

De la pratique à la culture

La communication financière doit s'insérer dans un discours global et devenir une culture partagée et bien comprise dans l'entreprise. L'émergence de nouveaux partenariats d'idées avec des conseils légitimes constitue à ce titre une voie d'évolution.



JEAN-FRANÇOIS
CARMINATI

Consultant

“Il est essentiel de développer la coordination entre les différentes formes de communication de l'entreprise.”

EN SOLLICITANT LARGEMENT LES marchés financiers étrangers, les deux vagues de privatisations en France (1986-1987, puis à partir de 1993), sur fond de globalisation des marchés, des acteurs et des modes opératoires, ont accéléré la remise en question des modes traditionnels de communication des entreprises avec les actionnaires.

D'abord, les populations actionnariales se sont fortement diversifiées (montée en puissance des actionnaires institutionnels internationaux, des actionnaires individuels et salariés). Ensuite, les exigences des actionnaires institutionnels, «market makers» sur le cours des actions, se sont durcies sous l'effet de leurs propres contraintes de rentabilité. Enfin, le cours de l'action est devenu un référentiel dominant dans la détermination des stratégies de développement des entreprises cotées. (1)

Ces évolutions spectaculaires se sont traduites d'abord par l'institutionnalisation de la fonction de responsable de la communication financière dans l'entreprise, devenue un métier à part entière.

Le discours actionnarial a ensuite pris le pouvoir dans l'expression de l'identité de l'entreprise, articulée autour du concept de croissance rentable et durable. Cette prise de pouvoir était le corollaire immédiat du nouveau ton des actionnaires institutionnels. Ceux-ci ne considéraient plus la stratégie de l'entreprise comme un paramètre, mais comme une variable susceptible d'ajustements au regard du critère dominant de création de valeur.

Enfin, l'entrée de la dimension du marché dans les entreprises s'est accélérée à la faveur des opérations réservées aux salariés.

QUELLES SONT
LES VOIES D'ÉVOLUTION ?

Des progrès impressionnants ont certes été réalisés par les entreprises françaises au cours de la dernière décennie dans l'expression de leur projet stratégique, dans la qualité et la transparence de leurs comptes et, surtout, dans la validation de l'idée que, même si elle ne représente pas l'unique vocation d'une entreprise, la notion de rentabilité est la première condition de sa pérennité.

L'engagement des directions générales en faveur d'une meilleure compréhension des attentes du marché, même s'il n'a pas toujours pris des contours très «politically correct», notamment vis-à-vis de l'interne, a ainsi permis une mise à niveau générale de l'image et du mode de fonctionnement (*corporate governance*) des sociétés cotées françaises.

Il reste cependant à la communication financière à accéder au rang de culture d'entreprise en France. Trois axes paraissent essentiels :

■ **Cohérence de l'Image.** Aussi efficace dût-elle être, la communication financière ne doit pas être le seul vecteur du discours général de l'entreprise. Cette dernière doit développer vis-à-vis de ses nombreux publics – clients, salariés, actionnaires, presse, grand public – un discours unique aux déclinaisons adaptées à chaque destinataire. L'image globale est la somme des images reçues par chaque public. Négliger l'un ou avantager l'autre ne peut que conduire à un affaiblissement de l'image générale, si précieuse en des temps d'extrême vulnérabilité des entreprises aux attaques capitalistiques, aux problématiques environnementales ou à l'instabilité croissante de leurs effectifs.

Or, les sociétés françaises, à quelques exceptions près, maintiennent toujours une séparation fonctionnelle entre communications financières, institutionnelles et internes. Sans prôner une fusion des structures – mais peut-être y viendra-t-on –, il paraît aujourd'hui essentiel de développer les coordinations les plus étroites entre ces différentes dimensions, et cela sur un mode continu et plus uniquement en période de crise.

■ **Implication du Management.** Si elle est excellente en elle-même, la professionnalisation du responsable de la communication financière comporte le risque majeur de voir le top management estimer que «la question est réglée» dès lors qu'une personne est chargée des relations avec le marché.

Or, les équipes de communication financière sont souvent trop réduites pour que l'*investor relations* puisse consacrer autant de temps qu'il le devrait à la réflexion sur le positionnement boursier de son entreprise, à l'analyse du discours de ses concurrents, à la démarche de conviction de son management et à la diffusion de la culture de marché dans l'entreprise, et cela au-delà d'un «*day-to-day*» extrêmement absorbant. Les dirigeants, fonctionnels et opérationnels, doivent probablement être encore plus présents dans la démarche continue de conviction du marché, et cela en plus des *roadshows* bi-annuels.

■ **Recours aux Partenariats.** On ne peut que constater l'insuffisance des partenariats externes proposés aux responsables de la communication financière. Or, ceux-ci leur permettaient d'enrichir leurs analyses et d'appréhender leur mission dans un cadre plus large que celui du seul marché.

Sur ce plan, il faut bien constater que les torts sont partagés : les entreprises françaises peinent à voir dans les agences de communication financière des partenaires d'idées au-delà des fournisseurs de services d'exécution (logistique, documentation, achat d'espace), et hésitent encore trop souvent à assumer le coût du conseil à haute valeur ajoutée – sauf, bien sûr, en temps de crise. Quant aux agences françaises, elles se sont longtemps cantonnées dans le domaine de l'exécution, de très haut niveau professionnel certes, mais s'inscrivant davantage dans une logique de «commodités». Dans cette stratégie d'offre, elles se sont ainsi coupé l'accès aux décideurs ultimes qui, bien souvent, ont seuls le budget et/ou le pouvoir décisionnel pour initier un partenariat comme cela est courant aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni.

Ainsi, nous ne pourrions que recommander un exercice d'introspection annuel, à l'occasion de l'établissement des budgets par exemple, utilisant les services d'un conseil de haut niveau pour établir un audit d'image sur les marchés et vis-à-vis de la presse, pour identifier le meilleur positionnement de l'histoire boursière de la société, point de rencontre entre la stratégie de l'entreprise et les attentes du marché, et pour définir la stratégie-outils à mettre en œuvre tout au long de l'année.

Ayant mis ses lettres de noblesse, la communication financière poursuit ainsi son évolution vers le statut de culture d'entreprise. ■

“Les dirigeants doivent être encore plus présents dans la démarche continue de conviction du marché.”

(1) Les grands textes législatifs et réglementaires régissant le nouvel environnement de l'information financière datent d'ailleurs de cette époque. Loi sur la sécurité et la transparence du marché financier en août 1989, Règlement 90/02 de la Cob).