

EXTRA-FINANCIER,

le KPI parfait n'existe pas !



PAR ALBAN EYSSETTE, FONDATEUR DE FINANCE&SENS

2019, SERA POUR DE NOMBREUSES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE, LA PREMIÈRE ANNÉE DE MISE EN PLACE DE DEUX ÉLÉMENTS STRUCTURANTS DANS LEUR COMMUNICATION VIS-À-VIS DES MARCHÉS, ET PLUS GÉNÉRALEMENT DE LEURS PARTIES PRENANTES : LES PREMIÈRES DÉCLARATIONS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE, ÉVOLUTION ISSUE DE L'ORDONNANCE DU 17 JUILLET 2017, ET LA POSSIBILITÉ, OUVERTE PAR LA LOI PACTE D'INSCRIRE LEUR RAISON D'ÊTRE DANS LEURS STATUTS.

Ces deux éléments ont entraîné de profondes réflexions en interne dans les entreprises (sur la formulation de leur business model, sur l'expression de leur raison d'être prenant au mieux en compte l'ensemble des impacts qu'elles doivent gérer), qui sont susceptibles d'améliorer la pertinence de la vision qu'ont d'elles leurs partenaires financiers. Ces nouveaux outils ouvrent le champ de la communication extra-financière à des éléments plus diffus et moins précisément définis que les premiers indicateurs ESG définis par la loi Grenelle II. On passe ainsi d'une approche de compliance systématique (toute entreprise doit renseigner les indicateurs, sans présumer de l'importance qu'ils revêtent dans son business) à une vision plus opérationnelle et incarnée, qui avait déjà été introduite par la mise en place de matrices de matérialité complétant le reporting réglementaire en identifiant les enjeux prioritaires. Cette transition implique la mise en œuvre d'éléments narratifs ou qualitatifs sur lesquels la comparabilité est moins aisée. Cela met ainsi les observateurs extérieurs, financiers en particulier, devant une frontière qu'ils rechignent parfois à franchir : le risque de poser un jugement. Comparer des ratios financiers peut paraître simple, même si l'on se heurte fréquemment à des questions de définition des éléments pris en compte. Alors que comparer des performances extra-financières peut s'avérer beaucoup plus délicat. La recherche du KPI (key performance indicator) parfait a donc de fortes chances de rester une quête insatisfaite. Il n'est pas question de mettre à bas des décennies de réflexion et de normalisation sur la communication financière et extra-financière (le président de l'ANC, Patrick de Cambourg, a d'ailleurs fait de la normalisation une des principales conclusions de son récent rapport sur la communication extra-financière fait à la demande du

Ministre de l'Économie et des Finances). Les indicateurs sont des éléments de rationalisation et de soutien du discours qualitatif, les deux étant à la fois indissociables et indispensables. Il n'est pas question non plus d'exonérer l'entreprise de toute contrainte sous prétexte de spécificité de son cas. C'est la critique, un peu facile, qui a parfois été faite au cadre de reporting intégré de l'IIRC, qui repose sur la recherche de la meilleure adéquation entre les indicateurs publiés et le business model de l'entreprise, celle-ci devant cependant être argumentée et étayée. Le nouveau paradigme est ainsi basé sur trois notions complémentaires : jugement, confiance et sincérité. Confiance partagée entre l'entreprise et ses partenaires financiers qui pourront fonder leur jugement sur une communication sincère. Cette relation, en s'écartant d'une simple confrontation sur des hypothèses chiffrées, est susceptible de générer des bénéfices pour les deux parties : elle enrichit le champ d'investigation du partenaire financier et lui permet de travailler avec plus de sérénité sur ses modèles traditionnels et, pour l'entreprise, elle permet d'associer à la communication financière des opérationnels qui en étaient absents, plaçant un peu plus encore la fonction financière, dans son acception large, dans un rôle de cheville ouvrière. ♦

