

Comment gérer les attentes du marché ?

Les banques ont encore des efforts à faire en matière de communication financière.

Il ne s'agit pas seulement de renforcer les informations chiffrées mais aussi de mettre en place un marketing financier pour améliorer leurs relations avec leurs actionnaires.

ALEXANDRE ZIBAUT

Directeur en conseil stratégique et opérationnel, spécialisé en banque/assurance

PHILIPPE PEUCH-LESTRADE

Associé, responsable des activités banque/assurance et marchés

BRUNO BOUSQUIÉ

Associé, responsable conseil en stratégie (Europe, Moyen-Orient, Afrique)

Arthur Andersen

L'ACTIONNAIRE, ET PLUS ENCORE l'analyste qui forge son jugement, marquent une exigence accrue en termes de compréhension des objectifs stratégiques et des leviers de création de valeur de l'entreprise. Les marchés financiers valorisent la capacité de l'entreprise à leur fournir ces informations clés.

Les entreprises cotées doivent intégrer cette évolution des attentes des marchés financiers sous peine de sanctions rapides. Les acteurs bancaires français, hautement sensibilisés depuis le début des mouvements de concentration, se montrent-ils parmi les plus entreprenants pour faire évoluer le contenu et la forme de leur communication financière ?

UNE LECTURE CLAIRE
DES LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

Repenser sa communication financière ne se limite pas à revoir l'organisation et le fonctionnement de son service de relation investisseur. Cette adaptation

de la communication doit s'opérer bien plus en profondeur ; elle procède d'une réelle volonté de l'entreprise de se doter non seulement d'un dispositif de pilotage de sa valeur actionnariale mais également des moyens «marketing» permettant de mieux

répondre aux attentes spécifiques de l'actionnaire en matière d'information.

Le management par la valeur actionnariale vise à permettre une meilleure compréhension de la stratégie et, par cette différence d'appréciation, augmenter la valeur de l'entreprise pour ses actionnaires.

Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place un dispositif plus large de pilotage de sa valeur globale. Ce dispositif, qui démarre par une réflexion sur la définition de la stratégie, se traduit par le pilotage des leviers de création de valeur. Ces leviers tiennent aussi bien des gisements de productivité, de stratégies de croissance produit/marché, que du potentiel pour l'entreprise à procéder à des opérations de restructuration et notamment à l'évolution de son portefeuille d'activités.

Pour chacun de ces leviers, la mise en place d'indicateurs de performance va permettre de s'assurer que l'ensemble des équipes met en œuvre la stratégie définie. L'objectif en termes de communication financière est d'apporter à l'actionnaire (actuel ou potentiel), une lecture claire des différents leviers de création de valeur et des indicateurs de performance associés.

MARKETING ET ACTIONNAIRES

La communication financière passe également par une meilleure compréhension des attentes spécifiques de l'actionnaire. Pour comprendre ce qu'attendent les actionnaires, les techniques employées aujourd'hui pour les attentes des clients sont largement adaptables : c'est ce que nous appelons le marketing financier, la gestion de la relation de l'entreprise avec ses actionnaires et les marchés financiers.

L'exploitation de ces techniques de marketing trouve des perspectives intéressantes avec les nouvelles technologies de l'information. Le développe-

“Repenser sa communication financière ne se limite pas à revoir l'organisation de son service de relation investisseur.”

ment d'internet et des moyens de communication électroniques autorise effectivement un nouveau mode de «relation individuelle de masse» : il permet de développer des relations privilégiées avec chacun des acteurs, qu'il s'agisse des analystes, des investisseurs institutionnels ou des actionnaires individuels. Ces nouveaux moyens assurent la mise à disposition rapide et fréquente d'une plus grande quantité d'informations auprès de l'actionnaire, l'accès à l'ensemble des destinataires de l'information et garantissent ainsi, à l'actionnaire, ce qu'il attend d'une entreprise : égalité de traitement, accès à une information précise, transparente et en temps réel, interactivité.

Poussée plus loin, cette logique de service (internet et centres d'appels) peut devenir un instrument précieux de fidélisation de l'actionnaire. Pour ce faire, la technique des clubs d'actionnaires, pratiquée depuis longtemps, trouve sur internet un champ d'expression idéal. Les actionnaires fidèles d'un groupe pouvant ainsi se voir proposer, de façon souple et infiniment moins coûteuse, des services personnalisés (séances de formation à la bourse, visites d'usines...).

DES ACTEURS BANCAIRES ENCORE TIMIDES

Un certain nombre d'entreprises cotées ont commencé à développer cette logique de «*e-Shareholder Relationship Management*» à l'instar du très médiatisé «*e-Customer Relationship Management*». C'est notamment le cas de certaines grandes entreprises industrielles.

La plupart des acteurs bancaires français n'ont en revanche pas encore maximisé cette logique. De fait, les banques françaises ont accumulé un certain retard, et à ce stade, c'est autant sur le contenu de l'information à produire qu'elles se doivent de réfléchir, que sur les moyens de diffusion de cette information et sur la compréhension des attentes et la fidélisation de leur actionnariat.

Aujourd'hui, la nature et le contenu de l'information financière fournie par ces banques ne correspondent pas pleinement aux attentes du marché. Certes,

les banques ne se contentent plus de communiquer sur leur rentabilité interne (ROE, ROA...), mais s'attachent désormais à véhiculer des indicateurs tels que la SVA (*Shareholder Value Added*), le profit économique ou le capital immatériel.

Toutefois, les informations fournies par les banques en matière de création de valeur demeurent succinctes et dispersées dans les rapports annuels, sans autoriser une vision globale de la stratégie et des leviers de création de valeur et de gestion des risques de l'entreprise. De plus, les méthodes d'analyse sont peu normées, et les explications limitées sur la définition de ces leviers ainsi que sur les modalités de calcul des quelques indicateurs de performance communiqués.

Face à un marché global où certains secteurs sont déjà plus communicants, les banques doivent ainsi, elles aussi, mener rapidement cette réflexion autour du dispositif de pilotage de la valeur et de relation aux investisseurs, faute de quoi ces derniers risquent de se reporter sur d'autres valeurs non bancaires ou sur les quelques établissements étrangers qui se sont mis plus vite en phase avec l'évolution observée. ■

“Le marketing financier est la gestion de la relation de l'entreprise avec ses actionnaires et les marchés financiers.”

Un bouleversement culturel



La mise en place d'un pilotage par la valeur est un changement culturel profond. Le secteur bancaire français, à l'occasion des politiques de dérégulation, et privatisation, s'est mis au pouls du reste du monde occidental. Ce mouvement, s'il concerne au premier chef les banques privées confrontées aux réalités des marchés financiers, s'étend aux établissements mutualistes à la recherche de partenariats et d'ouverture du capital, notamment pour faire face à l'ouverture imposée par l'Union européenne.