

—A LA UNE

Mercredi 2 juin 2010

—Tendances très paradoxales dans les rapports de gestion

Les versions papier ne disparaissent pas (encore). Elles s'épaississent et deviennent des exercices d'image.

—Stéphane Gachet

Le rapport de gestion est un objet toujours plus paradoxal. Alors que tout le monde semble d'accord pour faire disparaître la version imprimée des résultats annuels, les conseils d'administration s'y montrent encore très attachés. La mise à disposition sur internet et les lettres aux investisseurs électroniques répondent à la nécessité de transparence des sociétés, cotées ou non, vis-à-vis de leur actionariat. La question d'une publication papier se pose clairement dans les entreprises. Migros, par exemple, a décidé d'abandonner prochainement la version papier. Mais le pas du tout électronique reste une option rarissime. Dans les entreprises cotées, la tendance générale a même de quoi surprendre: au moment où l'objet a perdu sa nécessité, le rapport de gestion s'épaissit et remplit un nouveau rôle. Ce n'est plus un exercice de transparence, mais un exercice image. Le véritable effet de la multiplication des canaux de communication numériques (site web, blog, réseaux sociaux, etc.) n'est pas de pousser au minimalisme, genre PDF accessible en ligne, mais au contraire de favoriser l'émergence d'un nouveau genre. Parfois à la limite de la création visuelle. Parfois clairement revendiqué oeuvre d'art, comme chez Ringier, dont les résultats 2009 servent de prétexte à une création commandée à l'artiste américain John Baldessari. Il est aussi de moins en moins rare de voir le rapport d'activité prendre les atours d'une démonstration manifeste. Un signe de changement par exemple. Ainsi Kuoni, qui a accompagné son virage stratégique et structurel d'un concept de publication totalement neuf. Ou Implenla, qui a marqué la fin de ses rapports forcés avec l'actionnaire activiste Laxey d'un rapport inédit, format livre de poche augmenté de créations photographiques.

Il est encore trop tôt pour asseoir une tendance durable. Toujours est-il que le rapport de gestion résiste fermement à la banalisation des canaux électroniques. Au contraire, le document papier étant affranchi de la pure nécessité, il acquiert la dimension nouvelle d'un exercice image. Bien au-delà de la simple démonstration de transparence. Dans les règles, le Code des Obligations (Art. 696) fixe le devoir de communication de la société (cotée ou non) envers ses actionnaires: «Le rapport de gestion et le rapport de révision sont mis à la disposition des actionnaires au siège de la société, au plus tard 20 jours avant l'assemblée générale ordinaire. Chaque actionnaire peut exiger qu'un exemplaire de ces documents lui soit délivré dans les meilleurs délais.» Autrement dit, l'obligation formelle se limite à la mise à disposition du rapport de gestion, mais ne stipule en aucun cas que ce dernier doive faire l'objet d'un soin particulier. Dans les faits, la tendance en la matière va pourtant dans le sens d'un soin inédit porté à cette publication à vocation (a priori) parfaitement technique.

L'agence d'audit KPMG a ouvert le débat, hier à Zurich. Contre toute attente, la thématique attise une passion imprévue. Lukas Marty, membre de la direction de KPMG Suisse note que peu d'entreprises, en particulier cotées, renonce à l'exercice. La publication est parfois traitée de manière minimaliste, mais la tendance est surtout inverse: le rapport de gestion s'épaissit et se mue en support créatif. KPMG tient d'ailleurs un classement des meilleures publications. En 2010, Kuoni a pris la première place, devant Credit Suisse et Novartis. Quels sont les critères? A l'évidence, la transparence comptable n'est plus le témoin central. L'aspect qualitatif tend même à l'emporter sur les données chiffrées. Max Katz, directeur financier de Kuoni, faisait partie du panel. Il a

plaidé pour le passage des chiffres aux valeurs de la société: le rapport de gestion constitue aussi un outil de dialogue direct avec les investisseurs. De quoi justifier une dépense de temps et de frais de production (textes, graphisme, impression) de plus en plus largement consentie par les conseils d'administration. L'attachement est patent, d'autant plus que les canaux électroniques sont (apparemment) suffisants pour entretenir le contact avec l'actionnaire, les médias et les analystes. A tel point que le rapport de gestion devient un terrain d'expression émotionnel (notamment à travers les choix photographiques ou artistiques), voire un support symbolique. A l'instar de Kuoni, qui a marqué un changement stratégique et structurel avec un concept de rupture, ou Implenia, qui a redessiné sa publication après le départ de Laxey (actionnaire activiste non désiré).

Martin Hüsler, de la Banque Cantonale de Zurich, a porté la sensibilité beaucoup plus pragmatique des analystes financiers: «Le rapport d'activité ne doit pas être une brochure marketing. Des données chiffrées accessibles en ligne suffisent largement.» L'habillage rhétorique ou graphique devient même une source d'agacement lorsqu'il retarde la publication des chiffres audités. L'analyste a surtout appelé à standardiser d'avantage les données et les étendre de manière systématique aux indicateurs clé, par exemple à la répartition géographique ou la segmentation par divisions et produits. Au passage, il a aussi rappelé que le rapport de gestion n'est qu'une source d'information parmi beaucoup d'autres.

Le professeur Peter Leibfried, de l'Université de Saint-Gall, n'a pas tenté de resserrer un débat qui dépasse avec largesse la pure approche normative. Les standards internationaux ne sont à l'évidence qu'un élément dans «un monde très complexe». Quelques réflexions tout de même sur le futur du rapport de gestion, dont cette piste: arriver à standardiser et auditer toujours plus d'informations non-financière, la gestion du risque par exemple.

Dominique Freymond, consultant romand et grand connaisseur des gouvernements d'entreprises, donne un éclairage plus culturel: même si le chapitre est très discuté au sein et (surtout) en dehors des sociétés, le papier demeure une valeur sûre. L'avenir du rapport de gestion imprimé est assuré aussi longtemps que les administrateurs s'en servent comme document de travail.