

# Nouvelle venue dans la famille de l'intelligence économique

## La veille anticipative

### “Actionnaires”

La Veille Anticipative Actionnaire est certainement la plus récemment venue dans la famille des Veilles, famille qui comprend déjà la veille technologique, la veille concurrents, la veille clients, la veille règlementaire, la veille sanitaire, etc. et bien d' autres encore.

**L**a veille, au sens général, est une façon de s'informer sur quelque chose, ou sur quelqu'un, qui peut avoir une influence prochaine ou future sur soi même ou sur l'organisation dont on est responsable. C'est donc une démarche d'acquisition d'information tournée vers le futur en vue de répondre à des questions « ouvertes » du genre : tel événement pourrait-il se produire, qui pourrait avoir un impact sur nous? Telle personne pourrait-elle prendre telle décision, décision qui pourrait influencer sur ce que nous envisageons nous-même de faire, etc. ? Le mot « veille » doit être compris dans un sens actif, volontariste et préventif : tout le contraire de « somnolant ». Par exemple, dans le monde animal,

où la veille est une condition de survie, le loup est un animal constamment en éveil, tout comme le chamois. Le lecteur pourra allonger cette liste à son gré. Un autre exemple dans un autre domaine, le navire de guerre, en mer, est constamment en éveil au moyen de ses radars : c'est aussi une condition de survie pour lui, tant à l'égard d'ennemis éventuels que d'éléments naturels susceptibles d'entraîner un risque : iceberg, épaves flottantes, etc.

#### LA VEILLE ANTICIPATIVE

Dans le cas d'un personne physique, la Veille Anticipative devrait être un concept familier. En effet, bien des dictons relevant de la sagesse populaire, et que l'on répétait dans les familles, nous y préparait : « n'attends pas demain pour faire ce que tu peux faire aujourd'hui ».

Si l'on pense maintenant à une entreprise, qu'elle soit industrielle, commerciale, financière ou de services, celle-là peut être en situation de veille par rapport à tel ou tel autre concurrent « dangereux » : on parle alors de « veille concurrents », ou bien en situation de veille à l'égard de tel ou tel autre client important que l'on ne voudrait pas perdre, dont on craint l'éventuelle infidélité ou le risque de défaillance financière. Le lecteur aura certainement compris le sens du mot veille, en général, et dans le monde des affaires en particulier.

Et c'est ici qu'entre en scène une nouvelle venue : la « veille anticipative actionnaire ».

La « Veille anticipative actionnaire » : qu'est-ce à dire ?

Prenons tout de suite un exemple réel, qui nous servira de fil conducteur dans le texte qui suit. Tout lecteur possédant une voiture française aura probablement entendu ou lu, le nom de VALEO. VALEO est une entreprise industrielle française du secteur de l'automobile. Plus précisément c'est ce que l'on appelle un équipementier. Peut-être le tableau de bord de votre voiture est-il conçu et fabriqué par VALEO ou l'un de ses sous-traitants. Un équipementier conçoit, produit et fournit des équipements de voiture (mais pas seulement de voiture) à des constructeurs qui sont ses clients, ainsi en est-il de Renault, par exemple. Cette entreprise VALEO, ou plus exactement ce groupe industriel, est présent non seulement en France, mais dans un grand nombre de pays : les USA, le Brésil ou la Chine, par exemple. Mais quel que soit le pays la survie d'un équipementier du secteur automobile est un problème de plus en plus difficile du fait de la concurrence à l'échelon mondial. Les « menaces » peuvent provenir de toute part : concurrents, clients, fournisseurs, réglementations nationales (en matière de pollution par exemple), ruptures tech-

nologiques, etc. Les décisions stratégiques, c'est-à-dire les décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise, sont très difficiles à prendre et contiennent toutes une part d'incertitude. Mais voici qu'apparaît un nouveau facteur d'incertitude dans l'environnement des équipementiers, un acteur nouveau, et de ce fait un risque nouveau, dans le contexte d'un équipementier (c'est l'exemple que nous avons choisi comme fil directeur) : l'actionnaire ! Mais pas n'importe quel actionnaire : le « gros actionnaire », un fonds de placement, par exemple. Celui-ci peut être tout à la fois un acteur providentiel et un acteur de mort de l'équipementier. Il devient donc un élément devant être mis sous Veille, de la part de l'équipementier qui a le souci de survivre. En fait, le problème que nous évoquons ici concerne toute société cotée en bourse : par exemple, le lecteur se rappellera comment Péchiney, l'une des entreprises clés françaises, s'est retrouvée en 2003 la cible d'un raid surprise réussi de la part du groupe Alcan et a disparu presque aussitôt. Aujourd'hui c'est au tour de Alcan d'être menacé par un de ses gros actionnaires.

## Résumons brièvement la succession des événements.

### POUR SIMPLIFIER TENONS-NOUS EN À VALEO ET RÉCAPITULONS LES FAITS RÉCENTS (DEPUIS DÉBUT 2007).

➤ Début 2007, le fonds d'investissement américain Pardus se révèle posséder plus de 10 % du capital de VALEO, étant ainsi son actionnaire le plus important. Puis il augmente sa part à 14% (si ce n'est plus à la date où nous écrivons, soit le 2007-05-10).

➤ Pardus est mécontent de la Direction actuelle de VALEO, affirmant que ce groupe est mal géré et qu'il devrait changer sa stratégie internationale, notamment en rachetant l'équipementier américain Visteon. Selon

Karim Samii, président du fonds Pardus Capital, « un tel attelage transatlantique créerait le troisième équipementier mondial, derrière Bosch et Delphi, et de la valeur pour les actionnaires. ». (Les Echos, 15 mars 2007).

➤ Les dirigeants de VALEO repoussent cette suggestion. Seules certaines unités de Visteon, ciblées au cas par cas, pourraient intéresser VALEO, selon les propos de son PDG.

➤ Mais l'investisseur Pardus précise sa menace. En effet, lors de l'assemblée générale du 21 mai 2007, les mandats de neuf membres du Comité d'Administration, dont celui du PDG Thierry Morin, arrivent à échéance. Ces administrateurs devront être soit renouvelés, soit remplacés par de nouveaux membres, en fonction du vote des investisseurs (parmi lesquels le fonds Pardus).

➤ Pardus alors « propose » de présenter neuf candidats aux élections du comité d'administration (deux membres du fonds Pardus lui-même et sept membres indépendants mais choisis par lui). Le PDG actuel de VALEO est ainsi menacé d'éviction lors du vote, le 21 mai 2007.

➤ Le président Thierry Morin refuse la proposition de Pardus, trouvant que cette proposition de neuf candidats présentés par Pardus est déséquilibrée au regard du capital détenu par cet actionnaire (soit 12,70%). La direction de VALEO dénonce la volonté de « prise de contrôle rampante » de la part de Pardus.

➤ En conséquence et en mesure de protection, les résolutions préparées par la direction actuelle de VALEO, en vue de l'assemblée générale du 21 mai, ne prévoient pas l'entrée de représentants de Pardus. (Investir Hebdo, 14 avril 2007)

➤ Cependant, avec l'alliance d'un autre fonds d'investissement, Brandes par exemple, Pardus pourrait compter sur au moins 17 % du capital de VALEO pour faire entendre sa voix. A titre d'exemple précisons que, sur la base du taux de participation à la dernière assemblée de VALEO en 2006 (soit 38,6 %), il suffirait que d'autres actionnaires pesant 2 % à 3 % votent avec eux pour que les administrateurs présentés par Pardus soient élus et que la direction actuelle de VALEO soit évincée. Donc, avec les mandats de 9 administrateurs nouveaux sur 11 arrivant à échéance, c'est la prise de contrôle du conseil d'administration qui est en cause.

➤ Finalement, l'assemblée générale du 21 mai 2007 rejette toutes les propositions de Pardus et le président Thierry Morin est plébiscité et renouvelé dans ses fonctions. Mais l'issue aurait pu être différente.

Quoi qu'il en soit, le groupe VALEO avait-il « vu venir le danger » depuis suffisamment tôt ? Peut-être s'était-il mis en alerte, à l'égard du fonds Pardus, pour anticiper la menace et préparer à temps sa défense ? Peut-être avait-il commencé à mobiliser les actionnaires susceptibles d'être des alliés ? Nous ne connaissons pas les réponses à ces questions. Mais ces questions nous permettent de revenir au concept de Veille Anticipative Actionnaires, concept qui devrait concerner toute société cotée en bourse, nous semble-t-il.

## VEILLE ANTICIPATIVE

### ACTIONNAIRE POUR QUOI FAIRE ?

Si nous quittons le cas particulier de VALEO pour prendre un peu de recul et de hauteur, on voit que la Veille Anticipative Actionnaire pourrait avoir pour objet de répondre à des questions telles que les suivantes (cette liste n'étant pas exhaustive)



#### QUESTIONS VISANT À ANTICIPER DES ÉVÉNEMENTS POTENTIELLEMENT DANGEREUX, EN PROVENANCE DE CERTAINS ACTIONNAIRES :

- 1 - quel est le volume d'échange d'actions « de notre groupe/société », jour après jour ?**
- 2 - si le volume du jour j est significatif, qui sont les acheteurs ?**
- 3 - connaissons-nous le nom de l'acheteur d'un gros volume d'actions ?**
- 4 - connaissons-nous ses intentions ? Que connaissons-nous de sa stratégie ?**
- 5 - sommes-nous attentifs à voir venir suffisamment tôt une « offre » inamicale ?**
- 6 - de quelles informations de potentiel disposons-nous au sujet de cet actionnaire, et quels genres de signaux faibles devons-nous traquer désormais pour nous tenir en alerte (voir définitions dans Lesca 2003) ?**
- 7 - que connaissons-nous de nos actionnaires les plus « significatifs », à être en mesure de « mobiliser » les actionnaires « amis », si nécessaire et en temps voulu...**

L'intérêt pour la « Veille Anticipative Actionnaires » devrait être fortement stimulé par les exemples qui se multiplient. Ainsi apprend-t-on à quelques jours d'intervalle :

- « Brandes Investment a déclaré à l'AMF détenir 10% du capital et être désireux de continuer ses achats d'actions de l'équipementier, si celui-ci continue de représenter une opportunité d'investissement ». Les Echos 24/04/2007 p30.

- « Pékin vient d'annoncer le rachat de 10% du fonds d'investissement américain Blackstone. Ce rachat marque un changement radical de stratégie de la Chine. » (\*). Celle-ci, qui dispose d'un stock de réserves de change énorme, investissait, jusqu'à présent, uniquement dans l'achat de bons du trésor américain. S'agit-il de « l'amorce d'un processus plus large qui verrait Pékin s'installer dans les plus grandes entreprises américaines » voire européennes ? (\*) Le Monde 23/05/2007 p14.

Mais de tels exemples, et ceux qui ne manqueront pas de se produire dans les temps prochains donnent aussi à penser que le besoin de méthodologies appropriées à la mise en place et à la pratique de la Veille anticipative actionnaires devrait donner naissance à des recherches passionnantes.

#### Humbert LESCA

Professeur émérite Université  
Pierre Mendès France -  
Grenoble

Laboratoire CERAG UMR  
5820 CNRS - UPMF

#### Djouad Sabah

Documentaliste à l'Université  
Pierre Mendès-France  
Membre de l'équipe de  
recherche

Lesca, H. (2003) -  
Veille Stratégique, la méthode  
L.E.SCAning  
Ed. ems Management et Société. 190 p.  
voir pages 87 et 120.