes.

Le roadshow

Le *roadshow* est une technique de communication institutionnelle et financière usitée dans les grands groupes cotés ; les grandes banques le pratiquent depuis longtemps. C'est un élément central de la communication qui ne concerne pas uniquement la communication financière. Le *roadshow* est organisé, soit dans un temps très court à l'occasion d'une opération financière faisant appel aux marchés, comme une introduction en bourse ou une augmentation de capital, soit sur un plus grand laps de temps à l'occasion de l'annonce des résultats ou

sous la forme de rencontres régulières. Sa technique s'inscrit dans la durée, car il s'agit de nouer des relations avec la ou les communautés financières française et étrangères répondant à un souci de démarche marketing pragmatique. Son but est de nouer avec les investisseurs, les analystes financiers et la presse financière un dialogue emprunt de transparence, de clarté, de précision. Il est organisé selon des normes différentes d'un pays à un autre. Face à la diversité des publics à traiter, le *roadshow* offre l'avantage d'une grande souplesse. Les programmes,

qui diffèrent à Londres, à Tokyo ou aux États-Unis, permettent de répondre à tous les particularismes en modulant le discours et la taille des réunions pour s'adapter aux besoins et aux attentes de chacun. La préparation du *roadshow* est primordiale sur le fond comme sur le plan de la simple logistique. Son organisation fait l'objet d'une étude préalable de chaque marché visité et d'une identification des grands actionnaires et de leurs attentes, menées par des sociétés indépendantes de conseil en relations investisseurs ou par des *brokers* mandatés.

Le programme type d'un *roadshow* comprend une réunion plénière d'analystes à laquelle sont associés les investisseurs institutionnels. En fonction de leur importance et de leur statut, ces derniers peuvent être conviés à une petite réunion, déjeuner ou dîner privé, ou sous la forme de *one on one*. Une réunion de presse ou un entretien exclusif avec un journal est souvent recommandé en accompagnement. Enfin, en fonction des objectifs poursuivis par la banque, une réunion interne et des contacts avec des clients sont organisés.

Internet

N'ayant pas encore fait ses preuves par rapport aux outils traditionnels d'informations, en particulier vis-à-vis des réseaux électroniques d'information financière, l'outil Internet ne répond pas encore clairement aux attentes des professionnels de la communauté financière. Beaucoup d'investisseurs et d'intermédiaires jugent ne pas pouvoir se permettre de «prendre des risques» ou de

«perdre du temps» en se connectant sur Internet, que ce soit dans une optique de consultation ou de diffusion d'informations. Il existe un écart important entre les personnes qui utilisent régulièrement Internet et les non-utilisateurs. Si les premiers perçoivent très bien les perspectives qu'offre la Toile, nombre d'idées préconçues dissuadent pour l'instant les seconds. Ceux-ci invoquent

le manque de contrôle de l'information, l'impression de «désordre» et de «manque de fiabilité» des informations sur le réseau des réseaux. Néanmoins, des signes d'évolution tangibles apparaissent, qui entraînent un développement rapide de l'exploitation d'Internet auprès des cibles financières ; la raison tient à des pressions extérieures, dont la nécessité de communiquer avec des

contacts étrangers, notamment américains, et les progrès de la concurrence dans ce domaine. Dans cette perspective, trois tendances se dégagent : l'apparition de sites émetteurs mieux adaptés aux attentes des publics financiers, l'émergence de sites fédérateurs, ainsi que l'apparition de liens plus systématiques entre les sites des sociétés et ces sites fédérateurs.

tisseur institutionnel et privé. Dans la mesure où la communication des banques est à la fois institutionnelle et financière, deux grandes catégories de journalistes suivent l'actualité bancaire. Le journaliste économique s'intéressera à la vie des banques comme à celle des entreprises : stratégie, évolution des stratégies de développement et réglementaires ; le journaliste financier s'intéressera plus aux perspectives de résultats et à l'analyse des grands ratios bancaires.

Dans la communication financière des banques, un des aspects importants réside dans les relations avec la presse : à l'occasion de la publication des résultats de manière récurrente et régulière ou,

plus ponctuellement, à l'occasion de restructurations annoncées et d'acquisitions. Les techniques usuelles vont du simple communiqué à la conférence de presse et des contacts réguliers avec un cœur de cible de journalistes spécialisés et financiers.

Un relais incontournable : l'analyste financier

L'analyste financier constitue sans aucun doute le maillon central de la communication financière : c'est lui qui analyse l'activité de l'entreprise et sa traduction en termes de résultats ; son analyse demeure primordiale dans la re-

commandation d'investissement. De plus en plus d'analystes suivent le secteur bancaire, en raison de son évolution et de l'intérêt qu'il représente pour les investisseurs, ainsi que de la grande technicité des ratios spécifiques de la banque. C'est pourquoi, les grands *brokers* internationaux recrutent des analystes financiers de plus en plus pointus en charge de couvrir ce secteur.

Les banques, dans ce contexte, entretiennent des contacts réguliers avec les analystes financiers pour qui la communication financière revêt une importance capitale : une décision d'investissement sur cinq est influencée par la recommandation d'un courtier ou d'un agent.

En raison du volume de plus en plus important géré par les gestionnaires de portefeuille et les institutionnels en général, les *investor relations* des grandes banques accordent la plus grande attention aux investisseurs institutionnels, par la mise en place de relations suivies sous forme de *conference calls*, de *road-shows* et autres contacts réguliers.

Les investisseurs privés sont identifiés par des techniques sophistiquées de bases de données et reçoivent régulièrement des lettres d'informations, les extraits du rapport annuel et sont évidemment convoqués à l'assemblée générale annuelle.

Un traitement équitable de tous les actionnaires

Enfin, dans chaque pays, bien qu'aucune règle particulière ne s'applique aux banques, les autorités de tutelle jouent un rôle de surveillance : protection des épargnants, information des investisseurs, bon fonctionnement des marchés financiers ; elles veillent à l'égalité de traitement des actionnaires en matière d'information financière et à l'intégration des innovations introduites par leur réglementation sur les marchés financiers.

Il existe dans la communication des banques des événements qui justifient un traitement particulier. On peut citer les campagnes de communication concernant des fusions (Chase-Chemical, Crédit agricole-Indosuez), des privatisations (Crédit commercial de France, Suez), où les actions mises en place ont fait l'objet de programmes spécifiques dépassant largement le cadre général habituel de la communication.

Enfin, un thème suscite un grand nombre de réflexions : le passage à la monnaie unique, qu'il s'agisse de la communication destinée à la clientèle devant s'intégrer dans le schéma directeur du calendrier du passage à l'euro ou de la communication financière permettant d'anticiper et de mesurer l'impact en termes de résultats prévisionnels.

Les banques, à l'instar des groupes industriels, ont assimilé depuis des années la dimension stratégique d'un bon marketing de leur actionnariat. En se fixant des objectifs précis et planifiés, elles les traduisent dans leur politique de communication financière en s'imposant des paramètres destinés à se faire apprécier à leur juste valeur. ●