30 ans
d'histoires du Cliff

Toutes les anecdotes mentionnées dans cet ouvrage sont fondées sur des faits réels.

cliff Investor Relations 30 ans

ABÉCÉDAIRE

30 ans d’histoires du Cliff

1987 - 2017

PRÉFACE

Dans la France de 1987, l'entreprise cotée ne vit pas encore sous le feu des projecteurs. L'investisseur lit des journaux spécialisés et passe ses ordres par téléphone. L'analyste financier travaille, pour l'essentiel, armé d'un simple crayon et d'un papier. Et pourtant, un groupe de professionnels, artisans et pionniers de ce qui ne s'intitule encore que l'Information financière, prend la mesure des bouleversements en cours. Ils ont l'intuition que les décennies à venir seront sources de grandes évolutions dans leurs métiers : la mondialisation, la structuration des marchés financiers, la succession de réglementations transformantes, la digitalisation du monde vont révolutionner les entreprises. Cette dynamique est toujours en marche.

Dès la genèse du Cliff, ses fondements sont clairement posés : pour mieux comprendre cet écosystème financier en ébullition, nous devons partager les expertises. Depuis l'origine de notre Club de Liaison des Informateurs Financiers en France, ses membres sont sa richesse. Parce qu'ensemble, nous mettons en synergie les moyens de nous informer, de travailler, d'avancer, avec d'autant plus d'ardeur que nous partageons cet effort dans la bonne humeur. Ce sont elles, les ressources essentielles du Cliff : la convivialité, la générosité, le partage. Mes prédécesseurs se sont attachés à les cultiver et je poursuis leur œuvre avec joie.

La transmission de cette culture est primordiale pour notre association. Si elle n'est pas perpétuée, son sens s'affadit. Il faut donc raconter. Mais comment retracer une saga de 30 ans ? Une histoire si tentaculaire, aux acteurs si nombreux, aux rebondissements épiques et aux anecdotes truculentes ? Sous forme d'abécédaire, cet ouvrage a la prétention modeste de brosser, par des regards croisés, par petites touches, avec professionnalisme et une juste dose d'humour, le Cliff tel que ses membres le vivent, l'ont vécu et/ou envisagent son avenir. Vous y retrouverez vos souvenirs, votre quotidien, vos questionnements, vos interlocuteurs, vos pairs et nos partenaires de place, tout ce qui fait le sel de la communication financière.

Je vous souhaite bonne lecture de ces textes, écrits sous l'égide du divertissement : à mon sens, il reste le meilleur ciment des relations humaines.

Chris Hollis

A

Abécédaire **6**
Action de place **7**
Actionnaire individuel **9**
AG (Assemblée générale) **10**
Analystes **12**
Aptitudes **14**
Autorités de marché (AMF, COB, ESMA) **15**
Avenir 3.0 **16**

B

Baromètre **18**
Best practices **19**
Bourse **20**

C

CAC 40 **22**
Carrière professionnelle **23**
Clichés **24**
Cliff **25**
Communiqué de presse **26**
Confiance **28**
Confidentiel **29**
Connecté **30**
Conseils aux néophytes **31**
Consensus, guidance **32**
Convivialité **33**
Corporate access **34**

D

Délit d'initié **36**
Déontologie **37**
Document de référence **38**

E

Écosystème **42**
Enquêtes flash **44**
Equity story **45**
Éthique **46**
Euronext **47**
Extra-financier **48**

F

Feed-back **50**
Fonction IR **51**
Fondateurs **52**
Formation **54**
Fuites, rumeurs **56**

G

Genèse – 1986-1987 **58**
Gouvernance **59**
Groupes de travail **60**

H

Horizon **62**

I

Information privilégiée **64**
International **65**
Introduction en Bourse **66**
Investisseurs **67**
Investor day **68**
Investor Relations **70**

J

Jeux de société **72**
Journalistes **73**
(Une) journée d'IR en 2047 **74**
Jubilation **76**

K

Kawa **78**
Krach boursier **79**

L

Logo **82**

M

Membres **86**
Métier d'IR **87**
Missions **90**

N

Networking **94**
Nuits blanches **95**

O

OCF **98**
(Travailleurs de l') Ombre **99**

P

Paris, New York... by IR **102**
Partage **104**
Partenaires **105**
Pédagogie **106**
Polyglotte **107**
Portrait **108**
Présidents **111**
Professionnalisme **114**

Q

Quorum **116**
Quotidien **118**

R

Rapport intégré **122**
Réglementation **124**
Rendez-vous du Cliff **126**
Réseaux sociaux **127**
Responsabilité **128**
Résultats **129**
Révolutions **130**
Risques de l'IR **131**
Roadshow **132**

S

Séminaire annuel **134**
Site Internet **136**
(Recette du) Slide-show **137**
Small & midcaps **138**
Solitude **139**

T

Tables ouvertes **142**
Transparence **143**
Trimestriels **144**

U

Urgences **146**

V

Vote électronique **148**

W

(Profit) Warning **150**
Webcast **152**

X

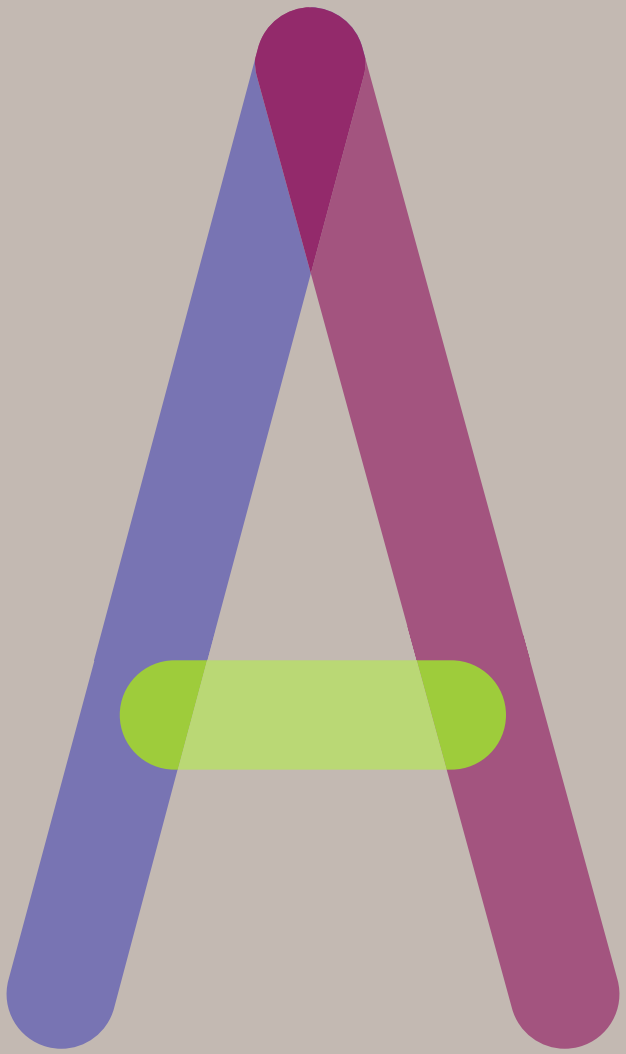
XBRL **154**

Y

Yesterday **156**
Yeux **157**

Z

Zen **160**



ABÉCÉDAIRE

Responsable des relations investisseurs est un métier bien encadré. Grâce aux directives européennes, lois nationales, règlements, codes, positions, instructions, recommandations ou pratiques de place, au-delà de chaque action, chaque mot est mûrement soupesé, étudié, rationalisé, calculé, vérifié, avant d'être publié selon des règles strictes.

À bien les regarder, les choses ne sont peut-être pas si figées.

Être membre d'une association ayant pour acronyme CLIFF, lorsqu'elle est en fait l'association française des professionnels de la communication financière, qui se nommerait l'AFPCF en bon français, dénote pour le moins un certain penchant pour la fantaisie. En effet, il convient peut-être de rappeler qu'en anglais, *cliff* signifie « falaise » ou « précipice ». Marcherions-nous dans notre profession au bord d'un tel accident de terrain ?

À vrai dire, partagés entre les marchés financiers, toujours avides d'informations et l'entreprise, prompte à nous considérer comme d'impénitents bavards, nous cheminons tout compte fait sur un parcours assez étroit et semé d'embûches.

C'est même cette exposition qui fait en partie l'intérêt de ce métier.

Trente ans que cela dure : tant de diplomatie, d'équilibrisme ne peuvent être passés sous silence. Toujours le souci de transparence et d'égalité d'accès à l'information ! Pour retracer l'histoire du Cliff, appelé en son jeune temps le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France, l'alphabet apporte sa solution. Par la magie de leur première lettre, l'AMF se trouve rangée auprès de l'Avenir 3.0, la Gouvernance côtoie les Groupes de travail, l'International précède l'Introduction en Bourse et le Séminaire annuel le Site Internet, voire la Solitude. Poétique, désordonné, chaotique, l'ordre alphabétique crée la surprise, l'insolite, le singulier : le monde de l'information financière peut ainsi dévoiler son envers, parfois facétieux, ludique et inattendu. une autre façon, en somme, d'illustrer les valeurs du Cliff : professionnalisme, partage, éthique, confiance et convivialité…

ACTION DE PLACE

Qu'est-ce finalement qu'une action de place, sinon l'union sacrée – et éphémère – de plusieurs intervenants en faveur d'une noble cause ? Par exemple, nous pourrions rappeler les différends épiques au sujet des facteurs de risque et la résistance farouche à la publication de résultats trimestriels. 2003, 2006, 2009, furent des années terribles en matière de créativité réglementaire, qui semblaient alors suivre un rythme triennal autant qu'infernal.

Comment cela a-t-il commencé ? En 2003, les Autorités de marché avaient souhaité que les émetteurs publient les montants de primes d'assurance versées, en regard des facteurs de risque identifiés. Contre une telle perspective, la résistance s'est rapidement organisée. D'une part, les assureurs se sont drapés dans le secret des affaires. D'autre part, le Cliff a fait front commun avec l'AFEP, le MEDEF et l'ANSA pour rappeler à quel point divulguer ces informations confidentielles pouvait fragiliser les entreprises (aux États-Unis surtout, les *class actions* se seraient alignées sur le montant communiqué pour réclamer des indemnités du même ordre). L'émotion s'est propagée jusqu'au ministère des Finances, qui a contacté la COB et le Conseil des marchés financiers. Face à cette levée de boucliers, les Autorités ont réalisé que transparent ne signifiait pas diaphane… et les associations professionnelles ont constaté l'efficacité d'une action commune.

En 2006, inspirée par l'exemple américain, et persuadée – à juste titre – que la matière était disponible en interne (grâce aux ERP, les *reportings* mensuels étaient de plus en plus fins), l'AMF avait recommandé la publication de résultats trimestriels. Là encore, l'AFEP, le MEDEF, l'ANSA, Middlenext, le Cliff, mais aussi la SFAF, se sont farouchement opposés à cette demande. Ils ont rappelé les questions essentielles : transparence exacerbée, dictature du court-termisme, volatilité accrue qui en découlerait ? Quel était l'intérêt de tous ? Et des entreprises ? La recommandation s'est finalement muée en une publication trimestrielle d'information financière *avec description narrative*, nettement plus consensuelle. Cette obligation a finalement disparu lors de la révision de la Directive Transparence en 2015, sans que le Cliff n'intervienne. Toutefois la pratique de la publication trimestrielle demeure dans certains secteurs.

Le sujet des facteurs de risque a refait surface en 2009. Un sujet particulièrement sensible, à la suite de la crise des *subprimes* ! Dans nos publications, ne devrait-on pas mentionner, à la manière américaine, les risques improbables tels que les vols de sauterelles ou la chute de météorites ? L'AMF penchait pour une hiérarchisation des risques, leur chiffrage et la liste des éléments mis en œuvre pour les contenir ou en limiter la portée. Le débat sur le classement des risques (privilégie-t-on l'impact ? la survenance ?) aurait pu s'éterniser jusqu'à la fin des temps. Les émetteurs ont proposé le bon sens ! Les risques liés à l'activité seraient présentés en premier. Les risques financiers renvoyés aux annexes pour éviter les doublons. Sur ce, les risques environnementaux et sociaux se sont greffés à la question. Mais ceci est une autre histoire…

Ainsi, une action de place naît de la vigilance et de la détermination sans faille des différents acteurs. Elle n'est pas toujours défensive et peut aussi être proactive. Entre 2010 et 2012, la mobilisation des émetteurs aux côtés des centralisateurs et des banques a permis de faire naître un système commun d'information et de vote sécurisé par Internet avant les Assemblées Générales : VOTACCESS. Les années à venir nous réservent bien d'autres sujets sur lesquels les émetteurs pourront éprouver leur capacité de dialogue. XBRL, IFRS 16, MAR, devoir de vigilance… Le foisonnement des réglementations en cours d'élaboration constitue un terreau particulièrement fertile !

ACTIONNAIRE INDIVIDUEL

« Formidable, j'ai tout compris grâce à votre lettre aux actionnaires ».
« Grâce à vous, je réalise que ce *spin-off* est en réalité un grand dans son domaine. Je crois en vous ».

« Monsieur le Président, vous avez un service Actionnaires Individuels en or ».
Une boîte de chocolats, une bouteille d'huile d'olive, un parfum au salon Actionaria.

Des sourires de remerciement, une complicité revendiquée. Une réelle affection pour l'entreprise, « son » entreprise. Il en achète les produits, il en vante les mérites autour de lui.

Il est actionnaire depuis 10 ans, 20 ans, 30 ans et vient d'offrir son premier compte-titres à sa petite-fille, avec quelques actions.

Il est râleur et sympathique, hâbleur et dithyrambique.

Il est actionnaire, individuel et unique.

AG (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE)

Comment rater son AG en 12 leçons :

LEÇON N°1

Prenez votre temps, l'AG n'est que dans dix mois… autant dire une éternité. Vous avez déjà fait la bêtise de collecter un maximum d'informations depuis la dernière AG, votre ordinateur déborde et votre armoire aussi. Comme chaque année, vous avez demandé un retour d'expérience pendant lequel votre direction vous a religieusement écouté et vous a chaudement félicité. N'en faites pas trop ! Vos recommandations pourraient faire penser que des améliorations sont possibles. Halte là ! Cette année la couleur des tableaux a déjà été modifiée, il ne faut pas trop brusquer les actionnaires.

LEÇON N°2

N'établissez pas de rétro planning, de toute façon il ne sera pas tenu, sauf au dernier moment. Vous dormirez mieux pendant dix mois.

LEÇON N°3

Évitez de mettre trop de monde dans la boucle. Des dizaines de contributeurs, vous êtes sûr ? Vous n'arriverez jamais à coordonner tout ce monde !

LEÇON N°4

Levez les bras au ciel, s'ils vous en tombent. Vous avez juste reçu le refus de la préfecture, vos plans ne sont pas aux normes de sécurité. Il reste sept jours ENTIERS avant l'AG. Large.

LEÇON N°5

Jouez aux fléchettes avec le calendrier légal. Les avis de convocation, les projets de résolution, l'ordre du jour, la *record date*, les publications au BALO vous parlent peu ? C'est ballot, mais ce n'est pas dramatique.

LEÇON N°6

Court-circuitez les représentants syndicaux. Vous adorez voir le nom de votre entreprise s'étaler en Une des journaux. D'ailleurs, ces affiches rouges et jaunes, ces feux de Bengale mettent un peu de fantaisie dans ces publications si austères. Si vous aviez négocié en amont la présence des trois représentants, vous vous priveriez de cette satisfaction.

LEÇON N°7

Ne vérifiez pas les batteries des boîtiers de vote : c'est si drôle de voir la tête des actionnaires lorsqu'ils ne peuvent pas voter ! Ils adorent ces petites surprises. Cette fois-là, ils ne les emporteront peut-être pas…

LEÇON N°8

Prenez tout votre temps pour enregistrer ce monsieur qui emporte 20 cartes avec son boîtier de vote : pour ses actions au porteur, au nominatif, au nominatif pur, celles de son épouse, de ses enfants et de ses amis. Il jouit de pouvoirs considérables.

LEÇON N°9

Planifiez votre AG à la même heure et au même endroit que celle d'une autre société. Les actionnaires arriveront en masse avec le petit sac cadeau de votre confrère, ce sera harmonieux. Vous pouvez également vous arranger pour que les convives passent aisément d'une AG à l'autre grâce à la ligne 1 du métro.

LEÇON N°10

Ouvrez les portes avant la fin du vote des résolutions. L'équipe de management verra ainsi défiler sous ses micros l'actionnaire gourmet, mais consciencieux, se diriger boîtier de vote à la main vers la sortie, tel un téléspectateur assoiffé vers son frigo. Ne le faites pas zapper les chouquettes au Roquefort !

LEÇON N°11

Prévoyez un nombre de petits fours un peu juste. Dans ce cas, prévenez le traiteur, il choisira pour extras des jeunes gens solides, aux épaules larges pour se frayer un chemin dans la mêlée. Leur talent d'équilibriste préservera la moquette.

LEÇON N°12

L'AG est finie, faites la fête ! Le communiqué de presse, le compte-rendu, la lettre aux actionnaires, la vidéo, les publications financières attendront. Vous l'avez bien mérité !

ANALYSTES

Ah, qu'il est difficile pour l'informateur financier que je suis en 1987 de faire comprendre à mon dirigeant les attentes des analystes ! La marge opérationnelle, la variation de chiffre d'affaires ? Ils connaissent tout cela bien mieux que moi. Non, ce qu'ils attendent, ce sont les détails croustillants, les risques, l'écosystème… Mais je n'y ai pas accès, je n'assiste pas à toutes les réunions stratégiques. L'entreprise est encore une forteresse inviolable, qui défend bec et ongles ses secrets. Je suis tout juste identifié comme l'interlocuteur officiel des marchés financiers. Les analystes sont parvenus jusqu'à ma ligne par le standard, en tâtonnant. Mais comme tout se sait très vite dans notre petit milieu, je suis vite apparu comme la bonne personne, la ressource fiable et rigoureuse. Ce serait bien que ma Direction prenne le pouls de la Bourse, par moments.

En 2017, nous travaillons main dans la main. D'ailleurs, avant d'être *Investor Relations*, j'étais analyste de mon secteur, comme un quart des membres du Cliff. L'obsession du modèle à construire, ça me parle. Je sais que mes anciens collègues courent les routes, qu'ils suivent un nombre déraisonnable de valeurs, avec moins de moyens. Leurs clients les jugent – trop souvent peut-être – sur leurs recommandations à court terme ou sur leur capacité à les mettre en relation avec nous, plus que sur leur analyse des fondamentaux. Alors je m'adapte : je fournis des informations quantifiables, nous parlons stratégie, je rencontre les investisseurs avec eux. Les différences culturelles se sont gommées avec le temps, un autre effet de la mondialisation !

Tous, nous voyons poindre à l'horizon une nouvelle turbulence : MIFID II. Mi-figue mi-raisin, nous attendons de vivre le *« one-to-one »* nouvelle mouture. Recadré, effacé, remplacé ? Nous allons tous y travailler…

EBITDA
EVALUATION
RNPG
CHIFFRE D'AFFAIRES
COEX
ACTIF NET/ ACTION
ROE
+5%
VOTRE PER EST BIEN DÉCOTÉ PAR RAPPORT À CELUI DE VOS PAIRS : JE PASSE À L'ACHAT SUR VOTRE TITRE !
COURS DE BOURSE

APTITUDES

Qu'ont en commun l'IR et l'alambic ? Tous deux ont la capacité de distiller un produit brut pour en exprimer l'« esprit », la fragrance essentielle.

Dans le cas de l'IR, l'essence même du métier consiste à recueillir les informations, les plus fraîches et les plus pures possible, issues des meilleurs crus, pour les condenser et les restituer en une composition quintessenciée et personnalisée. Ne pas oublier que l'IR joue les bouilleurs de cru réversibles : il doit aussi bien distiller les données de l'intérieur pour l'extérieur, que les données extérieures pour l'intérieur.

Avec de l'écoute (et l'art de poser les bonnes questions), de la polyvalence, de la rigueur et de la réactivité, le processus se déroule dans les meilleures conditions. Les notes de tête et de cœur sont parfaitement accordées, et la note de fond diffuse un sillage infrangible : l'essence de l'entreprise.

AUTORITÉS DE MARCHÉ (AMF, COB, ESMA)

Nous pouvons nous lamenter d'exercer un métier totalement réglementé, ou bien nous réjouir de ce que les règles soient claires. Après tout, c'est l'autorité de la COB, du CMF, puis de l'AMF à partir de 2003 qui donne de la crédibilité aux entreprises cotées – quitte à taper sur les doigts des contrevenants. On le constate avec les actions de place et au quotidien : le dialogue avec l'AMF est ouvert et les interlocuteurs compétents.

Au temps des « pionniers », dans les années 1990, que d'heures passées à la COB pour élaborer en détail un premier document de référence, un communiqué de presse « nouvelle mouture » ! Nous sommes bien là dans le vif du sujet : les Autorités de marché françaises édictent des règles mais laissent une certaine latitude dans l'interprétation de celles-ci. Les annonces de directives donnent lieu à un théâtre d'ombres subtilement latin lors des consultations, qui font évoluer le projet avant que le Droit ne tranche. À chacun ensuite de s'approprier les règles… avec un risque d'errements. C'est pourquoi l'AMF s'attache à expliquer avec pédagogie les raisons d'une sanction, lorsqu'elle survient.

Depuis le 1er janvier 2011, les membres du Cliff se rendent également rue de Grenelle pour travailler avec un nouvel interlocuteur : l'ESMA (European Securities Market Authority). Le contexte est plus délicat car le régulateur européen se présente comme une autorité purement technique, chargée de faire appliquer les règlements communautaires et ne se préoccupant guère des difficultés engendrées par leur application.

Les actions de place devront donc évoluer elles aussi, gage d'un nouveau savoir-faire à développer au Cliff !

AVENIR 3.0

J'ai travaillé sur la nouvelle mouture du site Internet : le Document de référence est devenu interactif, les investisseurs peuvent automatiquement agréger des contenus disséminés dans le document. La vidéo de la dernière conférence ainsi que les transcriptions de l'*Investor day* sont en ligne, mais j'ai passé autant de temps que l'année dernière au téléphone avec les analystes ou en *one-to-one* avec les investisseurs.

Notre petit monde change peu… Nombre de gérants se passent des services des *brokers* et nous contactent désormais directement. Quel rôle vont bien pouvoir conserver les *brokers* ? Certains m'aident bien pourtant, ils m'ont déniché des fonds US inconnus à Chicago, à Milwaukee, à Des Moines ou sur la route de Madison, des rencontres toujours précieuses, quoiqu'un peu éloignées en temps de vol et en fuseaux horaires.

J'ai rencontré hier le fondateur d'une *start-up*, il lance une agrégation de données brutes, interprétées par une intelligence artificielle. Je ne sais à quel point son modèle pourra écorner l'hégémonie de Bloomberg… Comment se fait-il que l'écosystème n'ait pas encore volé en éclats, comme celui de la presse ? La réglementation invite à la prudence, c'est certain.

Mon rôle prend encore plus d'envergure. Je sens frémir un mouvement : l'analyse de la performance devient toujours plus fine. On me pose maintenant des questions sur les ressources humaines, sur mon impact environnemental, j'avoue que je manque encore de matière. Je dois maîtriser l'impact de la transformation numérique sur le métier de mon groupe alors que mon métier d'IR, lui, n'a pas encore connu sa révolution digitale. Ça ne devrait pas tarder…

BAROMÈTRE

L'atmosphère est souvent surchauffée à la Direction de la communication financière. La pression monte à intervalles réguliers, des cellules orageuses très actives génèrent parfois des perturbations importantes, surtout à l'approche des présentations de résultats et des *roadshows*. Il était temps de se doter d'outils adéquats pour tempérer le climat.

Le premier Baromètre Cliff voit le jour en 2011 : pour faire retomber la pression, rien de mieux qu'un partage de bonnes pratiques. En une centaine de questions, tous les aspects des *roadshows* et des présentations de résultats annuels sont examinés, de l'amont à l'aval des événements. De l'identification des actionnaires au *feed-back*, du premier *slide* aux enjeux de communication interne, les Baromètres Cliff remettent la communication financière en zone de confort. En dissipant les brouillards, ils redonnent de la visibilité aux équipes, comme à la Direction.

BEST PRACTICES

Comment s'appelait-il déjà, cet *Investor Relations* qui dormait si mal ?
Il était pourvu d'une certaine expérience, de règlements de l'AMF et de recommandations pour les appliquer. Peut-être était-ce là le problème. S'il avait été consolidateur ou DRH, il aurait pu consulter ses collègues ou des centaines d'ouvrages traitant de son métier.
Mais il était le seul praticien de la communication financière dans son entreprise.
Dans un tout petit monde de 700 sociétés cotées en France.

Un univers sans cesse changeant, aux règles sujettes à interprétation et tempérées par la jurisprudence. Alors, juste pour être sûr, pour en avoir le cœur net, il a passé un coup de fil à un pair : « et tu as fait comment toi pour l'introduction aux risques dans ton DDR ? ».
Et il est allé aux petits-déjeuners du Cliff, un jour il a lancé sa propre enquête flash.
Il a échangé ses expériences, a partagé son savoir-faire. En retour, il a recueilli des astuces, des arguments pour faire évoluer ses pratiques. Et tous, ensemble, dans ce petit monde, ont pris part à l'évolution des pratiques, et il a mieux dormi.

BOURSE

Ne pas avoir peur des marchés financiers : c'est ce que l'on pourrait conseiller à un néophyte. Après tout, le fonctionnement de la Bourse n'est pas de la physique nucléaire. Du bon sens, de l'esprit de synthèse, du sang-froid, de la psychologie et des règles de trois, cela s'apprend. Keynes l'a qualifiée de « concours de beauté », Buffet de « balance à long terme ». Nous voilà bien loin du Boson de Higgs !

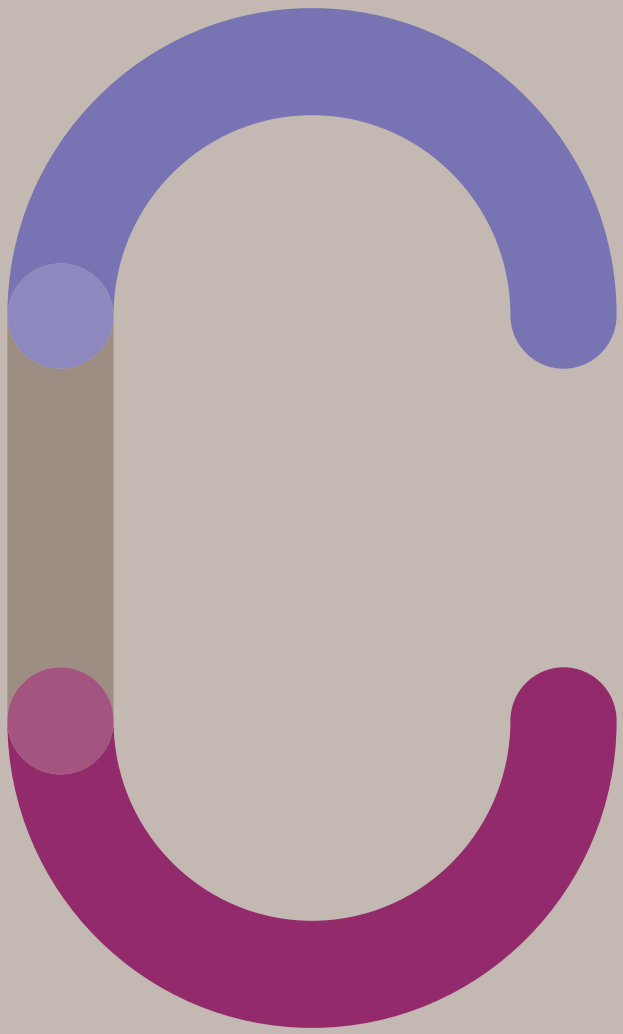
Sans prétendre fleureter avec la complexité d'un chapitre introductif d'Edgar Morin, le fonctionnement de la machine s'est tout de même singulièrement obscurci en 30 ans.

L'aspect rudimentaire de la chose peut sembler surréaliste aujourd'hui, mais en 1987, les titres étaient traités sur une seule place boursière. Les échanges se faisaient à la criée, dans des odeurs de craie, de parquet ciré et de cendre froide – la corbeille centrale du palais Brongniart n'était en réalité qu'un tas de sable destiné à recevoir les mégots d'une soixantaine de mâles privilégiés que l'on appelait agents de change –. Les coupons, détachés à la main selon les pointillés, passaient de main en main *via* les commis de Bourse qui couraient dans les coursives. Longtemps après, les Sociétés de Bourse ont gardé l'habitude d'informer les émetteurs sur les acheteurs et vendeurs du titre. « C'est BNP qui vend ! ». Système bien plus immédiat que l'enquête TPI… Mais la lenteur était en général de mise : il fallait plusieurs jours pour qu'un titre change de propriétaire.

Passons sur la digitalisation ou les effets du numérique, qui ont surtout eu des conséquences sur la rapidité et le volume des transactions, sans en changer la nature profonde.

Le travail de l'IR a surtout été foncièrement transformé il y a une dizaine d'années, par la multiplication des plateformes privées, concurrentes des « tuyaux » historiques comme Euronext, mais dont la transparence n'est pas la qualité première. Opacité et disparité des opérateurs mettent à mal les capacités de *reporting*, d'information des émetteurs et de contrôle.

Reste la question du rôle premier de la Bourse : financer l'économie. L'IR a pour tâche de séduire les investisseurs, d'être pédagogue, d'expliquer la vision stratégique de l'entreprise. Or en 2017, une transaction sur deux est le fait du *trading* haute fréquence. 10 % des volumes transitent *via* les *dark pools*, terrain de jeu anonyme prisé des robots. Les algorithmes prenant les décisions à la nanoseconde ont-ils compris l'*equity story* ?



CAC 40

En 1987, il y avait déjà la bande des grands : grands industriels, banquiers, géants de la distribution, *success stories* de la consommation à la française… Ceux pour qui le cours de Bourse était important. On représentait alors la santé du marché français par l'indice INSEE de la Bourse de Paris. Le CAC 40 est né le 31 décembre 1987, dans le grand chaos qui a suivi le Lundi noir du 19 octobre. Quelques mois auparavant, certains de la bande des grands s'étaient montrés particulièrement enthousiastes pour promouvoir une nouvelle association : le Cliff.

Ils ont très vite été rejoints par des entreprises comme SEB ou Darty, désireuses elles aussi de créer un environnement propice à leurs activités boursières, et par un grand nombre de valeurs moyennes.

30 ans plus tard, les grands sont toujours là, ils représentent toujours plus d'un tiers des adhérents.

Et tout le monde y gagne !

CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Vos paroles ont du poids, vos communications sont lourdes de sens et vos responsabilités ne vous pèsent pas. En 20 ou 30 ans de carrière dans la même société, vous avez construit pas à pas votre capital personnel. Vous figurez à présent parmi les paramètres de valorisation de votre entreprise. En un sens, vous constituez un actif immatériel.

Immatériel… vous n'êtes pas évanescent, encore moins éthéré (mais on vous dit spirituel, ceci explique-t-il cela ?)

Vous auriez pu choisir d'autres voies, les relations investisseurs sont un tremplin inégalé pour travailler à la hauteur de vos rêves. De votre poste d'observation privilégié, vous avez rencontré toutes sortes de situations. Certains de vos anciens confrères sont restés en famille, chez les cousins germains de la direction financière. D'autres ont opté pour des carrières buissonnières, ont dirigé des plateformes pétrolières ou des directions opérationnelles, parfois à l'autre bout du globe.

Et vous, de votre tour de vigie, actif immatériel aux tâches très matérielles, vous vous sentez léger, au moins sur ce point-là.

CLICHÉS

À métier mal connu, clichés bien têtus. Surtout lorsqu'on accole la *communication* et le *financier*, deux thèmes qui, tels la politique et le journalisme, n'ont pas bonne presse au XXIe siècle quand ils s'accouplent…

« L'IR voyage dans des conditions privilégiées, visite toutes les capitales du monde en avion privé, s'extrait d'une limousine pour se prélasser sous les dorures d'un palace, le tout en compagnie du *top management* avec qui il partage tous les secrets. »
Oui, l'IR voyage… en vrai, il connaît par cœur tous les *hubs* d'aéroports.
Et met des chaussures confortables pour tenir le rythme des *roadshows*.

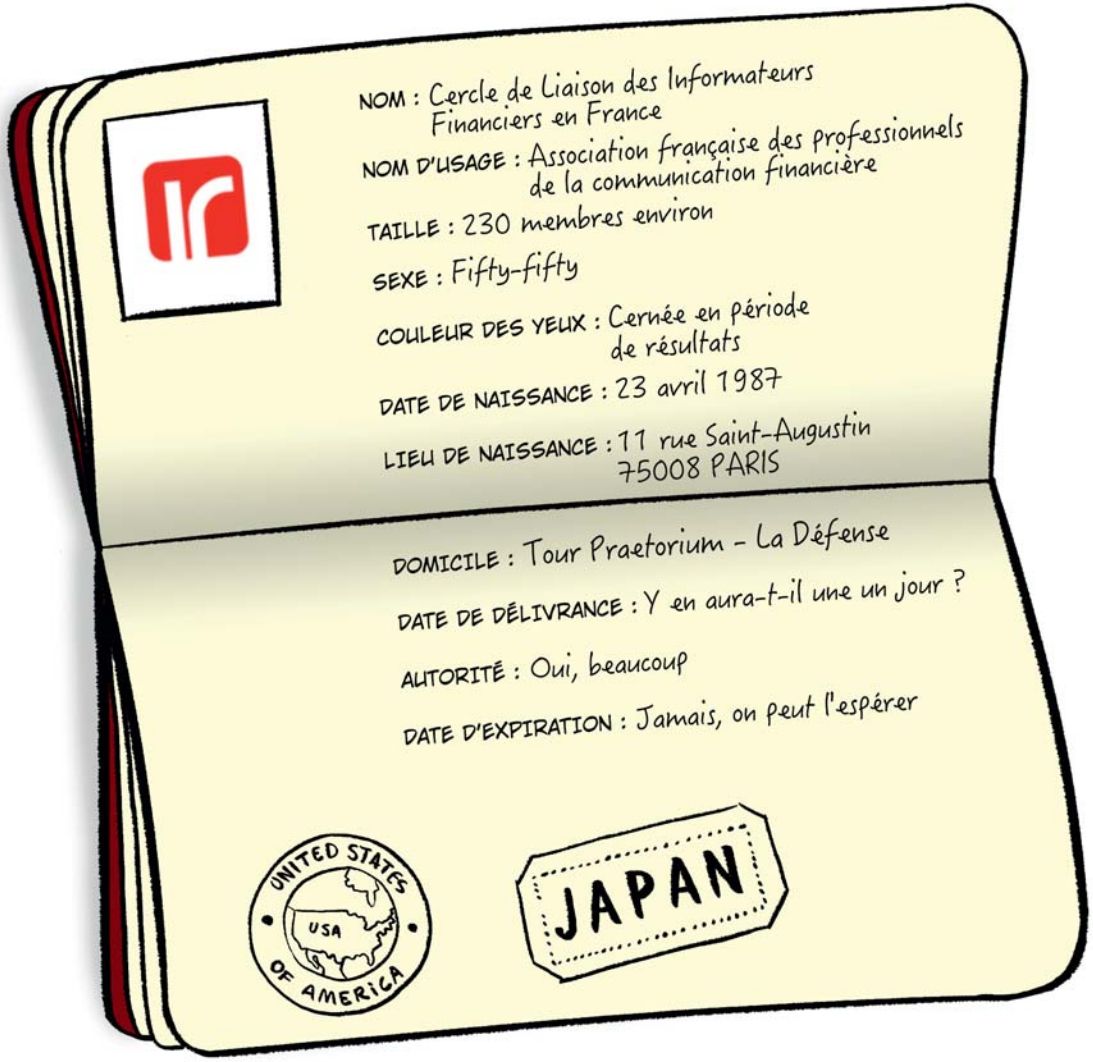
« L'IR ne connaît que les grands restaurants ».
Il les fréquente, il est vrai. Mais il met parfois 15 ans à s'octroyer le temps de manger un homard à Boston. Attention, dans un établissement pas trop éloigné de l'aéroport !

« L'IR a des privilèges. Avec le management, il passe toujours devant tout le monde ».
Oui, souvent vrai, sauf dans la salle d'attente des grandes gestions à Edimbourg, où il fait la queue en compagnie d'une dizaine d'autres PDG, accompagnés par leur *broker*. Il les reconnaît : ils font la une des journaux. De vraies stars.

« L'IR ? Elle est au 9e, là-haut. À l'étage avec la moquette blanche. Elle est dans la finance, elle nous aide à investir. Non, tu as mal compris : elle s'occupe de la com. Elle fait des présentations Powerpoint. »
Vrai, personne ne comprend ce que peut bien faire cette personne qui dispose d'un bureau à moquette blanche mais qui est si peu là pour en profiter.

« L'IR ? Ah oui, le grand simplificateur des chiffres. »
Ce n'est pas vrai, il faut plonger à plein cerveau dans la masse des résultats pour en extraire une *equity story*, faire parler les chiffres. De là à penser que « raconter des histoires » doit se prendre au premier degré…

CLIFF


NOM : Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France
NOM D'USAGE : Association française des professionnels de la communication financière
TAILLE : 230 membres environ
SEXE : Fifty-fifty
COULEUR DES YEUX : Cernée en période de résultats
DATE DE NAISSANCE : 23 avril 1987
LIEU DE NAISSANCE : 11 rue Saint-Augustin 75008 PARIS
DOMICILE : Tour Praetorium - La Défense
DATE DE DÉLIVRANCE : Y en aura-t-il une un jour ?
AUTORITÉ : Oui, beaucoup
DATE D'EXPIRATION : Jamais, on peut l'espérer
UNITED STATES OF AMERICA
USA
JAPAN

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

J-2 Moulinons les résultats. Ça presse, purée, mettons la patate !

J-1 C'est confirmé, le Groupe se redresse, nous sommes sommés de l'annoncer.
C'est pressé.

JOUR J, 15H Les méninges sous presse, l'accroche est une prouesse de sens.

JOUR J, 15H45 C'est ficelé, le CP sort en validation express.

JOUR J, 16H45 On pressent un manque d'empressement…

JOUR J, 17H35 Petit coup de fil précis au Conseil en stratégie.

JOUR J, 18H Le boss s'étonne de notre insistance : « je ne suis pas un presse-bouton ! ».
Ça nous scie…

JOUR J, 20H25 Avec sagesse, on cesse de jouer les presse-citrons.
C'est un souci, le CP partira demain… mais avant 9h. Sensass.

Rien n'a changé, ou presque, depuis 1987, concernant le contenu du communiqué de presse. Pour le petit « bricolage de fabrication » en revanche, c'est une autre paire de manches. Compte tenu des délais de rédaction et de validation qui, eux non plus, n'ont pas beaucoup évolué, il n'était pas rare de devoir jouer du scotch pour rectifier un chiffre à la dernière minute… Le communiqué était envoyé par fax à Bloomberg, Reuters et l'AFP qui se chargeaient de la diffusion en masse : rien de bien neuf. Puis, bien entendu, Internet a facilité la diffusion instantanée, et en partie réglé la question des décalages horaires… Plus besoin d'attendre d'être au bureau pour lire le fax arrivé en pleine nuit !

IL ME FAUT DES COMPTES SOIGNÉS AUX PETITS OIGNONS ; N'OUBLIEZ PAS DE FAIRE REVENIR DES HISTORIQUES DE RÉSULTATS !
...ET PRÉPAREZ UNE FARANDOLE DE TITRES BIEN RELEVÉS !
RÉSULTATS
PRÉVISIONNI

CONFIANCE

Tout en nuances, le métier d'IR est comme une danse.

Avec le dirigeant, il impose complicité, proximité, aisance,

Mais point de complaisance.

Réciproque, la confiance donne une liberté.

Pour parfois ce qui ne fonctionne pas devoir rappeler.

L'enjeu ? La confiance des marchés, valse fragile à la merci d'un faux pas idiot.

Avec élégance, l'IR protège le capital de l'entreprise, garde le tempo.

Il fuit les extravagances, ne tente pas un cavalier tango,

Mais – avec souplesse – se rend au-devant du partenaire, pour une marche paisible.

Celui-ci, parfois déroutant, change de direction à la moindre fausse note pénible.

L'IR le sait, garde les épaules souples et confiance en lui. La musique peut reprendre.

Crédibilité difficile à gagner, facile à perdre et cela n'a pas changé en 30 ans, sauf à s'y méprendre !

CONFIDENTIEL

L'acquisition est fignolée dans les moindres détails, aucune fuite, c'est parti pour le grand show.
On peut enfin enlever les noms de code sur les *slides*, renommer un chat un chat.
La présentation est un succès dans le monde anglo-saxon, on termine par la Suisse, avec les *slides* en français.
Bigre, qui a oublié d'enlever « Titi » et « Grosminet » en page 3 ?

CONNECTÉ

Geek, irrémédiablement geek, de plus en plus geek… Si j'oublie mon Smartphone ? J'appelle un coursier. Une drogue dure, vous dis-je. Connectés ? Nous l'étions aussi, « avant », d'une certaine façon. Nous envoyions des fax, au siècle dernier.

Sur nos talons aiguilles ou dans nos mocassins italiens nous courions aux réunions de la SFAF, nous connecter à des vrais gens. Nous pianotions sur notre Minitel, nous fermions le clapet de notre Nokia, nous tapotions sur notre Blackberry, puis nous nous sommes mis à caresser notre iPhone, sans un regard en arrière.

Nous utilisions des ordinateurs aux écrans noir et blanc, qui dessinaient en petits carrés et qui mangeaient des disquettes sur le pouce (8 pouces, puis 5, puis 3 ½…). Nous produisions du contenu digital connecté à rien, nous croyions au futur… Nous créions des banques de données, nous nous passionnions pour la technologie, déjà. Nous étions en l'An 2000, nous lui mettions une majuscule, nous devions lancer notre site Internet, il était temps.

Les modems gazouillaient d'étranges bruits électroniques, à la recherche du réseau. Nous étions moins dans le nuage, c'est vrai. Le métier était plus tactile, il demandait une forme physique sans faille.

Aujourd'hui aussi, remarquez. Un comble, dans une société dématérialisée !

CONSEILS AUX NÉOPHYTES

1 - Le premier conseil serait d'entrer au Cliff ! Pour le partage d'expériences, le contact, la convivialité, pour la somme d'informations que l'on y recueille. Pour la référence : « si on le dit au Cliff »...

2 - Ne pas prendre les choses pour soi. Ce rôle de tampon, de soupape, d'amortisseur, d'élastique, de caméléon... C'est un rôle, justement !

3 - Si le junior vient de l'analyse financière : « N'oublie pas que tu ne sais rien ! ». De l'extérieur, on ne perçoit presque rien des rouages diplomatiques et politiques de l'entreprise. Le spectre de tout ce qui compose le métier est si large qu'il faut avoir roulé sa bosse pour le saisir.

4 - S'il est d'origine anglo-saxonne : qu'il le mette en première ligne dans son CV !

5 - Résister aux petits gâteaux dans les conférences et les *roadshows*, au risque de prendre 3 kg à chaque événement.

6 - Cultiver la passion de son entreprise, de son secteur. Être ouvert sur le monde.

7 - N'avoir peur de rien, prendre les choses au sérieux sans se prendre au sérieux. Être prêt à être un jour le porte-parole du groupe et le lendemain se retrouver le porte-serviettes...

CONSENSUS, GUIDANCE

En 1987, le Cliff nous initiait déjà à la notion de consensus. Ce sujet nous paraissait très technique et nous sortait de nos préoccupations d'organisations de *roadshows* ou de petits-déjeuners ! Nous rencontrions des spécialistes de ce point et avons appris à gérer ce risque majeur – un de plus – du métier d'IR : les attentes des marchés.

20 ans plus tard, la question du consensus et de la *guidance* – symboles d'un quotidien sur le fil du rasoir – s'avère encore plus importante. C'est le métier d'un analyste ou d'un investisseur de pousser l'IR dans ses retranchements.
La règle donne des principes, mais, au pied du mur, voici l'équation à résoudre :

1.
Nous posons qu'un *profit warning* (PW) est une fonction du consensus (C), sachant que (C) est une moyenne évoluant entre les extrêmes D (données Bloomberg, IBES ou Facset) et I (consensus élaboré en interne).
Quelle est la probabilité de passer une nuit blanche à évaluer la réalité de (PW), le *profit warning* ? Pour les *small caps* qui ne sont suivies par aucun analyste, poser le consensus comme une valeur fixe.

2.
La courbe du consensus (C) croise la courbe (G) de la *guidance*.
Quelles subtiles variations de la *guidance* doit-on apporter pour que (C) soit modifié sans avoir été piloté, et que le résultat ne soit pas égal à PW *(profit warning)* ?

3.
Avec la directive MAR, la variable temps devient exponentielle.
Refaire tous les calculs.

Vous avez le temps d'une carrière pour résoudre le problème.

CONVIVIALITÉ

Et si… la convivialité était plus que le convivium des Latins, le repas en commun ?
(Quoique la tradition de la galette des rois chez LVMH en soit l'un des moments forts…)
La convivialité se traduit au Cliff par la camaraderie, un petit côté confrérie – dans le sens premier du terme – qui diffuse une forme de chaleur, de spontanéité appréciée de tous.

Représentants d'une multinationale aux origines multiséculaires, ou encore nouveau venu sur les Marchés, les membres du Cliff sont tous artisans de la communication financière.
Les « artisans » mettent leur *art* au service d'autrui, nous dit l'étymologie.
Or, sans nul doute, il est des moments où la communication financière confine à l'art…

Devant la subtilité des enjeux, solidaires, sur un pied d'égalité,
les membres retournent à l'atelier pour élaborer des solutions.
À tutoyer les obstacles, le tutoiement vient naturellement…

CORPORATE ACCESS

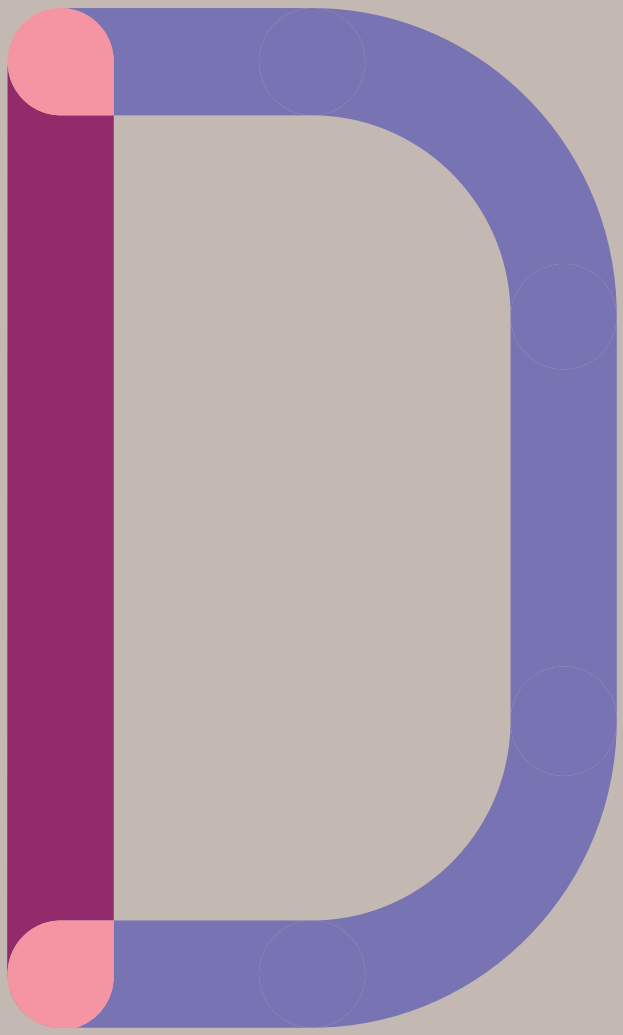
Dans le petit monde du *brokerage*, un *Big Bang* va, selon toute vraisemblance, recomposer la ronde bien huilée investisseur-analyste-émetteur : MIFID II.

Le *Corporate Access* prend ses lettres de noblesse (nous lui reconnaissons un statut d'importance) tandis que l'on attache une valeur spécifique à la recherche. Les conséquences d'une facturation dédiée à l'accès aux entreprises sont encore floues mais « selon que vous serez puissant ou misérable… », le *Big Bang* n'aura pas les mêmes effets. Les différents acteurs l'anticipent sans trop se tromper.

Dès lors, comment assurer aux *small caps* un accès aux financements, et aux boutiques de gestion indépendantes, souvent chantres du *stock-picking*, les moyens de produire une recherche de qualité ? La digitalisation pourrait apporter des réponses. Comme toujours, lorsque l'environnement change, de nouveaux outils se créent pour y manœuvrer selon les nouveaux paradigmes.

Il faudra inventer de nouveaux savoirs – collectifs, certainement – pour mieux connaître ses interlocuteurs et cibler son audience.

Cela fait 20 ans que la profession y travaille. Les contraintes sont souvent sources d'innovations, et force est de constater que la transformation numérique nous habitue à des dénouements « en dehors du cadre »…



DÉLIT D'INITIÉ

Bête noire de l'informateur financier. Cafard des nuits blanches.

Avec un administrateur connu comme le loup blanc, avaler des couleuvres.

La solution ? Lorsqu'il y a anguille sous roche, appeler un chat un chat,
prendre le taureau par les cornes, et faire mouche.

Être IR, c'est parfois se montrer malin comme un singe.

Nom d'un chien ! C'est qu'avec la Directive MAR,
il n'y a pas de lézard, pas question de noyer le poisson.

Il ne faut pas cochonner des listes à la va-vite, et courir deux lièvres à la fois.

Le mot d'ordre est : restons muet comme une carpe avec une information privilégiée.

C'est bien connu, les têtes de linottes ne dorment pas comme des loirs !

DÉONTOLOGIE

Le premier Code de conduite déontologique du Cliff date de 1992. Le feu tricolore règle alors la circulation des informations. La priorité est donnée au principe d'égalité des investisseurs dans le temps et dans l'espace : les véhicules de transmission à privilégier sont les fax.

Le Code de déontologie rénové en 2015 propose de s'en tenir aux autoroutes de l'information, afin de circuler avec une sécurité optimale. Bien entendu, le véhicule coté doit coopérer avec les autorités lors d'un contrôle, sachant qu'il n'a pas de permis à point mais qu'un blâme vaut retrait d'une bonne dose de carburant. Les slaloms entre analystes, *brokers*, investisseurs et autres acteurs sont proscrits, tout autant que les constats amiables qui peuvent générer des dépassements de limites. Le respect des distances de sécurité conserve son caractère prioritaire.

Le permis de conduite déontologique est valable à l'étranger, on s'efforcera alors de respecter les règles européennes et, dans la mesure du possible, les tendances mondiales si elles sont adaptées aux routes françaises.

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

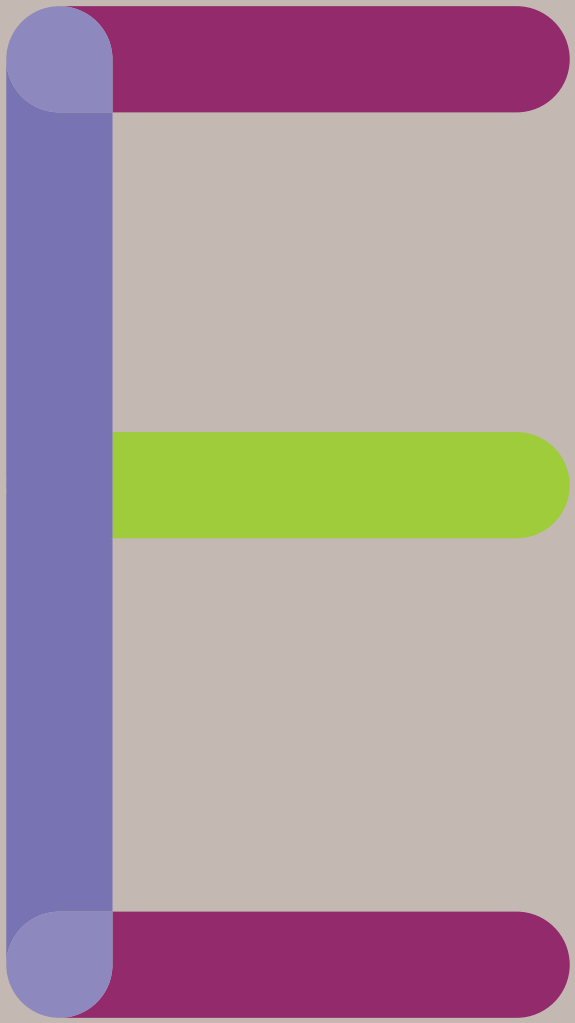
Objet solide manufacturé, pesant entre 2 et 3 kilogrammes, constitué de cellulose, d'une part malaxée puis séchée, en feuilles fines appelées pages (au nombre variable de 300 à 600), et d'autre part agglomérée en une matière plus rigide du nom de couverture. Laquelle couverture, artistiquement glacée et colorée, annonce de manière très fonctionnelle que cet objet s'appelle un Document de référence, qu'il se réfère à une année donnée (quoiqu'il semble ressembler comme deux gouttes d'eau à son confrère de l'année précédente) et à une société cotée française.

Chaque année, l'embonpoint de l'objet « Document de référence » ne manque pas d'inquiéter ses géniteurs. En une génération, de 1987 à 2017, son poids a plus que triplé, frôlant l'obésité. À ce jour, aucune solution ne semble trouvée. Il lui faut à la fois être « exhaustif » et « synthétique ». La schizophrénie le menace et nombreux sont les médecins à son chevet. Depuis 2011, le groupe de travail Document de référence du Cliff se penche sur son cas.

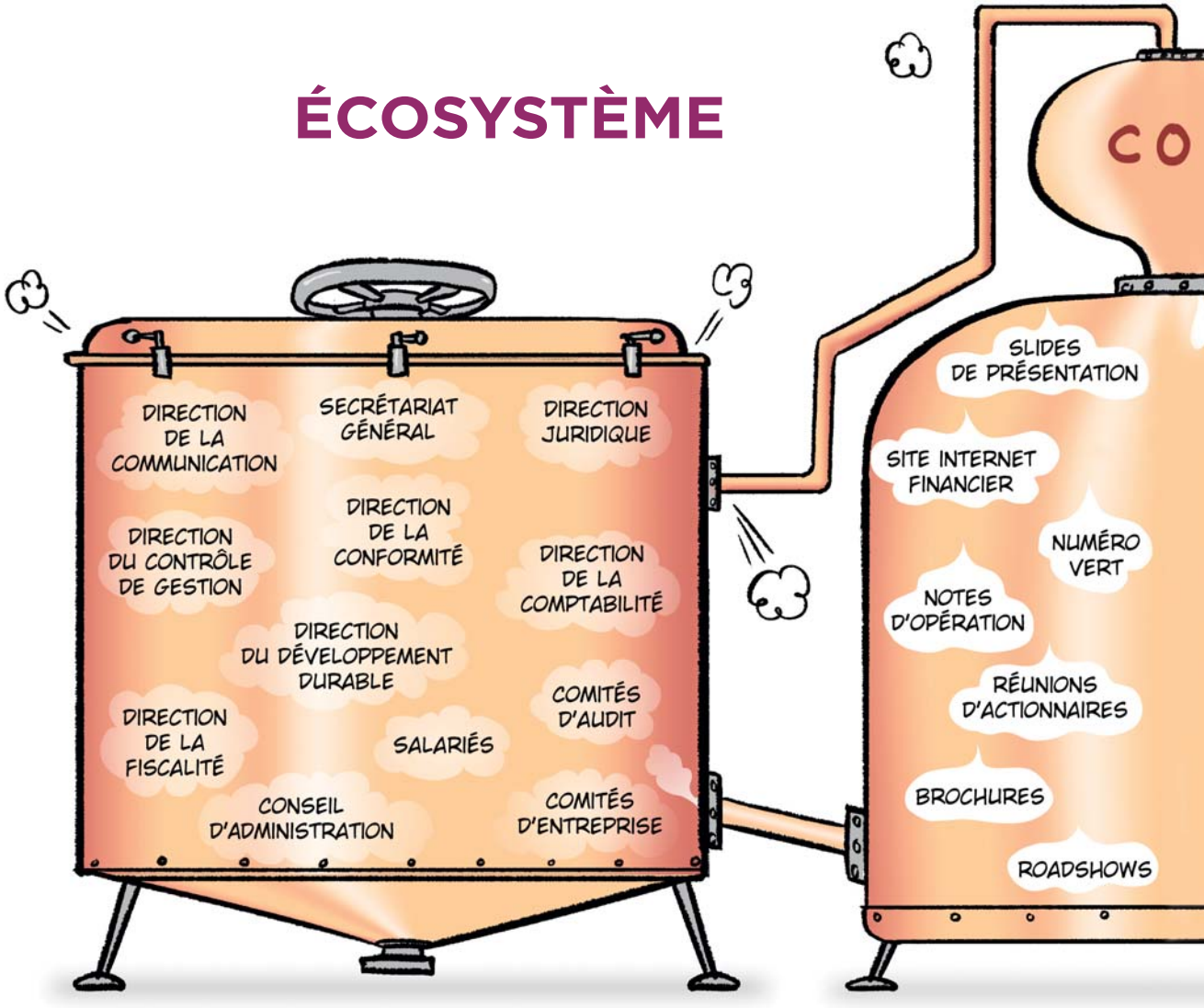
Une voie de guérison pointe néanmoins à l'horizon : en version numérique, il semble que les utilisateurs ne ressentent plus le poids de l'objet et que leur index, en quelques clics, trouve l'information recherchée.

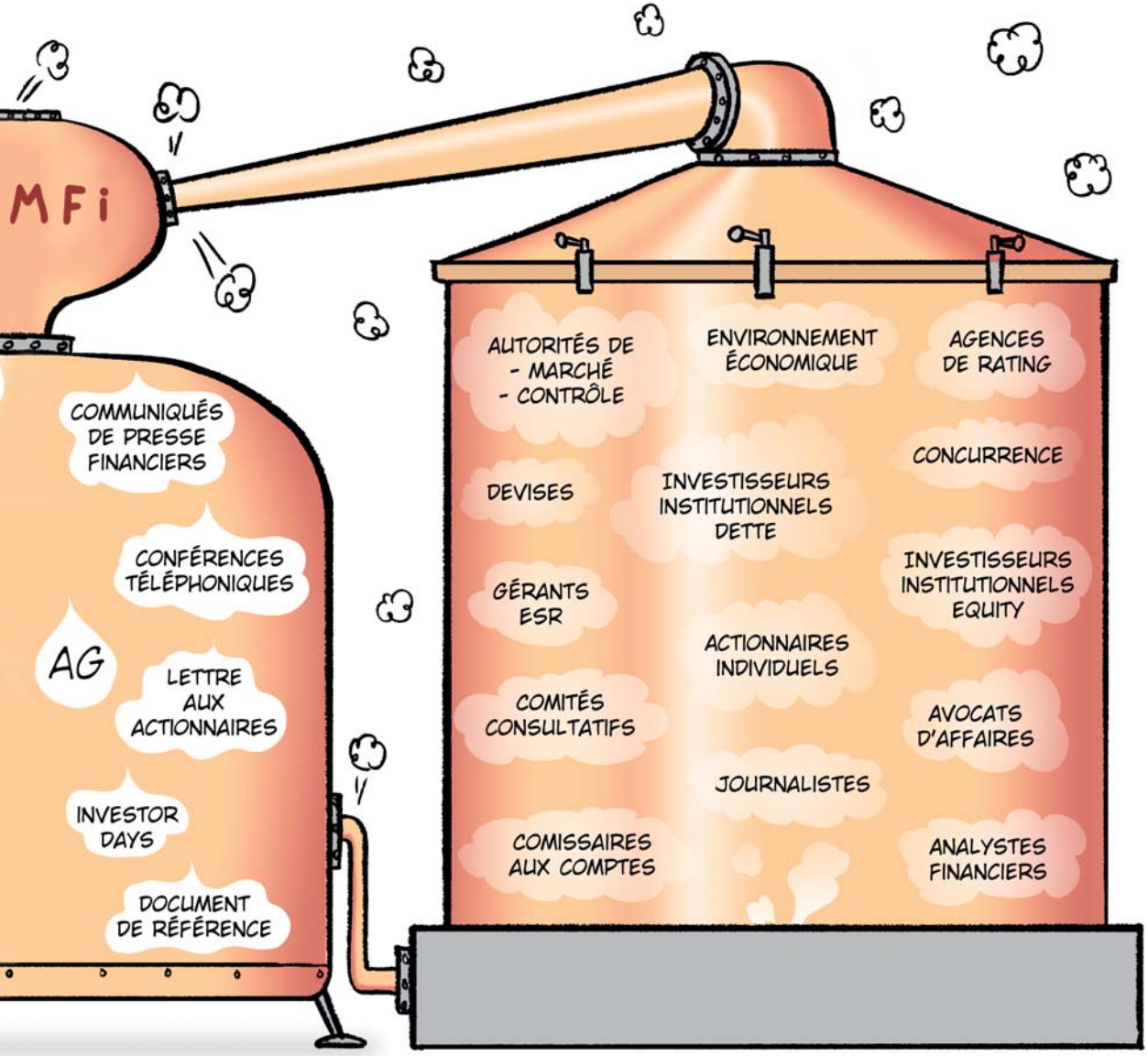
Le Document de référence partage effectivement un point commun avec l'Abécédaire : c'est une forme littéraire pratique.
Qui aurait l'idée de le lire de A à Z, dans l'ordre des pages 1 à 352 ?

Activités et Stratégie
Facteurs de risques
Gouvernement d'Entreprise
États Financiers
Infos Générales
Infos Sociales & Environnementales
10Kg
5Kg
2Kg
1Kg
5Kg



ÉCOSYSTÈME


DIRECTION DE LA COMMUNICATION
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
DIRECTION JURIDIQUE
DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION
DIRECTION DE LA CONFORMITÉ
DIRECTION DE LA COMPTABILITÉ
DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
COMITÉS D'AUDIT
DIRECTION DE LA FISCALITÉ
SALARIÉS
CONSEIL D'ADMINISTRATION
COMITÉS D'ENTREPRISE
SLIDES DE PRÉSENTATION
SITE INTERNET FINANCIER
NUMÉRO VERT
NOTES D'OPÉRATION
RÉUNIONS D'ACTIONNAIRES
BROCHURES
ROADSHOWS


MFi
COMMUNIQUÉS DE PRESSE FINANCIERS
CONFÉRENCES TÉLÉPHONIQUES
AG
LETTRE AUX ACTIONNAIRES
INVESTOR DAYS
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
AUTORITÉS DE - MARCHÉ - CONTRÔLE
ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE
AGENCES DE RATING
CONCURRENCE
DEVISES
INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS DETTE
INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS EQUITY
GÉRANTS ESR
ACTIONNAIRES INDIVIDUELS
COMITÉS CONSULTATIFS
AVOCATS D'AFFAIRES
JOURNALISTES
COMISSAIRES AUX COMPTES
ANALYSTES FINANCIERS

ENQUÊTES FLASH

« Top !
J'ai été lancée en 2002 dans une volonté de partager les bonnes pratiques entre membres du Cliff.
Je comprends des questions précises et opérationnelles.
J'ai un grand succès, pour preuve on m'a utilisée plus d'une fois par mois en 2016.
Ces dernières années, on me traite la plupart du temps *via* un Singe de consultation.
Je suis très utile pour pousser ma Direction à adopter des pratiques pour lesquelles elle renâcle.

Bien présentée, j'aide même à obtenir les financements adéquats. Je suis je suis…

Une… enquête flash du Cliff ! »

EQUITY STORY

Deux mots, trois fois rien, aux quatre coins du monde…

Dans les années 1990, l'entreprise cotée est passée de l'*information financière* (présenter des chiffres au carré pour que ça tourne rond), à la *communication financière* (arrondir des chiffres pour des interlocuteurs au carré). Il fallait repartir de zéro, quitter le costume trois pièces et, en un mot comme en cent, structurer un discours. Les patrons allaient avoir une *stratégie*. L'entreprise allait partager sa *vision*.

Les rapports annuels comptaient alors 50 pages, ne faisaient pas de numéro. Ils avançaient des chiffres et les analystes avertis, qui en valaient deux, dénichaient la provision cachée sous une virgule.

Puis en moins de deux, les émetteurs se sont mis en quatre pour se présenter sous un meilleur angle, avec la bonne formule. Les interlocuteurs s'avéraient des experts du secteur, des concurrents, de la macro, y regardant à deux fois. Un vrai dialogue sur le fond s'est engagé : l'*equity story* donne la preuve par neuf que, en matière de communication, il n'y a pas cinquante manières de s'y prendre pour mériter dix sur dix.

ÉTHIQUE

Une valeur fondatrice, mais aussi une réalité observée au quotidien, qui imprègne la vie de l'association avec la plus grande rigueur. Parce qu'être porte-parole de son entreprise, dans le plus grand respect des règles, oblige à l'appliquer pour soi-même le plus exactement possible.

EURONEXT

Euronext est officiellement « l'opérateur de la plateforme réglementée de transactions boursières ». Mais si l'on veut tenter de résumer en UNE phrase, en détail, en clair, en définitive, en quoi consiste le rôle d'Euronext auprès des émetteurs, je serais d'abord tenté de rappeler qu'à l'époque de la SBF, les Bourses régionales étaient très dynamiques et qu'elles participaient activement aux réunions en province, on me rétorquerait que le rôle d'Euronext n'est pas d'organiser des réunions, mais qu'il est principalement d'aider les entreprises à s'introduire en Bourse et que c'est à elles, ensuite, de s'enquérir de la masse d'obligations que génère cette introduction, et je ferais tout de même remarquer que, une fois le banquier et les avocats retournés à leurs occupations, Euronext peut tout à fait s'appuyer sur le Cliff pour assurer le « service après-vente », et je soulignerais que l'opérateur a été co-fondateur de l'OCF et qu'il propose maintenant un Comité des émetteurs.

Fin de la phrase.

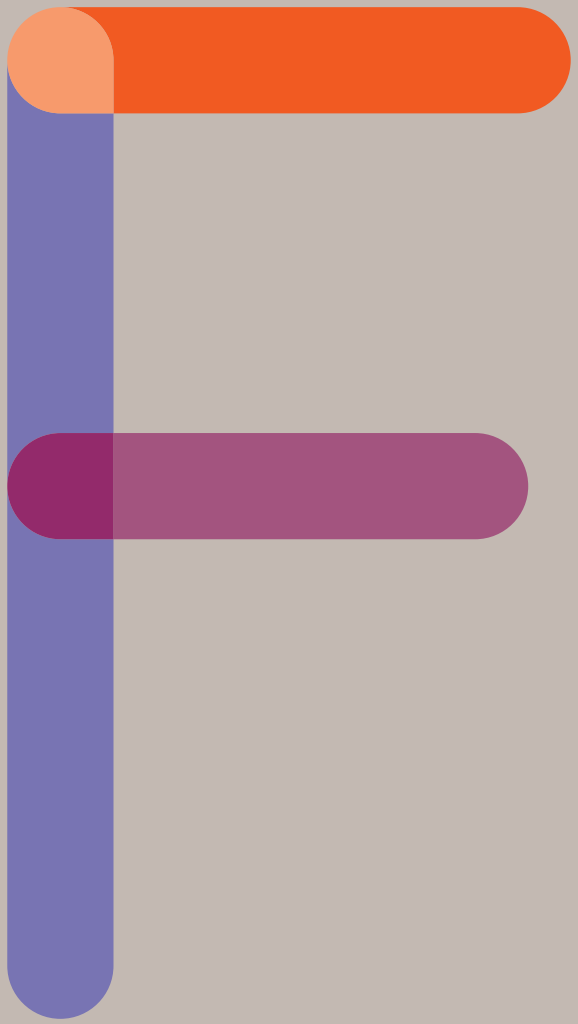
EXTRA-FINANCIER

Extra-financier ? ISR ? RSE ? ESG ? Kezako ? Discourir dans son rapport annuel sur la biodiversité ou les discriminations au travail lorsqu'on vend de la robinetterie ou du temps de cerveau disponible d'un consultant ?

La France était pourtant pionnière sur les thèmes environnementaux et sociaux avec la loi NRE (...et des indicateurs qui dataient, pour certains, des années 1980 - les questions sociales vont souvent de leur train de sénateur, dans notre beau pays). L'Hexagone s'est donc attelé, très tôt, à présenter l'entreprise sous toutes ses facettes, en une combinaison – juxtaposition, plutôt – de questions économiques, sociales, sociétales et environnementales.
À la Direction de la communication financière, restait à s'accommoder de notions franco-françaises, dans un *reporting* de multinationale. La question est restée entière avec l'application de l'article 225 de la Loi Grenelle 2.

L'*Investor Relations* a ajouté une nouvelle corde à son arc, les membres du Cliff ont multiplié les groupes de travail, petits-déjeuners et enquêtes flash sur le sujet. Les réseaux d'audit, de certificateurs et les agences de communication spécialisées ont progressé avec les entreprises. Les investisseurs ISR et les agences de notation ont affiné leurs demandes (malheureusement, encore trop souvent sous forme de questionnaires dignes d'une demande de visa pour la Corée du Nord). L'AMF s'est aussi nourrie de cet écosystème en ébullition pour proposer des évolutions.

La transposition de la Directive européenne relative à la communication extra-financière, en 2017, apportera la notion de matérialité, plus riche que la conformité. La phase adolescente de la communication extra-financière pourrait toucher à sa fin, elle entrera dans l'âge adulte (moins d'acné, bientôt l'acmé ?). D'ailleurs, la gouvernance a d'ores et déjà quitté son statut de « pilier extra-financier » pour devenir un élément à part entière de l'analyse financière. Un pas de plus vers la valorisation de l'immatériel ?



FEED-BACK

Le *feed-back* est nourrissant, parfois légèrement coriace sous la dent ou trop assaisonné.

Servi non filtré, il peut se révéler difficile à digérer. Il arrive parfois bien tiède, gardé trop longtemps dans une chambre froide chez le *broker* et non signé. Mais il n'est jamais gratuit, et souvent payant.

FONCTION IR

La fonction d'Informateur Financier fait partie de ces tâches multiformes que l'on croise en entreprise, naviguant au gré des organigrammes et des remaniements hiérarchiques. Elle ressemble en cela à celle du Responsable du Développement durable. Doit-elle chercher à l'extérieur la reconnaissance qu'elle n'a pas toujours eue en interne ? Dès sa fondation, le Cliff a parfaitement intégré la nécessité de valoriser ce métier, porte d'entrée officielle du monde de la Bourse dans l'entreprise, interlocuteur des autorités de marché, mais souvent dilué, à l'époque, dans d'autres fonctions.

Peu à peu, la fonction a pris de l'envergure, parce que l'*Investor Relations*, dépositaire de la confiance des investisseurs, court personnellement le risque qu'elle soit entachée. Il s'approprie plus que jamais des sujets qui n'appartenaient pas directement à la sphère financière, mais que l'entreprise citoyenne doit intégrer dans son *business model*. Gouvernance, politique RH, marketing, innovation, R&D, les grands équilibres de l'entreprise et les forces d'influence doivent être saisis très rapidement : la fonction d'IR devient une plateforme d'observation extraordinaire.

Pour Gilles Schnepp, Président-Directeur Général de Legrand : « *L'IR est un vrai business partner. Son rôle de feed-back du marché est très précieux pour le management. C'est important aussi de remonter l'information sur les pratiques des concurrents, les clients, les fournisseurs cotés.* »

FONDATEURS

En 1987, alors que la corbeille s'apprête à quitter le palais Brongniart et TF1 le giron de l'État, une poignée de directeurs de grandes sociétés françaises (le CAC 40 n'existe pas encore) se mobilise pour créer un club des informateurs financiers français. La SFAF et la COB les encouragent. Dans des marchés financiers encore passablement archaïques, les analystes de la SFAF ont du mal à identifier leurs interlocuteurs au sein des sociétés, la COB demande un intermédiaire permanent lors du passage à la cotation en continu… Les responsables de l'information financière assurent ces tâches parmi une foule d'autres fonctions. Ils sont directeurs financiers ou juridiques, responsables des relations avec les autorités de marché ou autres cadres dirigeants, et pensent qu'une partie de leur domaine de compétence est mal reconnue. Collaborateurs directs des Présidents, ils ont souvent leur soutien total. Les patrons sont enthousiastes à l'idée de s'appuyer sur un cadre sachant dialoguer avec la « Bourse ». Au vu du succès foudroyant des adhésions dès la première année (80 % de la capitalisation boursière française était représentée dès 1988), il est permis de penser que la fonction d'informateur financier avait de beaux jours devant elle !

M. Archambault (L'OREAL)

M. Azoulay (PARIBAS)

M. Basini (DARTY)

M. Bourgarel (AIR LIQUIDE)

M. de Beauregard (PEUGEOT SA)

M. Léger (BSN)

M. Lesigne (COMPAGNIE BANCAIRE)

Mme Micheletti (ESSILOR)

M. de Panafieu (LYONNAISE DES EAUX)

M. Poupart Lafarge (BOUYGUES)

SFAF
ET SI ON CRÉAIT UN CLUB DES INFORMATEURS FINANCIERS !?
SURTOUT CONÇU POUR DURER ?
ET CE SERAIT UN CERCLE FERMÉ ?
OUVERTE À TOUTES LES SOCIÉTÉS COTÉES ?
PLUTÔT COMME UNE ASSOCIATION ?

FORMATION

Former, en 1987, c'était déjà l'ambition des administrateurs du Cliff. À chaque session de la SFAF, un créneau leur était réservé pour venir expliquer aux analystes ou aux collaborateurs de la COB ce que l'on attendait d'eux, et en quoi consistait la communication financière. À l'approche du millénaire, une agence – montée par un IR, conscient de l'enjeu – proposait des modules plus complets. Mais avec un vrai parcours de formation lancé en 2013, en association avec l'Université Paris-Dauphine, le Cliff répond aux besoins des candidats : être à la hauteur d'une fonction exigeante.

Se former pour comprendre l'endroit et l'envers. Pour explorer les réalités kaléidoscopiques du quotidien (avec un métier multifacette, c'est la moindre des choses). Pour maîtriser un métier au savoir-faire singulier, nourri de textes quelquefois contradictoires et de réglementations pléthoriques, fréquentant la norme juridique et le *storytelling*, sculpté par un calendrier de bronze et des urgences de porcelaine.

Se former parce que l'on est assistant, juriste, consolideur, fiscaliste ou responsable des relations publiques. Parce que l'on participe en coulisses à l'élaboration du tableau final, sans toujours en connaître les codes disparates. IR Basics, ce sont 15 heures de partage d'expériences et d'immersion en communication financière, pour comprendre les acteurs, les outils et les obligations des marchés financiers. Pour remettre les choses dans les bonnes cases.

Se former pour explorer son domaine de compétence, ausculter les situations complexes, se confronter aux détails du métier qui en font la richesse. IR Fundamentals, un parcours certifiant de 6 mois, ce sont des enseignants de l'Université Paris-Dauphine, des experts et des praticiens peignant, chacun à sa manière, un pan de la toile. Ce sont des investisseurs, des analystes, des consultants, des managers se préparant à une IPO, des IR en fonction. Ils composent un public éclectique mû – entre autres – par le plaisir d'épuiser les potentialités du sujet. Ils viennent fluidifier leur pensée et leurs pratiques, repartent avec plus d'atouts en main.

Affirmer que les métiers des relations investisseurs méritent que l'on s'y penche pendant 50 heures et qu'on leur consacre un mémoire, c'est aussi reconnaître l'envergure de la fonction.

JE VIENS DE PRENDRE MON POSTE. JE N'Y CONNAIS RIEN. IL FAUT QUE JE SOIS RAPIDEMENT OPÉRATIONNEL !
J'AI APPRIS MON MÉTIER SUR LE TAS, JE VOUDRAIS TOUT REMETTRE DANS LES BONNES CASES...
LES TIPS POUR BIEN COMMUNIQUER EN PUBLIC ME SERAIENT TRÈS PRÉCIEUX, DE MÊME QUE LA COMMUNICATION SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX.
J'ENTENDS PARLER DE SELL SIDE / BUY SIDE, PERSONNE N'A PRIS LE TEMPS DE M'EXPLIQUER...

FUITES, RUMEURS

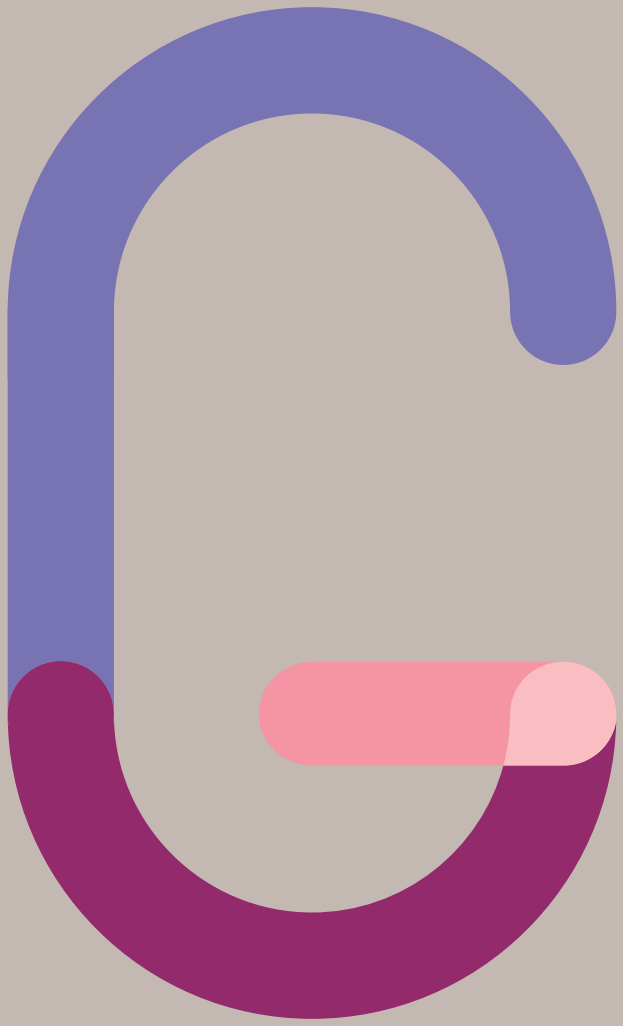
Qui n'a pas vécu l'angoisse du coup de fil reçu d'un journaliste new-yorkais, pendant la Trêve des confiseurs, n'a rien vécu.

« Vous préparez un coup et je m'apprête à le publier. » Vous raccrochez, l'adrénaline vous booste les neurones. Le Management est à Courchevel, vos collègues à Méribel. À votre appel, ils débarquent, tard dans la nuit, Moon Boots aux pieds, fleurant bon l'écran total et la grolle du refuge. Internet n'existe pas encore, le communiqué de presse se prépare au coude-à-coude. Vous terminez la nuit au vin chaud. *Happy new year* !

C'est que, pour éviter cette situation, la préparation d'une grosse opération de fusion a le pouvoir de transformer une équipe de professionnels en véritables coéquipiers de James Bond : vous tenez les réunions dans des locaux anonymes de location – la nuit ou le week-end –, vous opacifiez les vitres et tirez les rideaux, vous changez les codes d'accès aux salles tous les jours et laissez vos documents sur place. Votre portable est crypté, vous le jetez après emploi.

Si vous avez obtenu votre certificat d'agent secret de justesse, au rattrapage, vous risquez quelques déconvenues : les accès au parking souterrain de l'immeuble étant contrôlés par double badge, un oubli peut vous valoir quelques fraîches heures aux senteurs de diesel… Plus encore, si le cigare est votre péché mignon, respectez la loi Evin, même (ou surtout !) le samedi matin. Vous vous exposeriez à déclencher le détecteur de fumée, à pousser le système d'aération à sa puissance maximale, sans pouvoir le désactiver, et ce en plein hiver…

Ce serait dommage pour la vaillante équipe de devoir travailler en manteau tout le week-end ! (Ce qui nous ramène au sujet des Moon Boots, suivez-vous toujours ? Les fuites, cela fait froid dans le dos.)



GENÈSE – 1986-1987

Au commencement, le 17 février 1986, une réunion créa le Cliff.

La COB couvrait la réglementation et agita un grand vent sur les sociétés cotées.
Elle fit disparaître les ténèbres pendant les séances de cotation, grâce à la cotation en continu.

La SFAF dit : « Que les chargés de l'information financière se réunissent », et ils se réunirent.
Jean-Yves Léger de BSN, François Archambault de L'Oréal, David de Beauregard de Peugeot, Philippe d'Abzac de Saint Gobain et Jacques Lesigne de la Compagnie Bancaire, réunis au siège de Paribas par Jean-Guy de Waël, Président de la SFAF, et Martine d'Herbecourt, Secrétaire générale, évoquèrent l'idée d'un Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France.

Il y eut des soirées de réunions et il y eut des matins de réflexion, et l'on vit que cela était bon. Et cela suivit son cours jusqu'en 1987.

Telle fut l'histoire du Cliff quand il fut créé, et que les statuts furent déposés, le 23 avril 1987.

Les membres fondateurs furent féconds et insufflèrent un esprit d'échange, de collaboration et d'expression dans la profession, juste avant que les foudres obligataires ne s'abattent sur le Marché, lors du déluge du 19 octobre 1987.

Pour tous, ce fut un Lundi noir et ils luttèrent ensemble contre la malédiction.

GOUVERNANCE

Jamais les investisseurs ne s'étaient penchés si ardemment sur la structure du Conseil d'administration, ne s'étaient mêlés de si près de rémunération, de mixité ou d'indépendance. Voilà des sujets sensibles à traiter, prenant une ampleur notable dans la « charge mentale » de l'IR, et assez complexes pour valoir le lancement d'un nouveau groupe de travail au Cliff. Grâce à ses expertises complémentaires, au partage des cas de figure et des cultures d'entreprise, le groupe spécialisé étudie les attentes de chaque partie prenante, tandis que les parties prenantes elles-mêmes se rodent aux arcanes de la question. Enfin, qui dit alchimie un peu mystérieuse, dit consultants spécialisés, déclinant une école de pensée avec laquelle il faut aussi composer.

Le sujet pourrait donner l'impression de tomber du Ciel (qui nous Gouverne), il n'en est rien : depuis toujours les actionnaires sont concernés par les risques liés à la performance de l'entreprise. On accorde juste aux questions de gouvernance plus de visibilité et une publicité plus large, corollaire de la financiarisation du monde : plus on est puissant, plus il faut rendre compte. L'entreprise n'est pas jupitérienne.

Ce sont des sujets délicats, oui, parce que culturels. En France, il est difficile d'aborder avec légèreté, entre la poire et le fromage, la question de la rémunération de son patron. *Say-on-pay* n'a même pas trouvé de traduction en français : illustration de la gageure qu'il représente ! Le marteau de la Réglementation et du Marché réclame de la transparence. L'enclume du *Management* résiste. Entre les deux, l'IR forge l'opinion…

GROUPES DE TRAVAIL

Le 23 avril 1987, comme il fait chaud, les membres fondateurs ouvrent grand les fenêtres du 11, rue Saint-Augustin à Paris, siège de la SFAF. Le matin même, ils ont déposé les statuts du Cliff. Envahis par une douce torpeur postprandiale à l'heure du café, ils reprennent néanmoins leur ouvrage : constituer les quatre groupes de travail qui se pencheront sur les thématiques clefs de l'actualité. À l'heure du thé, les grandes lignes sont fixées. Les membres plancheront sur les *Prévisions*, la *Banque de données informatiques*, l'*International* et les *Relations avec les analystes*.

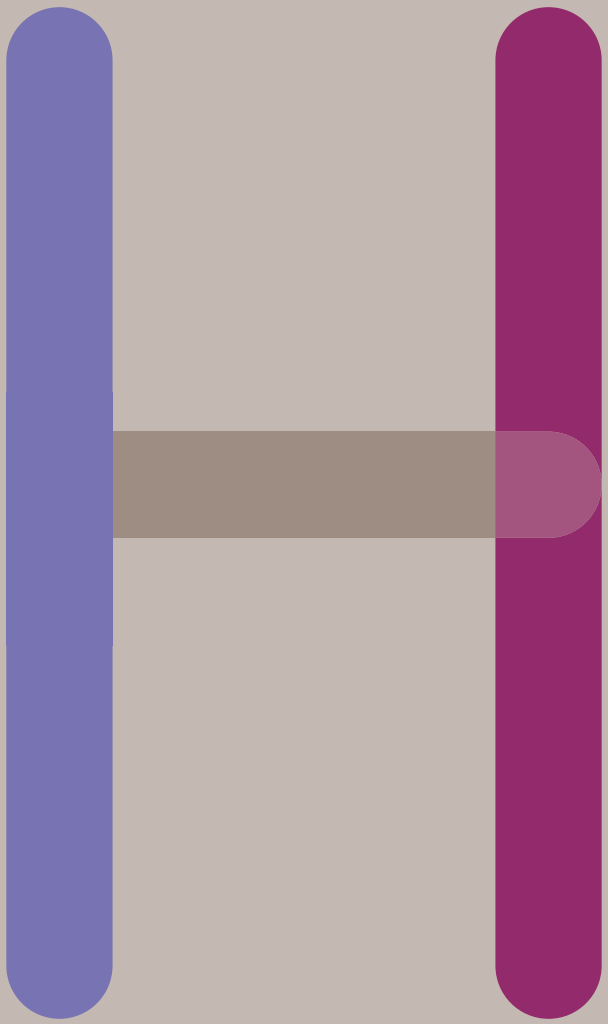
Dans les années 1990, les membres du Conseil continueront à élargir les sujets des groupes de travail selon la même méthode. Ils s'attarderont sur les *Médias internationaux* en 1993, la *COB* en 1996, l'*Euro*, le *Gouvernement d'entreprise* et la *Déontologie du marketing boursier* en 1998.

Le nouveau millénaire apportera son lot de nouveaux sujets : les *Normes comptables*, puis plus précisément les *IFRS* mériteront la plus vive attention des membres en 2004, qui s'avérera être une année riche en questionnements. Tel un inventaire à la Prévert, *Directives européennes*, *Lexique* et *Actionnariat individuel* mobiliseront l'association. Il faut dire que cette année-là le Cliff vient de passer le cap des 100 membres !

En toute convivialité, l'on peut réfléchir à la *Directive Transparence*, à la *Formation* et aux *Fonctions de l'IR* en 2005, au *BALO* et à l'*Information semestrielle* et *trimestrielle* en 2007. Certains se penchent sur la *Mobilité* en 2009, d'autres sur la spécificité des *Small & Midcaps* en 2011. La technologie n'est pas oubliée : elle passe des *Sites internet* en 2008, au *Numérique* dès 2015. Le *Document de référence*, sujet de 2011, glisse vers le *Rapport intégré* en 2015 également.

La boucle est bouclée en 2016, la *Gouvernance* a mis dix-huit ans à réapparaître sur le devant de la scène. Elle fait partie des cinq groupes de travail auxquels peuvent participer les membres du Cliff, avec les *Investisseurs individuels*, les *Small & midcaps*, le *Document de référence/rapport intégré*, et le *Numérique*.

Qui reprendra un café ?



HORIZON

Le temps de l'entreprise n'est pas celui de l'Homme, encore moins celui de la Bourse.
Peut-être celui de l'agriculteur : planter, arroser, attendre, récolter ?

En 2017, le temps de la finance est celui du nomade : le déplacement est rapide,
le risque élevé, le profit ou la perte tout autant. Voilà le nomade reparti exploiter une autre terre.

Quel est le temps de la communication financière ? Comment faire dialoguer les explorateurs
et les sédentaires ? S'appuie-t-elle sur les cycles économiques, les cycles industriels, les cycles
d'innovation ? Les années glissantes de bonus en bonus pour les gérants et les analystes, de coupon
en coupon pour les actionnaires individuels ? Les publications trimestrielles ? La nanoseconde ?

L'IR parle la langue de ces deux peuplades et leur permet de se comprendre,
aiguillonnant les uns, faisant patienter les autres. Rien de neuf à l'horizon.

INFORMATION PRIVILÉGIÉE

La règle de base, « toute information susceptible d'influencer le cours de Bourse doit être communiquée au marché » suffit à donner la mesure de la difficulté du métier. Comment déterminer si une information sera de nature à influencer le cours de Bourse ? Et si elle l'est, à quel moment la diffuser, sachant qu'elle peut être infirmée dans les semaines à venir ? Comment éviter l'indigestion tout en maintenant la confiance du marché ?

La magie de l'information privilégiée tient dans une question, omniprésente : être, ou ne pas être ?

Plus conceptuel encore, elle donne à chaque non-action le privilège d'exister… Quelle richesse !

En 1987, l'IR entrait dans les confidences de la Direction au dernier moment lors d'une opération. Avec 48 h pour comprendre, digérer et produire une information digeste, son souci premier n'était pas de savoir tenir sa langue, mais plutôt de prendre langue avec ses interlocuteurs en étant… assez informé.

En 2017, l'IR est associé à la réflexion : il est informé de la plupart des détails de l'opération, tout en ayant le devoir de rester muet, lui que l'on a choisi, précisément, pour son éloquence… Privilège de la fonction !

INTERNATIONAL

Comment concevoir une Fédération internationale de 25 pays sans la participation de la France ? En 1987, certaines associations homologues étaient déjà très puissantes, surtout chez les Anglo-Saxons. Un groupe de travail a été lancé dès le début de l'aventure, pour comprendre, comparer, s'inspirer… La mondialisation des Bourses se dessinait déjà et il fallait avoir voix au chapitre.

La Fédération internationale des informateurs financiers a vu le jour en 1991 et son point d'orgue fut la deuxième Conférence internationale des informateurs financiers, organisée à Versailles par le Cliff. La forte implication et le travail des Français ont été remarqués à cette occasion, une vraie fête restée dans les mémoires et une opération d'envergure. Elle a été portée par une vraie générosité de la part des sociétés membres, notamment L'Oréal et Essilor, qui ont contribué aussi bien financièrement qu'en termes de savoir-faire à l'essor de cette toute jeune fédération internationale. Nicole Micheletti a d'ailleurs œuvré à sa tête ou dans ses instances dirigeantes pendant près d'une décennie. Peut-être qu'à l'époque, le sujet était un peu prématuré, mais la graine était semée : avec la poursuite de la mondialisation, l'uniformisation des pratiques, l'imbrication des sujets internationaux, le sujet redevient plus que jamais d'actualité.

En 2017, s'est tenu pour la première fois à Paris le Global Forum d'IR Magazine, réunissant des IR de tous les continents. Les partages d'expériences globalisées sont toujours aussi utiles !

INTRODUCTION EN BOURSE

En amont, reprendre tout à la base, redessiner le *business model*, structurer l'*equity story* même si l'*IPO* vient d'un *spin-off*. Choisir des *KPI*, faire des tests chez les *buy-side*, les *sell-side*, les gérants *top down* et *bottom up*… Ne pas être trop *bullish*, repérer des *benchmarks* de *small caps* de même taille, faire des *calls* avec le banquier. Évoquer les *stocks options*, les périodes de *lock-up*.
Respecter toutes les *deadlines*, *ASAP* ne suffit pas, même en mode *one-shot*.
Tenir plusieurs *brainstormings* en même temps dans l'*open space*…
La *to-do-list* mènerait presque au *burn-out*. Enfin, on y est.

Le jour J, jubiler au premier *fixing*, quand la cloche sonne chez Euronext !

Ensuite, surveiller le *trend*, expliquer en interne pourquoi les *EPS* doivent être *flat*, publier les *cash flows*, réévaluer le *goodwill* pour éviter le *downgrade*…

So smooth !

INVESTISSEURS

L'existence d'une tribu *Homo investisoris* est attestée dès le Moyen Âge. Ce cousin évolué de l'*Homo sapiens* se prête volontiers à la mise en commun de capitaux dès lors qu'il souhaite entreprendre un projet d'envergure. À l'époque Moderne, il délaisse le troc de poteries pour la Bourse, et son ambition consiste généralement à choisir le bon cheval pour terminer l'année sur un podium.

Le « bon cheval » est une espèce animale assez communément répandue, mais qui vivait en semi-liberté jusque dans les années 1990 du XXe siècle. Le Grand Ordonnateur Euronext a alors organisé de grands rassemblements prononcés « wrodchow » pour favoriser la domestication. Avant la Grande Année du Chaos 1987, nul TPI n'identifiait les propriétaires des bêtes, la société fonctionnait sur un mode artisanal. Le marquage des détenteurs s'est sophistiqué peu à peu.

Depuis ces temps anciens, la nature méfiante de l'*Homo investisoris* le conduit à multiplier les rencontres avec les « bons chevaux » pour réunir son équipe idéale. Il observe alors les spécimens à sa portée selon des critères qui lui sont propres. L'*Homo investisoris* UK fait galoper le bon cheval sur de très courtes distances, à fond de train. Son collègue US l'évalue parmi ses pairs, observe s'il atteint l'abreuvoir avant les autres et comment il s'y prend. Les profils d'*Homo investisoris* français sont si variés qu'il est difficile pour le bon cheval d'anticiper sur les conditions de son recrutement dans l'équipe.

Dans toutes les tribus, l'*Homo investisoris* cherche à cerner les lignes de force et les zones de fragilité du bon cheval. Pour cela, il dialogue avec sa tête, pourvue de grandes oreilles sensibles : comment gère-t-elle ce si grand corps ? Rêve-t-elle du paddock, du poteau d'arrivée, de saut d'obstacle ? Parvient-elle à coordonner les pattes avant et arrière ?

Les bons chevaux ont été domestiqués dans les premiers âges du marché, et l'entente est généralement cordiale avec les *Homo investisoris*. Néanmoins, il arrive à certaines de ces bêtes à concours d'imaginer une prairie de rêve, où l'herbe serait naturellement abondante, sans avoir à forcer l'allure pour séduire leurs partenaires de toujours…

INVESTOR DAY

Tout le monde n'a pas, dans sa vie professionnelle, l'occasion d'illustrer un jour ses talents de metteur en scène. Or, pour l'organisation d'un *investor day*, la créativité est la bienvenue. Avec une troupe disparate, composée de têtes d'affiche confirmées comme d'acteurs amateurs, un décor imposé – rarement *glamour* – et des dialogues écrits mais laissant libre champ à la spontanéité, la réussite de l'événement s'avère une prouesse d'ingéniosité ! Sans oublier que le dispositif est totalement interactif…

Heureusement, le public est d'un naturel confiant et se comporte volontiers en spect'acteur. Il n'hésite pas, le cas échéant, à braver une tempête de neige pour résoudre les énigmes d'un rallye en banlieue lointaine, ni à se confronter au spectacle lugubre d'une usine post-communiste dans la partie Est de l'Allemagne. Immergé en supermarché en talons aiguilles ou en cravate Hermès, il redécouvre son quotidien sur le mode surréaliste. Piétinant les tapis persans qui jalonnent les allées d'une fonderie rutilante, ou vibrant sous les coups de butoirs d'une presse d'emboutissage de 70 tonnes, il ne s'étonne de rien.

Après tout, l'*investor day* est une des seules circonstances permettant aux impressions corporelles de jouer un rôle majeur dans le processus d'investissement. Un instant précieux.

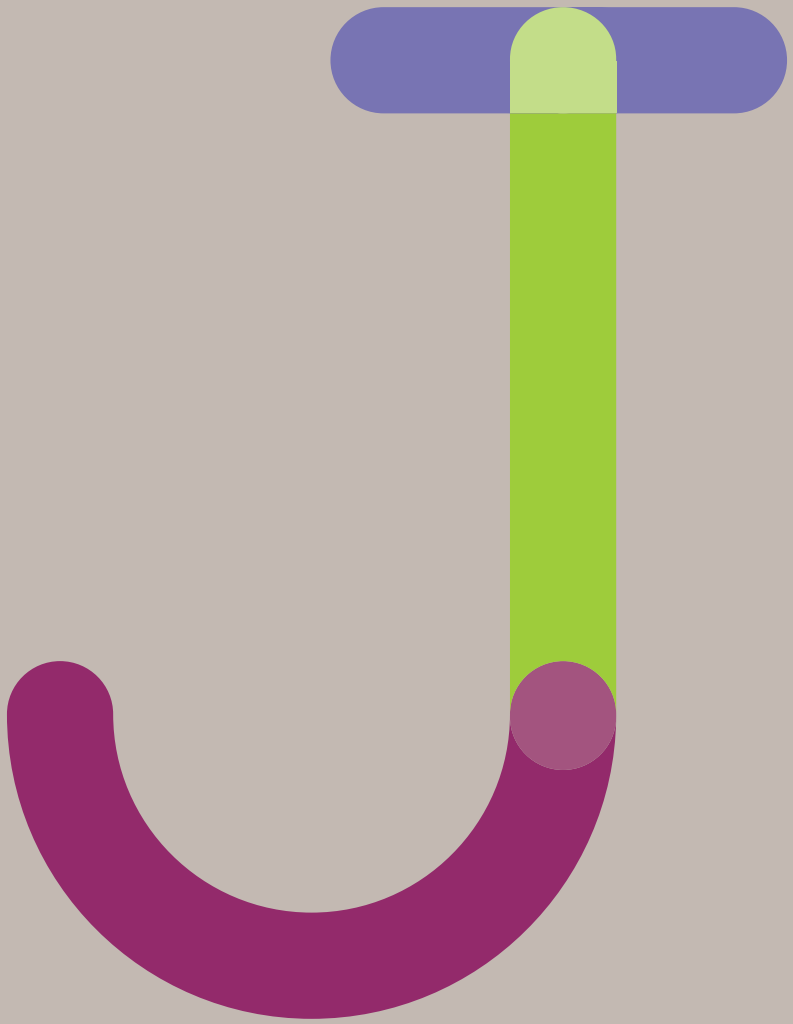
2017 INVESTOR DAY
ET GRACE À CETTE APP, LES MEETINGS SONT EN PUSH DANS VOTRE TO DO LIST !
QUEL EST LE TRI DE CETTE APP ?
DANS NOTRE ÉCHELLE D'INVESTISSEMENT, DE 1 À 5, C'EST UNE APP À TRI COTÉ 1, PULL OU PUSH
J'ACHÈTE !

INVESTOR RELATIONS

En 30 ans, l'« informateur financier » est devenu un *« Investor Relations »*.

Une nuance de taille : dans un monde chaque jour plus complexe, sa valeur ajoutée attendue par l'entreprise et les marchés n'est pas la même ! Dès les débuts de l'aventure du Cliff, il était apparu que la fonction spécifique de relation avec les marchés méritait bien un poste dédié. Mais de relais, de simple « tuyau » (même si ce tuyau était déjà particulièrement sophistiqué), l'informateur financier est devenu producteur de contenu, *Investor Relations*.

Son auditoire s'est singulièrement élargi : qu'il le veuille ou non, la communication financière de l'entreprise, sa stratégie, son *business model*, son écosystème sont scrutés par bien d'autres acteurs que les investisseurs. Il doit en tenir compte. En interne, son rôle est devenu encore plus subtil : veille concurrentielle, *feed-back* des marchés, relais des règles et des attentes, qu'elles soient réglementaires ou implicites… En attendant la suite. D'ailleurs, certains IR siègent au COMEX. une reconnaissance plus poussée du rôle moteur de la communication financière dans l'évolution des entreprises ?



JEUX DE SOCIÉTÉ

Si l'on s'en donne la peine, le *roadshow* représente une source inépuisable de petits jeux amusants, à garder pour soi ou à partager avec le management, lors de ces si longues journées…

S'il est d'un naturel joueur, le management se distrait autant que nous à caser le mot « Gaulois », ou « échafaudage », ou autre mot improbable, à chaque rendez-vous. Il faut bien se détendre.

Peut-être une revanche à prendre sur les avis d'analystes ? Nous ne nous privons pas de classer le café des *brokers* à « sous-performance » lorsqu'ils nous servent du jus de chaussette infâme. De AAA à CCC, nous notons la qualité du café des conférences.

Il n'est pas toujours *Investment grade* !

JOURNALISTES

Existe-t-il un monde parallèle où les gens qui ne parlent pas le même langage parviennent à se rencontrer ? Il existe une solution élégante au problème : construire un univers orthonormé par la cohérence des messages. Les interlocuteurs parviendront à trouver des angles adjacents pour parler du même thème. Le journaliste va droit au but, dit-on. Il emprunte le plus court chemin entre deux points, la ligne droite.

Pour l'IR, en symétrie, cela peut être anxiogène. Afin d'inscrire le discours dans une aire circonscrite sans trop le segmenter, il faut faire appel aux RP, ils sont plus ronds : c'est leur métier. Leur centre de gravité, un langage moins technique, réduit la distance avec des interlocuteurs diamétralement opposés. Lors des M&A, il faut tout de même se présenter d'équerre avec la figure de l'IR. Celui-ci se montrera à la hauteur pour présenter des perspectives non cavalières, il en connaît un rayon. Pourtant, il craint le point d'intersection : la dépêche publiée en pleine nuit, qui l'oblige à sortir de sa sphère. Dans ce cas, il ne peut pas prendre la tangente…

(UNE) JOURNÉE D'IR EN 2047

Julien sélectionne sur le dos de sa main, où il a projeté la liste des participants, les trois investisseurs qu'il doit encore rencontrer ce matin-là. L'avatar du fonds souverain norvégien sera certainement un peu en retard au rendez-vous, comme d'habitude. Julien en profite pour se connecter en accès total avec ses enfants et les embrasser avant qu'ils ne partent à l'école. Il règle les sensations tactiles au maximum et sourit intérieurement lorsqu'il reçoit le baiser légèrement baveux de Juliette, la petite dernière. Il raccroche lorsque l'avatar norvégien se manifeste, un modèle de conception classique, vieux de deux ans.

Au Cliff, Julien a obtenu haut la main tous les certificats de Dialogue avec les Intelligences artificielles, alors ce modèle suranné ne l'intimide pas. Ils se serrent cordialement la main, mais Julien se rappelle trop tard que le Tactile est réglé à son maximum. Il s'excuse lorsqu'il voit l'avatar grimacer.

Comment allez-vous ? Désolé pour le retard… Le robot norvégien affiche un léger accent scandinave, qui colore élégamment sa langue universelle. Julien répond en français, mais son interlocuteur semble avoir un problème avec son SimulTraduc. Décidément, rien ne fonctionne normalement ce matin ! Le temps de refaire les réglages, Julien a affiché le Document de Référence actualisé, mis à jour la veille au soir avec les derniers flux financiers et les controverses mondiales. Les données défilent pendant qu'il reprend la parole. Il semble qu'en Chine, les *datascientists* du plus gros producteur de drones se soient mis en grève.

Julien a déjà discuté de ce point avec l'hologramme de son Triumvirat directorial, et le Conseil d'administration a été formel : pas de risque de ce type en France. Le jeune homme a toutefois calculé rapidement le coût en Capital humain d'un problème de ce genre pour son entreprise, et se tient prêt à présenter sa simulation à son interlocuteur.

La journée s'annonce stimulante, après tout !

DEMAIN, JE RENDS VISITE À NOS 3 PLUS GROS INVESTISSEURS BASÉS RESPECTIVEMENT À DUBAÏ, MUMBAÏ ET SHANGHAÏ !

JUBILATION

Des interlocuteurs de qualité, experts, qui posent des questions brillantes
et poussent dans les retranchements.

Un *feed-back* élogieux, qui reconnaît la difficulté de notre travail dans un groupe au métier difficile.

Une situation de risque extrême dont on s'est sorti avec brio.

Une information que l'on n'a pas simplement traitée,
mais générée, et qui est reprise par le management.

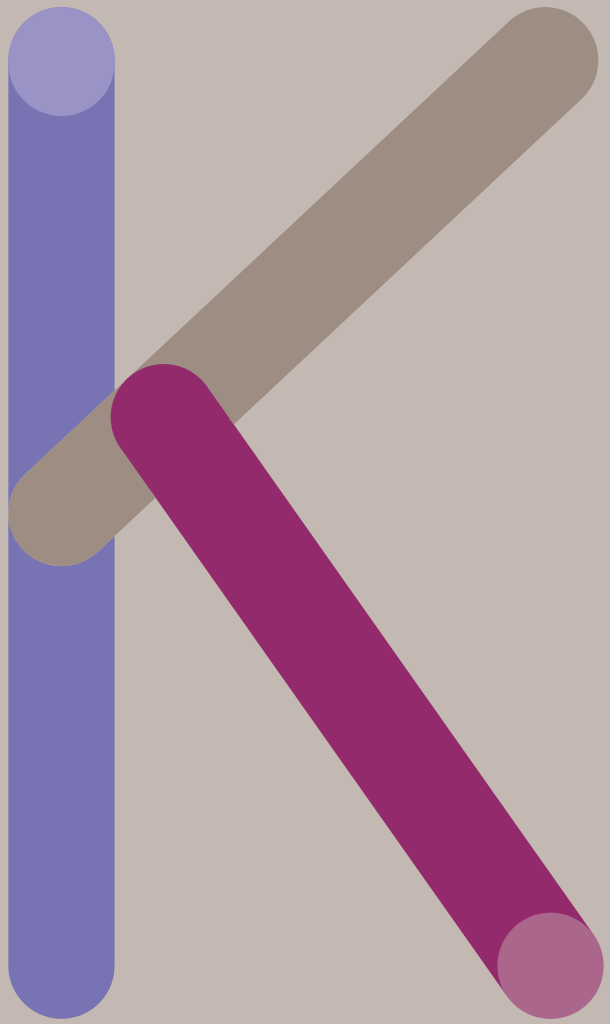
Une *standing ovation* de la salle, quand le PDG du groupe
annonce son départ à la dernière réunion SFAF.

Un cours qui prend 10 % dans la journée parce qu'on a annoncé une opération.

Un investisseur qui passe à l'acte, après des années de travail
passées à le courtiser, lui expliquer, le convaincre.

Un interlocuteur méprisant, qui pensait voir le directeur financier, qui tourne les talons.
On insiste, on n'a pas traversé l'Atlantique pour rien…
et il nous met sur le grill pendant plus d'une heure : c'est gagné.

Oui, il y en a, des moments comme ça…



KAWA

Ses questions sont percutantes, incisives, tranchantes. Elles sonnent comme des claques. Entre nous, on l'appelle Uppercut. Au dernier étage de son building à New York, il me reçoit dans une grande économie de mots – peut-être une façon de faire oublier sa relative jeunesse, ou de déstabiliser l'interlocuteur ? –. Pourtant, il a l'habitude des joutes verbales. Son *hedge fund*, tendance activiste, commence à se faire une réputation dans le marché.

Ce matin-là, le café arrive, servi dans une tasse design assortie à son bureau minimaliste. J'y trempe les lèvres, c'est mon premier rendez-vous du matin. Ce breuvage est le plus abject que j'aie pu boire de mémoire d'IR, je ne peux retenir une moue de dégoût. Il l'a remarquée.

Trois mois plus tard, je suis de retour. Le café arrive.

Uppercut a acheté une machine Nespresso. *What else* ?

KRACH BOURSIER

Quand des avions s'abattent sur des tours, quand le système bancaire mondial s'effondre ou quand l'An 2000 bugge, nous pourrions tout autant aller jouer au golf dans le mois qui suit. Par définition, on ne détient presque aucune des réponses aux questions qui pleuvent, puisque si la crise avait été anticipée, elle n'aurait pas eu lieu…

Mais, telle une sentinelle de Vigipirate, l'équipe IR se mobilise car sa présence rassure. Oui, nous allons réduire les coûts, oui, nous élaborons des scénarios, oui, nous communiquerons au marché tout nouvel élément. Nous avons abordé le virage comme une Formule 1, à vitesse maximale, comme tous les concurrents. Nous sommes debout sur les freins pour éviter la sortie de route et nous surveillons de près l'allure de la courbe pour ré-accélérer à bon escient et rester en tête.

Tous les champions ont traversé des crises ; le succès se nourrit de passages difficiles. En communication financière, le krach est un moment particulièrement riche et intéressant, puisque, n'ayant pas grand-chose à dire, nous écoutons d'autant plus. Les investisseurs, inquiets, se livrent plus facilement, ils partagent leurs préoccupations. Il faut donc être là, plus que jamais. Le golf attendra.

LOGO

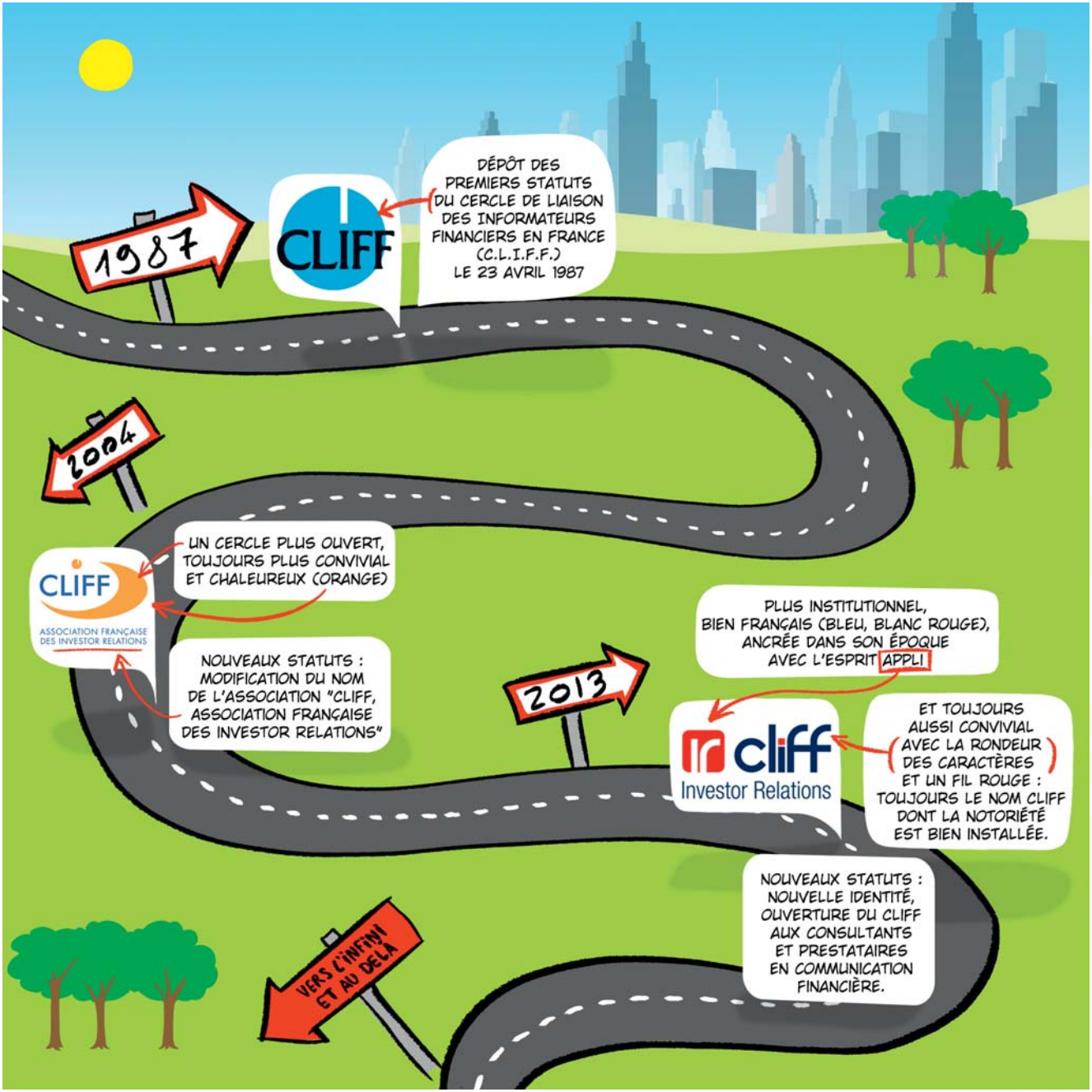
Chers confrères,

Nous étudierons aujourd'hui le logo en tant que vecteur de transmission et acte de portraituration. En effet, son pouvoir de représentation est rendu effectif par son ubiquité, articulant différents invariants plastiques adaptables à des variations spatio-temporelles, comme en témoigne l'évolution du logo du Cliff.

En clair, l'identité visuelle du Cliff décline des messages simples : sa marque forte perdure, bien que le Club de Liaison des Informateurs Financiers en France se soit changé en association française des professionnels de la communication financière. L'informateur financier est devenu *Investor Relations* mais le Cliff a gardé ses valeurs. L'internationalisation est reflétée par ces deux lettres, IR, juxtaposées dans un carré rouge qui vibre telle une application de smartphone, exprimant la modernité de l'association… Enfin, tout simplement, ses couleurs franches suggèrent le drapeau tricolore.

Nous nous retrouverons la semaine prochaine afin d'étudier le point sur le i.
Je vous remercie et vous souhaite une excellente soirée.

Dr Wellunderstood, PhD, Fake university


1987
CLIFF
DÉPÔT DES PREMIERS STATUTS DU CERCLE DE LIAISON DES INFORMATEURS FINANCIERS EN FRANCE (C.L.I.F.F.) LE 23 AVRIL 1987
2004
CLIFF
ASSOCIATION FRANÇAISE DES INVESTOR RELATIONS
UN CERCLE PLUS OUVERT, TOUJOURS PLUS CONVIVIAL ET CHALEUREUX (ORANGE)
NOUVEAUX STATUTS : MODIFICATION DU NOM DE L'ASSOCIATION "CLIFF, ASSOCIATION FRANÇAISE DES INVESTOR RELATIONS"
2013
PLUS INSTITUTIONNEL, BIEN FRANÇAIS (BLEU, BLANC ROUGE), ANCRÉE DANS SON ÉPOQUE AVEC L'ESPRIT APPLI
cliff
Investor Relations
ET TOUJOURS AUSSI CONVIVIAL AVEC LA RONDEUR DES CARACTÈRES ET UN FIL ROUGE : TOUJOURS LE NOM CLIFF DONT LA NOTORIÉTÉ EST BIEN INSTALLÉE.
NOUVEAUX STATUTS : NOUVELLE IDENTITÉ, OUVERTURE DU CLIFF AUX CONSULTANTS ET PRESTATAIRES EN COMMUNICATION FINANCIÈRE.
VERS L'INFINI ET AU DELÀ

M

MEMBRES

Les membres du Cliff partirent à quarante-quatre en 1987 et par un prompt renfort,
se virent deux cent trente en arrivant au port en 2017.

Les membres associés, dont le nombre augmentait à toute heure,
experts et consultants, brûlants d'impatience, arrivent dès 2013.

Près de 120 émetteurs ! 90 % de la capitalisation de la Place de Paris !
Plus de 30 sociétés expertes en communication financière !

Le Cliff est jeune, il est vrai ;
mais aux âmes bien nées, la valeur n'attend point le nombre des années.

MÉTIER D'IR

SI VOUS ÉTIEZ UN ANIMAL ?

Je serais un caméléon. Tout d'abord, parce que mes doigts m'assureraient une bonne prise pour me rattraper aux branches lors des tempêtes boursières ou des *profit warnings*. Mes deux yeux pourraient bouger indépendamment, ce qui serait très pratique pour prendre des notes en même temps que surveiller le langage non verbal de mes interlocuteurs. Ma langue protractile me permettrait d'attraper de nouveaux actionnaires à distance, et enfin j'aurais la capacité de changer de couleur en fonction de mon interlocuteur : gris béton pour les investisseurs institutionnels, jaune d'or pour les analystes financiers, vert herbe pour les gérants ISR…

SI VOUS ÉTIEZ UN LIEU ?

Je serais le plus souvent entre le marteau et l'enclume. Le management et les attentes du marché se rencontrent et se heurtent brutalement à maintes reprises ! Heureusement, grâce à ma vue transverse de l'entreprise, je parviens en général à me forger une opinion et à les ressouder.

SI VOUS ÉTIEZ UN OBJET ?

Je serais le couteau suisse de MacGyver. Doté d'une multitude d'outils prévus pour l'exercice de ma fonction, je saurais les utiliser au mieux pour m'adapter à un environnement particulièrement changeant. De nouveaux sujets, telles la responsabilité sociétale, la compliance ? Mon tire-bouchon-data-mining me servirait d'extracteur à données extra-financières. De nouvelles thématiques, comme la digitalisation, l'évolution du *business model* face à la transformation numérique ? Mon décapsuleur-Powerpoint saurait faire sauter le couvercle de tout cela. Et je serais en acier trempé…

SI VOUS ÉTIEZ UNE QUALITÉ ?

Je serais un mélange de conviction, de courage car la traversée des tempêtes est mon lot quotidien, d'autorité personnelle pour recadrer les messages, et de responsabilité pour dire les choses.

SI VOUS ÉTIEZ UN LIVRE ?

Je serais L'Île Mystérieuse de Jules Verne car j'arriverais en terre inconnue et aurais tout à construire.

SI VOUS ÉTIEZ UN FILM ?

Je serais Super Jaimie, la femme qui valait 3 milliards.
Avec mon oreille bio-ionique, je détecterais les non-dits, les sous-titres des questions perfides.
Je serais en super-écoute en *roadshow* avec le management. Et j'aurais une force physique olympique pour remonter 5 blocks à New York en talons aiguilles sans frémir.

SI VOUS ÉTIEZ UN VOLATILE ?

Je serais un pigeon voyageur : un porteur de nouvelles, qui revient avec un autre message à faire passer. Sobre, physique, tenace, patient, discret. Parfois un peu seul.

SI VOUS ÉTIEZ UNE MATIÈRE IMPALPABLE ?

Je serais une ombre ; j'exerce un métier de l'ombre, à la fois discrète et indispensable.

SI VOUS ÉTIEZ UNE CHANSON ?

Je serais *Don't worry, be happy* : sans être d'une sérénité béate, on peut toujours surmonter le stress du quotidien par une petite mélodie facile à siffloter.
Et puis, quand il y a des problèmes, c'est là que ça devient intéressant. Non ?

SI VOUS ÉTIEZ UNE CHIMÈRE ?

Je serais un mouton à cinq pattes. Tour à tour juriste, plume, avocat, conseiller, *community manager*, concierge, *business partner* et nurse, voire baby-sitter…

SI VOUS ÉTIEZ UN DESSERT ?

En trente ans, j'aurais varié au gré des modes : de miroir fruits de la passion ou framboises, je serais devenu crème brûlée puis moelleux au chocolat, avant de me simplifier en salade de fruits (l'heure est au *light* au tournant de la crise). En tant que dessert de palace, je ne dois surtout pas briller par ma diversité, au risque de détourner l'attention de l'investisseur gourmet.

USB

MISSIONS

Les modifications de l'objet d'une association racontent une histoire en soi, aux subtiles variations. Pour le Cliff, la liste des missions énoncées retrace avant tout… la constance.

Statuts déposés en 1987

1.

Grouper les responsables de l'information financière des sociétés cotées en France, accrédités auprès des autorités boursières.

2.

Faciliter les rapports entre ces responsables et les entreprises auxquelles ils collaborent, favoriser les partages d'expérience et resserrer les liens de confraternité.

3.

Être un lieu d'échange et de réflexion sur les problèmes touchant l'information financière.

4.

Exprimer l'opinion des informateurs financiers auprès des administrations, notamment des autorités de tutelle du marché boursier, et de tous les professionnels concernés.

Statuts du Cliff en 2017

1.
Réunir les professionnels de la communication financière et des relations investisseurs.

2.
Favoriser les partages d'expérience et être un lieu d'échange et de réflexion.

3.
Exprimer l'opinion et formuler des recommandations auprès des administrations, notamment des autorités du marché boursier.

4.
Promouvoir le statut de professionnel et renforcer le professionnalisme de ses membres.

5.
Favoriser la connaissance et le développement des métiers et proposer, dans cette optique, un programme de formation professionnelle.

Réunir, partager, échanger, exprimer son opinion : en 2017, les racines de la « jeune pousse » de 1987 sont toujours solidement ancrées dans ce terreau fertile de valeurs. 30 ans plus tard, de nouvelles branches se sont déployées. Parce que les métiers de la communication financière sont toujours plus complexes.

NETWORKING

On dit que le réseautage, c'est bien mais que ça fait perdre du temps.

On dit que dans un réseau, on donne beaucoup pour recevoir peu.

On dit… on dit beaucoup mais au Cliff on le vit : les échanges de *best practices* se cultivent même lorsqu'on est concurrents dans la « vraie vie ».

On gagne un temps fou en posant une simple question à un pair qui la comprend.

On aime se retrouver, boire un verre tout en travaillant, parce qu'on y trouve un soutien et de vraies amitiés, alors qu'on exerce un métier sous tension.

NUITS BLANCHES

Les Nuits Blanches de la Communication financière sont, certes, moins prisées que celles de Saint-Pétersbourg ou de Paris, plus festives, mais elles surviennent plus fréquemment…

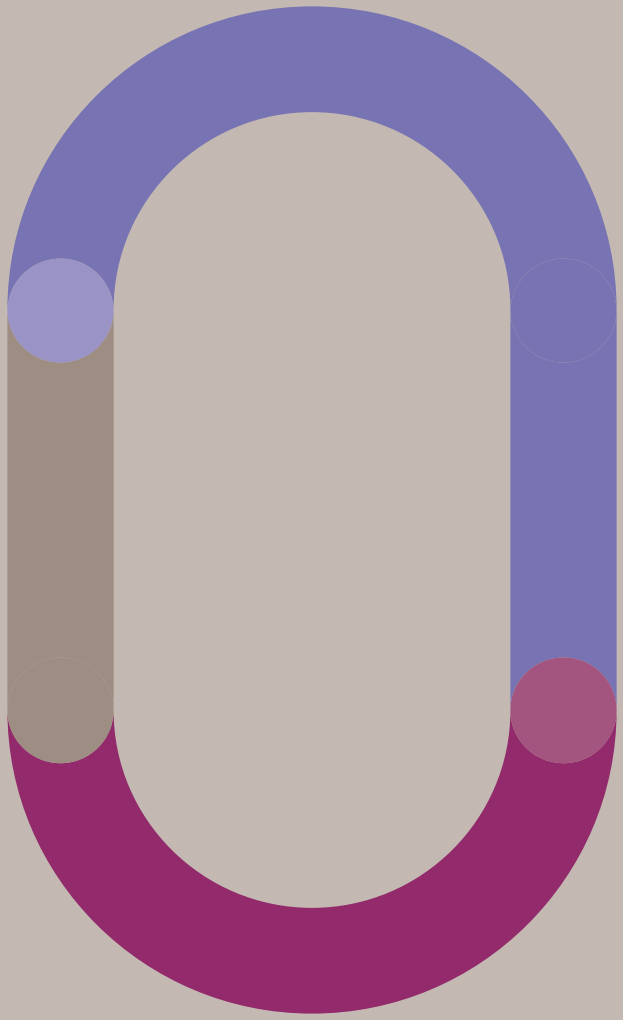
Quand était-ce ? Une nuit d'août, juste avant la publication des résultats semestriels.

Les documents sont intégralement validés, l'équipe peut enfin prendre quelques heures de repos avant de répondre, dès 7h, aux questions des analystes.

À 23h30, un pied déjà engagé sous la couette, je reçois un coup de fil alarmant : les journalistes de New York affirment avoir déjà accès à toute la documentation financière mise sous embargo ! Incrédule, je me précipite au bureau. Que faire ? Les informations ont déjà été lues par quelques journalistes. Nous devons préparer des communiqués en urgence, et les faire valider par la Direction générale avant envoi. Magnanimes, nous attendons 4h du matin, sous perfusion de caféine en intraveineuse, pour appeler nos dirigeants.

À 4h30, les smartphones sonnent dans le vide : ils sont en mode silencieux – ce qui nous arrange, à la réflexion. Les communiqués partent, annonçant que les documents sont déjà en ligne. Nous attendons sagement que la rue s'anime, que le boulanger se réveille… et que les collègues arrivent à l'heure habituelle un jour de publication, vers 6h15.

Après cette nuit blanche, nous faisons grise mine.



OCF

(OBSERVATOIRE DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE)

Son guide fête ses 10 ans en 2017. Dès le lancement de l'OCF, les fondateurs, Bredin Prat, le Cliff, Euronext, PWC et la SFAF se sont fixé trois axes de travail complémentaires : l'analyse du contexte de la communication financière, l'organisation de conférences pour favoriser les réflexions pluridisciplinaires sur le sujet, et l'accompagnement des sociétés cotées.

Ce programme s'est traduit par la publication d'un premier guide en 2008. Comme le médecin consulte son Vidal, le juriste son Francis Lefèvre, l'IR se réfère à son Guide de l'OCF. Le *vade-mecum* de la communication financière se présente comme une somme des meilleures pratiques à mettre en œuvre face à une situation concrète : contrairement à une bible, il n'énonce pas de jugement, mais propose simplement des manières pragmatiques d'aborder une question dans un cadre imposé. Pour organiser un *call*, retransmettre une AG sur Internet, planifier une visite de site, le guide fournit un cadre de pratiques courantes.

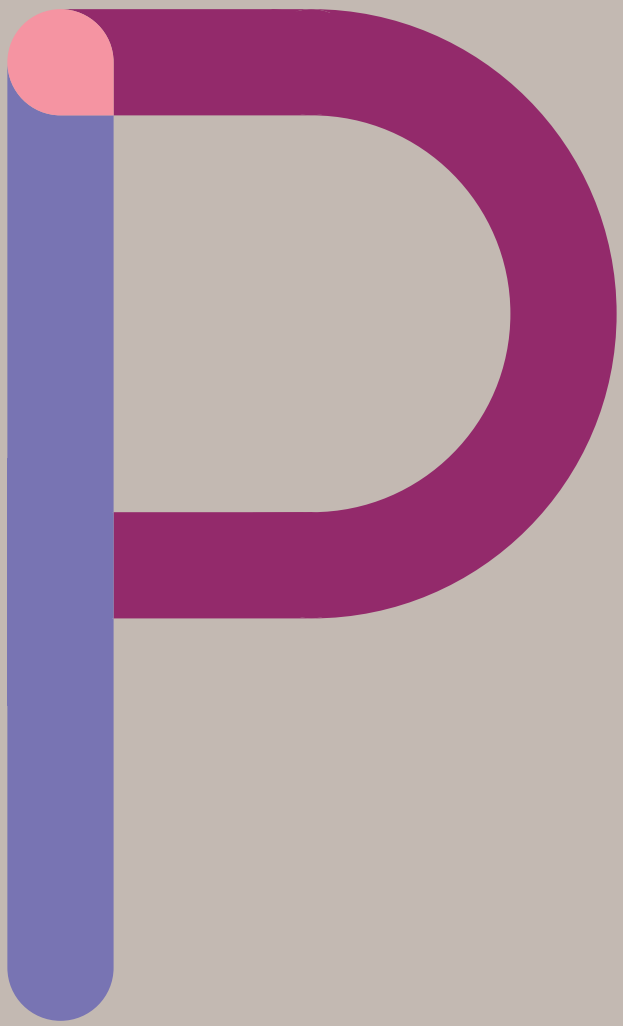
Afin de mettre en musique la pluridisciplinarité des réflexions, chaque année, à l'occasion du Forum financier international de Paris EUROPLACE, l'atelier OCF réunit aussi des investisseurs, des représentants des émetteurs et des autorités de marché. Une belle occasion de faire le point sur les relations entre les sociétés et le marché, de regarder dans le rétroviseur les étapes clefs et les marqueurs de l'année !

(TRAVAILLEURS DE L’)
OMBRE

Passer soudain du *backstage*, trois *talkies-walkies* à la main
et les écouteurs en guise de serre-tête, à la lumière.

Un monsieur qui se lève et qui félicite le PDG pour cette AG réalisée de main de maître :
il te cite en pensant que le patron va t’appeler, te remercier d’un sourire
et t’inviter à faire un petit signe à la caméra, comme à la télé.

Un grand moment de Solitude.



PARIS, NEW YORK, LONDRES, SINGAPOUR, TOKYO, ABU DHABI BY IR

Vous adorez parcourir le monde, découvrir le *lifestyle* local, défricher les codes et tendances du moment dans les plus grandes capitales du style, dénicher des adresses confidentielles, prendre le temps d'un café avec une marchande des quatre-saisons ? Le métier d'IR…

…n'est pas fait pour vous ! *Welcome to* la planète financière : pour votre séjour, vous choisissez les hôtels les plus classiques possibles, ceux dans lesquels la bouteille d'eau et le sèche-cheveux sont là où on les attend. En prise directe avec l'aéroport international et les tours du quartier des affaires. La restauration sera luxueuse mais *light*, pourvoyeuse de calories directement assimilables en mode turbo.
Vous pensez comme une rame de TGV : parvenir en bon état d'un point A à un point B.

En revanche, vous voilà expert du voyage intercontinental.
Pour les vacances de Pâques, vous ne reculez pas devant l'ascension du mont Koya, une petite escapade toute simple avec les enfants !

RESULTATS

PARTAGE

... De temps, de connaissances, de savoir-faire, de réseaux, mais tout aussi bien de bons moments, de souvenirs, d'amitiés solides... En bref, faire preuve d'un dévouement sans partage !

... Partage d'une boîte à outils, salutaire pour tous, à laquelle tous auront participé, qui réduit l'asymétrie de moyens des plus petites entreprises.
Parce que les IR de *small caps* n'ont pas un métier moins complexe !

PARTENAIRES

Sur le chemin qui mène à un capitalisme plus humain, plus intelligent, moins financier, on croise une multitude d'associations professionnelles. Le niveau général de l'entreprise doit progresser, vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. L'attente sur l'intégrité des affaires est élevée, et cette démarche de progrès est de grande envergure, parce que l'entreprise est un organisme vivant, qui se régénère, s'adapte, anticipe, s'imprègne, grandit avec la volonté de faire mieux. L'ANSA, l'AFEP, le MEDEF, l'IFA, l'AF2I, l'AFTE, l'AFTI, la CNCC, le DFCG, Middlenext, l'AFG, la SFAF, la F2iC et tant d'autres, en partenariat avec le Cliff, accompagnent cette progression. Les associations professionnelles capitalisent sur les expertises propres à chacune pour gagner en puissance et diffuser ces idées.

Le périmètre d'intervention de chaque organisme n'est pas le même. Les partenariats permettent de multiplier les points de vue et d'exprimer des opinions différentes, de percevoir les limites et les extensions des actions. Mais au quotidien, les avis convergent très largement : cela s'appelle faire l'union pour avoir plus de force !

PÉDAGOGIE

Mon entreprise pratique l'épitaxie par jet moléculaire, vise à diminuer le taux de *clinker* ou vient d'émettre des « cocos »… Face au regard perdu – et vaguement inquiet – de l'investisseur ou de l'analyste néophyte, je sors mon arme secrète : la pédagogie.

Mes *slides* sont agrémentés de films et de schémas didactiques, j'évite d'utiliser mon jargon, j'abuse des métaphores, je compare, j'illustre…
J'écoute beaucoup, pour vérifier que l'*equity story* parvient à se frayer un chemin dans le maquis de mes explications.
Et j'en rajoute : mon public est bien plus large aujourd'hui.

Je m'adresse aussi aux collaborateurs de l'entreprise, à ses clients, à ses fournisseurs, aux agences de notation, aux investisseurs institutionnels et individuels : tous n'ont pas le bonheur de parler chinois dans leur propre langue !

POLYGLOTTE

Parce que l'IR, parfois, vit de grands moments *Lost in translation*…

Lors d'un *roadshow* en Allemagne, tu accompagnes ton Directeur financier qui vient de prendre ses fonctions. Ton interlocuteur habituel, malade, s'est fait remplacer au pied levé par un junior. Il a les mains moites, la voix mal assurée (le junior, pas ton patron…).

Celui-ci (ton patron, pas le junior…) commence par un traditionnel « *I thank you for*… » avec son meilleur accent *frenchie*. Le junior rétorque « *No, you did not f..k me* ». Ton boss est… interloqué. Comme dans un film comique, ils entament un vrai dialogue de sourds.

Tu dois intervenir : l'entretien dégénère. Tu réarticules le « *thank you* » initial comme un natif d'Oxford, le junior vire à la couleur brique.

Ton Directeur financier, impassible, te demande après l'entretien si ce genre d'incidents est…fréquent ? C'est le métier qui rentre…

PORTRAIT

Traçons le profil du membre du Cliff en 2017.

Une fois sur deux, je suis une femme (elles n'étaient que 11 % il y a 30 ans…).
Je travaille pour une société du CAC 40 dans un tiers des cas seulement.
En 1987, j'aurais certainement été Directeur financier ou Secrétaire général.
Aujourd'hui, ma fonction s'est professionnalisée : je suis rattaché
au Directeur financier, voire au Directeur général.

Si je suis membre associé, je suis consultant ou expert. Ne me dites pas
que je suis sénior, j'apprécie moyennement, mais il est vrai que, comme 73 %
des membres, j'ai plus de 40 ans. Les chiffres sont implacables…

Pour m'adapter continuellement à l'environnement dans lequel j'évolue,
j'ai un solide bagage théorique et pratique.
J'ai suivi une formation en École de commerce ou à l'Université, souvent complétée
par un cursus anglo-saxon, parce que je suis parfaitement bilingue.
Près d'un quart de mes collègues étaient analystes financiers auparavant,
c'est un atout non négligeable pour comprendre les attentes de nos interlocuteurs.

Nous travaillons en équipe, parce que nos métiers s'avèrent
toujours plus complexes et engageants.

Il n'est plus possible d'être expert en tout…

PRÉSIDENTS

Sept Présidentes ou Présidents se sont succédé à la tête du Cliff depuis sa création.
Donnons la parole aux deux Présidentes, qui ont assuré, en durée, les deux tiers de la fonction.

Nicole Micheletti

*« La force d'une association, ce sont ses valeurs et le sens qu'elle donne à ses actions.
L'esprit pionnier, la droiture, l'intégrité
constituent la feuille de route du Cliff depuis 30 ans, et je m'en réjouis.*

J'ai eu le grand plaisir de servir ce projet en un temps où la fonction d'informateur financier était tout juste émergente. Au gré de l'évolution sociétale, législative, réglementaire, notre métier s'est enrichi de multiples facettes, s'est professionnalisé, est monté en compétences et en technicité. L'association a toujours su anticiper, agir, être force de proposition pour ses membres comme pour l'ensemble de la place financière. Sous la forme d'un Club maniant volontiers l'ouverture, convivial et chaleureux, nous sommes intervenus de façon constructive dans l'élaboration des règles concernant notre profession. La force du dialogue, du partage, de la confiance mutuelle nous a permis de produire un travail considérable, au service de nos entreprises et de tout leur écosystème.

Aujourd'hui, la maîtrise de l'information s'avère plus que jamais essentielle dans nos sociétés, et l'informateur financier joue un rôle prépondérant pour préserver cet actif. Avec mon complice François Archambault, nous n'avions pas encore vraiment conscience, en cette fin de XXe siècle, du degré d'acuité que ce sujet allait atteindre. Nous nous sommes efforcés de bâtir un socle d'exigence à toute épreuve pour l'exercice de notre profession et de cette responsabilité, et il perdurera. J'en éprouve une grande satisfaction. »

PRÉSIDENTS

Eliane Rouyer-Chevalier

« J'ai éprouvé une grande fierté d'avoir contribué à faire grandir le Cliff, à lui avoir donné une légitimité d'association de professionnels dans un métier inconnu il y a 30 ans. D'avoir participé à une émulation de place, pour tendre vers un haut niveau d'exigence dans une concurrence internationale féroce, tout en développant un esprit d'amitié, de respect, de convivialité : nous avons créé une famille.

Le Cliff est resté cet espace privilégié, où les gens se sentent bien, un lieu sérieux et libre d'expression. Ce travail intense a été gagnant pour tout notre écosystème, en menant avec constance un exercice de dialogue avec les autorités de place. En embarquant toute l'entreprise dans un processus de production qualitative de l'information à l'intention des actionnaires, - avec une dynamique entre la communication financière, la communication corporate, la Direction juridique, les RH, le Développement durable et l'ensemble des dirigeants de l'entreprise - nous permettons de faire ressortir, au-delà du simple aspect financier, ce qu'est l'entreprise, au travers de sa culture et de ses valeurs.

Je me réjouis de la reconnaissance du métier d'IR, bâtisseur sur longue durée de la confiance avec les parties prenantes, signant ainsi l'importance vitale de son rôle pour l'entreprise. »

Ont présidé le Cliff :

Jacques Lesigne (de 1987 à 1989)

Arnaud de David-Beauregard (de 1989 à 1992)

Jean-Yves Léger (de 1992 à 1993)

Nicoles Micheletti (de 1993 à 2002)

François Archambault (de 2002 à 2004)

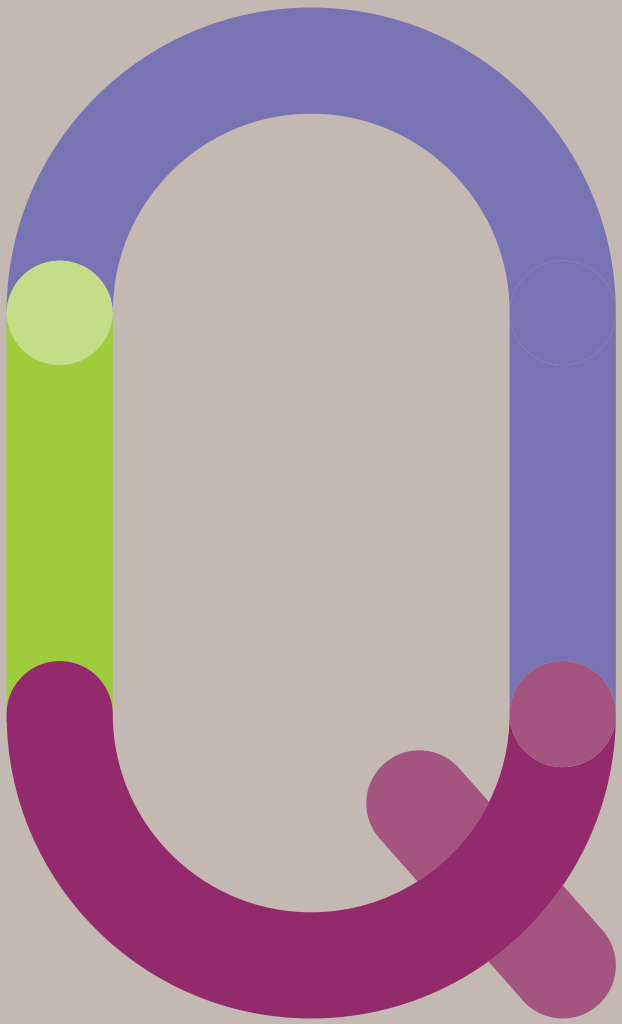
Eliane Rouyer-Chevalier (de 2004 à 2014)

Chris Hollis (de 2014 à ...)

PROFESSIONNALISME

On pourrait inventer l'adage : c'est en IRant que l'on devient IR. Devant la forge. Sur le tas. Dans le pétrin. Au pied du mur. Les mains dans le cambouis. En essuyant les plâtres. Il n'existe pas (encore !) de Master 2 communication financière.

Dans l'exercice de ce métier aux multiples facettes, le profil des pratiquants a indéniablement évolué. Les qualités de communicant étaient primordiales à l'ère des pionniers, en 1987. Les émetteurs tâtonnaient alors à la recherche du ton juste, du bon interlocuteur. Il valait mieux disposer d'une expérience de journaliste, être un as de la communication ou des relations publiques : on était en ce temps Informateur financier. Au XXIe siècle, l'IR doit non seulement maîtriser parfaitement le « Code de la route », mais aussi analyser finement l'écosystème de ses interlocuteurs et, plus encore, détenir une solide culture financière, tout en étant… communicant. La ligne de crête est étroite lorsque la profession demande de mettre en lumière les rouages de l'entreprise, tout en détourant des zones d'ombre qui la protègent. Il est préférable pour cela d'être muni d'un parcours préalable d'analyste ou de cadre financier, que l'on complète, le cas échéant, par l'un des certificats développés par le Cliff et l'Université Paris-Dauphine. Tous les outils nécessaires à un professionnalisme sans faille !



QUORUM

Partir à la pêche aux droits de vote est un sport de haute mer très saisonnier.
Il consiste à hameçonner le particulier insouciant ou l'institutionnel distrait à l'aide d'un simple téléphone ou d'un e-mail. Aucune dérive n'est acceptable, le chalut est prohibé et chaque appât doit être réalisé à la main.
Il peut valoir quelques sueurs froides, parce qu'il est interdit de rentrer bredouille.

QUORUM
HEDGE FUNDS
FONDS DE PENSION
ETF
FONDS SOUVE-RAINS
PARTICULIERS

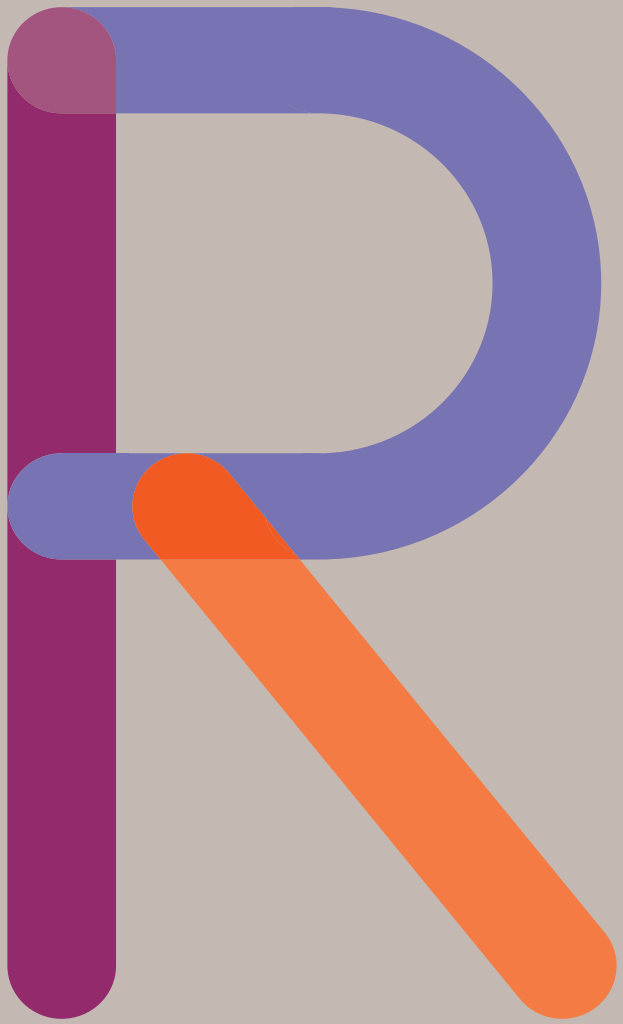
QUOTIDIEN

C'est bien là le charme du métier d'IR, et son principal paradoxe : un quotidien toujours renouvelé, royaume de l'imprévu, qui se fraye un chemin aléatoire dans un calendrier gravé dans le marbre.
L'IR évolue dans un monde qui ne connaît pas la patience, tout en posant chaque mot ou action.
Il compose avec une « chose » qui règle son humeur du jour
alors qu'il s'en défend : le cours de bourse.
Il rit d'un rien avec son équipe pour faire retomber le stress, omniprésent.
Il anticipe la mauvaise nouvelle surgissant en pleine nuit.
Il se rue sur ses mails dès la sonnerie du réveil, avant même d'avoir mis le pied – droit – à terre.
Il encaisse 60 *calls* en 36 heures, à la suite d'un *profit warning*.
Il rencontre 36 investisseurs en une journée de conférence,
en priant pour n'avoir aucune urgence à traiter le soir dans le train.

Et souvent, il gère avec brio une situation extrême. On le félicite.

Quoti-dien : *quotus di*es, chaque jour. Et demain est un autre jour.

QUAND ALLEZ-VOUS SORTIR VOTRE PLAN À LONG TERME ?
DOCUMENT DE RÉFÉRENCE
POURQUOI LE COURS BAISSE T'IL ?



RAPPORT INTÉGRÉ

Le rapport intégré, c'est une nouvelle liberté pour la communication financière.
Enfin, cela devrait l'être.
Liberté de raconter l'entreprise autrement, sous toutes ses facettes.
Liberté d'utiliser la richesse du *reporting* RSE, garantie par la loi Grenelle II.
Liberté de donner à d'autres professionnels de mon entreprise voix au chapitre.
Liberté de m'adresser à d'autres parties prenantes.

Parce que mon métier ou ma stratégie le justifie.

Parce que je peux montrer en quoi mon entreprise est unique.

Parce que je peux faire simple, en puisant dans ce qui existe déjà.

Parce que je l'enrichis chaque fois que je le peux, chemin faisant : c'est une démarche de progrès.

ACTIONNAIRE
FINANCIER
AA+
BBB+
AA-
AGENCE DE RATING
ONG
CLIENT
MARKETING
RSE
PRODUCTION
GRAND PUBLIC
FOURNISSEUR

RÉGLEMENTATION

La réglementation qui régit l'écosystème financier présente un double visage, à la Janus, divinité biface, dieu des portes et des passages entre le passé et le futur. Ce n'est pas que les autorités de marché joueraient à pile ou face ou à la roulette russe, loin s'en faut. Disons plutôt que les pouvoirs publics, qui déterminent les règles, font tout leur possible pour que la Bourse ne ressemble pas à un casino… Mais que lorsqu'ils abattent les cartes, ils ne trouvent pas toujours la martingale.

Le premier type de réglementation, structurant, longuement élaboré par les pouvoirs publics, obéit à leur volonté de moderniser le fonctionnement des marchés pour les adapter à un environnement changeant. La Directive MIF de 2007 illustre bien cette catégorie. Sa genèse répondait à l'impératif de fluidifier les échanges dans un contexte de digitalisation croissante, tout en renforçant la protection des épargnants. Bingo !

La seconde famille de réglementation est plus complexe à mettre en œuvre : elle est engendrée par des législations de circonstance. Les crises financières, l'observation de manquements ou d'actions délictuelles sont malheureusement propices aux sur-réactions des pouvoirs publics. Soudain, surgissent des règles qui se veulent des garde-fous, mais qui nécessitent ensuite de nombreuses adaptations pour fonctionner. Comme, parfois, elles produisent des distorsions présentant plus d'inconvénients que d'avantages, l'ensemble des acteurs se mobilise, propose des modifications, co-construit des règles acceptables par tous : ainsi naissent certaines actions de place.

Les Directives MAR ou MIFID II se fraient de la sorte un chemin dans le quotidien des émetteurs, qui n'ont pas encore sorti tous leurs jokers !

GRENELLE II
MiFID II
DIRECTIVE SUR LES DROITS DES ACTIONNAIRES
RÈGLEMENT ABUS DE MARCHÉ
Loi BRETON
RÈGLEMENT GÉNÉRAL AMF
CODE AFEP MEDEF
CODE DE COMMERCE
Loi SUR L'EPARGNE
COB CMF CGF
LOI NRE
LOI SAPIN
CODE MONF
RAPPORT VIEN
IFRS
Réglementations
1968
1969
1970
1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017

RENDEZ-VOUS DU CLIFF

Magie de la langue française : les Rendez-vous sont devenus des Petits-déjeuners. Cette évolution gourmande du nom composé s'est opérée vers 2007, sans doute sous l'influence d'un esthète avisé, qui sut imposer en douceur son faible pour les heures matinales en le noyant d'effluves de viennoiseries au beurre.

Dès 1993, les Rendez-vous rencontrent un franc succès, en partie dû à l'heure matinale, qui permet de revenir au bureau avant le rush de la journée. Les sujets d'alors sont toujours d'actualité : « Mieux connaître le comportement des actionnaires individuels », « Incidences des produits dérivés sur les marchés », « Relations avec les gérants français »…

Depuis, lors de ces présentations et débats, les participants se penchent chaque année sur des sujets imposés, tels que « L'actualité réglementaire et les documents de référence » avec l'AMF, le thème de l'assemblée générale à venir ou encore le Baromètre Cliff. Mais la complexification de la réglementation, la multiplication des sujets à traiter par les IR, qui naviguent, sans rougir, de la RSE au digital en passant par la gouvernance et les différences culturelles entre investisseurs internationaux, garantissent l'intérêt des membres pour les échanges d'expériences et de réflexions…

Pour les 20 ans du Cliff, en 2007, les fiches d'appréciation apparaissent. Excellente occasion de mettre des mots sur ce que chacun, en son for intérieur, mesure déjà : les petits-déjeuners du Cliff sont très nourrissants !

RÉSEAUX SOCIAUX

280 caractères pour exprimer les nuances de la communication financière ?

C'est tout l'art de délivrer une information « exacte, précise et sincère », lorsque son sujet n'est ni « fun » ni « social », et lorsque quelques mots ou chiffres décontextualisés forment une source manipulable à loisir.

L'e-réputation, nouvel enjeu du métier ?

RESPONSABILITÉ

Telle une brigade de samouraïs du monde moderne, l'équipe de la communication financière a pour responsabilité de protéger l'image du Groupe auprès des marchés financiers.

Sa mission ? S'imposer comme gardienne du temple, tout en suivant un *bushido* (un code de conduite) irréprochable, édicté par les régulateurs et décrypté par la Direction juridique. Il lui revient d'avertir le collectif de *Shoguns* de la complexité du *bushido* et de ses nombreux remaniements. L'équipe de samouraïs se doit d'être polyvalente, maniant aussi bien le violon que la serpe (la pommade aussi, parfois), de se montrer résistante à la pression pour en protéger le Groupe, d'être à la fois humble et honorée pour son travail bien fait. Les *Shoguns* peuvent ainsi se reposer sur elle pour assurer la solidité des murailles (de Chine), tout en fluidifiant les relations avec les pays limitrophes (investisseurs, banquiers…) et les citoyens du Groupe. C'est que la responsabilité des samouraïs est aujourd'hui décuplée par rapport à la fin de l'ère *Showa*, en 1987. Elle prend un relief tout particulier maintenant que les manquements au *bushido* se soldent non plus par des avertissements, mais par de solides amendes. Personne ne tient à se faire hara-kiri.

Sans compter que la Responsabilité – qui tend aujourd'hui à porter la majuscule – prend une autre teinte en ce début de siècle : les actions du Groupe sur les enjeux sociétaux et environnementaux, coordonnées par la Direction du Développement durable, élargissent encore la liste des thèmes sur lesquels se penchent les samouraïs de la communication financière. À ce jour, il est généralement admis que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise porte sur les sujets dits extra-financiers. Mais, dans l'idée du rapport intégré, ne deviennent-ils pas des sujets financiers à part entière ? Un autre cheval à enfourcher…

Enfin, lorsque les *Shoguns* lancent une grande manœuvre, l'équipe doit avoir atteint la ceinture noire, au bas mot, car toutes les vertus du samouraï sont mises en exergue : la maîtrise de soi, la droiture, la sincérité, la fidélité, le courage, dans une recherche constante de l'excellence. Mais rappelons-le : on ne naît pas samouraï, on le devient ! Et pour cela, les équipes de la communication financière peuvent compter sur le soutien du Cliff, à la fois passeur, semeur de connaissances, éclaireur, revendiquant de s'effacer derrière le message qu'il porte, en un mot, maître Yoda. N'a-t-il pas trouvé la Voie ?

RÉSULTATS

Au deuxième trimestre, nous pouvons affirmer que le chiffre d'affaires est dans le sac. Avec une croissance organiste de 3 pipeaux, nous avons réalisé une marge de brutes sans faire de flûte. Je ne dirais pas grand-chose de la pâleur ajoutée, mais force est de constater que la marge d'exploration frise les plus hauts historiques. L'abrutissement des immobilisations ralentit, et nous avons effectué une petite dépression accélérée des actifs immatériels pour y voir plus clair, mais il s'agit d'un simple retraitement des déchets. Les frais financiers se sont avérés très frais, glacials même, ce qui nous a amenés à payer des… enfin, un pot pour vous présenter ce résultat pas très net, mais presque.

Nous pouvons ainsi revoir à la hausse notre prévision de cache-flots, et reprendre une croissance exténuée soutenue, sans pour autant peser sur le versement de votre viande.

Je vous remercie pour votre attention.

RÉVOLUTIONS

Non, la communication financière ne connaît pas de révoltes, juste des révolutions.
Des périodes qui, dans leur définition camusienne, tentent de modeler les actes sur des idées.

Dans cet esprit, la montée en puissance de l'extra-financier et la masse de réglementation qui s'est abattue sur les sociétés cotées au gré des crises façonnent la communication financière dans le cadre théorique d'un capitalisme plus responsable.

Il est d'autres révolutions qui ne procèdent pas des idées. La digitalisation façonne les actes par distorsion du temps et de l'espace, la modification de la pensée en serait plutôt la conséquence. Étonnamment, dans un monde financier digitalisé depuis quelque temps déjà, la révolution numérique n'a pas encore pris corps en communication financière. Elle demeure un métier de rencontres humaines, mais sent d'ores et déjà le vent du nanoprocesseur se glisser sous la porte.

À chaque révolution, chacun peut redouter le chaos, craindre les perturbations, regretter le passé. Mais, dans toutes leurs acceptions, les révolutions ne constituent-elles pas, au contraire, tout le sel des métiers de la communication financière ?

RISQUES DE L'IR

L'obsession, ne pas lâcher l'information.

Ce n'était pas le moment.

C'était trop tôt.

Ce n'était pas la bonne personne.

Ce n'était pas le lieu.

Ce n'était pas pour cette raison-là.

Ce n'était pas comme cela qu'il fallait l'exprimer.

Ce n'était pas notre jour.

ROADSHOW

Forcément, il y a la question à laquelle on ne répondra jamais,
celle qu'on nous posera à chaque rendez-vous, en direct ou en douce.
On pourrait écrire un manuel de l'esquive en compilant nos 1 000 façons d'y répondre.

Il y a la question qui énerve, heureusement que l'on est en *conf call* pour se détendre en grimaçant.

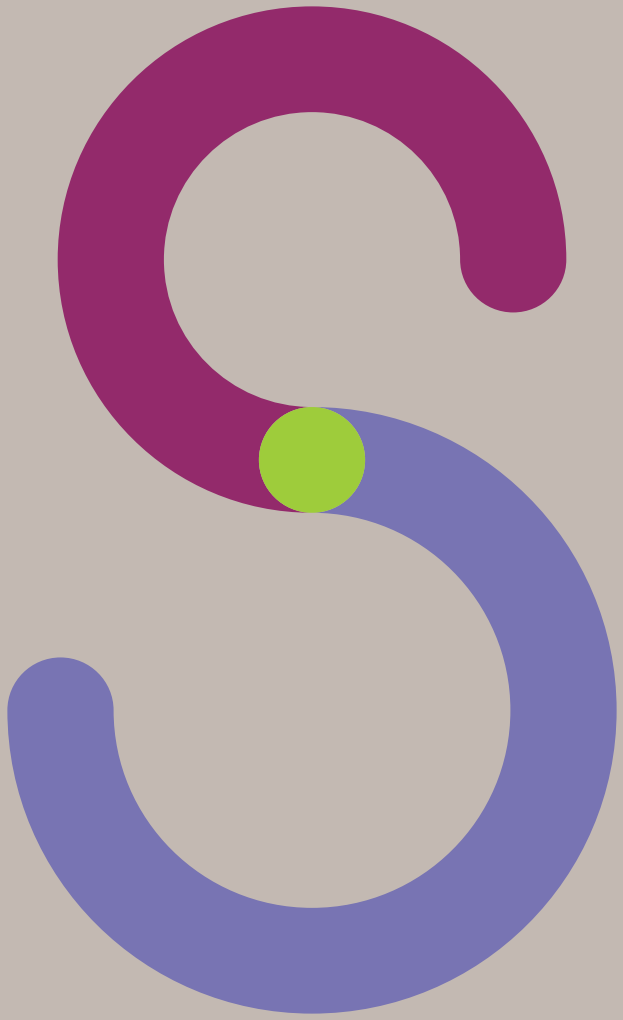
Il y a la question lunaire, « Pour quand préparez-vous votre IPO ? »,
quand on est coté depuis 1999…

Il y a la question au PDG : « Qu'est-ce qui vous empêche
de dormir ? », à laquelle il répond, froidement : « rien ! »

Il y a la question du junior, qui s'empêtre dans le compte de résultat,
qui lasse le PDG. Il ne veut plus répondre.

Il y a la question des prévisions de marge.
Et le PDG qui répond « *Who cares about numbers ?* ».
Il y a prescription, c'était pendant la bulle Internet.
Oui, cette époque a réellement existé.

Il y a la question de la fin : « Ai-je oublié de vous demander quelque chose ? »…
Non, vraiment.



SÉMINAIRE ANNUEL

On ne pourrait, en aucun cas, sous-entendre que le Cliff serait une chapelle, enseignant un catéchisme orthodoxe et appelant à la conversion de possibles agnostiques par la promotion de quelques miracles… Et pourtant, il organise – presque chaque année depuis 1989 – un (grand) séminaire annuel. À l'époque, il s'agissait de prendre contact avec des adhérents potentiels et d'entretenir des relations plus soutenues avec les autorités de marché et la presse financière. Pas de grand-messe, mais une communion autour de sujets d'actualité s'avérant intéressants pour tous. La liste des thèmes abordés constitue d'ailleurs un reflet intéressant de l'évolution du métier !

En 2013, il a semblé possible d'adopter une nouvelle liturgie. Les ateliers de travail, assortis d'une enquête de satisfaction, réunissent les fidèles avec succès. Plus que les séances plénières, ils constituent un temps de partage (on y assiste parfois à une multiplication des petits fours et des tasses de café, paraît-il). Assis à la droite… de leur voisin, les communiants prennent de la hauteur sur leur métier, laissent leurs pensées atteindre le Ciel sans craindre le purgatoire. Pleins d'esprit, ils se projettent ainsi dans l'avenir, réfléchissant en communauté à un possible Eden de la communication financière.

Comme les actions de grâce sont rares de nos jours, les *feed-backs* permettent aux officiants (pardon, aux organisateurs) de veiller à l'amélioration continue du séminaire. Une des explications, sans doute, de son succès croissant.

1989 – Actionnariats et politiques de l'information

1990 – L'information immédiate

1994 – L'irrésistible ascension des investisseurs internationaux

1997 – L'informateur financier, l'investisseur et la création de valeur

2000 – L'informateur financier : un métier stratégique

2001 – L'évolution des relations des sociétés cotées avec les bureaux d'étude et les analystes financiers

2002 – L'entreprise durable

2003 – La communication financière face aux nouveaux défis

2004 – L'évolution de la fonction d'informateur financier dans un environnement bouleversé

2005 – Directive Prospectus – Quel rapport annuel pour demain ?

2007 – Le nouveau paysage des marchés financiers : quelles conséquences pour les émetteurs ?

2008 – L'*Investor Relations* face à la volatilité des marchés : de la théorie à la pratique

2009 – Mieux comprendre les nouvelles complexités des marchés financiers

2010 – Communication financière : comment s'adapter aux nouvelles donnes ?

2011 – Les marchés et le financement de l'économie : contraintes et perspectives

2012 – Relations investisseurs : communiquer autrement pour valoriser toutes les dimensions de l'entreprise ?

2013 – Comment adapter son *equity story* à un changement de *business model* ?

2014 – Responsabilité et communication financière

2015 – Facteurs exogènes plus prégnants : un nouveau défi pour la communication financière

2016 – Nouvelles réglementations pour la communication financière : limites et mise en œuvre

2017 – La communication financière, moteur d'évolutions dans l'entreprise

SITE INTERNET

Le 3616 CLIFF (ici, l'on parle d'un temps que les moins de 30 ans ne peuvent pas connaître…), ce que l'on appelait une « base de données télématique », est né en 1989. Il présentait les données de 19 sociétés, et détenait le record de consultations de 250 heures par mois ! Devant ce succès, on dut multiplier les serveurs… La presse spécialisée en était très friande. En 1995, il fut question d'y rerouter les communiqués d'ECOFIL.

En 1996… On entendait de plus en plus parler d'un réseau plutôt performant pour diffuser des données en nombre : Internet.

Le 28 juin 2000, le Cliff inaugure son propre site, géré par Essilor. Une partie publique, avec le code de déontologie, le contenu de la fonction d'informateur financier, les recommandations de la COB. Une partie privée, réservée aux membres, avec l'annuaire et les comptes-rendus de réunions. Il sera remanié plusieurs fois, les rubriques apparaissant au gré des attentes et de la participation des contributeurs.

Avec 1 200 visites par mois en moyenne, il semble, en 2017, avoir trouvé son public !

(RECETTE DU) *SLIDE-SHOW*

Temps de préparation : 2 à 3 semaines si l'on suit bien la recette éprouvée

Prévoir une brigade complète : une équipe IR, un CFO, un CEO pour la touche finale

INGRÉDIENTS

Choisir de jeunes pousses bien tendres dans les actualités du semestre (les préférer juteuses)

Dresser une liste d'éléments stratégiques, une bonne poignée devrait suffire.

Brider soigneusement les informations afin d'éviter les fuites pendant la cuisson.

Assaisonnements, au choix : mot du Président, film *corporate*, graphiques colorés…
Mais surtout, mitonner une sauce courte.

PRÉPARATION

Éplucher soigneusement les actualités, les couper en petites bouchées faciles à avaler.
Éliminer les moins fraîches. Parer celles à l'aspect douteux à l'aide d'un économe.

Faire revenir les éléments stratégiques dans une cocotte Powerpoint. Veiller à ce qu'ils ne s'attachent pas au fond des choses. Si besoin, gratter les données historiques au fond de la cocotte mais ne pas trop monter le feu, elles pourraient se dessécher ou gagner en amertume.

EN ACCOMPAGNEMENT, METTRE LA SAUCE

Sortir la batterie de chiffres, une bonne cuillerée d'anecdotes croustillantes, ajouter une pincée de prévisions optimistes (attention toutefois à ne pas trop relever le plat).

DRESSAGE

Soigner l'alignement des tableaux, relire une dernière fois en touillant délicatement le curseur.

Ce plat se sert bouillant à l'assemblée de convives, le matin même des résultats, tout juste sorti du four. Il supporte très bien le réchauffage, heureusement car il doit être resservi d'innombrables fois. Normalement, les invités ne cracheront pas dans la soupe.

SMALL & MIDCAPS

La partition de la communication financière s'interprète-t-elle avec des nuances selon la taille de la capitalisation boursière ? Après tout, violon ou contrebasse, chacun participe à l'harmonie dans l'orchestre. L'intensité du dialogue avec le marché varie plutôt selon le cycle propre à l'entreprise : difficultés bilancielles ou velléités de croissance valent bien une messe…

En interne, la chanson est un peu différente. Comme le chef d'orchestre peut tout aussi bien porter la casquette de PDG, de directeur financier ou de responsable de la communication groupe, la communication financière prend des airs de standard de jazz : elle sera exécutée en mode mineur ou majeur selon la culture de la société. Par prudence, on jouera en demi-ton, en respectant strictement la réglementation, sans tenter l'improvisation ni les solos magistraux.

La directive MIFID II va-t-elle jouer les fausses notes dans cette mélodie ?
Les *small caps* devront-elles se contenter de jouer dans de petits clubs de connaisseurs, faute de distribution plus large dans les *charts* par les majors ?

SOLITUDE

Seul devant les investisseurs, à surveiller ses paroles, son *body language*.

Seul à être confronté à une nouvelle Directive qui contredit le texte précédent.

Grand moment de solitude quand, au milieu de la nuit, à New York,
l'hôtel donnant sur Central Park n'a gardé qu'une des deux chambres réservées,
la vôtre mais pas celle du DG. L'avion avait quelques heures de retard.

Seul quand la situation est encore trop incertaine pour la partager avec son PDG.

Seul quand les collègues n'ont pas les clefs pour aider.

Seul quand le conjoint ne saisit même pas le sujet.

Venir au Cliff, poser sa question, être compris. Pouvoir en parler, c'est déjà le début de la solution.

TABLES OUVERTES

Le roi Arthur, dit-on, a proposé le principe de la table ronde pour que les seigneurs conversent en parfaite égalité. Ainsi, tous siégeaient aux places d'honneur…

Depuis 2005, les Tables ouvertes reprennent l'idée du cercle pour échanger de manière informelle. 10 à 15 personnes, invitées par l'un des membres, ne cherchent pas le Graal mais simplement un échange d'expériences, comme 96 % des membres du Cliff. Et ce n'est pas une légende !

TRANSPARENCE

De l'art d'être « exact, précis et sincère », limpide et clair comme de l'eau de roche,
sans se muer en voile diaphane ou, pire encore, en papier-calque à la merci de ses concurrents.

De l'art d'appliquer une Directive écrite dans la dentelle en 2004, aux règles pas toujours cristallines.

De l'art de tailler sa communication comme un diamant brut,
mais de succomber sous le poids de pavés indigestes.

Ajouter un pavé dans la MAR, vivre à chaque instant un dilemme :
communiquer, ou ne pas communiquer ? Telle est la question.

Du grand art.

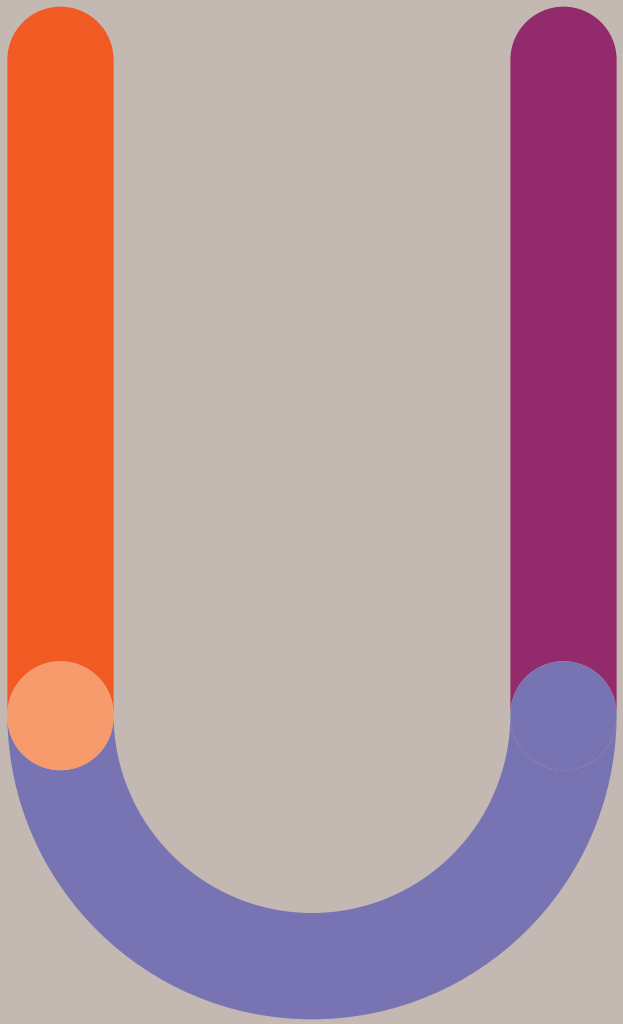
TRIMESTRIELS

Un éditorial du 15 mars 1968, demeuré célèbre, énonçait à la Une du Monde : « La France s'ennuie ». Vrai, elle manquait de soucis en cette fin des Trente Glorieuses. L'être humain ayant besoin d'événements, quand il n'y en a pas, il en crée.

La pratique des publications trimestrielles est née en Europe peu avant l'an 2000, dans la frénésie qui caractérise une bulle. Une bulle est un événement en soi, se nourrissant d'une multitude d'événements effervescents (d'où son nom, peut-être ?). Faire patienter six mois un investisseur pour l'informer du nombre de boulons ou de pots de crème ultra-hydratante sortis des usines devient soudain impensable et dangereux pour le cours de Bourse : ne rien dire revient à cacher une mauvaise surprise.

Depuis, tous les trois mois, équipes de relations investisseurs, analystes financiers et investisseurs recréent l'événement. Annonces, préannonces, *quiet period* ou avertissements se succèdent, se précèdent ou se juxtaposent, personne ne sait plus bien.

Les publications trimestrielles ne sont plus obligatoires depuis le 30 décembre 2014. Peut-être sont-elles supplantées par la multiplication des événements de l'information permanente. L'investisseur est-il ainsi rassasié ?



URGENCES

Qu'est-ce qu'une seconde ? Une inattention, une fraction, une attente… Quelques milliers qui font une heure. Le temps s'accélère, dit-on ? Pourtant, une heure dure une heure.

Une heure devant soi, une heure de temps pur. Quand était-ce, la dernière fois ?

La perception d'une semaine. 604 800 secondes. Immense. Tout est planifié.

Malgré tout, le temps fuit, s'écoule, le bon vieux !

On l'a géré, ménagé. On a rattrapé celui qui s'était perdu.

Mais une nouvelle urgence s'est glissée entre les heures, en une seconde.

Le temps n'a pas bougé, lui. C'est la seule chose infiniment immuable.

Alors l'urgence, parfois, s'étiole, supplantée par de nouveaux impératifs, tout aussi immédiats, qui engloutissent inexorablement leurs prédécesseurs dans l'abîme des temps passés.

Les 604 800 secondes reprennent leur cours.

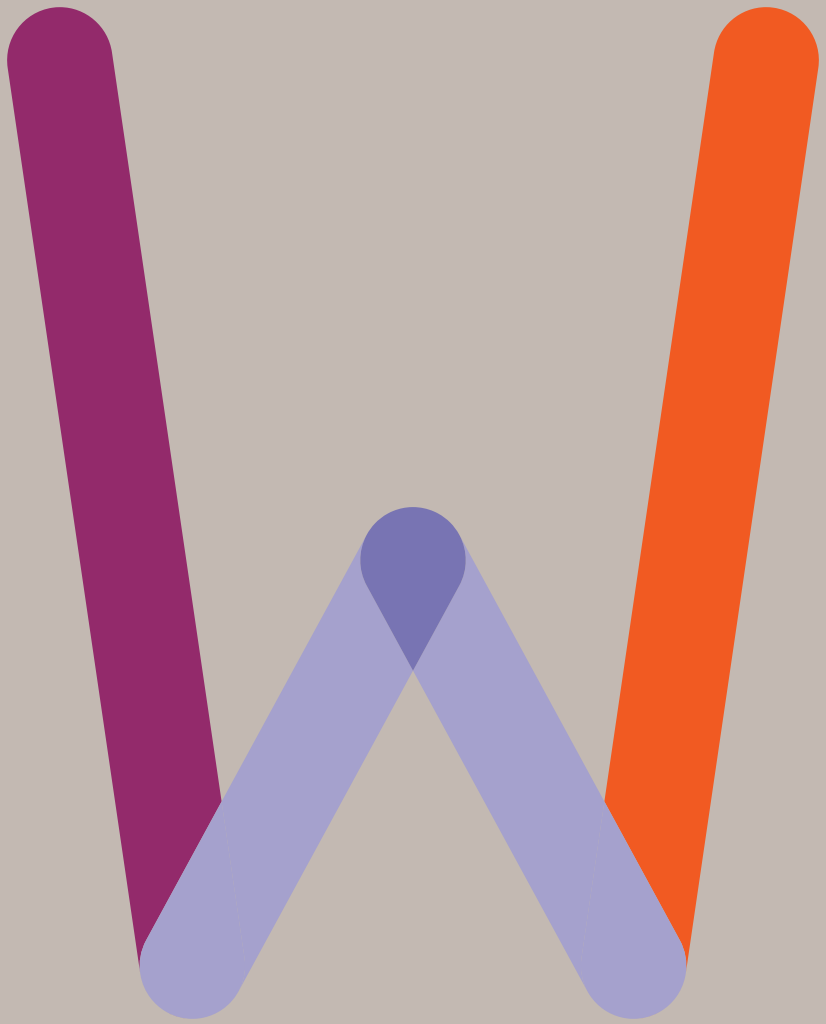
Et si l'art de gérer les urgences était, après tout, le principe fondateur de la communication financière ? Pour, tout simplement, ne pas finir aux urgences.

VOTE ÉLECTRONIQUE

On imagine généralement (parce que c'est vrai) que l'e-mail est un mode de communication très pratique permettant d'échanger des informations importantes à une foule d'inconnus (enfin, inconnus entre eux) en un clic. C'est une vision idyllique de l'e-mail.
Considérons le vote électronique : rassemblés par une communauté d'intérêt (la gestion d'une entreprise), des milliers de quidams détiennent des actions au porteur déposées sur leur compte-titre. Leur banquier connaît cette détention de titres et, par un heureux hasard particulièrement fonctionnel, leur adresse e-mail. Il semblait astucieux de réunir, par la magie des bases de données, ces deux informations afin de faciliter le vote électronique. Euroclear, pour sa part, a le plus grand mal à les relier dans ses enquêtes TPI.

L'assemblage aura finalement demandé quatre ans de travail juridique acharné, débouchant sur une loi. Les banques doivent fournir la précieuse adresse dans leur réponse à l'enquête TPI. C'est que l'adresse e-mail n'est pas un simple tuyau. Constituée d'un peu de soi, de valeur marchande et de coût de fidélisation, elle est difficile à prêter au voisin.

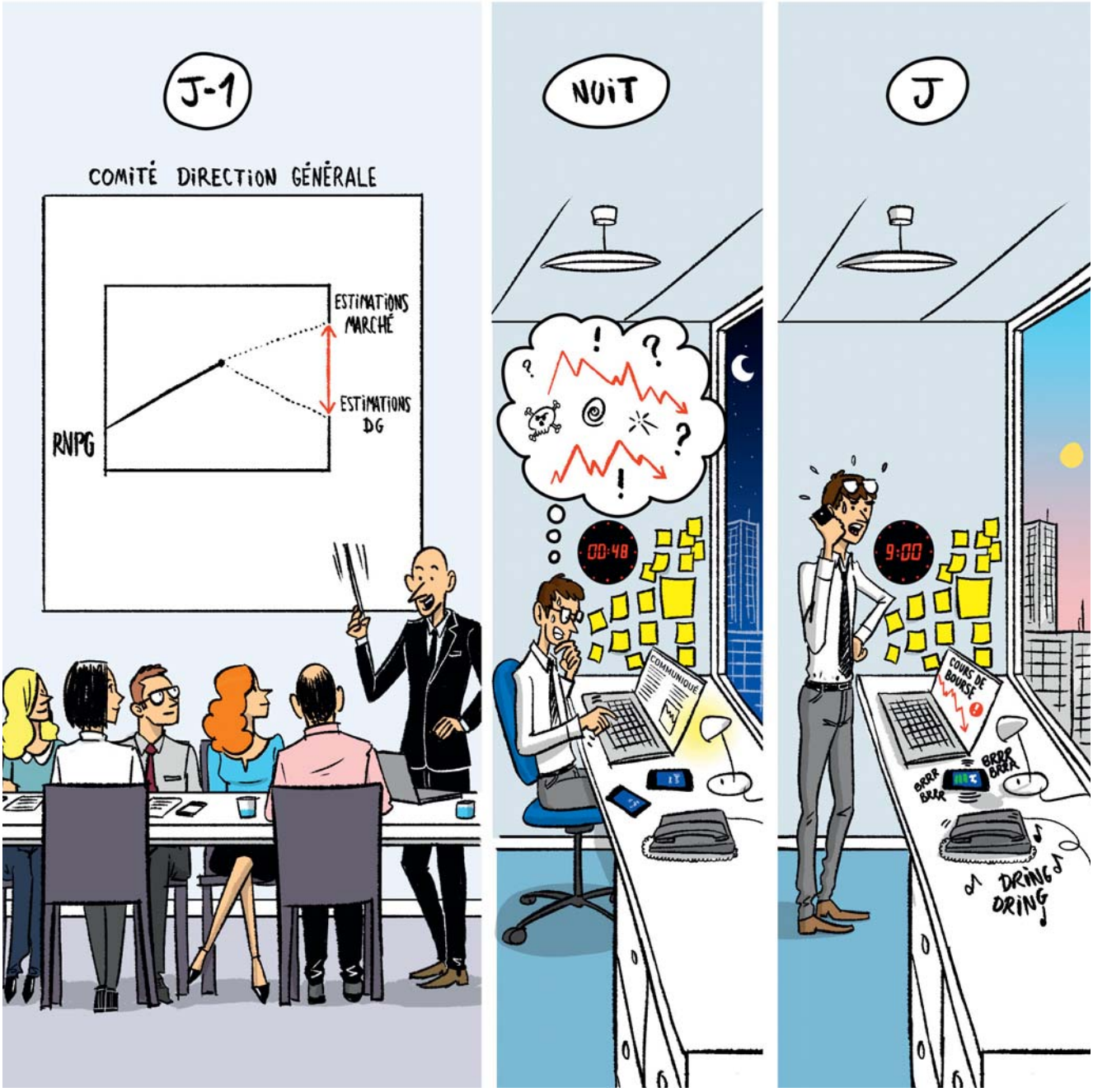
Un des principaux blocages au développement du vote électronique vient de s'évaporer.



(PROFIT) *WARNING*

« Je n'ai rien d'autre à offrir que du sang, du labeur, des larmes et de la sueur… »
ou comment galvaniser les investisseurs autour d'un projet à long terme alors que tout, à l'instant, ferait fuir le moins pusillanime d'entre eux. Si le *profit warning* peut offrir de belles journées de migraine à 10 *calls* par heure, il peut aussi faire cadeau de beaux souvenirs jubilatoires. Parce que l'on est parvenu à contenir la panique, parce que l'on a été pédagogue, parce que, dans la semaine, le concurrent direct admet rencontrer les mêmes difficultés que nous, alors que le Marché ne voulait pas y croire…

…Pour autant, une vache, on peut la peindre en bleu, ça restera une vache… (dicton IR).


J-1
COMITÉ DIRECTION GÉNÉRALE
ESTIMATIONS MARCHÉ
ESTIMATIONS DG
RNPG
NUIT
00:48
COMMUNIQUÉ
J
9:00
COURS DE BOURSE
BRRR BRRR
BRRR BRRR
DRING DRING

WEBCAST

Tout fonctionne à merveille. En français.

En anglais, ça coince. Le micro, la batterie, la cabine du traducteur, le réseau électrique ? Tout le monde se rejette la faute, s'affole et caracole. Minutes blanches… Le CEO est vert.

Trop peu nombreux, ils sont trop peu nombreux ! Malgré les relances, les journalistes sont tous branchés ailleurs : il y a embouteillage d'annonces de résultats aujourd'hui. Le CEO rit jaune, mais il devient blanc comme un linge quand il apprend que cinq inscrits ne peuvent pas se connecter. On est rouge de confusion. On adore la technique.

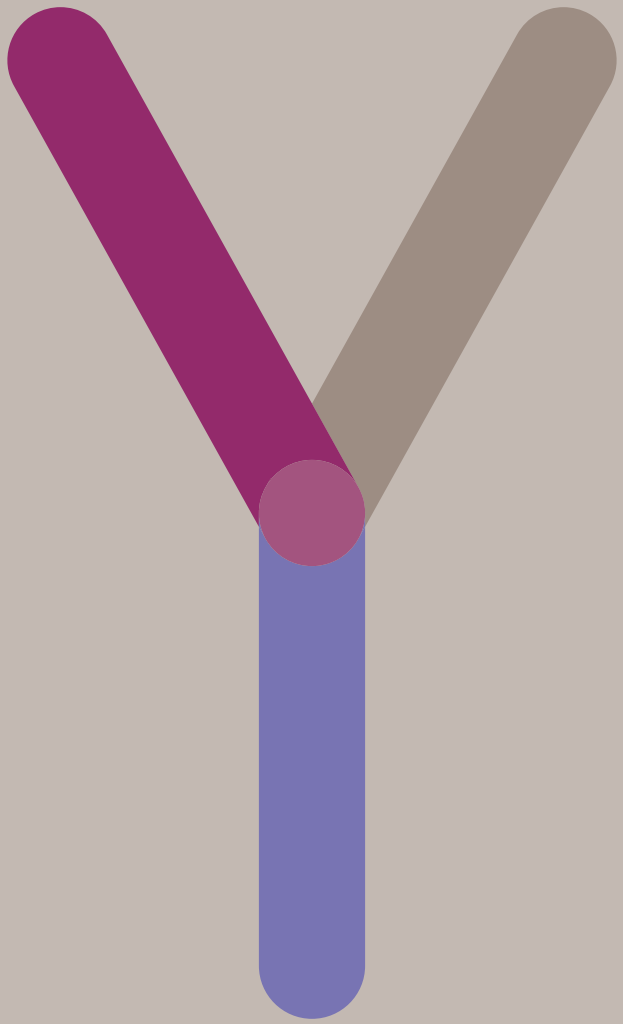
XBRL

Le Graal ? L'esperanto de la communication financière ?

Un nom barbare pour une idée *a priori* séduisante : en faisant de chaque donnée comptable un objet numérique identifié (rien de plus facile que de mettre dans une case un élément qui par nature est né dans une case à sa naissance). Terminé les erreurs de saisie, de recopiage, de transfert, d'interprétation !

Aux oubliettes, l'hétérogénéité, la non-comparabilité sectorielle !
Vive l'automatisation, la validation, les rapprochements effectués d'un clic de souris !

Oui, mais… Dans toute belle histoire se cache un élément perturbateur.
Qui a dit que la comptabilité était une science ? Et, plus encore, une science exacte ?



YESTERDAY

À la réunion SFAF, je passe consciencieusement les transparents sur le rétroprojecteur pour illustrer mon *speech*. Hier, j'ai passé des heures sur le 3615 Allo'Bourse et j'ai noté toutes les cotations une à une – le cours de Bourse était chahuté par la menace d'un raid et nous n'avons pas d'imprimante associée au Minitel. Pour diffuser mon communiqué de presse, je suis allé, en métro et ma sacoche en bandoulière, porter en main propre le document original au diffuseur télécom. À 17h30, l'ingénieur a appuyé sur le bouton et nos 125 destinataires ont reçu le fax dans la foulée. Dire que l'année dernière encore, je m'installais devant la machine et je lançais 125 fois mon communiqué ! Tout s'est bien passé. Il paraît que le Cliff lance son service 3615 CLIFF : je vais me renseigner, cela facilitera peut-être la diffusion de nos données ? Les choses vont vite, pour l'introduction en Bourse ma collaboratrice était partie en Concorde déposer le document à l'ouverture d'une banque de Wall Street. Quel progrès depuis !

YEUX

Certains soirs, il lisse ses paupières fatiguées comme pour assécher le flux d'images qui se sont glissées là ces dernières 24 heures.

Il vit son métier les yeux grands ouverts.

Il porte le regard sur tout ce qui se passe dans le monde. Il a une vision de son secteur, mais aussi des métiers qui pourraient un jour devenir celui de son entreprise, qui sait ? Un marchand de Coca-Cola ou de SMS peut bien devenir banquier… L'œil aux aguets, le décryptage, c'est son quotidien, il a des capteurs pour exercer ce métier avec intelligence.

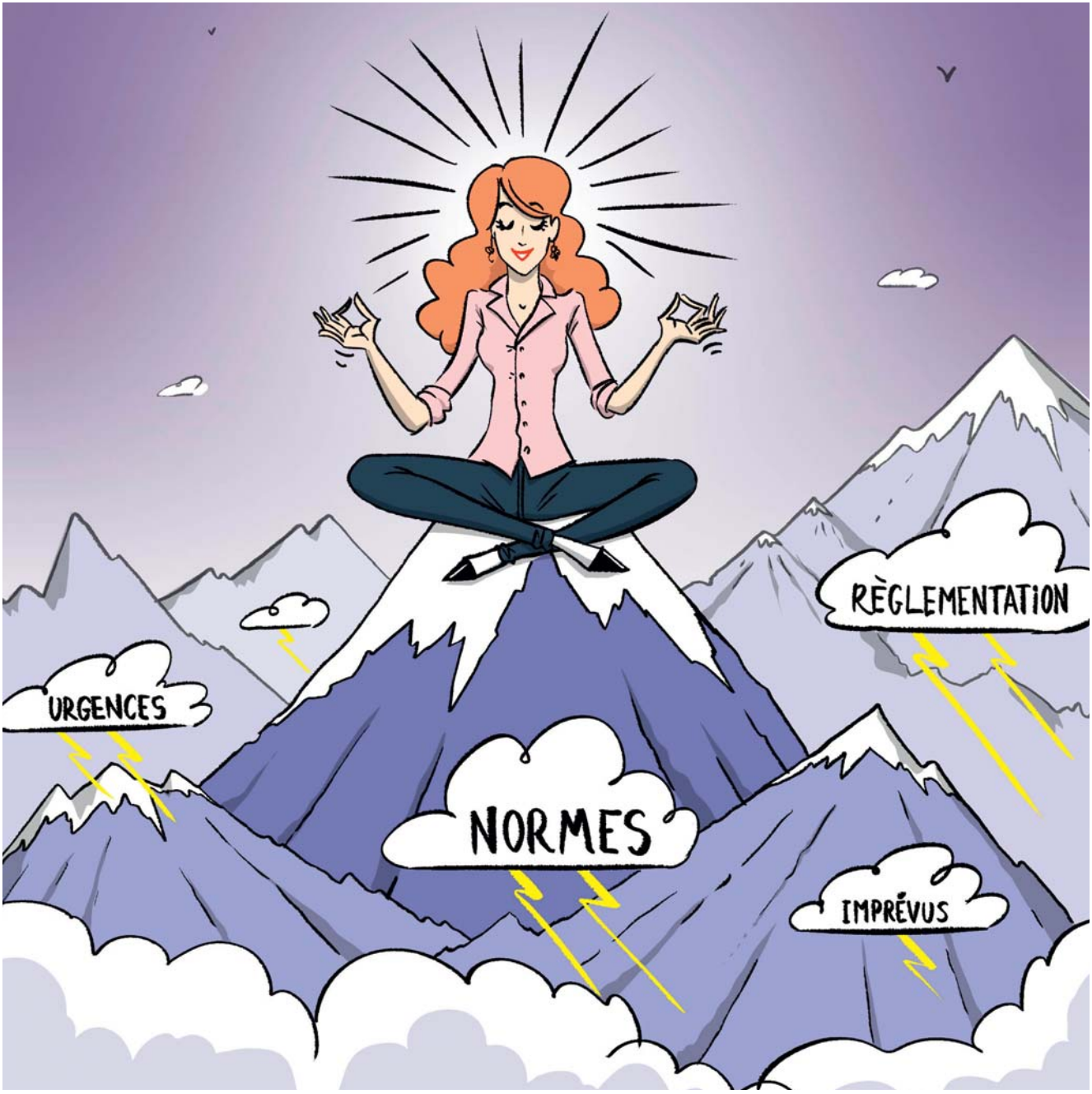
Il doit adopter une posture de DG. Il est IR.

ZEN

Le mot d'ordre : maîtriser parfaitement ce qui est maîtrisable.
Planifier, anticiper, gérer chaque sujet comme un projet.
Après tout, le métier est cadré par un planning en acier trempé : quelle visibilité !

Voilà qui donne les épaules pour gérer l'imprévu.
Qui autorise le temps de la réflexion, du recul, de la mesure.
Qui donne la latitude pour s'informer, pour faire appel aux experts, pour bétonner.

En un sens, l'IR participe à la valorisation d'un actif précieux : la zénitude de son management.


RÈGLEMENTATION
URGENCES
NORMES
IMPRÉVUS

POSTFACE

Voici 30 ans que le Cliff travaille dans un environnement mouvant. Le résultat est une capitalisation des savoirs et des savoir-faire inégalée ; et la conséquence, une capacité toujours renouvelée à anticiper les évolutions.

Les enjeux de notre temps, chacun les connaît. Nos professions baignent dans la complexité du Siècle, escortée de son lot de contraintes. Le financement des entreprises, l'élargissement considérable du rôle sociétal qui leur est assigné, les risques émergents – la sécurité des données, voire la gestion des *fake news* –, l'instantanéité et la fluidité des échanges, la disparition des limites géographiques sont autant de morceaux de bravoure exigeant abondance de doigté, de professionnalisme et d'expertise pour être surmontés. Si établir la confiance avec les marchés reste le cœur du métier de la communication financière, les compétences à détenir pour l'obtenir sont si variées qu'une longue carrière est nécessaire pour les acquérir. Sans oublier que les différentes prises de parole de l'entreprise, envers des parties prenantes de plus en plus expertes et variées, se doivent d'être parfaitement cohérentes.

Sans insister sur le rôle salutaire tout autant que massif des réglementations – tout le monde s'accorde sur leurs objectifs –, nous pouvons tout de même souligner l'escalade récente du nombre de normes et directives ayant un impact considérable sur le métier. MIFID II, XBRL, IFRS15 et 16, MAR… bouleversent et bouleverseront notre écosystème en profondeur pour les années à venir.

Nous pouvons le voir comme une chance : dans ce contexte, le métier d'IR est plus que jamais reconnu, visible, valorisé. Cette valeur ajoutée est d'autant plus perçue qu'elle est la somme d'expertises multiples, celles que nous trouvons et partageons au Cliff depuis 30 ans. C'était, à l'origine, un des objectifs de l'association : aider à la reconnaissance de nos métiers et accompagner leur professionnalisation. Un grand chemin a été parcouru, grâce aux actions de place, au partage d'expertises et maintenant aux formations qui sont proposées. Mieux informés, les esprits sont plus larges et plus sûrs, au bénéfice des entreprises mais aussi du monde qui les entoure.

Il demeure deux révolutions tout juste amorcées : la transformation numérique de nos métiers et l'intégration des enjeux extra-financiers. Non que ces sujets soient nouveaux, en vérité, mais, pour le moment, ils n'ont pas induit de totale disruption des pratiques. Rappelons-nous qu'il fut une époque où l'on s'émerveillait devant un fax ! Les acteurs se cherchent, et parmi eux les membres du Cliff. Nul doute que de nouveaux outils formidables, de nouvelles pratiques qui nous sembleront un jour absolument naturelles naîtront bientôt de ce bouillonnement intellectuel.

Nous procédons par petites touches, dialogues constructifs, mises en garde, regards croisés, apports d'experts et toujours partage d'expertises entre émetteurs et avec les consultants. Depuis toujours, l'avenir du Cliff appartient à ses membres, les temps anciens n'ont pas l'apanage de l'esprit pionnier ni de l'élan novateur.

Quoi de plus stimulant que de nouveaux défis ? À pied d'œuvre, il faut faire. Toute expérience porte en elle espoir, excitation, impatience et débordements. C'est d'humains qu'il s'agit. Les femmes et les hommes qui ont choisi, en adhérant au Cliff, de partager ce projet ne viennent pas chercher des solutions toutes faites mais un creuset où penser le futur. Grâce à eux, à 30 ans, le Cliff a gardé la fraîcheur et le dynamisme plus que jamais nécessaires pour accompagner le tourbillon du monde !

Mieux comprendre ce qui va se passer, être le lieu où les évolutions s'anticipent : voilà la raison d'être de notre association, depuis 30 ans et pour les décennies à venir…

En toute convivialité !

Le Cliff remercie toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

Bâti à partir d'une idée de Chris Hollis, il est le fruit d'un travail collectif :

Stéphanie Béranger assurant la réalisation du projet, Denis Kleiber apportant le vécu de ses 20 années d'expérience d'IR, Laurence Duc l'exploitation dynamique des archives du Cliff et Nathalie De Ceuninck sa relecture minutieuse.

Nos remerciements vont également aux anciennes présidentes Nicole Micheletti et Eliane Rouyer-Chevalier, ainsi qu'aux administrateurs, en particulier François-José Bordonado et Jean Régis Carof qui ont apporté leur regard d'experts.

ÉDITÉ PAR LE CLIFF, EN PARTENARIAT AVEC LABRADOR
Rédaction : Corinne Baudoin
Illustrations : Franckie Alarcon
Création & réalisation : LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Tour Praetorium La Défense
14, Place des Reflets
92400 Coubevoie
+33 (0) 1 47 76 05 70

Linkedin.com/cliff-investor-relations
@ircliff
cliff.asso.fr

Achevé d'imprimer en novembre 2017.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.