

04/10/2023



# TD. PMC – Séance 2

## Stratégies de croissance et performance

*Etude de cas : Virgin*


Léa Baileche : [lea.baileche@umontpellier.fr](mailto:lea.baileche@umontpellier.fr)



# Sommaire

Quelques rappels

- 01** Stratégies de croissance
- 02** Opportunités d'affaires
- 03** Logiques de croissance et finalités
- 04** Stratégies & Management
- 05** Stratégie & Performance
- 06** Concepts à maîtriser



—  
**Quelques  
rappels**

## Quelques rappels

Différents types de croissance					
Externe	Interne	Verticale	Horizontale	Patrimoniale	Conglomérale
Achat d'entreprises ou acquisition de capacités productives ou commerciales déjà existantes dans le secteur qui intéresse l'entreprise.	Se développer soi-même. Création de nouvelles capacités productives ou commerciales de l'entreprise à partir de rien, de la créativité/ l'innovation, l'accumulation de ressources propres.	Investissement en amont ou aval de la chaîne de production.	Objectif de couvrir l'ensemble d'un marché et réduire la concurrence qui peut passer par l'achat du concurrent ou d'un partenaire dans son domaine d'activité actuel (pour commercialiser des produits ou des services similaires).	Possession plus importante d'actifs, matériels et immatériels. Développer l'entreprise sur la base d'une possession plus importante d'actifs (matériels et immatériels) conduisant à une augmentation de la valeur patrimoniale de l'entreprise.	Achat ou lancement d'entreprises aux business modèles différents (qui n'ont rien à voir). L'entreprise s'agrandit en diversifiant son activité en interne ou rachat de différentes firmes susceptibles de lui permettre d'augmenter son profit.
Vivendi Bouygues	Virgin	IKEA	Alstom et General Electrics	Blablacar	Virgin et BCP

01

# Stratégies de croissance

*Quelles sont les directions et les voies des stratégies de croissance de Virgin et Butler Capital Partners ?*



# Directions et voies des stratégies de croissance de Virgin

## Doc 1 :

« chercher le salut **dans la diversification. Touche-à-tout de génie** » « **empire multiforme** » « Virgin Stores regroupe l'activité de distribution spécialisées en biens culturels du groupe Virgin » « **quelques améliorations à ce concept de base** » « **précurseur d'une nouvelle race d'enseignes** » « **entreprises créées de toute pièce** » « à vendre par ce canal des automobiles, de l'électricité et du gaz » « s'est lancé dans les téléphones mobiles » « **filiale commune avec One2One** » « Le cola, les cosmétiques, l'habillement » « **se défaire d'activités périphériques pour se redéployer dans de nouveaux secteurs.** »

## Doc 2 :

« nous sommes plutôt connus pour les clubs de sport, les lignes aériennes low cost, les vols spatiaux, les téléphones mobiles » « **Nous avons investi dans les start-up Internet d'autres personnes** »

## Doc 3 :

« l'expansion de son groupe par la **création d'entités juridiques indépendantes** » « ses filiales » « Pour lui, il existe des parallèles entre le système japonais « keiretsu » [...] 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** » « bâtir le plus grand groupe d'activités de loisirs »

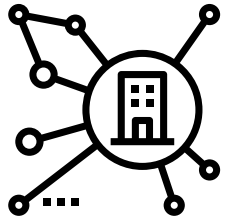
## Doc 4 :

« empire britannique » « galaxie de 200 sociétés » « empire de 200 filiales » « grand saut dans le transport ferroviaire » « **nouvelles terres de conquête** »

# Directions et voies des stratégies de croissance de Virgin (1/2)



## Croissance conglomérale



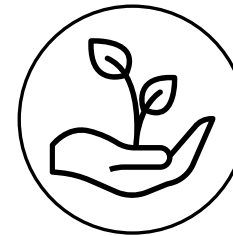
Doc. 1 « empire multiforme » « chercher le salut dans la diversification » « Touche-à-tout »

## Croissance patrimoniale



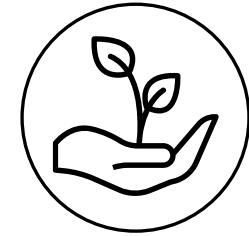
Doc. 3 « création d'entité juridiques indépendantes » « 500 petites unités dans le monde qui fonctionnent en quasi-autonomie » « immeuble de caractère, bornes d'écoute, lecteurs de cassettes, ordinateurs »

## Croissance interne



Doc. 3 « c'est un groupe qui a fait son succès à partir d'entreprises créées de toute pièce » « améliorations à ce concept de base »

## Croissance externe



Doc. 2 « Nous avons investi dans les start-up Internet d'autres personnes »  
Doc. 4 « nouvelles terres de conquête »

# Directions et voies des stratégies de croissance de Butler Capital Partners



## Doc 5 :

« intelligence économique; casinos; réparateur de produits numériques; joaillerie; distribution de produits culturels; messagerie; location de nacelles élévatrices, services informatiques »

## Doc 6 :

« **Le credo de ce fonds de capital risque : investir dans des entreprises en difficulté** » « **le fonds d'investissement** a aujourd'hui **9 sociétés en portefeuille**, dans des secteurs aussi variés que les casinos, les services informatiques ou la location de chariots élévateurs » « **participé à la privatisation du transporteur maritime SNCM** » « Il avait investi dans le leader du déguisement Cesar » « **secteurs variés** » « **BCP avait ainsi racheté à Lagardère 80% de Virgin, pour quelque 100 millions d'€, en 2008** »

## Doc 8 :

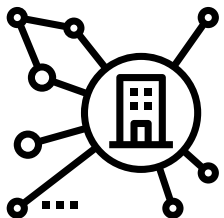
(sur les fonds d'investissement) « ce sont des conglomérats sans logique industrielle » « il existe des similitudes entre les fonds d'investissement d'aujourd'hui et les grands conglomérats financiers américains des années 1960 » « ITT était un vaste empire industriel constitué de près de 150 filiales aux activités disparates et sans véritables liens entre elles » « se définissant comme une entreprise multi-produits à management unifié » « contrairement aux conglomérats, il n'y a pas avec les fonds d'investissements de risque de contamination au sein d'un portefeuille d'actifs, chacun ayant véritablement sa vie propre » **(stratégie financière)**



1. Stratégies de croissance

# Directions et voies des stratégies de croissance de Butler Capital Partners (2/2)

## Croissance conglomérale



Doc. 5 « intelligence économique; casinos; réparateur de produits numériques; joaillerie; distribution de produits culturels; messagerie; location de nacelles élévatrices, services informatiques »  
 Doc. 6 « fonds d'investissement »  
 « 9 sociétés en portefeuille »  
 « secteurs variés »

## Croissance patrimoniale



Doc. 6 « Le credo de ce fonds de capital risque : investir dans des entreprises en difficulté »

## Croissance externe



Doc. 6 « participé à la privatisation du transporteur maritime SNCM » « BCP avait ainsi racheté à Lagardère 80% de Virgin, pour quelque 100 millions d'€, en 2008 »



**02**

# Opportunités d'affaires

*Comment sont ciblées les opportunités d'affaires de Virgin et de BCP ?*

# Opportunités d'affaires de Virgin

## Doc 1 :

« précurseur d'une nouvelle race d'enseigne » « le tout premier magasin »

## Doc 2 :

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.** » « **Je m'intéresse aux activités dans lesquelles je peux faire la différence** »

## Doc 3 :

« entreprise unique en son genre »

## Doc 4 :

« 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 » « **Les marchés cibles de Virgin sont souvent ceux où les clients ont été arnaqués ou négligés, où règne la confusion et où le concurrence ne se remet pas en cause** » « **Virgin vend sa « différence » considérée comme une philosophie commerciale. Et cela marche** »

## Opportunités d'affaires de Virgin (1/2)

Doc. 4 « 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 »

### Existence d'un besoin

Doc. 2 « Quand dans un pays, quelque chose n'est pas très bien fait par les acteurs en place, nous nous jetons à l'eau. »

Doc. 4 « Les marchés cibles de Virgin sont souvent ceux où les clients ont été arnaqués ou négligés, où règne la confusion et où le concurrence ne se remet pas en cause »

### Faire la différence

Doc. 2 « Je m'intéresse aux activités dans lesquelles je peux faire la différence »

Doc. 4 « Virgin vend sa « différence » considérée comme une philosophie commerciale. Et cela marche »

→ Pourquoi Richard Branson « tire son chapeau » à Free Mobile ?

## Opportunités d'affaires de BCP

### Doc 5 :

« **Les entreprises en difficulté, non cotées en Bourse**, et qui présentent un **vrai potentiel de rebond pour le fond de « retournement » qu'est BCP**. Ce dernier investit essentiellement dans des sociétés françaises, réalisant entre 50 et 500 millions d'euros de CA »

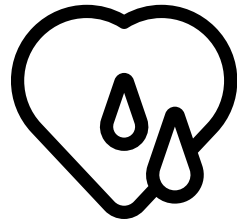
### Doc 6 :

« Le crédo de ce capital risque : investir dans des entreprises en difficulté, « devant faire face à un environnement opérationnel, financier ou actionnarial complexe »

→ Pourquoi les entreprises en difficulté non cotées intéressent BCP ?

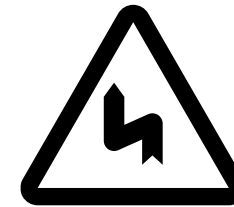
# Opportunités d'affaires de BCP (2/2)

## Entreprises en difficulté



Doc. 6 « Le crédo de ce capital risque :  
investir dans des entreprises en  
difficulté »

## Opportunités de retournement



Doc. 5 « Les entreprises [...] qui  
présentent un vrai potentiel de rebond  
pour le fond de « retournement » qu'est  
BCP.



**03**

# Logiques de croissance et finalités

*Ces 2 entreprises s'inscrivent-elles dans des logiques de croissance industrielle ou financière ?  
Quelles sont les finalités poursuivies à travers ces stratégies ?*

## Virgin : Logique de croissance et finalités



### Doc 1 :

« **Megastore est devenu un terme générique pour qualifier les grands magasins de type Virgin** » « Virgin a apporté quelques améliorations à ce concept de base » « Le tout premier magasin à avoir proposé **des bornes d'écoute** » « Nouveau cheval de bataille du groupe, Internet » « une physionomie évolutive et une prise de risque importante »

### Doc 2 :

« Unités de distribution » « lancement d'une offre Virgin Mobile « révolutionnaire » » « La plupart des marques globales se spécialisent. Chez Virgin, nous avons fait un autre choix » « **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** »

### Doc 3 :

Notoirement indifférent aux possessions matérielles et **peu préoccupé par la gestion financière au jour le jour** » « **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 »

### Doc 4 :

« Au total, l'empire Virgin serait à peine équilibré » « le groupe se refuse à consolider ses comptes » « Filiales / sociétés » « Galaxie de 200 sociétés » « **Virgin joue sur le long terme** »

### Doc 7 :

« **L'empreinte de la marque était à mon avis suffisamment forte pour s'en sortir** »

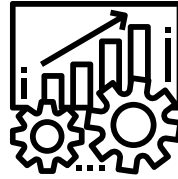
→ Quel peut être l'intérêt de refuser à consolider ses comptes ?



## Virgin : Logique de croissance et finalités (1/2)



### Logique de croissance industrielle



*Accroître l'activité de l'entreprise en augmentant sa structure*

- **Développement de l'entreprise** « 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 » « 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 »
- **Développement de l'offre** « Virgin a apporté quelques améliorations à ce concept de base » « lancement d'une offre Virgin Mobile « révolutionnaire »
- **Développement de la marque** « Megastore est devenu un terme générique pour qualifier les grands magasins de type Virgin » « l'empreinte de la marque »
- **Stratégie de long-terme** « Virgin joue sur le long terme » « Sa philosophie consiste à s'immerger dans de nouvelles activités jusqu'à ce qu'il en comprenne parfaitement les tenants et les aboutissants » « peu préoccupé par la gestion financière au jour le jour »

### 3. Logiques de croissance et finalités

## Butler capital Partners : Logique de croissance et finalités

#### Doc 1 :

« **Ce dernier investit essentiellement dans des sociétés françaises, réalisant entre 50 et 500 millions d'€ de CA. Ses tickets d'investissement oscillent entre 10 et 50 millions d'euros en moyenne.** Ce qui lui permet de prendre des participations majoritaires ou, tout du moins d'être un actionnaire minoritaire « actif » ».

#### Doc. 6 :

« BCP, l'actionnaire majoritaire du groupe [Virgin] » « Le fonds d'investissement a aujourd'hui 9 sociétés en portefeuille » « il vend ses parts »

#### Doc. 7 :

« **Quand BCP a racheté l'entreprise, nous nous doutions bien qu'un fond d'investissement attendait des résultats.** Cependant, **alors que notre secteur évoluait, rien n'a été fait** » « 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 » « 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. »

### 3. Logiques de croissance et finalités

## En complément doc. 8 sur les conglomérats/fonds d'investissement comme BCP

« ITT [...] **machine à acquérir des entreprises à fort potentiel mais fragilisées par une gestion faible ou inadaptée.** »

« 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 »

« 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 »

« 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.** »

« Il est par exemple impossible à un fond d'investissement de déshabiller Paul pour habiller Jacques »

## Butler capital Partners : Logique de croissance et finalités (2/2)



### Logique de croissance financière



*Rationaliser l'activité de l'entreprise en interrogeant ses sources de création de valeur*

- **Développement des bénéfices** : « Quand BCP a racheté l'entreprise, nous nous doutions bien qu'un fond d'investissement attendait des résultats »
- **Recherche de retour sur investissement** : « La première action de BCP a été... de vendre les Furets du Nord, branche rentable de la société Virgin. »
- **Vision de court-terme** : « alors que notre secteur évoluait, rien n'a été fait »



**04**

# **Stratégies & Management**

*Comment les stratégies de croissance déployées viennent impacter la manière d'envisager le management ?*

# Manière d'envisager le management

Logiques de croissance	
Logique industrielle	Logique financière
Développement de la marque	Augmentation de la valeur financière
Source de création de valeur	Coût à rationaliser
Autonomie	Contrôle



# Manière d'envisager le management

Stratégies de croissance	
Croissance interne	Croissance externe
Création	Reprise
Développement	Changement
Spécialisation des compétences	Diversification





**05**

# Stratégie & Performance

*Quelle stratégie est-elle plus performante pour Virgin-Megastore ?*



Espace de vie	Supermarché mal géré
<p>Doc. 2 « Nous avons vendu nos Megastore il y a 10 ans déjà. 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 »</p> <p>Doc. 3 « il parle de minimisation des risques. Il faut savoir protéger ses arrières et être toujours prêt à jeter l'éponge »</p> <p>Doc. 7 « 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 donc passionnés et spécialisés.</p>	<p>Doc. 8 « 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. »</p> <p>Doc. 7 « 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. »</p>

**La stratégie du groupe Virgin apparaît performante d'un point de vue industriel et social. La stratégie de BCP apparaît, elle, performante d'un point de vue financier**



**De fait, peut-on dire que Virgin existe encore ?**

—

## Rappel Séance 1 & CM - Formes entrepreneuriales et gouvernance des entreprises

Mode de gouvernance	Prise de décision	Cotée en bourse	Exemples
Actionnarial	Actionnaires (en proportion de leurs parts)	Peut l'être	ENGIE
Etatique	Etatique	Peut l'être (50% + 1 des parts au moins à l'Etat)	SNCF
Entrepreneurial	Dirigeant	Peut l'être (majorité absolue ou majorité relative du dirigeant)	Intermarché
Coopératif	Salariés Coopérateurs (1 homme = 1 voix)	Ne peut pas l'être	Biocoop

## Rappel Séance 1 & CM – Stratégies

Logique de production	Logique commerciale
<p data-bbox="188 391 1212 429"><b>Maximiser la qualité en minimisant le coût de production</b></p> <p data-bbox="142 511 435 549">Conséquences :</p> <ul data-bbox="236 572 588 725" style="list-style-type: none"><li data-bbox="236 572 588 611">– Standardisation</li><li data-bbox="236 634 588 672">– Grande échelle</li><li data-bbox="236 695 588 733">– Accessibilité</li></ul>	<p data-bbox="1416 391 2257 429"><b>Réfléchir à la valeur que le client va maximiser</b></p> <p data-bbox="1302 511 1595 549">Conséquences :</p> <ul data-bbox="1396 572 1709 725" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1396 572 1709 611">– Diversification</li><li data-bbox="1396 634 1709 672">– Segmentation</li><li data-bbox="1396 695 1709 733">– Innovation</li></ul>

## Rappel Séance 1 & CM – Stratégies

- **Stratégie industrielle** (logique industrielle : se mesure en unités physiques comme les unités produites ou les effectifs de l'entreprises et en unités monétaires comme le CA, la masse salarial, l'actif immobilisé et le patrimoine)
- **Stratégie financière** (logique financière se mesure uniquement en unités monétaires comme la valeur ajoutée, les fonds propres et la capitalisation boursière)
- **Stratégie sur le long-terme/sur le court-terme**

## S'exercer

***Trouver des exemples d'entreprises recourant aux modes de croissance suivants :***

- Interne
- Externe
- Verticale
- Horizontale
- Patrimoniale
- Conglomérale





**06**

# Concepts à maîtriser

*Prochaine séance*

## Concepts à maîtriser pour la séance 3 (1/3)

- **Externalisation** : abandon définitif de la réalisation d'une étape du processus de production pour la confier à un prestataire externe entraînant la responsabilisation du partenaire externe et le transfert de compétences
  - **Externalisation opérationnelle** : recherche de diminution des coûts directs d'exploitation; abandon des fonctions supports; retour sur investissement à court terme
  - **Externalisation stratégique** : réflexion sur le cœur de métier; recentrage et abandon d'activités; retour sur investissement à long terme
- **Sous-traitance** : recours temporaire à un prestataire externe pour la réalisation d'une étape du processus de production avec un accord sur le prix de la marchandise ayant pour conséquence un rapport d'achat-vente.



## Concepts à maîtriser pour la séance 3 (2/3)

- **Recentrage d'activités** : abandon par une entreprise d'un ou plusieurs domaines d'activité ou de certaines gammes.
  - **Recentrage métier** ou recentrage vertical : Focalisation de l'entreprise sur un nombre restreint de branches d'activité.
  - **Recentrage au niveau des missions** ou recentrage horizontal : Focalisation de l'entreprise sur un nombre restreint de marchés ou de segments de marché.

## Concepts à maîtriser pour la séance 4 (3/3)

- **Evaluation des coûts de transaction** = mesure du coût inhérent à la gestion d'une relation d'échange entre 2 entreprises indépendantes ou évaluation des risques de l'échange avec un partenaire externe
- **Intégration Verticale**
- **Croissance Patrimoniale**
- **Croissance Externe**

Rappel

# Organisation des séances

Séance	Thématique	Etude de cas	Dates
1	Gouvernance d'entreprise	Danone	20/09/23
2	Stratégies de croissance et performance	Virgin Mega Store	04/10/23
3	Stratégie de développement contractuel	Boeing	11/10/23
4	Le management de l'innovation	Ubisoft	18/10/23
5	L'entreprise mondialisée	IKEA & McDonalds	25/10/23
6	La RSE de l'entreprise	Areva	08/11/23
7	Examen (transversalité des thématiques)	?	15/11/23
8	Correction examen	?	20/11/23



# Merci de votre attention

*Prochaine séance le 11.10.2023*

[lea.baileche@umontpellier.fr](mailto:lea.baileche@umontpellier.fr)