



Du TPI au SRM.®

Le management de l'actionnariat des sociétés cotées

©3D Harmony Conseil

3 bis rue de la Chaussée d'Antin -75009 Paris - Tel 01 56 03 98 18 - Fax 01 56 03 98 20

Société Anonyme au capital de 129 440 Euros

RCS Paris B341 850 626 - Siret : 341 850 626 00043 - code APE : 721Z





- ◆ **3D Harmony est un cabinet de conseil à directions générales**
- ◆ **Elle est filiale du groupe Sys-com**
 - **groupe spécialisé, coté au second marché depuis mars 2000**
 - **380 collaborateurs, à 90% ingénieurs et consultants**
 - **trois sociétés filiales pour une triple interlocution**
- ◆ **Prestations de conseil centrées sur les enjeux majeurs de direction des entreprises**
 - **fusions et rapprochements**
 - **management de grands projets**
 - **performance de l'entreprise**

Un véritable questionnement, bien accueilli

- ◆ L'actionnaire au cœur des préoccupations des états-majors
 - ◆ Un manque de "littérature" sur le sujet
- => Très bon accueil donné à notre démarche
- ◆ 16 sociétés rencontrées et 74 sites internet testés

*Où en est le développement du métier de la relation actionnaires ?
Quelles sont les pratiques actuelles et les enjeux de demain?*



1. Professionnalisation ▼

- ◆ Professionnalisation croissante du management de l'actionnariat

2. Stratégie ▼

- ◆ Pourquoi et comment bâtir une stratégie actionnariale

3. SRM ▼

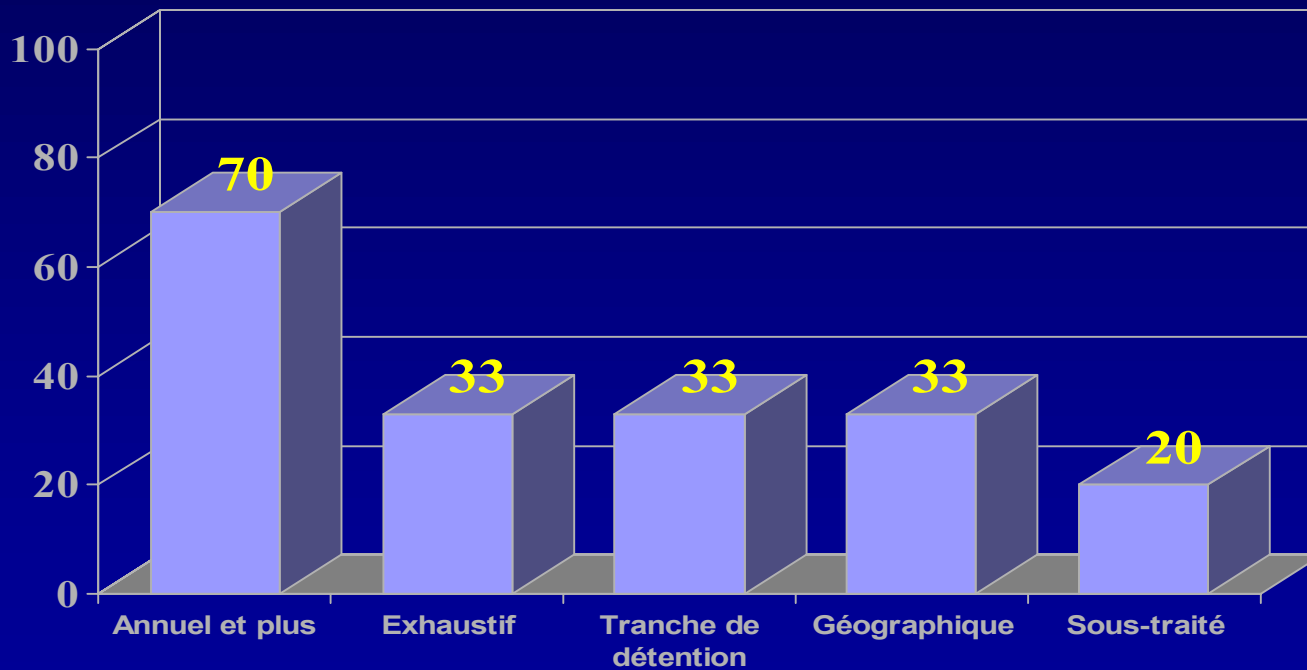
- ◆ Réussissez votre SRM !

Professionnalisation croissante du management de l'actionnariat

- ◆ **Identification des actionnaires**
- ◆ **Pratiques de communication**
- ◆ **Schémas d'organisation et les missions réalisées**
- ◆ **Les besoins conscients ... et les logiques de demain**

Une identification très quantitative rarement optimisée

- ◆ **87 %** utilisent le TPI et **81%** un prestataire complémentaire
- ◆ L'utilisation dérivée pour l'organisation des opérations est mentionnée **par moins de la moitié des sociétés**



modalités d'utilisation du TPI

- ◆ Une identification comportementale **faible**
 - **un quart** des sociétés rencontrées s'y intéresse
 - des pistes complémentaires partiellement exploitées
 - ◆ La mesure de la fidélité est **empirique et partielle**
 - seules **deux sociétés** sur seize font une estimation sur le nominatif ou les institutionnels importants
- ⇒ Une vision de l'actionnariat trop **statique**

Sans vision exhaustive des attentes et comportements, comment approcher l'actionnariat de façon dynamique ?

- ◆ **L'actionnaire est bien placé au centre du discours**
 - visible sur les principaux outils de communication
 - actionnaire co-acteur => partenaire

- ◆ **Une multiplication des points de contacts**
 - inflation des supports écrits
 - développement de la communication orale
 - début d'encouragement des phénomènes communautaires

Le développement des liens et des échanges pour créer une relation de confiance masque une diversité des pratiques

Un exemple de la diversité des pratiques : Internet



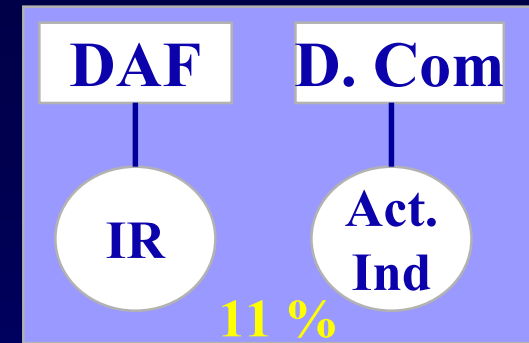
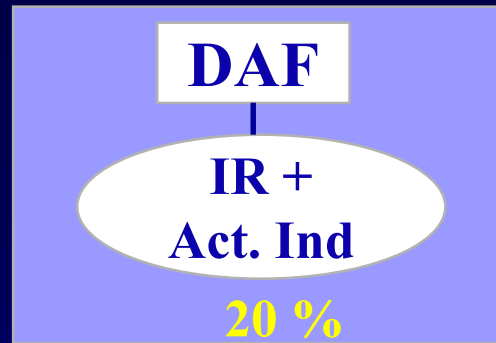
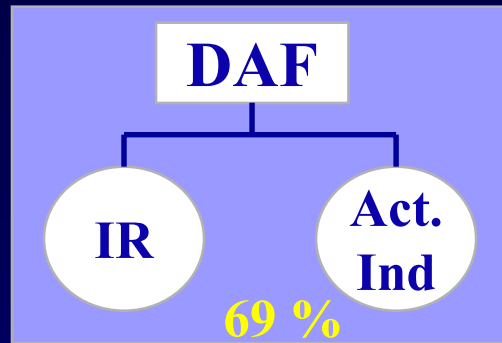
◆ Une utilisation globalement limitée

- un seul service généralisé : cours de l'action sur **95%** des sites
- seuls **6 sites sur 74** offrent **la moitié** des services testés
- interactivité faible : alertes mail sur **35%** des sites
- mot *actionnaire* : présent sur **45%** des *homepages*
- sites réservés aux "initiés" ?

◆ Des précurseurs profitent d'Internet pour

- **communiquer** sur le registre de *l'affectio societatis*
- établir une **vitrine de la qualité** de la relation actionnariale
- offrir des services avancés

*Cette diversité des pratiques reflète-t-elle
des schémas d'organisation hétérogènes ?*

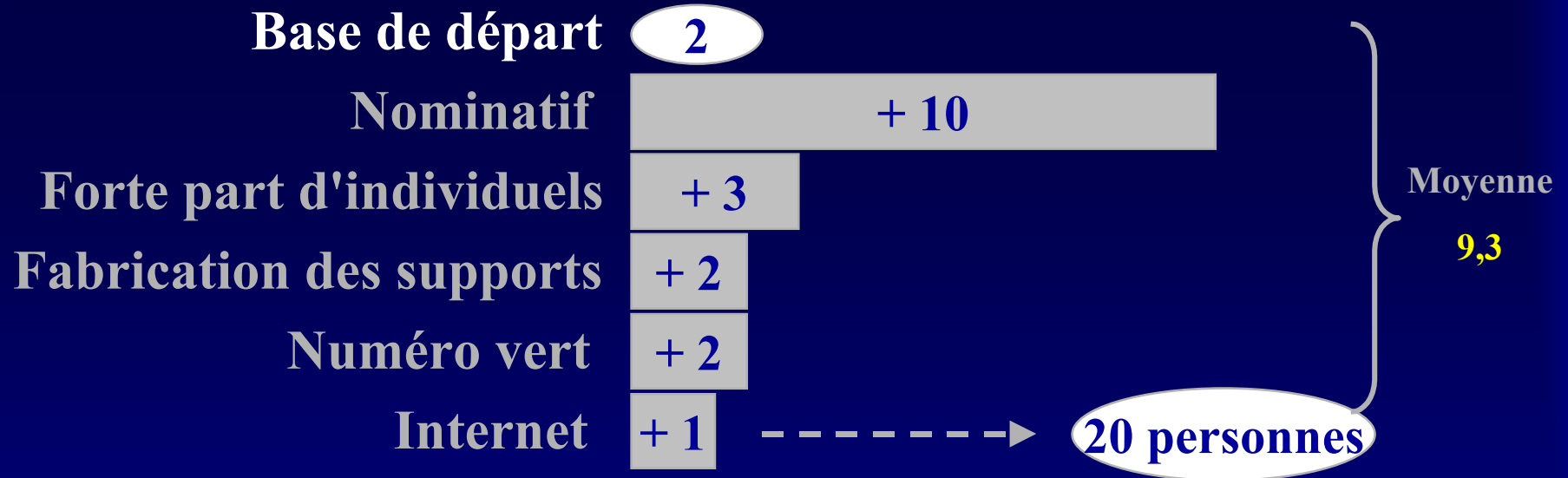


◆ Des impératifs partagés

- circulation et fluidité de l'information
- homogénéité dans la forme et nécessité d'un standard ou d'un gardien du fond

◆ Un éloignement ressenti par rapport à la Direction Générale

Des équipes de taille variable aux missions étendues



- ◆ Focalisation sur les **produits finis** et non pas sur les **finalités**
 - **offrir** une information et des services
 - **conquérir** des actionnaires
 - **fidéliser** les actionnaires présents
- ◆ Un emploi du temps sous l'emprise des événements

Votre contexte laisse peu de place à une réflexion profonde

- ◆ **Maîtriser l'identification des actionnaires**
 - technique
 - coût et opportunité
- ◆ **Gérer la géographie du capital**
- ◆ **Optimiser ou développer certains outils**
- ◆ **Choisir plutôt que subir les moments de communication**
- ◆ **Prendre du recul pour mieux structurer les actions**
- ◆ **Mesurer l'activité et sa performance sur un plan financier et qualitatif**

Sur quels fondements transformer le management de l'actionnariat en expertise reconnue d'état-major?

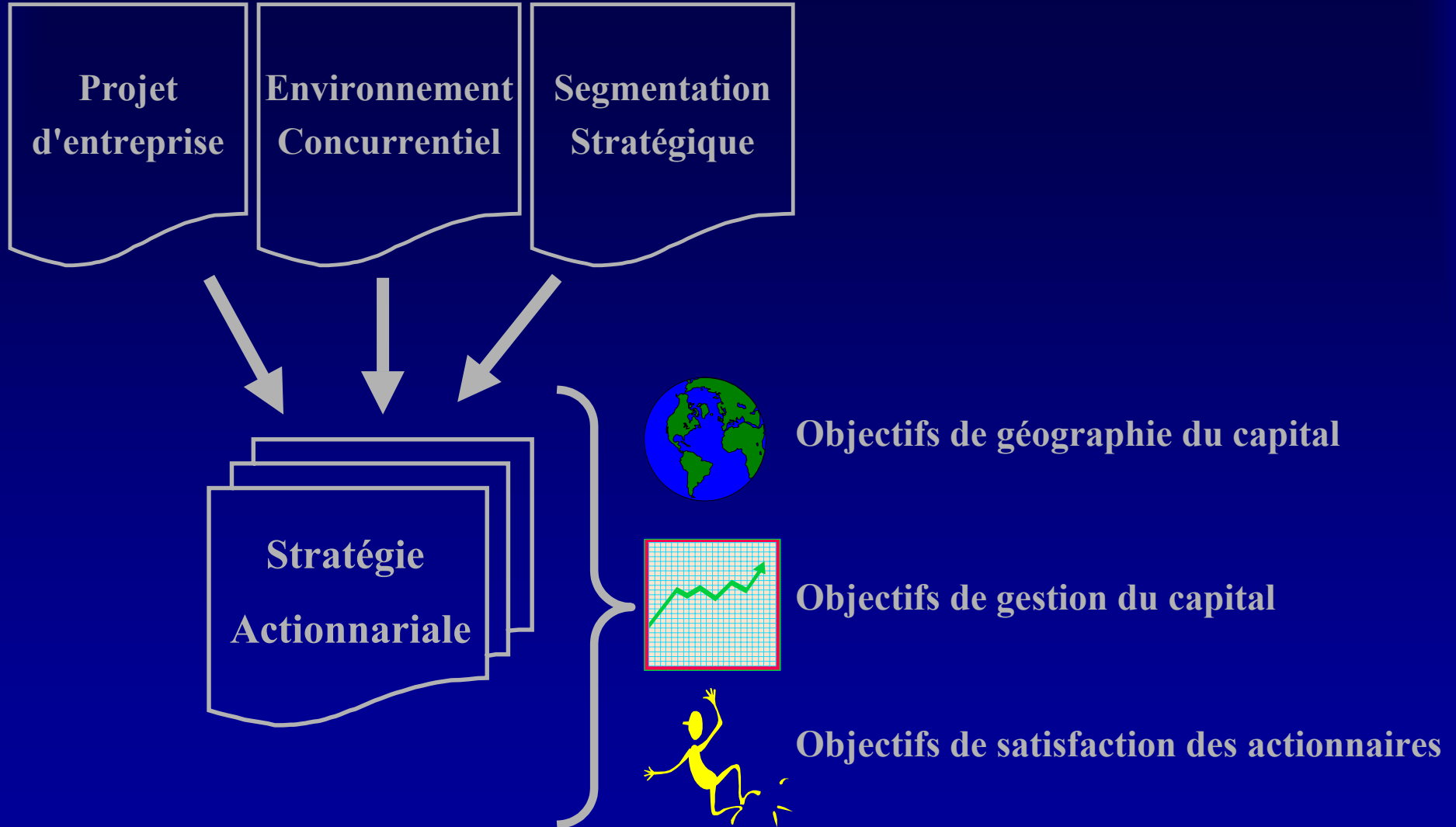
- ◆ Exprimer une **logique financière**
 - extérioriser votre création de valeur
- ◆ Rentrer dans une **logique du choix** de vos actionnaires
 - intégrer l'environnement concurrentiel
- ◆ Passer dans une **logique de service**
 - répondre à une demande de services à valeur ajoutée
- ◆ Renforcer la **logique de développement durable**
 - gérer l'image de marque
 - gérer le décloisonnement entre les trois partenaires classiques de l'entreprise

*Pour intégrer ces logiques de manière cohérente,
construisez une véritable stratégie actionnariale*

L'élaboration d'une stratégie actionnariale

La stratégie actionnariale est l'ensemble des lignes directrices qui permet la valorisation optimale du titre, dans la liquidité souhaitée, auprès de destinataires satisfaits

- ◆ Partir du projet d'entreprise
- ◆ Intégrer la concurrence
- ◆ Segmenter son marché
- ◆ Fixer des objectifs
- ◆ La création d'un avantage concurrentiel



Projet d'entreprise : assurer une cohérence générale

- ◆ **Se nourrir de tous les aspects du projet d'entreprise**
 - projet industriel => fixe les besoins en financement
 - projet humain => oriente gestion et géographie du capital
 - politique d'image => valorise la stratégie actionnariale

- ◆ **Des opérations propres inséparables de la vie de l'entreprise**
 - prise de participation et partenariat industriel
 - introduction en bourse et accompagnement RH
 - évolution favorable de l'opinion des prescripteurs et communication étendue

La stratégie actionnariale est un levier de performance de la stratégie générale de l'entreprise

Environnement concurrentiel : structurer les actions

- ◆ La fonction de relation actionnaires opère dans un environnement concurrentiel **peu appréhendé mais réel**
- ◆ Trois niveaux à étudier pour les destinataires **actuels et futurs**
 - les concurrents sectoriels
 - les sociétés de même type de valeur
 - les entreprises concurrentes au plan commercial
- ◆ Examiner pour chacun de ces niveaux
 - les pratiques de management de l'actionnariat
 - les entrants, menaces et opportunités
 - la composition de l'actionnariat (en dynamique)
 - la présence dans les indices boursiers

*Une fois les positionnements actuels et cibles déterminés,
comment segmenter le marché ?*

- ◆ L'analyse du marché repose sur
 - une identification quantitative ET qualitative
 - une analyse de l'environnement concurrentiel

- ◆ La définition des segments cibles se fait en trois temps
 - 1 - une analyse typologique descriptive
 - 2 - une segmentation qualitative comportementale
= *Qualification objective du marché*
 - 3 - une segmentation stratégique, reflet des volontés de l'entreprise
= *Valorisation du marché*

*Projet d'entreprise, analyse de la concurrence et segmentation :
trois étapes nécessaires avant de fixer des objectifs précis*

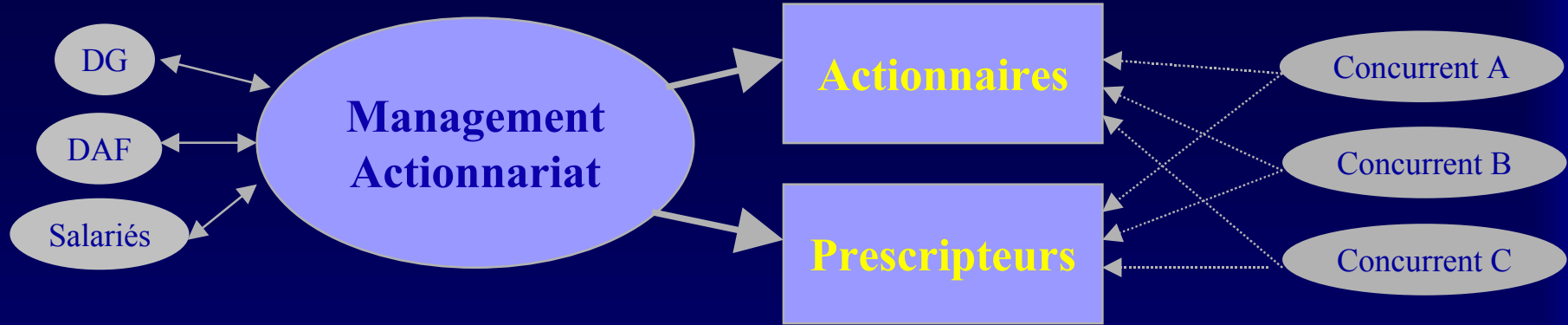
- ◆ Des objectifs stratégiques doivent être fixés
 - **géographie** du capital
 - **gestion** du capital
 - **satisfaction** des actionnaires et prescripteurs

- ◆ Ces objectifs sont le point de départ d'une démarche dynamique pour
 - **choisir** et **structurer** les opérations
 - **piloter** et **adapter** la stratégie actionnariale
 - **mesurer** un gain en termes de qualité de la relation

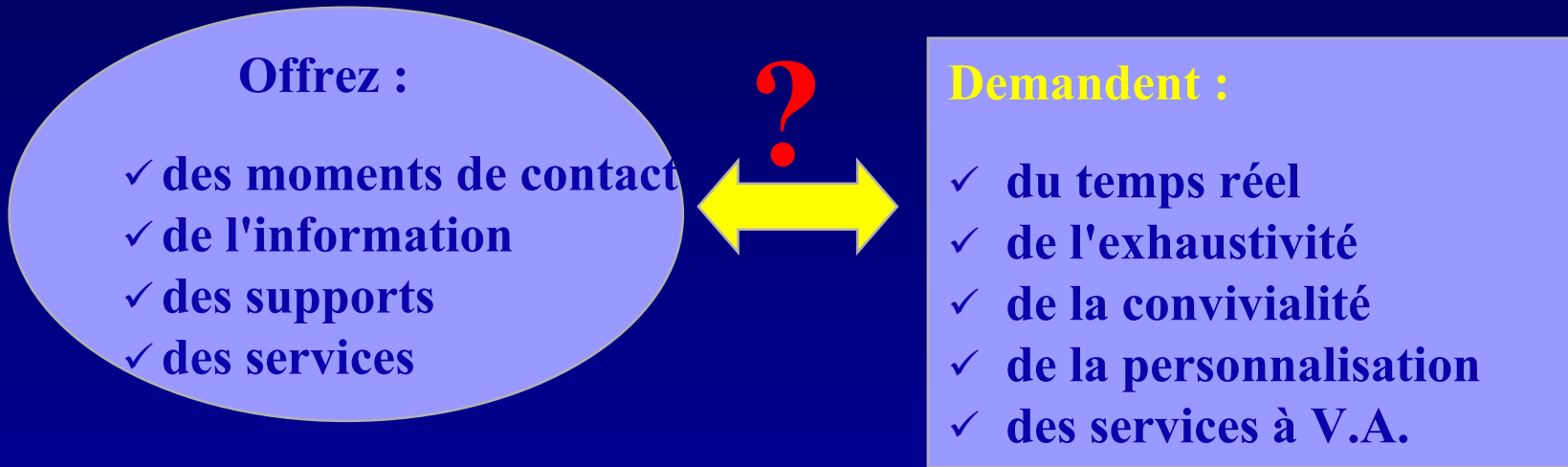
Votre stratégie actionnariale va permettre de vous différencier de vos concurrents

Avoir une stratégie actionnariale : un avantage concurrentiel

1. Professionnalisation



2. Stratégie



3. SRM

Comment construire une relation actionnariale différenciante et adapter vos offres aux attentes de vos actionnaires ?

*Le Shareholder Relationship Management :
créer une relation différenciante
au service de la stratégie actionnariale*

- ◆ **La posture actionnaire - client**
- ◆ **Quelques bonnes pratiques de SRM**
- ◆ **Facteurs clés de succès**

◆ La genèse du SRM

- des questions en suspens

- l'entreprise cherche à **satisfaire** ses clients et **fidéliser** ses salariés : et l'actionnaire ?
- comment établir et maximiser la satisfaction, **enjeu** d'une stratégie actionnariale ?

- les enseignements du **CRM**

◆ Le fondement d'un management efficace

- **Considérer l'actionnaire comme un client c'est reconnaître**

- qu'il a le choix entre plusieurs produits concurrents
- qu'il est sensible à un ensemble de facteurs

- **Limites**

- la compréhension de la **satisfaction**
- un ex-actionnaire peut redevenir actionnaire

Dans le SRM, l'actionnaire est un client-partenaire

- ◆ Le SRM repose sur une segmentation stratégique et requiert donc une **identification sans faille**
 - quantitative et qualitative, avec un taux cible de capital identifié complètement
 - une fréquence au minimum semestrielle
- ◆ **Veille** et **benchmarking** sont nécessaires au dispositif SRM, destiné à créer et à maintenir un avantage concurrentiel
 - comparaison avec les concurrents
 - suivi quotidien des marchés
- ◆ **L'optimisation des canaux** de communication

De bons fondamentaux, préalable à l'élaboration et à la diffusion de messages opportuns

Le dispositif SRM renforce la cohérence des messages

- ◆ La cohérence sur le fond est assurée par l'intégration
 - du projet et de la stratégie d'entreprise
 - des tendances de fond faisant écho à la réalité de l'entreprise

- ◆ Sur la forme, cultivez la **différence créative** : un **style sincère et créatif** matérialise la relation de confiance
 - styles et niveaux de langage adaptés
 - intégration de *l'affectio societatis* dans le discours
 - implication forte du destinataire dans le message

⇒ **L'impact** sur les destinataires est plus fort

*Chaque société peut se fixer une cible SRM personnalisée
Toutes les réussites reposent sur des facteurs clés identiques*

- ◆ **Plus de la moitié** des équipes interrogées souffrent d'un accès difficile ou intermittent à l'état-major
- ◆ **Pourtant un lien étroit, actif et visible est primordial**
 - l'implication est ressentie par les destinataires
 - la fluidité de circulation de l'information est bénéfique pour tous
 - un pilotage efficace facilite d'éventuels arbitrages budgétaires
- ◆ L'état-major donne l'**impulsion** du projet, **s'implique** dans la réalisation et permet son développement

L'état-major est acteur du SRM. Il favorise les choix d'organisation privilégiant la réactivité

La réactivité, un impératif de tous les instants

- ◆ Pour les sociétés interrogées, les situations de crise sont
 - dans **moins de 50%** des cas une opération boursière hostile
 - dans **aucun cas** une perturbation interne lourde
- ◆ Pourtant, l'analyse critique des processus opérationnels, en cernant les points bloquants permet de
 - mieux gérer le quotidien
 - sensibiliser et réunir les porteurs de la relation
 - gagner environ trois semaines lors d'une crise majeure ...
- ◆ La réactivité repose aussi sur un véritable choix sur l'externalisation ou non de certaines missions

*Une organisation réactive ne va pas sans
une bonne gestion du caractère sensible de l'information*

◆ Des contraintes fortes

- les destinataires sont sensibles à toute information concernant l'entreprise : **toute information devient une information financière**
- les porteurs de la relation se multiplient : **tout salarié est acteur (image de marque, information...)**

◆ Gérer la sensibilité de l'information : déontologie et ...

- sur le fond : une **charte de communication**
- un **réseau** des porteurs de la relation

◆ Gérer les flux d'information

- réactivité et cohérence : **intégrer** les canaux
- **actualisation et enrichissement** permanent de la connaissance



Nous vous remercions de votre attention

Maintenant, entrez dans une démarche de SRM ...

... Vos questions sont les bienvenues !