

# «Créer un bon climat»

**La communication financière a un rôle d'interface entre les investisseurs et le management. Celui-ci doit être disponible pour expliquer ce qui se passe dans l'entreprise.**



ROBERT BOUBLIL  
Directeur de la  
communication financière  
Dexia

■ La communication financière peut-elle être source de création de valeur ?

La communication financière joue un rôle dans la création de valeur, mais seulement indirectement. En effet, la valeur de l'entreprise réside surtout dans sa capacité intrinsèque à créer de la richesse – disons plus concrètement du «cash» – et à ce titre, la communication financière n'ajoute pas de valeur économique effective.

En revanche, elle participe à créer un climat qui peut, s'il est bon, donner aux investisseurs un sentiment positif et les inciter à acheter le titre, ou à l'inverse les faire fuir. La mesure instantanée de la valeur étant le cours de bourse, on peut donc, par un raccourci, voir un lien causal direct.

En fait, il est plus exact de dire que le communicateur financier est un mes-

sager : il révèle l'existence de la valeur de l'entreprise au marché, plus qu'il ne la crée. Et le marché adhère à cette révélation ou non. Il y croit ou il n'y croit pas. En tant que messager, le communicateur financier peut aussi commettre des erreurs de présentation contribuant à donner un mauvais sentiment, et il peut ainsi faire chuter le cours de bourse. Mais pour autant, on ne peut pas vraiment dire qu'il a détruit de la valeur : il n'a fait peut-être, dans ce cas, que contribuer à provoquer un désintéret temporaire du marché pour cette entreprise. Mais il faut se dire que ceci à terme se corrige : soit par un retour en grâce du titre coté auprès des investisseurs, soit par un processus de «confiscation» de la valeur réelle par un «prédateur» qui, en principe, achète l'entreprise à bon compte, et s'appro-

## Les 10 préceptes de la communication financière : la charte de Dexia

1. L'entreprise est une

Même grande, multinationale et complexe, l'entreprise doit tenir un seul discours, et affirmer l'unicité de son identité, de son commandement et de sa stratégie.

2. L'entreprise est un projet

Son histoire s'inscrit dans une trajectoire cohérente.

3. L'actionnaire est le patron

Le connaître, le reconnaître, accepter son exigence et lui inspirer confiance.

4. L'obsession du cours de bourse

Premier repère des investisseurs ; sanction de la réussite.

5. Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit

La stratégie est affaire de mouvements, pas de «coups». Annoncer les objectifs ; rendre compte des réalisations.

6. Qualité de l'information

Intégrité et fiabilité des données ; régularité et respect des délais ; continuité et comparabilité ;

stabilité des référentiels ; convivialité et facilité d'utilisation des présentations.

7. Simplicité, clarté

Ne pas entretenir de mystère ou de confusion ; déclarer la limite qu'on se donne à la fourniture d'informations.

8. Minimiser les risques de crise

Se tenir informé de tout ce qui se dit ou s'écrit sur l'entreprise. Désamorcer toute rumeur infondée. Élaborer les réponses.

9. Créer les conditions pour un consensus positif

Entretenir une collaboration étroite et continue avec les analystes ; dépouiller les études et données du consensus pour comprendre les extrêmes ; les faire corriger lorsque nécessaire.

10. Créer/entretenir la sympathie

Imprimer une image positive de l'entreprise et de ses équipes.

prie en définitive la valeur qui a été un temps cachée.

Enfin, la communication financière joue un rôle dans le moral de l'entreprise. Tout revers boursier peut entraîner une démotivation des équipes. A l'inverse, une bonne performance boursière, relative, et plus encore absolue, donnera du «cœur au ventre».

■ Quelle stratégie faut-il mettre en place pour informer les investisseurs ?

Le sujet relève plus de la politique que de la stratégie. Le mot stratégie connote en effet une intention relevant du désir de conquête. Or on est ici dans le domaine, quand même, de l'affectio societatis. Une équipe dirigeante détient un mandat fiduciaire de la part de ses actionnaires, et il convient avant tout de le respecter. On pourra trouver des écarts entre les différentes entreprises, en termes de fourniture d'informations et de transparence vis-à-vis du marché, pour des raisons qui d'ailleurs peuvent être légitimes (secret concurrentiel, confidentialité des dossiers, etc.). Et puis, on sait bien que plus on en donne aux analystes, plus ils en demandent. Il faut donc fixer une frontière «reconnue» et admise par tous. C'est cela la règle. Cela étant, le cœur du sujet est de dire ce que l'on fait ou va faire, et de faire ce que l'on dit. Sans cela, on crée un fossé qui met tout le monde mal à l'aise et peut éroder la confiance qui doit exister entre l'entreprise et le marché.

■ Quel est le rôle du management dans ce domaine ?

Crucial ! Le management doit être disponible pour expliquer aussi bien et précisément que possible ce qui se passe dans l'entreprise, dans les limites que nous avons évoquées plus haut. Il doit «se montrer» au marché car c'est à mon avis le principal moyen qui est à la disposition des investisseurs, pour se former une opinion sérieuse sur les véritables qualités et chances de l'entreprise.

■ La notion d'entreprise socialement responsable, l'éthique, sont-elles des valeurs prises en compte par les investisseurs ?

De plus en plus, mais j'ai l'impression qu'il y a encore un long chemin à faire, car l'*equity culture* qui s'est affirmée pendant

les deux dernières décennies a un peu négligé ces aspects, et les modes d'évaluation des gérants de portefeuilles financiers n'incluent, que très peu encore, les critères que vous évoquez. Cela étant, chez Dexia nous avons un programme très sérieux sur le sujet.

L'un des membres de mon équipe, par exemple, est spécifiquement chargé de ce que nous appelons le Développement Durable, car non seulement la direction du groupe est attachée à ces principes, mais nous entendons bien être reconnus comme une entreprise responsable par la communauté des investisseurs. Nous sommes persuadés que ce domaine va faire l'objet d'une attention de plus en plus étroite de la part des épargnants. ■

C. C.

“Le cœur du sujet est de dire ce que l'on fait ou va faire, et de faire ce que l'on dit.”