



**LE MANAGEMENT
DE L'ACTIONNARIAT
DES SOCIETES COTEES :
DU TPI AU SRM®**

PARTIE 1 UNE PROFESSIONNALISATION CROISSANTE	5
INTRODUCTION	7
1.1. L'identification des actionnaires : préoccupation commune, pratiques différentes	8
1.2. Des schémas d'organisation proches, des modes de fonctionnement différenciés.	12
1.3. Une maîtrise partielle des informations sensibles.....	17
1.4. Communication actionnaires : barycentre de la professionnalisation	19
1.5. Une mesure empirique de l'efficacité.....	26
CONCLUSION PARTIE 1	29
PARTIE 2 LA NÉCESSITÉ DE BÂTIR UNE STRATÉGIE ACTIONNARIALE	31
INTRODUCTION	33
2.1. Partir du projet d'entreprise	34
2.2. Intégrer l'environnement concurrentiel.....	36
2.3. Segmenter son marché	39
2.4. Etablir des objectifs.....	41
CONCLUSION PARTIE 2	46
PARTIE 3 DU TPI AU SRM : L'APPROCHE ACTIONNAIRE ORIENTÉE CLIENT..	47
INTRODUCTION	49
3.1. L'actionnaire-client	50
3.2. Le marketing mix de l'actionnaire.....	52
3.3. Le Shareholder Relationship Management.....	56
3.4. Les bonnes pratiques du SRM.....	58
3.5. Les facteurs clés de succès d'une approche orientée client.....	70
CONCLUSION PARTIE 3	75
CONCLUSION ÉTUDE	77
ANNEXES ET BIBLIOGRAPHIE.....	79

CONCLUSIONS

PARTIE I : UNE PROFESSIONNALISATION CROISSANTE

IDENTIFICATION

- *Les sociétés cotées interrogées partagent le souci de connaître leurs actionnaires sur un plan quantitatif et sont conscientes de la nécessité émergente **d'établir un rapport plus personnel avec chacun**, ce qui passe par une approche plus qualitative.*
- *Le bon niveau de connaissance des outils d'identification existants masque toutefois une vision parfois incomplète des possibilités de leur utilisation pour donner une vision dynamique de l'actionnariat et constituer un outil éclairant des décisions stratégiques.*

PLACE DU MANAGEMENT DE L'ACTIONNARIAT DANS L'ENTREPRISE

- *Le métier de la « relation actionnaires » se professionnalise et s'organise au sein des sociétés cotées. Toutefois ce processus n'est pas arrivé à une complète maturité, comme en témoignent certaines difficultés de reconnaissance par les états majors, une allocation des missions et moyens « au fil de l'eau », et la faible formalisation des procédures de crise.*
- *Ces éléments méritent une prise de recul par rapport aux objectifs réels long terme des relations actionnaires afin de transformer ce point d'échange en **levier tangible de performance**.*

MAITRISE DE L'INFORMATION

- *Les professionnels sont conscients de la particularité de l'information sur laquelle ils travaillent. Si toutes les précautions sont prises pour que celle-ci soit utilisée à bon escient et que les droits fondamentaux des actionnaires soient respectés, en revanche la réflexion sur le caractère confidentiel de l'information est loin d'être courante.*

PRATIQUES DE COMMUNICATION

- *La communication financière a réalisé des progrès très importants, visant notamment à intensifier la relation avec les actionnaires. Cependant, de nombreuses sociétés ne semblent pas encore mesurer le profit à tirer des différents outils disponibles ni la nécessité de développer la complémentarité des canaux employés : autant de rouages qu'il leur faut à présent intégrer dans leur stratégie de communication financière. Et pour être reconnue comme discipline majeure, **la communication actionnaires doit accéder au rang de véritable culture d'entreprise**.*

MESURE DE L'EFFICACITE DES EFFORTS DEPLOYES

- *Les budgets consacrés au management de l'actionnariat, quoiqu'en augmentation constante, demeurent faibles relativement aux enjeux considérés. La limite principale pour considérer le management de l'actionnariat non pas seulement comme un coût, mais comme un investissement, réside dans **une mesure insuffisante de l'efficacité des dépenses engagées**.*

PARTIE II : LA NECESSITE DE BATIR UNE STRATEGIE ACTIONNARIALE

DECLINER LE PROJET D'ENTREPRISE

- *La stratégie actionnariale se construit avant tout à partir du projet d'entreprise, son expression industrielle, ses ambitions humaines et ses déclinaisons en terme d'image. En ce sens, elle est parfaitement cohérente avec la stratégie générale puisqu'elle y trouve sa source. Dans un deuxième temps, la stratégie actionnariale s'exprime à travers des opérations propres, qui peuvent être de nature à favoriser tel ou tel aspect du projet d'entreprise. Projet d'entreprise et stratégie actionnariale interagissent en permanence.*

INTEGRER L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

- *Pour être tout à fait pertinente, la stratégie actionnariale doit se positionner dans son environnement et intégrer une contrainte souvent sous-estimée : sa concurrence.*
- *L'analyse de l'environnement concurrentiel est un des fondements de la construction d'une stratégie actionnariale. Elle permet non seulement de **qualifier** le domaine d'intervention, mais aussi de **hiérarchiser** les priorités d'action, de **mesurer** l'efficacité du dispositif de management de l'actionnariat et de lui donner une dimension dynamique.*

SEGMENTER SON « MARCHE »

- ➔ *La segmentation sert à la fois l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie actionnariale. Elle n'est pas le seul reflet d'une description de la typologie des actionnaires de l'entreprise, mais prend en compte une **analyse comportementale** et génère, par ajout des différentes **volontés stratégiques** du management de l'actionnariat, des segments spécifiques.*

ETABLIR DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

- ➔ *La stratégie actionnariale s'exprime à travers un ensemble d'objectifs, géographie du capital, gestion du capital et satisfaction des actionnaires. Cet exercice est indispensable pour fixer le cadre de travail du management de l'actionnariat.*
- ➔ *Il est aussi l'unique moyen de mesurer l'efficacité des actions et de donner des éléments impartiaux et tangibles pour éclairer les décisions de l'état-major. Cette mesure est le préalable à toute extériorisation de création de valeur par le management de l'actionnariat, signe d'une **professionnalisation parfaitement aboutie et maîtrisée**.*
- ➔ *Si la gestion et la géographie du capital font parfois l'objet d'une réflexion stratégique, la satisfaction des actionnaires n'est pas élevée au rang d'objectif stratégique majeur. L'approche que nous proposons doit permettre de répondre à ce besoin.*

PARTIE III : DU TPI AU SRM : L'APPROCHE ORIENTEE CLIENT

L'ACTIONNAIRE-CLIENT-PARTENAIRE

- ➔ *Considérer l'actionnaire comme un « client-partenaire » est la posture gagnante de la relation actionnariale. Elle représente l'état d'esprit dans lequel doivent évoluer les équipes chargées du management de l'actionnariat. Elle se veut ambitieuse pour ce qui est du type de services qu'il est possible d'offrir à l'actionnaire tout en étant respectueuse du statut très particulier de celui-ci.*

LE MARKETING-MIX DE L'ACTIONNAIRE

- ➔ *Le préalable au déploiement des actions et à l'utilisation des outils est d'éclairer cette posture par une réflexion qui place la démarche de management de l'actionnariat non seulement au service de la stratégie actionnariale définie précédemment mais aussi dans l'axe d'un véritable plan marketing.*

LE SHAREHOLDER RELATIONSHIP MANAGEMENT

- ➔ *L'approche SRM vise à créer avec les actionnaires et avec les prescripteurs, une relation de qualité, durable, différenciante, de nature à créer pour l'entreprise un avantage concurrentiel qui serve la stratégie actionnariale quelle qu'elle soit. Si les objectifs sont clairs, reste encore à dérouler un « mode d'emploi ».*

LES BONNES PRATIQUES DE SRM

- ➔ *Les bonnes pratiques du SRM sont nombreuses et parfois « décoiffantes » par rapport aux approches actuelles.*
- ➔ *Plus que de vouloir adopter en bloc les recommandations exposées dans cette étude, il nous semble plus astucieux de se fixer une cible SRM personnalisée ainsi qu'un chemin pour y parvenir en termes de délais comme de modalités.*
- ➔ *Mais un tel chemin est semé d'embûches et l'atteinte de la cible est conditionnée par le respect d'un certain nombre de facteurs clés de succès.*

LES FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE APPROCHE ORIENTEE CLIENT

- ➔ *Les facteurs clés de succès sont en quelque sorte les règles du jeu du SRM. Dans cette perspective, les compétences personnelles et organisationnelles revêtent une grande importance.*
- ➔ *Celles-ci sont présentes aujourd'hui. Reste à les mettre en musique autour d'une prise de recul indispensable à la mise en œuvre d'une démarche nouvelle.*



Bon de commande de l'étude
Du TPI au SRM® :
le Management de l'actionnariat des sociétés cotées

M. Mme Mlle

Nom :

Prénom :

Société :

Fonction :

Adresse :

e-mail :

Tél : Fax :

Souhaite commander l'étude Du TPI au SRM® : le Management de l'actionnariat des sociétés cotées au prix de 780 euros HT.

Règlement par chèque à réception de l'étude.

Nous vous envoyons l'étude, accompagnée d'une facture dans la semaine suivant la réception de ce bon de commande dûment complété et signé.

Fait à....., le.....

Signature :

Cachet :

A retourner complété par courrier ou par fax :

Elisabeth RAISSON
3D HARMONY Conseil
3bis rue de la Chaussée d'Antin
75009 PARIS

FAX : 01.56.03.98.20