



COMMUNIQUÉ
DE RÉSULTATS

LES DIX ERREURS
À NE PAS COMMETTRE

FINEO INVESTOR RELATIONS ADVISORS

COMMUNIQUÉ DE RÉSULTATS

Les 10 erreurs à ne pas commettre

L'année financière d'une société cotée est rythmée par les annonces de résultats dont le rôle va bien au-delà du simple respect de la réglementation boursière : elles ont un impact majeur sur la valorisation de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle leur production doit obéir à un processus ordonné. Or, celui-ci n'est pas toujours aussi parfaitement maîtrisé qu'il le faudrait.

Voici les 10 erreurs les plus courantes qui peuvent être fatales à votre prochaine annonce de résultats :

1. Ignorer le pouvoir de l'analyse séquentielle
2. Commencer par Word au lieu Powerpoint
3. S'y mettre trop tard
4. Laisser les comptables aux commandes
5. Snober les médias et les actionnaires individuels
6. Cacher les mauvaises nouvelles
7. Négliger les « Perspectives »
8. Traiter le risque cyber par le mépris
9. Dédaigner le service après-vente
10. Faire cavalier seul.

Vous pouvez, vous devez les éviter.

Pour avoir écrit plus de 500 communiqués de résultats, j'ai acquis une certaine expertise que je mets aujourd'hui à votre disposition avec ce guide.

Il s'adresse aux présidents et directeurs financiers de sociétés récemment introduites en bourse et qui hésitent sur la marche à suivre pour annoncer leurs premiers résultats de société cotée.

Il sera également utile à toutes celles et ceux qui n'ont jusqu'à présent jamais été confrontés à la gestion de cet exercice au cours leur carrière.

Enfin, il vous servira, je l'espère, d'aide-mémoire – ou de rappel salutaire - si vous n'en êtes pas à votre premier communiqué de résultats.

Bonne lecture !

Anne Guimard

Président
FINEO Investor Relations Advisors

#1

Ignorer le pouvoir de l'analyse séquentielle

L'analyse séquentielle consiste à comparer votre performance financière et opérationnelle au quatrième trimestre à celle du troisième trimestre, ou les résultats du premier semestre à celui du second semestre de l'exercice précédent. Et ainsi de suite.

La plupart des sociétés cotées dans le monde font porter leurs efforts sur la comparaison de leur trimestre, ou de la période de référence, avec celui ou celle de l'année précédente. Si elles sont légalement tenues d'assurer la comparabilité des données, rien ne les empêche pour autant d'appliquer à leurs chiffres la même grille d'analyse qu'utilisent analystes et investisseurs et de commenter ce que disent ces variations dans la continuité temporelle.

J'ai pris conscience de la puissance de l'analyse séquentielle lors de la réunion de présentation des résultats d'un des clients de FINEO dans l'industrie automobile, il y a vingt ans : les dirigeants estimaient que les résultats annuels qu'ils étaient sur le point de présenter étaient de bonne facture, et de surcroît en ligne avec les attentes du marché. Un gros travail d'équipe avait été consacré à la rédaction du communiqué publié, comme il se doit, avant l'ouverture de la Bourse. Mais, alors que le président et le directeur financier venaient à peine de prendre la parole, un murmure a parcouru l'assemblée d'analystes et d'investisseurs : le cours de bourse était en forte chute malgré ces bons résultats, nous prenant tous par surprise. Les smart phones n'étaient pas aussi répandus qu'aujourd'hui. Il nous a fallu quelques minutes pour comprendre ce qui provoquait cette réaction de la Bourse : un analyste de premier plan avait choisi de titrer sa note ... sur le second semestre de l'année écoulée et non sur l'exercice en entier. En effet, les résultats de notre client pour l'ensemble de l'année étaient conformes aux objectifs fixés, mais ils étaient faits de deux semestres très contrastés : le premier était très solide, le second, beaucoup moins. L'analyste avait choisi de mettre en avant le fait qu'un mauvais second semestre pouvait laisser craindre un début d'année faible. Ni les dirigeants, ni l'équipe de communication financière ne l'avaient vu venir.

En période de crise, et pour autant qu'elle soit correctement argumentée, l'analyse séquentielle vous permet, par exemple, de mettre l'accent sur la résilience de votre modèle économique en seulement quelques trimestres. Si les dirigeants sont naturellement au fait de cette amélioration qu'ils ont su mettre en œuvre, le problème vient souvent du fait que leurs systèmes d'information ne sont généralement pas conçus pour livrer cette analyse séquentielle de façon systématique. Ces derniers sont construits pour évaluer les performances par rapport à la période comparable de l'exercice précédent et au budget. Une entreprise peut laisser ainsi passer l'opportunité d'un message positif et basé sur des chiffres objectifs en ayant une conception étroite de l'information dite périodique : or, à ma connaissance, aucune juridiction n'interdit l'analyse séquentielle, tant que les obligations annuelles sont remplies et la comparabilité des données assurée.

Deux exemples récents me viennent à l'esprit : un groupe télévisuel coté au New-York Stock Exchange nous a sollicités pour dynamiser sa communication financière. Il venait de faire état d'une baisse de 7,0% de son chiffre d'affaires au troisième trimestre par rapport à l'année précédente. En regardant les données disponibles sur son site internet, nous avons rapidement réalisé que ce même chiffre d'affaires était en fait en hausse de 7% par rapport au deuxième trimestre, et qui plus est, qu'il s'agissait du troisième trimestre consécutif de croissance. Voilà ce qui s'appelle une occasion manquée.

Le deuxième exemple vient de l'un des clients de FINEO en Afrique subsaharienne qui s'apprêtait à publier ses résultats pour le premier semestre clos le 31 décembre. La première ébauche du projet de communiqué que nous avons reçue faisait état d'un recul de 30 % des ventes par rapport à la période de l'exercice précédent et de lourdes pertes. Nous avons analysé les chiffres et suggéré de souligner, au contraire, l'augmentation de 1,5 % du chiffre d'affaires par rapport au second semestre de l'année précédente. Nous avons également suggéré de faire ressortir la reprise progressive de l'activité au deuxième trimestre par rapport au premier, la marge d'EBITDA à deux chiffres et des résultats beaucoup plus moins négatifs que lors du second semestre de l'année écoulée. Cette façon de mettre en avant ses performances n'est pas étrangère à la hausse de plus de 30 % du titre dans les trois mois qui ont suivi l'annonce des résultats.

Nous tenons à jour nos propres tableurs avec les indicateurs de performance trimestriels, semestriels et annuels des clients de FINEO pour avoir toujours à disposition ces comparaisons annuelles et séquentielles, en pourcentage et en valeurs absolues. Cela nous permet de faire gagner un temps précieux aux sociétés que nous conseillons : nous sommes en mesure d'identifier rapidement les opportunités de messages dès le début du processus de production des annonces de résultats, tout en créant, en parallèle, les premiers graphiques qui les illustreront au mieux.

#2

Commencer par Word au lieu de Powerpoint

Commencer le processus de communication des résultats par une page blanche sur Word est le meilleur moyen de passer à côté de certains messages clés.

Si vous avez organisé vos tableurs pour suivre en instantané les variations annuelles et séquentielles, vous êtes en mesure d'en extraire les graphiques correspondants. Leurs différentes orientations – à la hausse, à la baisse - vont alors vous faire prendre conscience de messages clés potentiels que la seule lecture de tableaux comparatifs d'une année sur l'autre vous empêchait peut-être de voir.

C'est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'illustrer la croissance, l'amélioration ou la résilience. Bien que la puissance de la communication visuelle ne soit plus à démontrer, je constate que de nombreuses entreprises commencent encore par rédiger leur communiqué, puis passent ensuite à la conception de la présentation. (La recommandation ci-dessous reste d'ailleurs valable même si vous ne prévoyez pas de présentation.)

Si la comparaison d'une année à l'autre se traduit la plupart du temps par un pourcentage disponible en lecture directe dans vos tableaux financiers, un graphique sur plusieurs périodes illustrera mieux une tendance positive qui vaut la peine d'être soulignée ou une question difficile à anticiper, comme dans les exemples évoqués au point précédent.

Ainsi, au lieu d'écrire factuellement « *le chiffre d'affaires a progressé de 5 % sur un an* », vous devenez soudainement en mesure d'annoncer que « *le chiffre d'affaires a augmenté pour le troisième trimestre consécutif* ». J'espère que vous conviendrez avec moi que c'est un message plus puissant qui met l'accent sur la bonne exécution de la stratégie de l'émetteur.

Démarrer le processus d'annonce des résultats par des graphiques vous aidera non seulement à développer des messages clés convaincants, mais aussi à décider comment et où en tirer parti. Par exemple, vous pouvez alerter les marchés sur le fait qu'une tendance donnée ne devrait pas être extrapolée aux trimestres ou à l'année à venir. A l'inverse, vous pourrez décider de recourir aux graphiques pour soutenir la confiance que vous avez dans la capacité de votre entreprise à renouer avec la croissance, à progresser sur la voie de la reprise. Dans ce cas, prévoyez plutôt d'insérer ces graphiques dans la conclusion ou le chapitre sur les perspectives. C'est là qu'ils contribueront le plus efficacement à transmettre ce type de messages.

Cette technique est également particulièrement utile pour surmonter l'angoisse de la page blanche : elle vous fournit les idées à partir desquelles vous allez pouvoir construire votre discours. Vous n'avez ainsi plus à développer l'ensemble de votre présentation avant de commencer à rédiger le communiqué de presse. Une fois vos messages clés arrêtés, les deux supports de communication peuvent être aisément développés en parallèle et de manière cohérente l'un avec l'autre. Le gain en productivité est considérable.

#3

Démarrer le processus trop tard

Il y a au moins trois contraintes incontournables dans le processus d'annonce des résultats :

- l'existence d'un reporting fiable,
- les délais de publication fixés par la réglementation boursière
- la disponibilité de l'équipe dirigeante.

Je les rappelle à chaque président ou directeur financier qui envisage l'introduction en bourse de sa société. Une grande partie du cours en ligne « [Investor Relations and the Initial Public Offering](#) » conçu par FINEO est d'ailleurs consacrée à l'amélioration de leur préparation dans ce domaine.

Si vous passez moins de deux semaines à préparer l'annonce des résultats de votre entreprise, vous vous prenez beaucoup de risques, ce qui peut nuire à votre valorisation :

- Vous pourriez être à court de temps pour rassembler des données complémentaires ou effectuer des analyses supplémentaires pour étayer votre propos, affaiblissant ainsi potentiellement votre *equity story*.
- Vous pourriez être dans l'incapacité de raffiner la qualité de votre texte (et sa traduction potentielle dans une langue étrangère), ouvrant la porte à une myriade d'interprétations différentes par les analystes, les investisseurs, les journalistes et autres parties prenantes. Ceci augmenterait inévitablement la volatilité de votre cours de bourse.
- Ou bien encore, afin de respecter la date limite de publication, les dirigeants pourraient devoir renoncer à des séances des répétitions et être pris au dépourvu par les questions de la communauté financière par manque de préparation. Cela devient alors un problème de réputation.

Un bon moyen de savoir si vous pouvez enfin signer le « bon à tirer » de votre communiqué consiste à compter le nombre de versions qui ont été nécessaires pour en arriver là : à moins de 6, vous devriez vous demander si vous y avez consacré suffisamment de réflexion. Plus de 12 ? Il se pourrait qu'il y ait trop de participants dans le processus, ou que vos chiffres aient trop fluctué entre le début et la fin du processus. Cela peut aussi signifier que vous avez beaucoup trop hésité dans le choix des messages clés.

#4

Laisser carte blanche aux comptables

Les comptables, les avocats ou les Secrétaires du Conseil jouent un rôle important dans le processus de communication des résultats. Toutefois, la qualité et l'impact de votre communiqué de résultats dépendront largement d'un seul facteur : la pratique, la compréhension que le responsable du projet « communiqué de résultats » a de la façon de penser et de travailler des analystes et des investisseurs.

En d'autres termes, le processus doit être dirigé par ceux qui ont une compréhension intime des questions du marché à l'égard de votre société, passées et potentielles, et des techniques de modélisation qu'il utilise pour valoriser votre entreprise.

C'est notamment le rôle du département de communication financière.

D'une façon générale, les états financiers reflètent l'efficacité avec laquelle l'équipe de direction a mené à bien la stratégie de l'entreprise, la façon dont elle a tiré profit des ressources endogènes à sa disposition tout en gérant au mieux les facteurs exogènes sur lesquels elle n'a pourtant aucune prise. Par conséquent, si votre communiqué ne fait pas le lien entre vos états financiers et vos ambitions stratégiques, vous ne bénéficierez pas du crédit que vous méritez pour vos résultats et votre valorisation en souffrira.

Selon la World Federation of Exchanges, il y a plus de 40 000 sociétés cotées dans le monde. Cela signifie, théoriquement certes, que si vous êtes une société cotée, vous êtes en concurrence avec au moins 39 999 autres entreprises sur les marchés des capitaux.

Si vous pensez que vous avez juste besoin de publier de bons résultats pour que votre valorisation le reflète, vous allez au-devant de grandes désillusions. Les investisseurs ont peu de temps pour comprendre ce que disent vos chiffres. Ils suivent un nombre important d'autres sociétés que la vôtre.

Dans ce contexte, la qualité de votre communication financière est un véritable avantage concurrentiel, comme FINEO démontre depuis plus de 20 ans.

Cette différenciation compétitive commence par la publication de vos résultats sur le fond comme dans la forme.

Ne gaspillez pas cette opportunité.

Pour mettre toutes les chances de votre côté et réussir l'annonce de vos résultats, vous pourriez répartir vos efforts de la façon suivante : le premier tiers sera consacré à une analyse approfondie et multidimensionnelle de vos résultats telle que les analystes et les investisseurs la mène habituellement. Cela peut vous amener à aller au-delà de ce qui est requis en termes d'information financière, au-delà donc de ce qui est disponible dans vos états financiers : fournir des ratios *ad hoc*, en ajoutant plus de détails sur votre structure de coûts, commenter vos indicateurs de performance extra-financiers, par exemple.

Lors de séances de coaching en communication financière, nous insistons souvent sur le fait que le respect des exigences en matière d'information financière est une base de départ et non une fin en soi. Si, en accroissant la quantité et la qualité de l'information (et par là, je veux dire donner potentiellement plus d'informations que lors de vos annonces précédentes, voire plus que vos concurrents, notamment), vous réussissez à figurer sur les écrans radar des bons investisseurs, cela mérite d'y réfléchir.

Vous passerez alors les deux tiers restants à peser chaque phrase, chaque mot. Vous veillerez à ce que le ton utilisé soit cohérent avec la culture de votre entreprise et le style de vos autres supports de communication.

Disposer d'une bonne plume et prévoir des séances de rédaction productives avec vos collègues de la communication institutionnelle, des relations presse, des ressources humaines et la direction

#4

Laisser carte blanche aux comptables

juridique sont nécessaires, notamment lorsqu'il s'agit de sélectionner le titre de votre communiqué de presse et ses messages clés.

Une fois que le projet est relativement abouti, un de mes clients a pour habitude de challenger l'équipe de projet en lui demandant « Quel serait le titre idéal dans le Financial Times ou dans Les Echos de demain ? ». Avec un peu de pratique, vous pouvez vous en rapprocher... L'objectif est de produire un communiqué de résultats qui s'adressera à tous les publics ciblés, directement et indirectement, y compris les médias, et non plus seulement les analystes et les investisseurs.

Aujourd'hui, les attentes du marché impliquent que votre publication de résultats traite également de la performance de votre entreprise en termes de « Environnement, Social et Gouvernance », sous une forme ou une autre.

Très peu de sociétés cotées débutent leur communiqué de résultats trimestriels par un indicateur de « performance en matière de santé et de sécurité », à l'instar de ce que pratique ArcelorMittal depuis de nombreuses années. Dans son rapport "*ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*" publié en 2020, l'OCDE cite une étude de Goldman Sachs soulignant " une augmentation de 75% entre 2010 à 2017 du nombre d'entreprises du S&P 500 qui ont abordé les thématiques environnementales et sociales dans leurs conférences téléphoniques, avec un pic de 41% entre 2016 et 2017 ».

L'investissement durable ou responsable est une tendance de fond, soutenue par une réglementation toujours plus exigeante, que les sociétés cotées ne peuvent plus ignorer.

Leurs communiqués de résultats non plus.

Les dirigeants, les équipes de communication financière n'ont souvent que les analystes et les investisseurs en tête quand ils rédigent leurs communiqués de résultats. « *Nous n'avons pas besoin de rentrer dans les détails, nous en avons déjà parlé, ils comprendront, ils nous connaissent* » sont autant d'arguments mis en avant pour renâcler à s'exprimer en termes aisément compréhensibles par le commun des mortels et s'adresser à un public plus large que la seule communauté financière.

Il n'est pas ici uniquement question de la réduction du *legalese*, le jargon juridique visé par le « *Plain English Handbook* » de la Securities and Exchange Commission des États-Unis en 1998. Il s'agit aussi de la pléthore de termes techniques et d'acronymes que nombre d'entreprises utilisent à profusion. Il n'est pas étonnant qu'elles se plaignent d'être mal comprises des médias.

Un autre travers consiste à donner plus de d'éléments de contexte et de précisions dans le script de la conférence téléphonique des résultats que dans le communiqué de presse. C'est le parti fréquemment pris les sociétés cotées aux États-Unis. Pourtant, quand on y réfléchit, le communiqué va toucher un nombre de gens infiniment plus grand que celui des auditeurs de la conférence téléphonique ou de ceux qui en auront lu la transcription.

Ce faisant, les entreprises se privent involontairement de la possibilité d'élargir leur audience, d'accroître leur visibilité auprès d'autres publics tout aussi importants que celui des analystes et des investisseurs... et potentiellement au moins autant créateurs de valeur.

En effet, à l'ère du numérique, vous perdez le contrôle de la diffusion de votre information dès que vous avez appuyé sur le bouton « Envoyer ». Cela signifie que non seulement vos employés, mais aussi vos clients, vos prospects, vos fournisseurs, vos amis, votre famille peuvent involontairement découvrir votre communiqué sur internet, parce qu'ils ont été intrigués par son titre, ou par l'article de presse auquel il aura donné lieu, par exemple.

Cet intérêt peut se traduire potentiellement par une hausse de vos ventes, de nouveaux partenariats, un nombre accru de candidatures spontanées, voire un renforcement de votre réputation et de nouveaux actionnaires.

Cela ne vaut-il pas la peine de faire un petit effort ?

Dans cette perspective, et afin de susciter l'envie d'en savoir plus sur votre entreprise, ces publics doivent comprendre ce que vous dites sans avoir à se plonger dans un dictionnaire ou lancer une recherche sur un site internet spécialisé dans la définition des acronymes. Quand bien même veilleriez-vous à inclure un glossaire dans vos annexes ou des notes de bas de page avec les définitions adéquates.

Ainsi, au fur et à mesure que vous finalisez l'annonce de vos résultats, je vous recommande de tester son contenu dans une démarche de communication intégrée : demandez l'avis de vos collègues à la direction de la communication, au Service Presse, aux Ressources Humaines, au marketing et voyez comment ils pensent que vos messages seront perçus par leurs publics cibles respectifs, à l'interne comme à l'externe. Bien entendu, vous vous assurerez que votre test est strictement conforme aux règles régissant la diffusion d'informations privilégiées, même entre collègues. Sollicitez également l'avis de vos juristes si, par exemple, vous prévoyez de faire le point sur certains litiges en cours dans votre communiqué.

#5

Snober les médias et les actionnaires individuels (suite & fin)

Analysez comment vos messages peuvent figurer sur les réseaux sociaux et autres canaux de d'informations.

Vos conseils en communication financière et en relations presse peuvent également vous éclairer sur la façon dont des messages similaires émis par d'autres entreprises ont été perçus des publics comparables.

Essayez d'imaginer la réaction d'un actionnaire individuel à votre communiqué de presse, ou votre message sur les médias sociaux, ou la façon dont son journal préféré a repris votre communiqué... S'il est peut-être très éloigné de votre public cible, il n'en mérite pas moins d'avoir accès à une information claire, agréable à lire et convaincante.

Je vous suggère d'utiliser tous les commentaires ainsi recueillis pour peaufiner votre communiqué une dernière fois, avant de le soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration.

#6

Cacher les mauvaises nouvelles

Un directeur financier nous a un jour demandé s'il était possible d'éviter de parler du mauvais résultat de sa société dès le début du communiqué et d'attendre la dernière page pour ce faire. À sa grande déception, nous avons dû l'en dissuader, pour préserver sa réputation. Voici pourquoi.

Prenons l'exemple d'un analyste financier qui ne s'intéresse qu'à votre marge opérationnelle et pour lequel votre résultat net n'a qu'une importance secondaire. Il ne va pas se focaliser immédiatement sur le recul de 75 % de votre résultat net.

Mais ne vous y trompez pas, les agences de presse (Bloomberg, AP Dow Jones, AFP, Reuters) le feront pour lui. Leurs systèmes sont programmés pour identifier des mots clés sans intervention humaine (c'est-à-dire celle d'un journaliste) dès que votre communiqué arrive sur leur fil d'information. « Résultat net » est l'un de ces mots clés qui seront dès lors automatiquement repris dans la première dépêche.

Que vous le vouliez ou non, votre résultat net (ou vos pertes d'ailleurs) ne passera jamais inaperçu.

A ce sujet, le New-York Times a publié en 2019 un article intitulé « [The Rise of the Robot Reporter](#) », affirmant qu'« environ un tiers du contenu publié par Bloomberg News utilise une forme d'automatisation des contenus. Cyborg, le système utilisé, est en mesure d'aider les journalistes à produire des milliers d'articles sur les annonces de résultats chaque trimestre. » L'intelligence artificielle a donc bien un impact sur la communication financière des sociétés cotées.

Les mauvaises nouvelles sont une réalité dans la vie de chaque entreprise. Ce n'est pas un secret pour les professionnels de la finance qui savent s'y adapter.

Dans ces circonstances, les investisseurs attendent *a minima* de l'émetteur qu'il explique ce qui s'est passé de façon honnête et détaillée et qu'il leur fasse part des mesures, telles qu'un plan de redressement, et du calendrier envisagés pour remédier à la dégradation des performances.

Au-delà de cette présentation délibérément simplifiée du traitement d'une mauvaise nouvelle, il s'agit d'adopter le bon état d'esprit : tout peut être expliqué sans faire nécessairement fuir les investisseurs.

Votre réputation est en jeu, bien davantage que la réaction du cours de l'action à la mauvaise nouvelle en question.

En d'autres termes, ce que vous communiquez est aussi important que la manière avec laquelle vous procédez.

A cet égard, il est essentiel que vous ayez une bonne idée de ce qui pourrait être effectivement qualifié de « mauvaises nouvelles » par vos actionnaires. Vous pourriez être surpris... et manquer l'occasion de mettre en avant ce que vous réussissez vraiment bien.

Cette [étude de cas](#) explique comment FINEO a aidé l'un de ses clients à voir son cours de bourse progresser de 10 % alors qu'il venait d'annoncer une chute de 82 % de son bénéfice net par action.

Négliger les « Perspectives »

Les entreprises tentées par une introduction en bourse et les sociétés cotées ont au moins une chose en commun : elles veulent toutes attirer et fidéliser des investisseurs de long terme.

[Brian Bushee](#), vice-doyen de l'enseignement et de la formation du département de comptabilité à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie, a suggéré un jour que « les *changements dans les pratiques d'information ont le potentiel de modifier la composition de l'actionnariat d'une entreprise en réduisant la part des investisseurs de court terme en faveur de ceux privilégiant une approche de long terme. En éliminant certaines pressions externes visant à accroître la rentabilité à court terme, un tel changement pourrait encourager les gérants de portefeuille à développer une culture fondée sur la maximisation de la valeur sur le long terme.* (["Identifying and Attracting the "Right" Investors: Evidence on the Behavior of Institutional Investors"](#) Applied Journal of Corporate Finance, 2004)

En d'autres termes, aucun investisseur n'acceptera de vous suivre à l'aveuglette dans votre stratégie à long terme. Il a besoin de connaître la perspective dans laquelle votre entreprise inscrit sa stratégie et vous seul pouvez la lui donner.

Dans cet esprit, vous n'avez d'autre choix que de partager avec lui les grandes orientations de votre entreprise et l'horizon temporel qui est le vôtre.

Aucune réglementation boursière n'impose à ce jour aux sociétés cotées de communiquer des objectifs chiffrés (« *guidance* »), bien qu'il soit courant pour bon nombre d'entre elles de le faire. Quelle est alors votre meilleure option si, par exemple, vous ne voulez pas vous engager sur un objectif de marge opérationnelle précis pour le trimestre ou l'exercice en cours ou donner votre plan à trois ans ?

Le meilleur moyen de bâtir cette section « perspectives » est de partir des fondamentaux de l'entreprise, son modèle économique et ses orientations stratégiques :

1. Quel sont les objectifs poursuivis par votre entreprise ?
A moins que vous ne soyez en mesure de fournir les critères vous utilisez pour mesurer votre création (ou destruction) de valeur, je vous recommande d'éviter le thème éculé de la « croissance rentable », de la « création de valeur pour les actionnaires ». Soyez plus précis : vous voulez gagner des parts de marché ? Devenir l'un des 3 premiers leaders de votre industrie ? Accroître la part d'une gamme de produits particuliers dans votre chiffre d'affaires ? Diversifier votre empreinte géographique ? Réduire votre exposition aux marchés les plus cycliques ? Abaisser votre point mort ? Assurer une progression régulière de vos dividendes ? Etc !
Veillez à fixer des objectifs qui pourront être mesurés par des indicateurs précis, permettant ainsi à la communauté financière de suivre vos progrès dans le temps, au fur et à mesure de vos publications financières et dans vos interactions avec elle.
2. Quels sont les prérequis pour atteindre ces objectifs ?
Générer un *Free Cash Flow* positif ? Réduire l'endettement net ? Combiner croissance organique et acquisition ? Renforcer votre *pricing power* ? Augmenter les dépenses de R&D ? Céder des actifs non performants ?

3. Quelles sont vos hypothèses de travail ?

A taux de change et périmètre constants ? Avec quels taux d'intérêt ? Quel prix des matières premières ? Quelle variation du PIB ? « Sauf circonstances imprévues », « A conjoncture égale », etc.

La section « Perspectives » de votre communiqué de résultats sera d'autant plus convaincante qu'elle sera claire et concise.

Elle sera dénuée de toute ambiguïté qui pourrait donner lieu à des interprétations contradictoires, vous forçant peut-être à donner à l'oral des explications qui pourraient être considérées comme des informations privilégiées.

Elle peut être qualitative sans perdre de sa pertinence ni de sa crédibilité, ce qui est plus confortable que de prendre des risques souvent insensés avec une *guidance* trop précise.

Dans cet esprit, la façon dont vous vous exprimez sur les objectifs de votre entreprise doit refléter votre engagement à les atteindre en vous appuyant sur les éléments que vous maîtrisez.

C'est la qualité de votre exécution stratégique dans la durée qui stimulera la confiance des investisseurs et optimisera votre valorisation.

Pourquoi ne profiteriez-vous pas de votre prochain rendez-vous avec un gérant de portefeuille pour lui demander son avis : « *Pensez-vous que nous devrions donner des objectifs ?* » ou « *Quels commentaires vous inspire la façon dont nous parlons de nos perspectives ?* ». Téléchargez la Checklist du dialogue actionnarial sur le [site de FINEO](#) pour savoir comment mener la discussion avec un investisseur.

Pour conclure, c'est à vous, dirigeant, qu'il revient d'élaborer votre propre stratégie sur la façon dont vous entendez communiquer les perspectives et les objectifs de votre entreprise.

Ne laissez pas les analystes ni les investisseurs (ni les banques d'affaires) vous la dicter.

Certains d'entre eux exigent des sociétés cotées qu'elles communiquent une « *guidance* », faute de quoi ils n'y investiront pas.

D'autres au contraire abhorrent cette pratique.

Assurez-vous que les principes qui président à la communication de vos objectifs demeurent constants au fil du temps et cohérents avec la culture de votre entreprise, sa stratégie et sa politique de rémunération.

#8

Traiter le risque cyber par le mépris

Les piratages d'annonces de résultats sont une réalité et figurent en tête de la liste des pires cauchemars des *Investor Relations*.

Pourtant, ceux-ci poussent des cris d'orfraie quand FINEO suggère de désactiver la saisie semi-automatique de leur messagerie électronique, de protéger par un mot de passe les documents sensibles qu'ils peuvent être amenés à partager avec des tiers, ou encore de recourir à des protocoles de transfert de fichiers sécurisés.

La raison la plus fréquemment invoquée est que « c'est trop compliqué et une perte de temps. »

Vraiment ?

Il y a un plus d'un responsable des relations avec les investisseurs qui aura vivement regretté de ne pas avoir utilisé ces filets de sécurité. On citera l'appel affolé de l'un d'entre eux qui avait par inadvertance envoyé un projet de communiqué de résultats au mauvais destinataire. Cette mésaventure lui a coûté son poste...

Si vous pensez que cela n'arrive qu'aux autres, je vous suggère de lire ce qui suit.

[IR Magazine](#) rapporte que les premiers piratages de communiqués de résultats remontent à 2011 lorsque « [quatre fuites en quatre mois ont pris de court les Investor Relations](#) ». Puis, en avril 2015, [Twitter a perdu 18% lorsque des résultats trimestriels décevants ont été publiés plus tôt que prévu](#). Le fournisseur de services technologiques [Q4 Inc.](#) l'a raconté dans son blog « [The True Story Behind The Twitter Earnings Leak](#) ». Ces deux articles valent la peine d'être lus et leurs conseils pratiques d'être suivis.

Plus récemment, le 21 janvier 2021, [le cours de l'action du leader mondial des microprocesseurs pour PC, Intel, a chuté de 9 %](#) après qu'un piratage supposé l'a forcé à publier avant l'heure ses résultats du quatrième trimestre. Il a plus tard reconnu qu'une « erreur interne » était en fait à l'origine de la divulgation prématurée du communiqué et que son infrastructure informatique n'avait subi aucun dommage. Mais le mal était déjà fait. Il semble que les procédures, pourtant mises en place après un incident similaire en 2013, n'aient pas suffi...

La technologie continuera d'évoluer, tout comme la sophistication des cyberattaques.

Les recommandations pratiques évoquées plus haut ne prétendent pas empêcher de nouvelles attaques informatiques de se produire. Puissent-elles à tout le moins servir de prise de conscience.

Compte tenu du rôle stratégique l'information financière et des relations avec les investisseurs, « mieux vaut prévenir que guérir », n'est-ce pas ?

Les communiqués de résultats ne sont pas seulement des documents réglementaires, ils font également partie de la panoplie d’outils marketing d’une entreprise.

Est-ce qu’il vous viendrait à l’idée de ne pas indiquer un numéro de téléphone, une adresse électronique, un site internet sur un de vos produits ou une brochure de votre société ? J’en doute.

Aucune entreprise ne veut s’aliéner ses clients, actuels ou potentiels. Pourtant, de nombreux communiqués de résultats sont publiés avec un vague contact, ou pire encore, sans aucun contact du tout.

Vous rendez-vous compte que vous donnez ainsi à l’investisseur potentiel l’impression que vous ne voulez pas être dérangé ? Que vous n’êtes pas organisé pour répondre à ses questions ?

Dans les deux cas, vous envoyez le mauvais signal et affaiblissez votre positionnement concurrentiel sur le marché des capitaux.

Indiquer le numéro de téléphone de votre siège social n’est pas forcément une bonne idée pour autant. Il serait quand même mal venu d’incriminer la standardiste qui n’aurait pas su où transférer l’appel d’un actionnaire individuel ou d’un investisseur. Selon toute probabilité, l’analyste financier va être ballotté d’un service à un autre jusqu’à ce que, espérons-le, il puisse parler à la bonne personne. A moins qu’il ne finisse par abandonner au profit d’une autre société plus facile à contacter.

Au titre des erreurs à éviter, on citera également celle des présidents de sociétés cotées qui affichent leur ligne directe dans leur communiqué de résultats. Personne ne sera dupe, toutefois, car les appels seront forcément filtrés par son secrétariat, et ce, à juste titre. Les investisseurs estiment d’ailleurs que le président d’une société cotée ne devrait pas consacrer plus de 25 % de son temps aux relations avec les investisseurs.

Les secrétaires généraux apparaissent parfois dans les contacts qui figurent dans les communiqués. C’est une bonne idée lorsqu’il s’agit de questions de gouvernance, d’assemblées générales des actionnaires. Mais ils risquent de se trouver dans l’incapacité de répondre aux questions sur le cash-flow de votre entreprise ou sur les hypothèses de travail qui sous-tendent vos objectifs pour l’exercice en cours.

Dans certains pays comme le Royaume-Uni ou l’Afrique du Sud, les *corporate brokers* ou *sponsors* figurent comme points de contact, parfois même en lieu et place de la société cotée. Eux aussi auront probablement quelques difficultés à argumenter pourquoi votre marge opérationnelle a perdu 200 points de base en un an ou à justifier vos dernières acquisitions.

Une autre option consiste à externaliser tout ou partie de vos interactions avec les médias et les investisseurs à des spécialistes des relations presse et de la communication financière. Dans certains cas, ils peuvent être vos porte-paroles. Cette organisation ne peut être qu’efficace que s’ils disposent de toute l’information nécessaire pour assurer ce rôle et figurer sans risque sur vos communiqués.

Certaines entreprises constituent une liste de porte-paroles par région et/ou par audience cible (journalistes, analystes, investisseurs, actionnaires individuels, par exemple). Si cette organisation est cohérente avec votre présence géographique, votre stratégie de communication financière, les

#9

Faire l'impasse sur le service après-vente (suite & fin)

bourses où vos actions sont éventuellement négociées, elle correspond aux meilleures pratiques que les marchés attendent d'un émetteur.

Quelle que soit la taille de votre société, l'investisseur doit être en mesure de trouver dans votre communiqué de résultats le nom et les coordonnées d'au moins une personne bien identifiée et compétente. Celle-ci saura répondre aux questions et s'engagera à trouver l'information manquante au cas où elle ne l'aurait pas immédiatement à sa disposition. Il est essentiel qu'elle ait la légitimité nécessaire pour faire remonter aux dirigeants la perception du marché induite par ce questionnement, à la manière d'un vendeur qui permettrait au concepteur d'un produit de l'améliorer sans cesse grâce aux commentaires de ses clients.

C'est une des analogies entre la communication financière et la relation client-fournisseur expliquée en détail dans notre cours en ligne [The ABC of Investor Relations](#).

#10

Faire cavalier seul

Bien qu'ils aient habituellement une solide compréhension des chiffres, les présidents de société cotée, les directeurs financiers ou les responsables de la communication financière ne sont pas toujours de grands communicants.

- Leur expertise peut résider davantage dans les produits de l'entreprise ou dans ses finances que dans l'expression de leurs axes stratégiques.
- Ils ont une vision pour leur entreprise, mais n'ont souvent pas le temps ou la capacité de l'articuler d'une manière convaincante.
- S'ils sollicitent l'avis de leurs collaborateurs, ils sont conscients que ceux qui leur sont directement rattachés peuvent réfléchir à deux fois avant d'émettre une opinion, de prendre position. Ils sont ainsi privés d'informations importantes sur ce qui doit vraiment être amélioré, rectifié et comment y parvenir.

[Greg Miller](#), professeur titulaire de la chaire de comptabilité Ernst and Young à la Ross School of Business de l'université du Michigan, et Brian Bushee ont constaté que « *les entreprises qui développent des programmes de relations avec les investisseurs enregistrent des améliorations significatives dans leur valorisation par le marché (illustrée par la réduction du ratio cours / valeur comptable) après s'être adjoint les services d'une agence de communication financière. Ceci est cohérent avec leur objectif de redresser la sous-valorisation potentielle induite jusqu'alors par leur manque de visibilité.* » (Source : [Investor Relations, Firm Visibility, and Investor Following](#))

Les conseils en communication financière n'existent pas par hasard.

Il est indéniable qu'ils ne connaîtront jamais votre entreprise aussi bien que vous. Mais ils n'en sont pas moins précieux : ils apportent une connaissance impartiale du marché et des compétences différenciantes.

Et vous, connaissiez-vous le pouvoir de l'analyse séquentielle avant de lire cet article ?

Aviez-vous entendu parler du risque de piratage de vos communiqués de résultats ?

Saviez-vous qu'il existe des sociétés cotées qui font le point tous les trimestres sur leurs progrès en matière de développement durable ?

“Tout Compte Fait”, le petit coup de main qui fait toute la différence.

Avec ce programme d'accompagnement conçu par FINEO, vous allez maîtriser en seulement trois mois l'intégralité du processus d'annonce de vos résultats. Quels qu'ils soient. Sans être lié par un contrat à long terme.

L'accès à ce service est limité à deux sociétés par trimestre.

Vérifiez votre éligibilité

FINEO

INVESTOR RELATIONS ADVISORS

Contact Us

Website: www.fineo.com

Email: info@fineo.com

