

Manuel de survie dans la jungle de la communication financière

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Style. C'est le printemps, la saison est arrivée! Celle des publications de résultat pour les groupes cotés en bourse. En réalité, même si le formalisme est moindre, la plupart des entreprises sont concernées. Souvent considérée comme un exercice de style, la communication financière souffre d'un positionnement difficile. Pour les opérationnels elle est un appendice de la finance dont l'utilité n'est pas immédiate. Pour les communicants, ses codes relèvent des complexités et arguties financières. Et les financiers l'estiment souvent superficiel et l'associent à un exercice de pure communication. La communication financière impose des délais de clôture des comptes de plus en plus courts. Au grand dam des équipes comptables attachées à la précision des informations produites. Au-delà de la rhétorique sur un monde qui va plus vite, une évidence s'impose: si des comptes ne sont disponibles qu'au 30 juin, l'entreprise n'est pas opérante (tout du moins au plan financier), pendant la moitié de l'année. Ajoutons qu'une information extrêmement précise arrivant six mois après l'évènement perd quelque peu de son intérêt.

Ressources. Malgré ce manque de considération quasi général, les ressources mobilisées par les groupes cotés pour la communication financière sont importantes. Elles intègrent le plus haut niveau de l'entreprise. Il faut dire qu'elle est le vecteur d'un échange avec des partenaires stratégiques, actionnaires et prêteurs. Quand on sait les conséquences des relations avec les bailleurs de fonds, on mesure l'enjeu de l'exercice.

D'autant que lorsque l'information est publique, elle est également suivie avec minutie par les concurrents... Ceci ne pousse d'ailleurs pas toujours au niveau de transparence espéré par les régulateurs, malgré une réglementation de plus en plus contraignante.

Ajoutons que l'exercice de communication financière a été largement décrédibilisé par les artifices employés. Citons les changements d'indicateurs, les agrégats quelque peu fantaisistes, les ratios qui apparaissent ou disparaissent au gré de l'intérêt de l'entreprise, ou plutôt de ses dirigeants. Nous pourrions penser que le développement des normes internationales permettrait de mieux encadrer l'exercice. Il est vrai que leur convergence présente au moins un aspect positif. Il est de

plus en plus rare qu'un groupe présente un résultat négatif à Wall Street et positif sur une autre place financière. La complexité des normes n'aide pourtant pas le commun des mortels à s'y retrouver. Tel chef d'entreprise qui pensait faire une bonne affaire en se renforçant au capital d'une filiale à un prix avantageux a eu la très désagréable surprise de devoir constater une perte en raison de cette transaction.

Comme si cela ne suffisait pas, la doctrine et les normes évoluent dans le temps et suivant les référentiels. Une même opération peut à un certain moment avoir un impact immédiat sur le résultat et pas à d'autres.

Information. Difficile dans ces conditions d'émettre un jugement définitif sur une entreprise au vu de sa seule communication financière. Pourtant elle véhicule une information riche. Sa lecture offre des signaux d'alerte à condition d'être initié à certains codes... Et de savoir lire entre les lignes. L'information sensible peut briller par son absence... qu'il est alors important de savoir repérer.

Un exercice de style réservé aux grands groupes? Oui et non. Certes la communication des grands groupes atteint des records. Pour autant, les interlocuteurs financiers (banques, actionnaires professionnels...) des PME baignent de manière plus ou moins profonde dans le même univers. Leurs prismes de lecture des comptes et des prévisions des entreprises de taille plus modeste s'en inspirent. Gare alors aux faux pas! D'autant que la communication diffère selon que l'on s'adresse à un prêteur ou à un actionnaire.

En restant succinct, pour une mise (et une prise de risque) identique, le gain potentiel est illimité pour l'actionnaire alors qu'il se limite aux intérêts pour le prêteur. De quoi avoir des points de vue différents! Les uns vont donc plus largement se focaliser sur les risques et d'autres sur les opportunités. Le sage y reconnaît les deux faces d'une même pièce. Pourtant une confusion dans la communication vis-à-vis de ces deux classes d'acteurs peut entraîner des malentendus lourds de conséquences. Pour le chef d'entreprise, focalisé sur la conduite des opérations, ces arguties peuvent paraître byzantines pour ne pas dire franchement urticantes. Pourtant leur incidence devient terriblement concrète lorsqu'elle met en péril le développement de l'entreprise, voire sa survie. ///



La communication financière offre des signaux d'alerte à condition d'être initié à certains codes. L'information sensible peut briller par son absence.