

Travaux dirigés

*Problèmes Managériaux Contemporains*

L1 Sciences de Gestion

**Séance 3**  
**Stratégies de croissance et performance**

**Objectifs :**

La croissance de l'entreprise est définie comme un accroissement de son activité. Elle peut s'apprécier soit de manière quantitative (augmentation du CA, de la part de marché, du résultat, des effectifs, etc.), soit de manière qualitative (augmentation de la capacité d'influence de l'entreprise sur son marché, de sa notoriété, de son image, etc.). Les stratégies de croissance permettent à l'entreprise de maintenir et/ou de développer sa position dans un environnement concurrentiel instable.

Cette séance poursuit l'objectif d'interroger la performance des différentes logiques pouvant être sous-tendues par les stratégies de croissance des organisations ainsi que les implications de celles-ci en matière de management.

**Travail demandé :**

**Les sujets d'exposés:**

**Deux groupes d'étudiants** traiteront **l'un des deux sujets** suivants sous la forme **d'un exposé oral** :

**Sujet 1** : En quoi la stratégie de croissance de Virgin permet-elle d'expliquer le succès de l'entreprise ?

**Sujet 2** : Comment expliquer l'existence de stratégies de croissance aussi différentes que celles de Virgin Group et Butler Capital Partner ?

**Travaux préparatoires :**

Les étudiants **qui ne participent pas** aux exposés oraux traiteront **individuellement** les questions se trouvant à la fin de la plaquette.

**Document 1 :**

Extrait de Jean-François CRISTOFARI, Virgin Megastore, un concept qui perdure, Marketing Magazine N°48, 01/03/2000

Marque mondialement connue, Virgin a érigé l'anticonformisme, la provocation disent même certains, au rang de valeur maîtresse. Le groupe a pris son essor dans les années 70 autour de l'édition musicale et de la vente de disques. Mais Richard Branson, son P-dg, a toujours cherché le salut dans la diversification. Touche-à-tout de génie, il est parvenu à créer un empire multiforme, avec des réussites sur lesquelles aucun bookmaker n'aurait osé parier un penny. Virgin Megastore en est l'un des plus beaux fleurons.

Virgin Stores regroupe l'activité de distribution spécialisée en biens culturels du groupe Virgin. Le concept de l'enseigne fut à ce point marquant que "megastore" est devenu un terme générique pour qualifier les grands magasins de type Virgin. A l'origine, l'objectif était de créer un format permettant de référencer une gamme de produits musicaux aussi large que possible. Ensuite sont venus s'ajouter d'autres produits culturels. Rien de bien original jusque-là, mais Virgin a apporté quelques améliorations à ce concept de base. Tout d'abord, au niveau des services proposés : des bornes d'écoute par centaines, possibilité de visionner les cassettes vidéo, ordinateurs individuels pour voir fonctionner les derniers logiciel... équipent les magasins. Ensuite, par la volonté de faire des megastores des lieux de rencontres et d'échanges entre public et artistes, des lieux porteurs d'événements. Pour parvenir à ce résultat, Virgin a cherché à créer une ambiance particulière dans laquelle l'architecture joue un rôle important. Pour l'ensemble de ses magasins, l'enseigne tente de préserver le caractère des sites d'implantation, condition sine qua non pour en faire des "espaces de vie". Avec une prédilection toute particulière pour les immeubles de banques et leur style souvent monumental (Champs-Élysées, Lyon/Metz). Plus beau symbole du modèle Virgin, le magasin des Champs-Élysées peut être considéré comme un véritable phénomène de société par son chiffre d'affaires, par sa fréquentation (20 000 personnes le fréquentent chaque jour depuis son ouverture) et, plus encore, par son image. A tous les éléments évoqués ci-dessus viennent s'ajouter le style du bâtiment ainsi que des services de type Virgin Café (toutefois présent dans d'autres magasins en France). Le Megastore des Champs-Élysées est un peu le précurseur d'une nouvelle race d'enseignes. C'est notamment le tout premier magasin à avoir proposé des bornes d'écoute en 1988. L'organisation de nombreuses séances de dédicaces et de mini-concerts ont permis d'y accueillir Jessye Norman, Sting, Jim Jarmush, Jean-Paul Goude, Plácido Domingo, Tina Turner, Claudio Abbado, Quentin Tarantino, Johnny Hallyday... (...)

**Un groupe à physionomie variable**

Virgin est un groupe pour le moins atypique. Les analystes le qualifient volontiers d'opaque (pas de chiffres consolidés des différentes sociétés ; Richard Branson est assez réfractaire à l'introduction en Bourse). Surtout, c'est un groupe qui a fait son succès à partir d'entreprises créées de toute pièce : les disques, l'aviation, les magasins... Des fleurons dont Virgin n'hésite pas à se séparer lorsqu'il l'estime nécessaire. Les disques ont été vendus à Thorn EMI pour la coquette somme de 560 millions de livres en 1992. En début d'année, 49 % de Virgin Atlantic Airways, la compagnie aérienne, ont été vendus à Singapore Airlines (au prix inespéré de 600 millions de livres). Virgin s'est par ailleurs délesté de son circuit de cinémas, Virgin Cinemas (une trentaine de cinémas en Grande-Bretagne et en Irlande, soit environ 300 écrans), en le cédant au Français UGC pour un peu plus de 2 milliards de francs, en octobre dernier. Là encore, une jolie somme. De fait, chacun s'accorde à reconnaître à Richard Branson le don de vendre ses affaires au meilleur prix et au meilleur moment. Mais le plus difficile est ailleurs : reconstruire des success stories. Nouveau cheval de bataille du groupe, Internet. Richard Branson, qui estime que la majorité des disques seront bientôt vendus sur le Net, souhaite tout simplement faire de virgin.com l'un des trois premiers portails généralistes sur Internet à l'échelle mondiale. Dans la foulée, le patron de Virgin s'apprête à vendre par ce canal des automobiles, de l'électricité et du gaz. "Accessoirement", Virgin s'est également lancé dans les téléphones mobiles avec la création, en novembre dernier, de Virgin Mobile, filiale commune avec One2One (Deutsche

Telekom). Objectif : un million de clients début 2001. S'ils sont menés à bien, ces projets feront oublier les échecs du groupe. Car il y en a. Le cola, les cosmétiques, l'habillement... autant de secteurs dans lesquels Virgin n'a pas eu le succès escompté. Ainsi, l'empire Virgin n'hésite pas à se défaire d'activités périphériques pour se redéployer dans de nouveaux secteurs. D'où une physionomie "évolutive" et une prise de risque importante. Mais il est vrai que le risque a toujours fait partie de la vie de Richard Branson.

### **Document 2:**

Richard Branson : «La disparition des Virgin Megastore était écrite», Par Solveig Godeluck | 18/09 | 12:40 | mis à jour à 18:02 - <http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0203012632273-richard-branson-la-disparition-des-virgin-megastore-etait-ecrite-606528.php>

L'entrepreneur et milliardaire britannique est passé à Paris aujourd'hui pour le lancement d'une offre Virgin Mobile « révolutionnaire » – d'où sa tenue de Che Guevara. En marge de cet événement, ce sexagénaire qui ne se donne pas de répit évoque quelques autres activités qu'il a lancées, de la distribution de produits culturels aux voyages touristiques dans l'espace.

### **Est-ce que la marque Virgin Mobile est celle qui vous permet de faire connaître les autres activités que vous avez lancées ?**

Coca-Cola, Apple, Google... la plupart des marques globales se spécialisent. Chez Virgin, nous avons fait un autre choix. Quand dans un pays, quelque chose n'est pas très bien fait par les acteurs en place, nous nous jetons à l'eau. C'est pourquoi en Italie nous sommes plutôt connus pour les clubs de sport, aux Etats-Unis pour les lignes aériennes low cost, les vols spatiaux, en France les téléphones mobiles...

### **Vous avez créé des centaines d'entreprises depuis la création de Virgin Records en 1970, mais jamais des start-up Internet. Est-ce un regret ?**

Nous avons investi dans les start-up Internet d'autres personnes, comme Square, avec de brillants entrepreneurs. Je m'intéresse aux activités dans lesquelles je peux faire la différence. Par exemple, les clubs de sport. Avec Virgin Active, déjà présent au Portugal, en Espagne, en Italie, à Singapour, en Australie, et j'en passe, nous cherchons à nous implanter à Paris et en France. Beaucoup de jeunes apprécient la marque Virgin, et c'est bon pour nous.

### **Quel est l'impact pour la marque Virgin en France, où tous vos magasins de vente de produits culturels Virgin Megastore ont fermé ?**

Nous avons vendu nos Megastore il y a dix ans déjà. Je dois admettre que j'ai pris cette décision au moment de la sortie de l'iPod, qui permettait d'avoir de la musique gratuitement sur Internet. La suite était écrite. Cela allait être une révolution. Nous avons vendu nos magasins en France, en Grande-Bretagne et quasiment partout ailleurs. C'est triste de voir que ces enseignes ont disparu. Je n'ai pas eu le courage de me rendre sur les Champs-Élysées, là où nous avions notre plus gros magasin, le plus visité de France. Mais c'est comme les arbres, les gens, rien ne dure pour l'éternité.

### **Virgin Mobile en France a été mis en difficulté par l'arrivée de Free Mobile. Que pensez-vous de ce concurrent ?**

Je tire mon chapeau à Free Mobile. Ils ont créé leur propre révolution. Ils ont effectué un mouvement stratégique intelligent. Respect.

### **Prévoyez-vous de voler à bord d'un des vaisseaux-avions de Virgin Galactic, votre compagnie touristique de vols spatiaux sub-orbitaux ?**

Oui, les premiers vols auront lieu entre décembre et février, et j'en ferai partie, ainsi que mes enfants Holly et Sam, qui sont maintenant des adultes. 80 % des gens veulent aller dans l'espace. Nous avons déjà 17 français inscrits pour faire le voyage. Je suis généralement plus excité par les gens avec lesquels je travaille que par les produits, mais il est certain que le vaisseau spatial va attirer l'attention. Sa forme se rapproche de celle d'un avion. Un jour, on fera le trajet France Australie en deux heures, et ce sera de mon vivant, du moins mes enfants le verront.

#### ***Document 3:***

Extrait de : « Richard Branson, l'entrepreneur énigmatique » -

[http://www.aerograf.be/createurs-entreprise/lesechos\\_entreprendre/articles/article\\_1\\_8.htm](http://www.aerograf.be/createurs-entreprise/lesechos_entreprendre/articles/article_1_8.htm)

(...) L'anticonformisme propre à Virgin se manifeste par d'autres aspects. Branson est parvenu à donner l'impression que l'on travaille chez lui pour le plaisir et non pas simplement pour gagner sa vie. Notoirement indifférent aux possessions matérielles et peu préoccupé par la gestion financière au jour le jour, Branson n'a eu aucune difficulté au départ à verser des salaires faibles à ses collaborateurs, du moment que les gens s'amusaient et avaient le sentiment d'appartenir à une entreprise unique en son genre et plus humaine que les autres.

Dès que la déprime menaçait, on organisait une fête pour remonter le moral des troupes, ce qui donnait à Branson l'occasion de faire subir aux nouveaux venus un de ces bizutages qu'il affectionne particulièrement, rituel d'entrée embarrassant qui a survécu à ce jour.

Pour l'essentiel, ce mode de fonctionnement n'est pas issu d'une volonté délibérée, mais répond aux exigences de l'époque de la création de Virgin. Le modèle a fait ses preuves, et Branson peut désormais le reproduire systématiquement. Sa philosophie consiste à s'immerger dans de nouvelles activités jusqu'à ce qu'il en comprenne parfaitement les tenants et les aboutissants, puis à confier l'affaire à un directeur général et à un contrôleur financier qui reçoivent une participation dans l'entreprise et qui ont pour mission de la faire décoller.

Il sait que l'expansion de son groupe par la création d'entités juridiques indépendantes permet de protéger Virgin tout en contribuant à susciter l'engagement et la loyauté des dirigeants de ses filiales, d'autant plus qu'il leur accorde une totale autonomie de gestion et leur offre une prise de participation minoritaire. Branson rappelle avec fierté que Virgin a produit un nombre considérable de millionnaires. Il répète souvent qu'il ne veut pas voir ses meilleurs collaborateurs quitter la société pour monter leur propre entreprise. Il préfère en faire des millionnaires au sein même de Virgin.

Pour lui, il existe des parallèles entre le système japonais de « keiretsu » (de petites entreprises s'imbriquant dans un réseau de collaboration) et la structure qu'il a mise sur pied à Virgin, avec plus de 500 petites unités dans le monde qui fonctionnent en quasi-autonomie.

#### **Le « véritable » Branson**

Richard Branson est aujourd'hui une célébrité internationale. Il a fait l'objet de nombreux portraits dans les magazines, dans la presse économique et à la télévision. Au Royaume-Uni, Branson est un véritable héros populaire. Il est fréquemment cité comme modèle par les jeunes qui souhaitent réussir dans les affaires sans pour autant compromettre leur éthique personnelle.

Sur le plan matériel, la réussite de Branson est indéniable. Il est devenu un des hommes les plus riches du Royaume-Uni avant quarante ans et a récemment été classé au 11e rang du palmarès des plus grosses fortunes du pays, avec une valeur nette estimée à 895 millions de livres.

Interrogé sur la stratégie qui a permis cette réussite, il parle de minimisation des risques (« Il faut savoir protéger ses arrières et être toujours prêt à jeter l'éponge ») et de recherche systématique des opportunités pour bâtir « le plus grand groupe d'activités de loisirs en dehors des Etats-Unis ». (...)

#### **Document 4 :**

Extrait de « Le mythe Virgin peut-il survivre à Richard Branson ? », Les Echos n° 17796, 16 Décembre 1998

(...) Trente ans après l'ouverture de son premier magasin de disques sur Oxford Street, l'empire britannique du milliardaire excentrique Richard Branson contrôle une galaxie de 200 sociétés. Ce voyage du jour dans un nouvel empire industriel traverse une compagnie aérienne, Virgin Atlantic, et des Megastore, emprunte des trains, croise la banque directe, débouche sur des cinémas et des robes de mariée. Six ans après la revente du Virgin Music Group, l'inventeur du capitalisme baroque est prêt à jouer quitte ou double avec Virgin Rail.

Sur la corde raide ?

L'offensive a commencé par une première salve de « The Economist », publiée en février dernier. Au terme d'une plongée dans les comptes et les structures byzantines du Virgin Group, grossièrement évalué à 3 milliards de livres (28,5 milliards de francs), l'hebdomadaire économique britannique estime qu'en dehors de son joyau Virgin Atlantic \_ la compagnie aérienne fondée en 1984 \_ l'empire de 200 filiales vit sur la corde raide. Et son grand saut dans le transport ferroviaire, avec Virgin Rail, s'apparente à un quitte ou double. Au total, l'empire Virgin serait à peine équilibré avec un bénéfice avant impôt estimé à seulement 2,2 millions de livres, sur un chiffre d'affaires estimé à 2,11 milliards de livres, même si le groupe se refuse à consolider ses comptes. L'ensemble des filiales détenues à moins de 50 % (Virgin Direct, Virgin Cola...) serait le plus déficitaire avec une perte avant impôt de 37,5 millions de livres, sur un chiffre d'affaires de 845 millions de livres. Une analyse contestée par le patron de Virgin qui revendique une réserve de 250 millions de livres de cash et un « *cash-flow positif de 150 millions de livres par an* », même s'il reconnaît privilégier « *une approche fondée sur la valorisation du capital à long terme par rapport aux profits imposables à court terme* ».

(...)

Fondamentalement, l'inventeur du capitalisme baroque n'a que faire de la cuisine comptable et se passionne davantage pour son prochain voyage en ballon autour du monde. Un an après l'humiliant atterrissage forcé de son engin, le Virgin Global Challenger, dans le désert algérien, Richard Branson est reparti pour Marrakech pour une nouvelle tentative, en compagnie de son ex-rival dans les airs, le millionnaire Steve Fosset. Au porte-parole du groupe, William Withehorn, de calmer les angoisses de la presse économique britannique !

Avec ses trusts offshores basés aux îles Vierges britanniques ou à Jersey et Guernesey et ses « actions au porteur », l'empire Virgin n'a jamais brillé par la transparence financière. Et il s'en vante. Malgré ses 200 filiales opérationnelles et ses quelque 24.000 salariés (dont 17.000 en Grande-Bretagne), l'empire Branson n'a ni société holding ni organigramme détaillé. Composée d'une douzaine de directeurs, tels que Gordon McCallum (le directeur de la stratégie) et William Whitehorn (également chargé du développement de la marque), l'équipe de direction Virgin Management Limited travaille avec les 65 directeurs généraux des sociétés opérationnelles autour du monde. Le groupe se définit lui-même comme une « *société de capital-risque* » dotée d'une marque, plus proche du groupe américain Texas Pacific Group ou d'une organisation comme Mitsubishi que d'un « empire » familial traditionnel ; un terme que récuse d'ailleurs Richard Branson.

« Les marchés cibles de Virgin sont souvent ceux où les clients ont été arnaqués ou négligés, où règne la confusion et où la concurrence ne se remet pas en cause », résume la charte du groupe. A charge pour British Airways ou les banques de dépôt traditionnelles de se reconnaître dans l'une ou l'autre catégorie. Dans l'entourage de Richard Branson, on appelle cela « la théorie du grand méchant loup. S'il y a une compagnie qui facture un prix excessif à ses clients et ne tient pas ses promesses en termes de service, il y a une opportunité pour Virgin d'entrer sur le marché et de faire mieux », explique Rowan Gormley, directeur général de Virgin Direct, la filiale de services financiers du groupe. Richard Branson aime bien jouer les Robin des bois. La mise en scène et la médiatisation à outrance de ses batailles judiciaires \_ avec British Airways (BA) et ses sales tours (« dirty tricks ») \_ ou de la compétition \_ pour la gestion de la loterie nationale \_ ont contribué à établir sa réputation de « monsieur Propre ». Lorsqu'il remporte son procès en diffamation contre British Airways, en 1993, il distribue à l'ensemble des salariés de Virgin Atlantic les 500.000 livres de dommages-intérêts qui lui ont été personnellement attribués, sous la forme du « BA bonus ».

### **Un style de management original**

Et la marque, c'est Branson lui-même, son île privée dans les Caraïbes (achetée pour 300.000 dollars en 1978 à un aristocrate ruiné), ses voyages en ballon, son autobiographie publiée par Virgin Publishing, où légende et vie privée se mêlent étroitement pour former le « mythe Virgin ». (...)

En perpétuel mouvement, la galaxie Virgin réclame un style de management original. « Nous ne sommes pas là seulement pour faire de l'argent. Nous voulons que les gens viennent chez nous parce que nous sommes différents », explique le directeur général de Virgin Entertainment, Simon Burke. Qu'il s'agisse de la classe business de ses avions, de ses magasins de disques, de ses trains ou de son style de management, Virgin vend sa « différence » considérée comme une philosophie commerciale. Et cela marche. Dans une Angleterre guindée, où les leaders syndicalistes dînent en smoking avec les représentants du patronat, Richard Branson apporte une bouffée d'air frais salutaire. (...)

Virgin joue sur le long terme. Incorrigible touche-à-tout, Richard Branson est déjà en train de défricher de nouvelles terres de conquête. Candidat à la liaison aérienne Heathrow-Shanghai contre BA, il construit une chaîne de cinémas au Japon, rêve d'introduire son Virgin Cola en Chine et de louer un Concorde à Air France. Après le succès de son service d'accès à Internet, Virgin Net, détenu à 50-50 avec le câblo-opérateur NTL, Virgin caresse encore l'idée d'une entrée dans les télécoms. Une manière de snober les affres des économistes.

### **Document 5 :**

*Christine Lejoux*, Qui est Butler Capital Partners, le discret propriétaire de Virgin Megastore? | 07/01/2013, 15:24 - 1128 mots

Son genre de beauté? Les entreprises en difficulté, non cotées en Bourse, et qui présentent un vrai potentiel de rebond pour le fonds de «retournement» qu'est BCP. Ce dernier investit essentiellement dans des sociétés françaises, réalisant entre 50 et 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ses tickets d'investissement oscillent entre 10 millions et 50 millions d'euros, en moyenne. Ce qui lui permet de prendre des participations majoritaires ou, tout au moins, d'être un actionnaire minoritaire «actif». BCP avait ainsi racheté à Lagardère 80% de Virgin, pour quelque 100 millions d'euros, en 2008, au moment où l'enseigne, confrontée à la chute des ventes de disques, misait sur les marchés de la papeterie et du livre pour se relancer.

D'un naturel plutôt discret, le fonds n'a pu éviter la médiatisation lorsqu'il a participé à la privatisation épique du transporteur maritime SNCM, en 2006. Et encore moins lors de son entrée, la même année, au capital du PSG, aux côtés de Colony Capital et de **Morgan Stanley**, dans le cadre de la cession du club de football par Canal +, pour 41 millions d'euros. (...)

### Les participations de Butler Capital Partners

Société	Activité	Date d'investissement	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)
ADIT	Intelligence économique	2011	20
Partouche	Casinos	2011	480
Anovo	Réparateur de produits numériques	2011	344
Christian Bernard	Joallerie	2010	155
Virgin Stores	Distribution de produits culturels	2008	304
Sernam	Messagerie	2006	325
Acces Industrie	Location de nacelles élévatrices	2006	59
Osiatis	Services informatiques	1998	244

Source : Butler Capital Partners

#### **Document 6 :**

Extrait de « Qui est Butler Capital Partners, le propriétaire de Virgin ? », Nina Godart, le 04/01/2013 à 20:47, Mis à jour le 05/01/2013 à 9:42 - <http://www.bfmtv.com/economie/est-butler-capital-partners-propretaire-virgin-417348.html>

Les magasins Virgin s'apprêtent à déposer le bilan ce 4 janvier 2013, après des années de difficultés. L'occasion de dresser le portrait de Butler Capital Partners, l'actionnaire majoritaire du groupe.

La chaîne de magasins, qui emploie 1000 salariés en France, va déposer le bilan. Depuis plusieurs années, elle est embourbée dans les difficultés financières dans un secteur bouleversé par la concurrence sur internet et le numérique.

Mais "*ces mutations ne sauraient masquer les propres responsabilités de Butler Capital Partners dans la situation que rencontre actuellement l'entreprise*", juge le président du groupe communiste au Conseil de Paris.

Butler Capital Partners, dit BCP, est l'actionnaire principal de Virgin. En 2008, il en acquiert 80% du capital auprès de Lagardère, pour 76 millions d'euros.

Le groupe d'Arnaud Lagardère, qui conserve 20% des parts, fait une moins-value de 95 millions d'euros à la vente. Lui-même avait racheté la chaîne en 2001 au Britannique Richard Branson, propriétaire de la galaxie Virgin, pour au moins 100 millions d'euros.

#### **Des droits de gouvernance important, dans une ambiance amicale**

Entre 2007 et 2010, Virgin voit son chiffre d'affaires fondre, de 397 à 304 millions d'euros. 100 millions de moins en trois ans sous la gouvernance de BPC donc.

Le crédo de ce fonds de capital risque : investir dans des entreprises en difficulté, "*devant faire face à un environnement opérationnel, financier ou actionnarial complexe*", est-il expliqué sur le site internet du groupe.

En échange d'apport de fonds, de 10 à 50 millions d'euros, Butler Capital réclame des "*droits de gouvernance importants*". Le fonds "*participe aux principales décisions stratégiques*". Mais avec une "*approche souple et amicale*", est-il écrit.

Butler Capital partners a été créé en 1991 par Walter Butler, un homme d'affaires américano-brésilien. Formé à l'Ena, conseiller de François Léotard au ministère de la culture en 1986, il est également passé par la sulfureuse Goldman Sachs aux Etats-Unis.

C'est à cette période qu'il découvre le capital-risque et décide de créer Butler Capital Partners. Doté de 500 millions d'euros en fonds de gestion, le fonds d'investissement a aujourd'hui neuf sociétés en portefeuille, dans des secteurs aussi variés que les casinos, les services informatiques ou la location de chariots élévateurs.

Il a eu un temps une participation dans le transporteur maritime SNCM avant de le céder à Véolia. Il avait également investi dans le leader du déguisement Cesar. En janvier 2011, il vend ses parts. En août de la même année, Cesar fait faillite et est placé en redressement judiciaire, régime sous lequel il est encore aujourd'hui.

Sur internet, à la page "Nos investissements" du site de BCP, la photo d'un magasin Virgin orne toujours l'en-tête, ce 4 janvier 2013. Le distributeur de produits culturels ne peut plus payer ses créanciers. La procédure de cessation de paiements engagée pourrait donner lieu à un redressement, un sursis, ou à une liquidation judiciaire, sa disparition.

#### ***Document 7 :***

Alexandra B., Salariée de Virgin, « Virgin Megastore sans repreneur : salariée, j'ai assisté au sabotage du groupe », 06-06-2013 à 11h34 - Modifié le 10-06-2013 à 17h23 - <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/882634-virgin-megastore-salariee-j-ai-assiste-au-sabotage-du-groupe.html>

Le tribunal de commerce de Paris a rejeté ce lundi les deux offres de reprise de Virgin, l'une émanant du spécialiste des loisirs créatifs Cultura et l'autre de VivarteAlors. Alors que la liquidation judiciaire semble maintenant inévitable, une salariée raconte son impuissance et celle de ses collègues face au naufrage du groupe pour lequel elle travaille depuis six ans.

Dégoûtée, dépitée, énervée. C'est à peu près mon ressenti actuel et, je pense, celui de mes collègues aux gilets rouges de chez Virgin. Ces différents mois, nous les avons suivi comme un épisode de Dallas, avec ses promesses, ses espoirs et au final ses désillusions. Comme si tout avait été calculé pour faire couler l'entreprise et éviter au maximum sa reprise par un tiers.

#### **Tout a commencé bien avant l'annonce officielle**

Officiellement tout a commencé un matin de janvier 2013. Tout juste remis des fêtes de fin d'année, nous avons eu l'agréable surprise d'apprendre par les médias la mise en dépôt de bilan de notre société, Virgin Megastore. J'ai envie de dire, une élégante manière de nous souhaiter une bonne année. Pourtant, dans l'ombre tout a commencé il y a des mois.

Quand Butler Capital Partners (BCP) a racheté l'entreprise en décembre 2007, nous nous doutions bien qu'un fond d'investissement attendait des résultats. Cependant, alors que notre secteur évoluait, rien n'a été fait. Monsieur Butler s'est bien défendu de tout manque d'initiative en prétendant avoir lâché plus de 50 millions d'euros pour moderniser les Megastore. Cependant pour moi la vraie

question ce n'est pas "combien" ils ont dépensé, mais "comment" ils l'ont fait. Et la réponse, vous vous en doutez, est "mal".

### **Les mesures prises étaient inutiles et coûteuses**

Déjà en 2007, les précédents actionnaires avaient raté le coche du e-commerce, à l'heure où de plus en plus de consommateurs faisaient leurs achats sur le net. La première action de BCP a été... de vendre les Furets du nord, branche rentable de la société Virgin. S'en sont suivies toute une série de mesures aussi inutiles que coûteuses, très rapidement abandonnées après avoir été déployées dans tous les magasins.

L'uniformisation des badges était-elle une priorité dans une société en crise ? J'ai comme un doute.

Je ne parle même pas de Virgin First... Pour les non-initiés, Virgin First était une sorte de plan d'action visant à optimiser notre temps de travail et donc notre rentabilité. Une équipe de "formateurs" s'est déplacée dans chaque magasin pendant six semaines chacun, et ils ne logeaient pas au Formule 1. Le but était-il de faire de nous de dociles employés multitâches ? En tout cas un système de notation entre employés avait été instauré.

### **Il ne faut pas se voiler la face, certains établissements perdaient de l'argent**

Après tout le commerce de produits culturels est menacé depuis un paquet d'années déjà, et le prix de certains loyers n'arrangeait pas les choses. Peut-être aurait-il fallu revoir les emplacements, agrémenter l'offre ou réduire les surfaces de vente ?

Le nôtre au contraire s'était agrandi il y a deux ans (on parle d'un million d'euros), parce que nous avions des clients, parce que nous étions rentables. Avant nous il y avait eu des disquaires/libraires indépendants. Ensuite à qui le tour ? Le magasin des Champs devrait devenir un showroom Volkswagen. D'autres des boutiques de fringues. La culture ? On s'en fout, ça n'intéresse personne. De toute façon, les gens s'abrutissent devant la télé-réalité alors bientôt ils ne sauront plus lire, ou bien en langage SMS.

### **Ces dernières années, Virgin est devenu un supermarché mal géré**

Autre conséquence de ce naufrage : la perte de l'esprit Virgin. Pendant longtemps dans l'esprit des gens, Virgin c'était "cool". On aimait être vendeur de disques là-bas, on aimait y travailler pendant ses études.

Moi-même je n'ai jamais postulé chez les concurrents. On y trouvait de la marchandise sympa, les employés étaient passionnés et spécialisés.

Ces dernières années, Virgin s'est transformé en supermarché, mal géré avec des produits mal achetés, mal négociés auprès des fournisseurs et sans animation pour attirer les clients.

A part le magasin des Champs, il n'y avait pas de poste disponible dans la communication et événementiel ; ceux/celles qui s'en occupaient en province le faisaient par passion sur leur temps libre, gratuitement cela va de soit.

Sans moyen difficile de faire des miracles. Un simple Harlem shake pour dire suite au dépôt de bilan : "Hey les gens, nous sommes toujours là et jusqu'à nouvel ordre toujours ouverts" nous a été interdit. Pour l'image. Ah elle est belle l'image, ne montrons surtout pas que nous sommes modernes et dynamiques, ça risquerait d'effrayer les repreneurs potentiels !

### **La direction de Virgin voulait-elle vraiment que l'enseigne soit reprise ?**

Parlons en des repreneurs. La direction de Virgin voulait-elle vraiment une reprise de son enseigne ? Ils ont cessé de payer les loyers, quitte à (ou dans le but de ?) se mettre à dos les bailleurs. Ils ont refusé de rencontrer Patrick Zelnik, PDG de Naïve et co-fondateur de Virgin en France, lorsque celui-ci s'était montré intéressé par un rachat.

La direction a-t-elle usé de toute son influence pour nous sauver ?

Bien sûr le modèle économique était à revoir, mais l'empreinte de la marque était à mon avis suffisamment forte pour s'en sortir. D'autres l'ont fait !

La chute de Virgin, c'est avant tout un immense gâchis parce que nous, employés, nous savons qu'il y avait tant à faire et à essayer avant la mise en dépôt de bilan.

### **Internet a été trop longtemps mis de côté**

Je suis jeune, internet c'est ma culture et pourtant j'ai besoin de commerces de proximité. L'un ne va pas sans l'autre, il fallait faire entrer le digital dans les magasins.

Alors oui, ils y ont pensé... en 2012. Un peu tard j'ai envie de dire. La haute direction avait déjà prévu la fermeture. Lorsque Christine Mondolot a été nommée à la tête de l'entreprise en juin dernier, on a voulu nous faire croire que c'était pour sauver Virgin Megastore... mais tout laisse à penser que c'était faux.

### **Cette faillite est un feuilleton interminable...**

Cela fait presque six mois que nous suivons le "feuilleton Dallas", comme disent certains collègues, et l'on ne compte plus le nombre de rebondissements.

Reprendra, reprendra pas.

Notre magasin faisait partie de l'offre Rougier & Plé, jusqu'à ce qu'ils se désistent au dernier moment, condamnant de ce fait la marque Virgin Megastore à une mort certaine. Bizarrement ce désistement est intervenu deux jours après nos soldes scandaleuses, largement relatées dans la presse, qui ont liquidé notre stock.

### **... et les "grandes soldes" en ont été un épisode particulièrement sordide**

Disons alors que c'est une étrange coïncidence... Ces mêmes soldes dont l'argent était censé financer notre plan de sauvegarde l'emploi et dont on dit finalement qu'il ira aux fournisseurs impayés. Ces soldes où bizarrement les clients se sont souvenus que Virgin existait, alors que depuis des mois ils désertaient notre enseigne en attendant que l'on brade la marchandise.

Ces soldes dont Madame Mondolot, présidente du groupe, a minimisé les conséquences devant les caméras alors même qu'elle était en vacances à l'étranger quand nous étions sur le terrain. Alors même qu'elle a envoyé une note en interne pour nous remercier de notre investissement en ces jours chaotiques. Pendant qu'elle était au Mexique, nous étions à Beyrouth. Quelle ironie !

Notre plus grosse erreur: avoir accepté d'ouvrir les magasins ces jours-là. Au contraire, nous aurions dû lancer un préavis de grève car finalement, où a été notre intérêt ?

Dans notre magasin nous avions les policiers de la BAC ainsi que trois voitures de municipaux pour encadrer la folie des gens. De nombreuses vidéos ont circulé. Le comportement de certains clients était indécent. Vouloir faire des bonnes affaires est une chose, souhaiter la fermeture d'une entreprise parce qu'elle n'a plus d'iPad à vendre en est une autre.

## **Nous sommes simplement outrés d'avoir été pris pour des idiots**

Scandalisés par ce manque de communication car depuis le début, notre principale source d'informations reste la presse. Dépités d'être si peu considérés par des gens qui nous méprisent et pour lesquels nous nous sommes tant investis pendant des années.

Bref finalement la chute de Virgin Megastore en France n'a rien d'exceptionnelle, des sacrifices économiques comme nous il y en a plein... et c'est certainement ça le grand drame de notre société. Il ne s'agit pas de savoir qui est le plus misérable, mais nous sommes conditionnés pour accepter l'inacceptable, sans que le gouvernement ne lève le petit doigt. Adviene que pourra...

### ***Document 8 :***

Extrait du livre : Arnaud BOUYER, Les fonds d'investissement sont-ils...des prédateurs ?, JC Lattès, Coll. Essais et documents, 2007

Le chiffre qui tue : Entre 2000 et 2004, l'emploi dans les entreprises gérées par des fonds d'investissement en Europe a augmenté de 5,4%, près de huit fois la moyenne de 0,7% observée plus généralement dans les pays de l'Union européenne.

« Ce sont des conglomérats sans logique industrielle »

Les fonds d'investissements n'aiment guère être assimilés à de nouveaux conglomérats. Pourtant, il existe des similitudes entre les fonds d'investissements d'aujourd'hui et les grands conglomérats financiers américains des années 60. ITT par exemple était alors un vaste empire industriel constitué de près de 150 filiales aux activités disparates et sans véritable liens entre elles dans 57 pays et générant au total près de 22 milliards de dollars de revenus. Quelle différence avec un KKR aux plus de cinquante sociétés de portefeuille disséminées à travers les continents ? Avec ITT, Harold Geneen avait à l'époque transformé en quelques années une entreprise de télécommunication endormie en une machine à acquérir des entreprises à fort potentiel mais fragilisées par une gestion faible ou inadaptée. Les fonds d'investissement ne cessent-ils pas eux aussi de mettre en avant leur aptitude à mieux gérer, qu'il s'agisse de la stratégie industrielle ou de la gestion financière ? Utilisant principalement ses propres actions comme monnaie d'échange ainsi qu'une dette disponible et peu chère, ITT enchaînait les acquisitions en se définissant comme une « entreprise multi-produits à management unifié ». Le succès des fonds d'investissement ces dernières années est lui aussi pour beaucoup lié à des conditions de marché particulièrement favorables aux initiatives ambitieuses, cette fois-ci phénomène presque entièrement amarré au marché du crédit.

ITT n'a eu qu'un temps. Comme d'autres conglomérats, la perte de confiance des investisseurs dans la capacité à gérer de tels ensembles biscornus et un marché de la dette rendu moins avantageux ont eu raison de lui. Seul aujourd'hui General Electric pourrait peut-être se rapprocher dans une certaine mesure de ITT, LVT ou Gulf & Western dans années 60. A moins que les fonds d'investissements soient devenus leurs clones modernes...

Assimiler les fonds d'investissement à des conglomérats est en réalité un contresens à plusieurs titres.

C'est précisément en réponse aux manquements de ces conglomérats que sont apparues les premières moutures de fonds d'investissement. L'objectif était à l'époque de mettre fin aux ensembles sans cohérence et d'éliminer ce que la théorie économique appelle une « décote de conglomérat ». Cette dernière énonce que la valeur assignée aux parties (activités sans liens entre elles) dans un tout (l'entreprise) peut être inférieure à la somme des parties prises isolément.

La croissance des fonds d'investissement est ainsi intimement liée au phénomène de « renaissance de l'investisseur actif », c'est-à-dire l'actionnaire attentif au cours de bourse et à la qualité de gestion des équipes dirigeantes. Au début des années 80 aux Etats-Unis, l'actionnaire n'était pas si bien représenté au sein des instances de contrôle. Des situations confortables et établies au sein de grands groupes n'encourageaient pas certains dirigeants à gérer au mieux l'entreprise dont ils avaient la charge, voire à engager des dépenses somptuaires... De nouvelles organisations comme KKR, Forstmann Little ou même Bershire Partners ont, par leur activité naissante, bousculé *Corporate America* et se sont transformées en alliés objectifs d'actionnaires devenus exigeants. Ils ont apporté un éclairage nouveau et extérieur sur un monde qui répondait d'abord à ses propres règles et codes. Ils ont su mettre en valeur une déperdition large en mettant eux-mêmes en avant des résultats de gestion probants, liés à la mise en place d'une nouvelle gouvernance. Dans une assez large mesure, ce sont les fonds d'investissement qui ont ainsi mis fin aux conglomérats.

Un fonds considère chaque investissement séparément. Toute opération obéit d'abord à ses propres perspectives de croissance auquel répond un potentiel distinct. Chaque histoire est singulière, chaque cas d'investissement différent. Ainsi, contrairement aux conglomérats, il n'y a pas avec les fonds d'investissement de gestion unifiée de l'intégralité des participations. Il n'y a pas de confusion des genres et des intérêts entre actifs en portefeuille. Un LBO se conçoit d'abord autour d'une équipe de management ayant elle-même la responsabilité de mettre en œuvre un projet défini préalablement avec le fonds d'investissement. Le financement est spécifique et porté par l'entreprise sous LBO elle-même, non pas assumé par une structure de tête commune comme c'est le cas des conglomérats. Au sein du fonds, une équipe spécifique et dédiée saura se montrer présente dans les structures de contrôle et de supervision de l'entreprise. Enfin, le projet de LBO s'inscrit dans une logique de résultats à échéances régulières, avec une durée de détention de fonds d'investissement déterminée dans le temps. Au total, un fonds d'investissement fait en sorte que chaque situation reçoive l'attention spécifique qui lui est due, centrée sur l'accomplissement d'objectifs précis.

Contrairement aux conglomérats, il n'y a pas avec les fonds d'investissement de risque de contamination au sein d'un portefeuille d'actifs, chacun ayant véritablement sa vie propre. Il est par exemple impossible à un fonds d'investissement de déshabiller Paul pour habiller Jacques, d'utiliser la trésorerie de l'un pour combler les pertes de l'autre. Les difficultés financières supposées d'une société sous LBO influenceront dans une certaine mesure le fonds d'investissement propriétaire en tant que structure, mais pas les constituants de son portefeuille en tant que tels. Le fonds peut ainsi être mis en situation de réinjecter des capitaux ou de céder ses droits aux créditeurs de l'entreprise en difficulté. Il aura certainement des comptes à rendre à ses investisseurs si les rendements d'ensemble sont très nettement affectés par la faible performance de certains investissements pris isolément. Mais les autres entreprises en portefeuille demeurent immunisées et autonomes, en mesure de se préoccuper de leur avenir propre avant tout.









