

Virginia

# INTRODUCTION

## Historique du groupe Virgin

- **Années 60**: Richard Branson et quelques amis décident de créer une petite marque d'édition musicale. Ils lui donnent le nom de VIRGIN.
- **1971** : Ouverture du premier VIRGIN MEGASTORE, dans Oxford street, à Londres.
- **1973** : Richard Branson triomphe en produisant le premier album de Mike Oldfield, Tubular Bells (plus de cinq millions d'exemplaires vendus dans le monde).
- **1980** : Virgin crée sa première filiale en France, Virgin France, société d'édition Phonographique.
- **1983** : Création de Virgin Games, entité spécialisés dans l'édition de jeux vidéo.
- **1984** : Contre l'avis de tous, Richard Branson crée une compagnie aérienne, Virgin Atlantic Airlines.
- **1985** : Virgin gagne le <<Business Entreprise Award>> de la meilleure entreprise de l'année.
- **1986** : A bord de son bateau, Branson pulvérise le record de traversée de l'Atlantique.
- **1988** : Ouverture du premier magasin en France, le Virgin Megastore des Champs-Élysées.
- **1991** : Branson traverse le Pacifique en ballon.
- **1992** : - Lancement de virgin Cola en Grande-Bretagne.  
-Rachat de Virgin Music par EMI.
- **1993** : Virgin gagne le procès qui avait été intenté à son encontre par British Airways qui craignait pour son monopole.
- **1995** : Lancement de vente par téléphone de plans d'épargne en actions : les Peps.
- **1996** : Lancement de Virgin Express en Belgique (14 destinations dans neuf pays européens).
- **1997** : - Richard Branson renoue avec l'édition musicale en créant le label V2.  
- Rachat de deux compagnies régionales de train.
- **1999** : - Tout en faisant du développement des megastores une priorité, Virgin se lance dans l'Internet et le téléphone mobile.  
- les *Virgin Cinémas* sont cédés au français UGC.  
- Cession de 49% de Virgin Atlantic Airlines à Singapore Airlines.  
- Virgin Atlantique a perdu le procès concernant sa plainte contre British Airways pour pratiques déloyales (R.Branson doit payer 1.8 Millions FF à British Airways sans 100 millions FF de frais d'avocats).
- **2000** : (1er Novembre) - Virgin Express cesse tous les activités « time charter » et se concentre sur le vols réguliers et les charters ad-hoc;  
(15 Décembre) - Virgin Express, la seconde compagnie aérienne Belge, utilisera dès présent le système Galiles Basic Booking Product(BBP), ce qui a permis de développer un nouveau système de réservation aux coût d'utilisation réduits.  
-Virgin Express à transporté 3.814,689 passagers (inclus les passagers charter) soit 239,153 de mois que l'année précédente, à cause de la réduction de ses capacités charter.

-Virgin se lance dans l'énergie via l'internet, en Grande -Bretagne, une division de distribution en ligne d'électricité et gaz en partenariat avec Electricité de France (EDF).

- **2001** : (en Juin) - Virgin signe un accord de téléphonie mobile d'1 billion de dollars avec le groupe de télécommunication américaine SPRINT dans le but d'entrer sur le marché de la téléphonie mobile de l'Amérique du nord.(coentreprise 50%/50%).  
(en Juillet ) - Virgin Stores France passe sous le contrôle de Hachette Distribution Services (HDS), filiale de distribution du Groupe Lagardère Média.
- **2002** : (24 Avril) - Lancement du site de téléchargement musical payant: [www.virginmega.fr](http://www.virginmega.fr).  
(08 juillet) - Virgin Mobile ferme ses services à Singapour.  
(30 Août) - A Bruxelles, Virgin Express était la première compagnie aérienne à offrir aux consommateurs des tarifs bas sur le continent européen.  
- Revente « *Virgin Stores* » au géant Hachette en 2002
- **2003** : Virgin Express et Budget Air signe un partenariat sur la ligne Amsterdam-Rome. Virgin Express et VLM Airlines coopéreront sur la route Bruxelles-londres. Virgin Express et MALMÖ Aviation ont conclu un accord de partage de codes vers la Scandinavie-Bruxelles.  
**2004** : Lancement de Virgin Galactic, première société de tourisme spatial. Déjà 38 000 personnes sur liste d'attente pour des vols réguliers devant débiter en 2010.
- **2005**: Vendue en au belge SN Air Holding, Virgin Express doit fusionner avec SN Brussels Airlines et la marque va disparaître. Mais le groupe de Richard Branson conserve 30% du capital.
- **2006** : lancement de Virgin mobile en France

## Les activités du groupe par secteurs d'activités:

### Voyage & tourisme :

- Balloon flights
- Flights in Australia
- Flights in Nigeria
- Flights worldwide
- Holidays
- Limousine hire
- Luxury resorts
- Motorcycle taxis
- Space flights
- Trains
- Travel insurance

### Loisirs & plaisirs :

- Comics
- Days out & experiences
- Games & gambling
- Music festival
- Record label
- Spa franchise
- Vouchers
- Wedding venues

### Social & environnement :

- More than charity
- Renewable energy

### Santé :

- Health clubs
- Health rewards
- Stem cells

### Media &

### télécommunications :

- Broadband
- Digital tv
- Home phone
- Mobile phones
- Radio

### Shopping :

- Books
- Bridal shop
- Cosmetics & jewellery
- Dinks
- Music downloads
- Music, movies, games
- Wines

### Finance :

- Cancer an life cover
- Credit card
- Home loans
- Pensions & savings
- Personal loans
- Superannuation
- Travel insurance

K  
K  
kkk



Sous la marque *Virgin*, nous trouvons un groupe d'envergure internationale, une marque phare de la Grande Bretagne. Cette multinationale s'implique dans de très nombreux secteurs d'activités comme nous l'avons vu dans le tableau précédent. En effet, nous y trouvons des activités de transports, avec le transport ferroviaire et aérien, de la finance, de la communication, de la vente de produits, de loisirs, le tourisme ou bien l'ambitieux projet space ship one, à l'image du groupe, et de sa conquête du monde. Ces activités ne permettent pas de favoriser la synergie, un facteur que l'on retrouve dans l'effet d'expérience. En revanche l'effet de taille est important vu l'empire que le groupe s'est constitué.

Entreprise regroupant sous la bannière *Virgin* plus de 200 compagnies mondiales employant plus de 35 000 personnes à travers le monde. Cela en fait une des marques les plus diversifiées au monde. Le résultat du groupe dépasse les 6 milliards d'euros en 2004. Jouant à plein sur l'innovation et la communication, ayant comme moyen de communication son PDG Sir Brandson, *Virgin* veut susciter de la part des clients, prospects et suspects, un intérêt, et ce, par le biais d'une communication atypique.

L'éparpillement des activités n'est pas le fruit du hasard, et les nombreux succès vont dans ce sens. L'achat de structures existantes puis leurs reventes montrent que le modèle de gestion fonctionne. Peu de bureaucratie, un conseil restreint et aucun siège social d'importance à la vue de la taille de l'entreprise. Il y a une « gestion familiale » plutôt qu'une hiérarchie. Les filiales solutionnent leurs problèmes, pourtant les compagnies s'entraident les unes les autres dans l'idée de partage d'une communauté avec des valeurs et des intérêts communs.

Elle avance les idées suivantes : valeur de l'argent, le challenge de la compétitivité, la qualité, l'innovation, l'amusement et un brillant service pour le consommateur. Elle veut devenir un champion de la consommation et transmettre des valeurs qui suivent la culture d'entreprise. C'est sur l'esprit des années 70 que le groupe s'est développé.

- La valeur de l'argent, c'est être honnête dans les prestations fournies et transparentes, l'entreprise ne se place donc pas nécessairement sur le meilleur marché.
- La qualité, c'est tenir les promesses sur les prestations fournies ou sur les produits.
- Innovation, c'est fournir au client des avantages que la concurrence n'a pas.
- Le service à la clientèle, c'est avoir une relation amical, humaine, sans tensions, personnalisé.
- Le challenge de la compétitivité, c'est tenir les coûts malgré les services qui se greffent sans l'augmentation du prix de vente.
- L'amusement, c'est l'idée que veut dégager le groupe. C'est une valeur qui n'empêche pas le sérieux de la marque.

Toutes ces valeurs font parties de l'esprit de l'entreprise véhiculé par l'esprit d'entreprise.

Le groupe *Virgin*, dirigé par le célèbre président Richard Branson, qui communique plus sur l'image de son président que sur sa comptabilité, apparaît financièrement de plus en plus fragile. En effet, une des particularités de Virgin est le choix que Branson fait de la « croissance interne » ; alors qu'à l'heure actuelle les entreprises s'agrandissent surtout à coup de fusions et d'OPA (croissance externe), Branson crée ses différentes entreprises « pièce à pièce ». Les analystes financiers se méfient beaucoup de ce « géant » qui apparaît comme trop diversifié et financièrement fragile.

La société de Richard Branson va devoir trouver l'adéquation entre le mode de financement et la taille de l'entreprise.

La holding va donc devoir ouvrir son capital en vue d'assurer la croissance de l'entreprise, et notamment le développement d'activités nouvelles qui ne seront pas compensées par la seule vente de filiales ou d'actifs. La marque veut s'étendre sur de nouvelles activités.

La marque, elle-même un actif immatériel, pâtie du manque de synergie entre les activités, et ses filiales ont un « corporate » trop réduit pour faire du transfert de compétence. La marque prend tout son sens lors des actions marketing qui sont un fort vecteur commun de la marque. Malgré cette dispersion il y a un apport de financement par le biais des vaches à lait et un développement grâce aux extensions de marques.

Le cercle vertueux doit absorber quelques lancements ratés de produits, des problèmes rencontrés sur l'activité ferroviaire ainsi que l'image particulière du PDG et le problème de sa succession sans oublier un autofinancement qui limite la croissance à long terme, d'où la nécessité de l'entrée en bourse des nouvelles activités.

# Environnement du problème

## Analyse interne

DAS 1	DAS 2	DAS 3	DAS 4
<p><b><u>Divertissements:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cinéma</li> <li>-Musique</li> <li>-Magasins</li> <li>-Cosmétiques</li> <li>-Sodas</li> <li>-Alcools</li> <li>-Restaurants</li> <li>-Cadeaux</li> <li>-Mariages</li> <li>-Électricité, gaz...</li> </ul>	<p><b><u>Voyages :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Transports ferroviaires et aériens</li> <li>-Agences de voyage</li> <li>-Centres de vie et clubs de vacances</li> <li>-Tours en ballons</li> <li>-Limousines....</li> </ul>	<p><b><u>Télécommunications :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Médias</li> <li>-Téléphonie</li> <li>-Portail internet...</li> </ul>	<p><b><u>Les produits financiers :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sociétés d'assurance</li> <li>-Sociétés de crédit</li> </ul> <p><b><u>VIRGIN MONEY</u></b></p>
<b>FCS</b>	<b>FCS</b>	<b>FCS</b>	<b>FCS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Services proposés fortement diversifiés</li> <li>-Lieux porteurs d'événements</li> <li>-Sites d'implantation privilégiés</li> <li>-Élaboration d'une solution décisionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nouveau concept de services et d'amusements</li> <li>-Services de qualité à prix bas</li> <li>-Capacité à innover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bon rapport qualité / prix</li> <li>-Qualité des produits</li> <li>-Service clientèle</li> <li>-Capacité d'innovation</li> <li>-Maîtrise technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Services de qualité à prix bas</li> <li>-Service clientèle</li> </ul>

**SEGMENTATION:**

**GRAND PUBLIC**

## • COMMENTAIRES

### DAS 1: Les espaces mégastores distributeurs privilégiés des services Virgin.

Les enseignes mégastores proposent des milliers de titres audios et vidéos avec une palette d'artistes énorme.

Chaque enseigne détient en moyenne, en stock, 255 000 produits (CD, DVD, livres, jeux vidéos, articles de mode, électronique, accessoires).

Virgin a été le premier à proposer des services comme les bornes d'écoute, bornes pour visionner les cassettes vidéo, ordinateurs individuels pour voir fonctionner les derniers logiciels...

Les magasins Virgin Mégastore ont toujours été une destination plaisir. Le client entre dans ses magasins car il a envie de s'évader, de rêver, de se détendre avec un livre, un film, un jeu, de la musique, une jolie papeterie... On y vient avec plaisir et pour le plaisir.

Virgin a eu la volonté de faire des magasins 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 des magasins, l'enseigne tente de préserver le caractère des sites d'implantation, avec une prédilection toute particulière pour les immeubles de banques et leur style souvent monumental.

D'autre part Virgin est leader dans la distribution de musique sur internet via son portail de téléchargement Virgin Mega. Sa stratégie est de Prendre de l'avance sur ses concurrents en se diversifiant tous azimuts et devenir un portail online de téléchargements multiservices.

#### **Virgin Mega en chiffres (août 2005)**

<b>Indicateurs</b>	<b>Principales valeurs</b>
<b>Nombres de ventes mensuelles</b>	<b>400.000 titres</b>
<b>Téléchargements d'extraits</b>	<b>8 millions d'extraits</b>
<b>Nombre de visiteurs uniques</b>	<b>1,2 million de visiteurs</b>
<b>Nombre de pages vues</b>	<b>20 millions de pages</b>

**Source : Virgin Mega, 2005**

### DAS 2 : le secteur des voyages .

La compagnie a su instaurer un nouveau concept de service et d'amusement afin de redonner une idée de plaisir et d'excitation aux voyages grande distance.

En 15 ans, la division Virgin Atlantic Airways a réussi à se faire une place sur le marché hyperconcurrentiel des compagnies aériennes des vols long courriers. Virgin Atlantic Airways a acquis des parts de marchés en se positionnant sur le segment stable des voyages d'affaire ainsi que grâce à son service de qualité et une avance sur ses concurrents en terme d'innovation. Virgin Atlantic Airways va par la suite se développer avec le low-cost et enfin connaître un développement plus rapide (15 à 20% par an) grâce à sa nouvelle compagnie Virgin Express né du

rachat de la compagnie belge EBA en 1996 et la fusion de Virgin Express avec SN Brussels Airlines en mai 2005.

### **DAS 3 : la téléphonie mobile**

Après Breizh Mobile, Coriolis Telecom, Debitel, M6 Mobile, NRJ Mobile, Tele2 et Transatel ; le groupe Virgin se lance dans le marché de la téléphonie mobile en France. Virgin Mobile a été créée en 1999 au Royaume-Uni et a été rachetée en 2006 par le groupe NTL.

Dans le marché des télécommunications Virgin se positionne grâce à de grandes campagnes publicitaires dans le camp des consommateurs; qui ont été trahis par les trois opérateurs historiques.

Pour ce faire, Virgin se base sur les valeurs de la marque : bon rapport qualité / prix, excellente qualité, service à la clientèle exceptionnel, innovation, maîtrise technique.

### **DAS 4 : Les produits financiers**

Le groupe Virgin développe également des nouveaux produits financiers avec des sociétés d'assurance ou de crédit : Virgin Money

### **SWOT**

<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Marché des télécommunications en France : marché balbutiant.</li><li>- Marché des produits culturels porteur.</li><li>- Le développement de nouveaux réseaux de distribution (Internet, GDS).</li><li>- Le développement du marché des télécommunications.</li><li>-La déréglementation du trafic ferroviaire en Angleterre.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Concurrence rugueuse.</li><li>- Accroissement du téléchargement musical illégale.</li></ul>

### **COMMENTAIRES**

Le marché français des télécommunications comporte plusieurs opérateurs virtuels nationaux: Breizh Mobile, Coriolis Telecom, Debitel, M6 Mobile, NRJ Mobile, Tele2 et Transatel

Le marché des produits culturels se porte bien et est loin d'être arrivé à saturation.

Depuis quelques années, on assiste à un essor d'Internet, et à une évolution croissante du téléchargement de musique sur Internet, qui menace le secteur des loisirs et des divertissements.

C'est pourquoi Virgin a pour objectif de développer massivement son portail de distribution de services par Internet ; Virgin Méga.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marque Virgin</li> <li>- Forte notoriété (parmi les 25 marques les plus connues en Europe)</li> <li>- Recours à des partenaires</li> <li>- Autonomie financière des différentes activités du groupe</li> <li>- Conglomérat non coté en bourse</li> <li>- Implication des employés</li> <li>- Compétences en relations publiques et en marketing</li> <li>- Expérience de l'entrepreneuriat</li> <li>- compétitivité de l'offre</li> <li>- Recherche de financement sur les marchés boursiers réussi pour certaines activités</li> <li>- Le talent et la capacité d'entreprendre de la part de Branson</li> <li>- Bonne capacité à gérer les relations avec les gouvernements</li> <li>- Excellente maîtrise de l'outil marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun attribut traditionnel d'une multinationale</li> <li>- Impossible de parler de groupe (comptes non consolidés)</li> <li>- Structure du groupe opaque</li> <li>- Autonomie des unités</li> <li>- Scission des entités en deux en fonction de la taille de la filiale</li> <li>- Distance entre le siège et les filiales</li> <li>- Branson ; homme d'affaire médiatisé.</li> <li>- Quid de la succession de Richard Branson !!</li> </ul>

## COMMENTAIRES

### Forces

Le groupe multiplie les partenariats afin d'avoir des investissements moins risqués .De plus on remarque que les filiales sont indépendantes les une des autres financièrement ; ce qui permet aux différent partenaires financiers de ne pas voir leurs apports distribués dans une activité moins rentable du groupe qu'ils n'auraient pas choisis eux même. En effet ils peuvent contrôler facilement comment leur apport financier est utilisé par le groupe.

L'avantage d'un conglomérat non coté est que ses propriétaires ont la possibilité de réinvestir les profits afin d'assurer un succès à long terme.

L'entreprise est un conglomérat non coté en bourse; ce qui sous entend que les propriétaires peuvent réinvestir les profits pour assurer un succès à long terme.

En outre le groupe Virgin est dirigé par Richard Branson qui est un véritable visionnaire et qui dispose donc d'une capacité à investir et à développer des entreprises sur des marchés en pleine croissance. Richard Branson a également une excellente capacité à gérer les relations avec les gouvernements notamment en Grande Bretagne.

## Faiblesses

Virgin n'étant pas encore coté en bourse ; sa structure est opaque et sa situation financière réelle n'est pas vraiment communiquée.

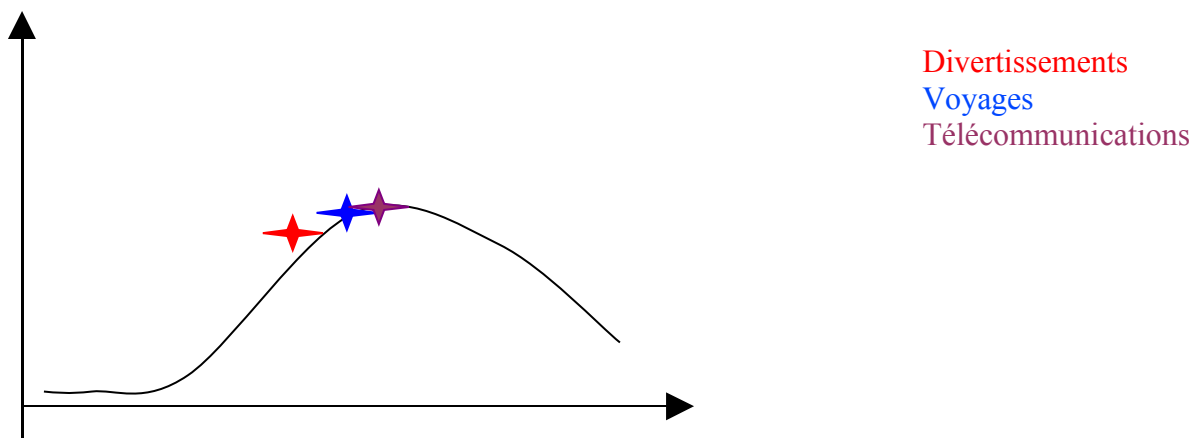
L'autonomie des unités peut être considérée comme une faiblesse si on la considère comme un manque de communication. Par contre, elle peut aussi être considérée comme une force puisque c'est la philosophie du groupe qui prônait l'autonomie, la responsabilisation des managers opérationnels et la décentralisation de la prise de décision.

La philosophie établie par Branson voulait que chaque fois qu'une filiale dépasse une certaine taille, elle était scindée en deux entités distinctes.

Le contrôle exercé par le siège était distant puisque les activités étaient dispersées dans un grand nombre d'industries et de marchés.

Branson était si exposé médiatiquement et si intimement associé à la marque qu'en cas d'échec de l'une de ses multiples aventures personnelles, l'image de Virgin serait très certainement entachée.

## CYCLE DE VIE



L'activité des voyages de Virgin devrait continuer à croître même si elle doit perdre une partie de sa réactivité, car il faut que la compagnie solidifie ses positions. L'industrie du transport aérien est une industrie cyclique qui est confrontée à une concurrence accrue (déréglementation, attentats du 11 septembre 2001), sauf pour Virgin Atlantic et Virgin Blue.

Concernant le transport ferroviaire, Virgin est un des opérateurs de chemin de fer le moins efficace avec un niveau de service inférieur à ce qu'il était avant la privatisation.

Le marché des produits culturels est un marché qui se porte bien et qui est loin d'être arrivé à saturation, l'activité des divertissements devrait poursuivre sa croissance. Il faut tout de même tenir compte de certains aléas comme le téléchargement musical...

L'activité des télécommunications subit un ralentissement dans l'acquisition de nouveaux clients. Ce reflux semble s'expliquer par l'épuisement de l'attractivité des services de musique de Virgin Mobile qui s'appuient sur des marques fortes. Afin de retrouver une croissance massive de ces

abonnés, Virgin Mobile va renouveler ces services de musique en développant notamment les synergies avec les Virgin Megastores ce qui pourrait lui donner un avantage significatif sur ses concurrents.

Par contre, le marché des MVNO en France est un marché balbutiant puisqu'il y a seulement trois opérateurs virtuels nationaux.

## BCG

La matrice BCG permet d'évaluer le potentiel de rentabilité de l'entreprise à court terme et son potentiel de croissance à long terme.

<b>Taux de croissance</b>	<b>Fort</b>	Activités Étoiles <b><u>Divertissements</u></b>	Activités Dilemmes
	<b>Faible</b>	Activités Vache à lait <b><u>Voyages</u></b> <b><u>Télécommunications</u></b>	Activités Poids morts
		<b>Forte</b>	<b>Faible</b>
		<b>PDM relative</b>	

## COMMENTAIRES

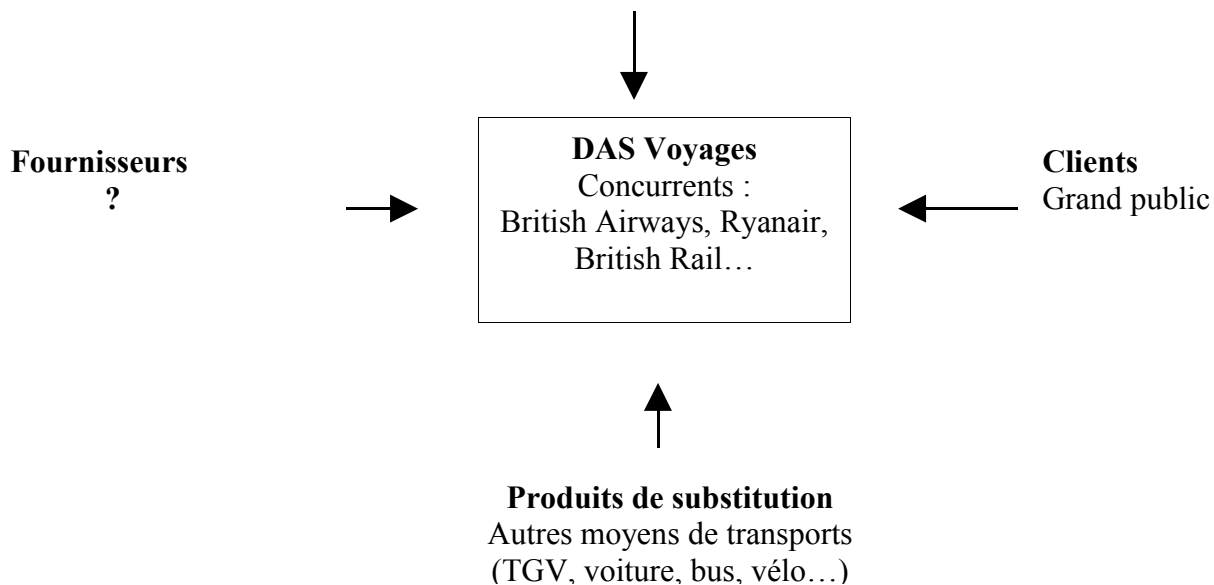
L'activité de divertissement est une activité étoile car elle réalise de bons résultats et est poussée par une demande en constante augmentation. En effet Virgin est compétitif sur le marché du divertissement puisqu'elle dispose de parts de marché importantes sur un marché qui ne connaît pas la crise. (Taux de croissance positif)

L'activité des voyages est une activité vache à lait pour Virgin. En particulier les marchés des transports ferroviaires et aériens ne sont pas florissants. Le secteur est souvent touché par les crises environnementales. Cependant les activités des filiales Virgin Atlantic et Virgin Blue s'en sortent bien dans un marché morose. Ces entreprises continuent leur progression en terme de part de marché malgré une situation hyperconcurrentiel qui est un risque pour cette activité de devenir un poids mort pour le groupe.

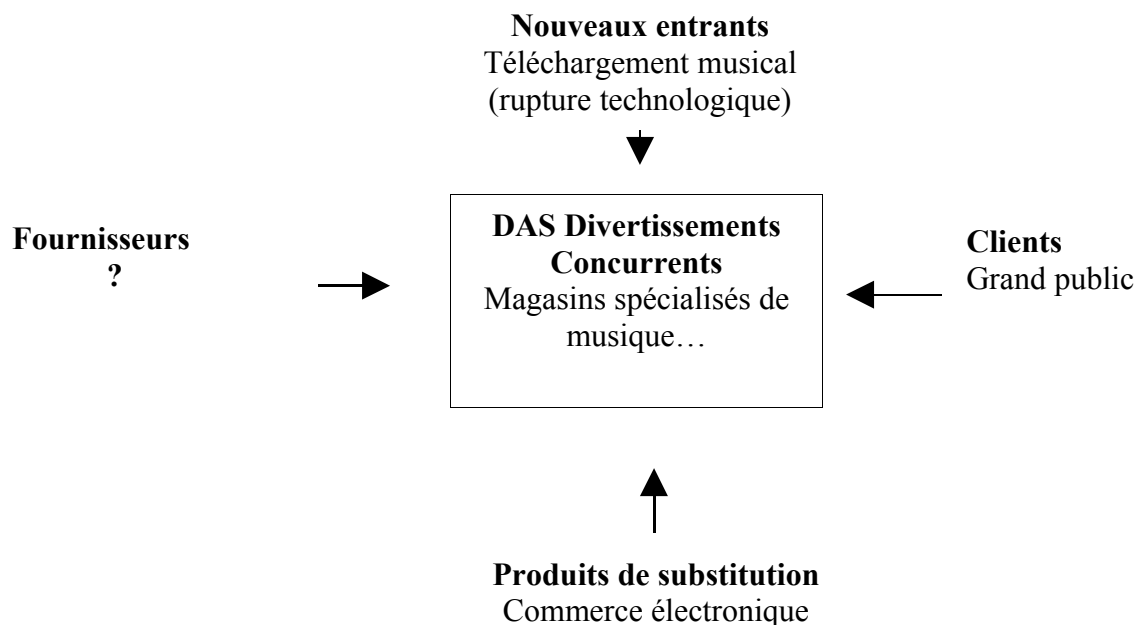
Comme nous l'avons dit précédemment, l'activité des télécommunications a subi un ralentissement ce qui la place dans le cadran vache à lait, mais elle peut renouer avec la croissance et ainsi devenir une activité étoile.

### **PORTER**

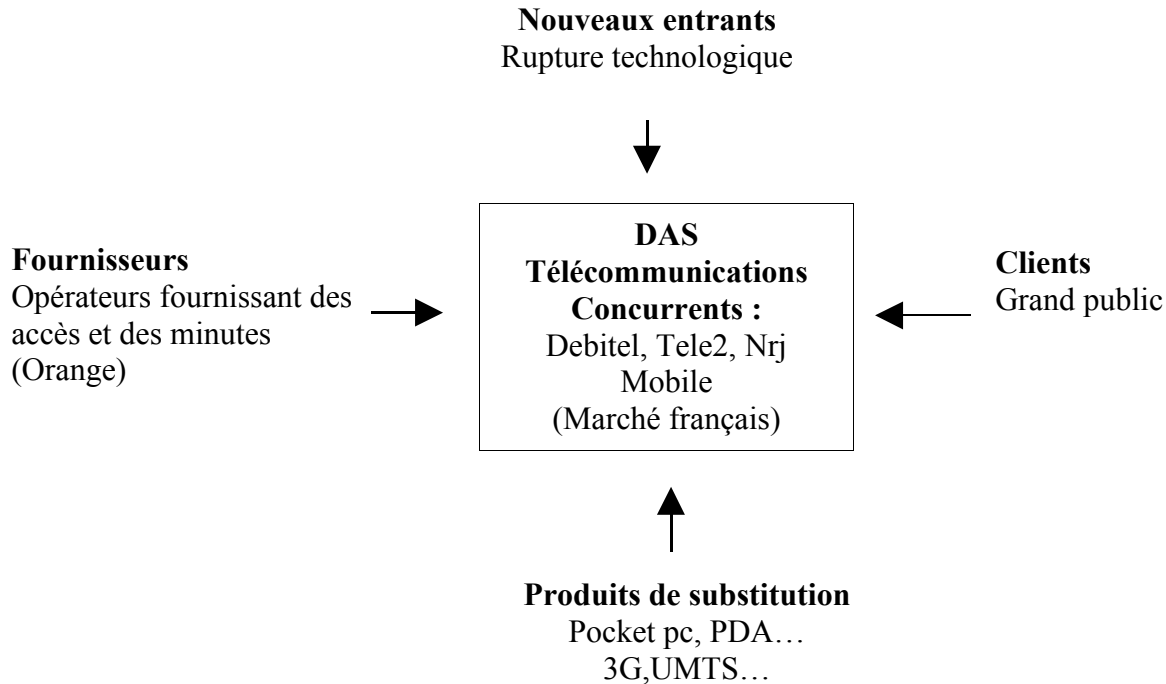
**Nouveaux entrants**  
Nouveaux concurrents



Les barrières à l'entrée étant relativement faible sur ce marché ; la densité concurrentielle pourrait gêner le développement à long terme des activités aériennes de Virgin.  
De plus la concurrence des trains à grande vitesse se fait de plus en plus grande.



Tout nouvel entrant doit mettre au point une technologie susceptible de se substituer à celle des concurrents établis, ce qui n'est pas toujours possible. Ici, cela est rendu possible grâce au téléchargement musical par exemple.



L'enjeu majeur pour Virgin est de s'adapter aux nouvelles technologies comme les Pocket pc ou les PDA qui sont de plus en plus élaborés.

## Analyse externe

### **1. L'environnement économique, politique et financier**

#### a) le libéralisme en Grande-Bretagne

Après 1945, tout comme en France seuls les monopoles publics prévalent .Le succès est cependant mitigé ce qui permet aux gouvernements successifs de remettre en cause plus facilement la légitimité des entreprises publiques britanniques ; Richard Branson profite du vent de libéralisme notamment dans le secteur de l'aéronautique .Cependant la concurrence, bénie par les textes législatifs, ne se décrète pas en pratique . En effet le P.D.G. de Virgin Atlantic se fendra d'un procès contre British Airways pour position monopolistique et pratique déloyale.(B.A payait des commissions aux agences de voyages pour ne pas proposer les services de Virgin Atlantic ).

#### b) la déréglementation

L'opportunité économique qu'est la déréglementation du trafic ferroviaire en Angleterre

est saisie par Branson ; il considère qu'il existe une niche économique à investir et qu'une forte croissance est possible, mais ce sera un échec avec le lancement de Virgin Trains victime du cloisonnement du marché ferroviaire et dépendant des autres acteurs présents. En effet les valeurs véhiculées par la marque ne sont pas en phase avec la praxie (absence de ponctualité des trains, mécontentement des usagers)

#### c) La défiance envers les banquiers et le marché boursier

Les mauvaises expériences avec l'environnement financier expliquent en partie la stratégie de l'autofinancement choisie jusqu'à ces dernières années ; au moment où Virgin croulait sous les dettes, les banquiers ont légitimement refusé une augmentation de découvert à Branson ce qui a eu pour conséquence la vente à contre cœur du fleuron de l'organisation qu'était Virgin Records puis de Virgin Atlantic afin de renflouer son conglomérat. Après coup ces mêmes établissements de crédit lui offraient de lui de prêter de l'argent mais à condition de décider de l'orientation des investissements financiers.

Ses premiers pas sur le marché boursier n'ont pas été une réussite mais cela est dû à son ignorance dans ce domaine. En voulant lancer un raid contre son principal concurrent EMI il emprunte beaucoup d'argent mais est victime du krach boursier de 1987 ; le titre Virgin baisse en dessous du prix d'offre, il se doit donc de soutenir le titre pour maintenir son crédit auprès de ses partenaires. Pour cela il est obligé de vendre ses actions EMI avec une légère perte. Autre inconvénient découlant d'une cotation en bourse que Branson désire éviter : la présence d'un directeur non exécutif qui participe aux conseils d'administration et qui défend les intérêts des petits actionnaires. Cela l'empêcherait de prendre des décisions quand bon lui semble.

## **2. L'environnement technologique**

#### a) L'essor des systèmes de distribution : Internet et le GDS

Les systèmes de distribution sont en pleine mutation, Internet et le Global Distribution System GALILEO détiennent une place centrale dans le système utilisé par Virgin. Les chiffres sont en constante progression mais ils ne représentent pas la majorité des réservations et des ventes effectives par le groupe.

Ces systèmes lui permettent de diminuer les coûts de distribution et de répondre aux attentes du client (flexibilité -rapidité- absence de délai pour retirer son billet) ; Le GDS est plus adapté au marché des low-cost qui n'utilise pas des billets à coupon mais attribue simplement un numéro par téléphone aux clients. Ces derniers et les agences peuvent consulter en temps réel les vols, les horaires, les prix, le nombre de places disponibles sur un avion. Hors marché low-cost, les agences n'ont pas besoin de passer par des plates-formes téléphoniques pour réserver des billets.

#### b) L'essor des télécommunications : le pari d'Internet et du mobile

En lançant Virgin Mobile, Branson fait le pari non pas de vendre un simple portable mais

de vendre une plate forme qui permettrait de surfer sur le net, de télécharger de la musique, de visionner des films, de consulter tous les autres sites Virgin ; l'idée étant aussi d'établir un lien entre toutes les activités de Virgin par rapport au client (Virgin Mobile venant compléter Virgin crédit card.incontournable sur tous les sites Virgin) .

**Un changement de stratégie nécessaire.**

# La stratégie de Virgin ces derniers années

- **la stratégie de coût :**

Le savoir faire de Virgin depuis 20 ans et les succès nombreux qu'elle remporte, lui permettent d'avoir une bonne expérience accumulée par les différentes branches du groupe.

Grâce à cela, Virgin réussit des créations à des coûts réduits, ainsi qu'une adaptation rapide des nouvelles structures, dans les domaines de la communication et du marketing en tout cas.

Le fait d'avoir un très bon effet d'expérience lui permet de pouvoir répercuter la baisse des coûts de production sur les prix.

- **La stratégie de différenciation**

La stratégie de différenciation de Virgin réside d'une part dans les coûts de production moins élevés que ceux de ses concurrents et donc par là en découlent des prix très compétitifs par rapport à ceux proposés par ses concurrents.

Mais elle réside également dans les importants investissements de Virgin en R&D, en design, en marketing et communication.

Grâce à quelques innovations au Royaume Uni, comme les cartes prépayées ou le paiement à la minute sans abonnement, Virgin a remporté le trophée du meilleur opérateur de téléphonie mobile.

- **Financement**

Dans les années 1980, l'homme d'affaires profite à fond de la vague libérale initiée en Grande-Bretagne par Margaret Thatcher et poursuivie par son successeur, John Major. Négociateur redoutable, Richard Branson n'a pas son pareil pour trouver des financements qui lui permettront de prendre pied dans un nouveau secteur. Question de survie ! Manquant cruellement de fonds, le groupe Virgin est toujours en quête d'argent frais. Une partie provient des cessions d'actifs - Virgin Music à Thorn EMI en 1992, Virgin Cinemas à UGC en 1999... L'autre, la plus importante, d'associations industrielles. En quasi-totalité les sociétés Virgin ont été créées en partenariat avec des groupes ayant pignon sur rue : ainsi Cott Corp pour les sodas, Stagecoach Holdings pour le transport ferroviaire ou bien encore la Royal Bank of Scotland et un fonds australien pour les services financiers...

Branson se méfie beaucoup du financement par le biais de la bourse. En effet, avoir de nombreux actionnaires réduirait ses capacités de contrôle du groupe aussi préfère-t-il favoriser l'autofinancement. Mais un des dangers de ce type de financement c'est d'avoir une trésorerie toujours au minimum ; cela l'oblige alors à revendre certaines activités pour pouvoir financer un démarrage dans de nouveaux secteurs ; c'est ainsi qu'en 1992, il revend 49% de « *Virgin Atlantics* » à « *Singapore Airlines* » et la même année il revend son circuit de cinémas (« *Virgin Cinemas* ») au français UGC, soit une trentaine de salles en Grande-Bretagne et en Irlande. Enfin, il revend « *Virgin Stores* » au géant Hachette en 2002.

- **La stratégie de diversification**

Elle est très importante chez Virgin. La logique de Virgin est une logique d'expansion, qui est fondée sur une stratégie de diversification offensive, alimentée par le besoin constant de Richard Branson d'être créatif et de s'imposer de nouveaux défis. On pourra qualifier la stratégie de diversification de Virgin comme une stratégie de diversification de placement, c'est-à-dire dans des marchés porteurs et rentables.

Virgin se caractérise par une diversification plutôt réussie sur des secteurs réputés difficiles. C'est une marque globale de premier plan. Ceci implique pour Virgin de s'organiser autour d'activités dont le potentiel est global. C'est ainsi que la société s'est orientée vers des marchés phares, comme l'aviation, la musique, les colas, le transport ferroviaire. La stratégie de développement et d'expansion repose sur des coentreprises. Virgin apporte son nom et la gestion d'une marque, les autres entreprises apportent leurs capitaux et le savoir faire technique. Souvent, les investisseurs concèdent une part égale dans la filière ainsi créée.

L'exemple le plus frappant est celui de la filière cosmétiques et vêtements, qui a nécessité un apport de Virgin de seulement 1500€ alors que son partenaire, Victory Corporation a investi près de 30 millions. Dans le cas du développement en téléphonie mobile, Virgin a utilisé seulement son savoir faire en développement de marque, et son image jeune et décalée, en s'appuyant sur des opérateurs existants, qui apportaient eux leurs réseaux et leur savoir faire.

- **La stratégie d'acquisition**

On peut distinguer 2 sortes d'acquisitions chez Virgin :  
les acquisitions conglomerales et les acquisitions opportunistes.

Les acquisitions conglomerales : c'est le fait que Virgin fasse l'acquisitions de sociétés et qu'il n'ayant aucuns liens entre elles (secteur différents)

Cela permet :

- De créer des complémentarités financières et donc de transférer des flux financier des activités profitables vers les nouvelles activités
- De diversifier le portefeuille d'activités afin de limiter le risque
- De bénéficier d'un pouvoir de négociation accru grâce a la taille

Les acquisitions opportunistes : ces acquisitions ne sont pas réalisées dans le but de profiter des synergies entre structures, la société acquise n'a pas vocation a intégrer durablement le groupe acquéreur.

L'objectif est de réaliser une plus value financière a court terme par la revente de la société acquise (acheter pour revendre)

En effet, le Virgin se positionne sur des marchés en pleine expansion et au sein de ces derniers recherche de niches économiques. Virgin ne se lance sur un marché que si il est sur de pouvoir faire avancer les choses, de créer un avantage concurrentiel, de développer une

nouvelle orientation du marché. Cette politique améliore sans aucun doute la performance de ses filiales, au lancement tout du moins.

La croissance d'un marché n'est pas utilisée pour faire perdurer une activité mais pour la faire fructifier, valoriser la valeur de la nouvelle société, afin d'en tirer un avantage financier certain, avant une vente éventuelle précédant un réinvestissement.

Effectivement Richard Branson est connu pour savoir vendre ses affaires au meilleur moment, c'est-à-dire au meilleur coût.

- **La recherche d'une clientèle en phase avec les valeurs véhiculées par le groupe**

Virgin, c'est tout d'abord une marque. Une marque reconnaissable à son logo blanc sur fond rouge inventé dans les années 70 et presque inchangé depuis. Cette marque véhicule avant tout des valeurs ou des concepts qui en font une entité différenciée par rapport à d'autres marques, souvent plus attachées à des produits, c'est une arme dans la compétition.

Richard Branson peut témoigner de son esprit de groupe, lui qui, en vingt-cinq ans, a créé près de 350 entreprises : Soft-drinks, compagnies aériennes, robes de mariée ou maisons de disque... sont aux couleurs de sa marque.

Et pourtant, bon nombre de ces sociétés n'appartiennent plus à sir Richard depuis belle lurette. C'est le cas des magasins Virgin Megastore en France, mais aussi de Virgin Music, Virgin Express, Virgin Atlantic, Virgin Cinéma. Mais, en homme d'affaires avisé, Richard Branson est devenu un expert dans la façon de jongler avec sa marque, y compris et surtout lorsque les sociétés ont été vendues. Rien n'est laissé au hasard, l'essentiel est que le consommateur crédule pense avoir affaire à une seule et même entreprise, puissante et non-conformiste, cela en faisant que toutes les entreprises Virgin véhiculent les valeurs maison : non-conformisme, jeunesse, qualité, service clients irréprochable, innovation...

Par exemple : London Electricity, après avoir contribué au lancement de Virgin Energy avec l'entreprise de Richard Branson, en est devenue propriétaire. L'entreprise possède aujourd'hui et pour des raisons historiques trois marques pour vendre de l'électricité London Electricity, Swed et Virgin Energy. Des trois marques, Virgin est celle qui bénéficie de l'image la plus porteuse et la moins régionale, donc celle appelée à se développer le plus. Une marque est en effet un univers, un référentiel, une garantie. Pour être efficace, chacune doit cependant développer une certaine cohérence, un territoire qui lui soit propre. On ne vend pas n'importe quoi avec la même marque. Ainsi, si Centrica vend du gaz et de l'électricité sous le nom de British Gas en Grande-Bretagne, elle s'est associée à un partenaire pour développer ses services financiers à travers la "Goldfish Credit Card". De même, elle a racheté la marque Onetel en téléphonie, puis racheté AA pour le dépannage automobile.

Le conglomérat Virgin est d'autant plus étonnant que l'ensemble des entreprises du groupe se déclinent sous le même nom. En général, chaque entreprise d'un groupe garde un nom spécifique, souvent associé à un produit : ainsi dans le groupe « Danone » (ex BSN), premier groupe alimentaire mondial on trouve les marques *Evian*, *Kronembourg*, *La pie qui chante*, ... (*vérifier les marques*). Le nom Danone étant, pour le consommateur, attaché aux produits laitiers, on imagine mal des « *bières Danone* » par exemple. Peu d'entreprises ont fait le même choix que Virgin (il y a Yamaha, par exemple). Cela montre que la marque Virgin est associée non à un produit mais à des « valeurs » ou plutôt des « images » : d'après les spécialistes, le nom *Virgin*

renvoie aujourd'hui aux valeurs de jeunesse, de non conformisme, de provocation, ... issues des années 70.

## **Les limites de la stratégie de Virgin**

→ Le mode d'autofinancement est parfaitement adapté aux **activités petites ou moyennes**. Il a servi la stratégie de flexibilité et de focalisation sur des niches de petite envergure, du moins si on les compare au rayonnement dont dispose la marque dans le monde. Avec le temps, et l'amoncellement des capitaux dégagés, la puissance financière a poussé Virgin et Branson à voir plus grand. Au début des années 90, certaines activités, comme le transport aérien ont phagocyté l'ensemble des ressources. L'effet de levier s'est considérablement développé, risquant à tout moment un basculement que la répartition du portefeuille sur de petites activités avait toujours évité. C'est ainsi que Virgin s'est retrouvé à plusieurs reprises au bord du gouffre.

→ **Les activités « lourdes »** réclament un financement plus important. Le recours à la dette ou à la bourse (tant de fois dénoncée par Branson) est inévitable. Elles représentent un frein à la flexibilité des décisions et à l'autonomie du groupe. Elles requièrent une certaine transparence elle-même nocive à la stratégie confidentielle derrière laquelle Virgin protège son expérience d'intégration. Bien gérées, elles peuvent être de formidables ressources, mais deviennent des boulets dès que la conjoncture devient défavorable.

→ **La compétitivité**, on l'aura compris, n'est pas le facteur clé de succès le mieux maîtrisé par le groupe. La diversité des métiers et des environnements feront toujours apparaître plus de différences que de similitudes. La maîtrise des synergies ne suffit souvent pas, dès lors que l'activité atteint une certaine maturité, que la concurrence s'intensifie. Devenir le meilleur dans son domaine, c'est toujours l'affaire de spécialistes, d'organisations concentrées dont les vertus normatives prennent invariablement le pas sur la créativité. La Bourse ne s'y trompe d'ailleurs pas, puisqu'elle accueille toujours favorablement les initiatives qui vont dans ce sens. Le conglomérat apparaît dans ce contexte, un bien mauvais élève. Dans le meilleur des cas, les étoiles de la galaxie Virgin sont revendues au meilleur moment, à des spécialistes du métier. Que de telles opportunités n'existent pas et ces étoiles se transforment en de véritables « trous noirs ». Nous allons illustrer ce point par l'étude des deux compagnies de transport aérien Virgin Express et Virgin Atlantic.

→ Le fait d'être **une marque globale** est un problème en lui-même car plusieurs difficultés vont en découler :

- Problèmes de mécontentement des clients : si un client est mécontent pas le service de l'une des filiales du groupe, il pourra boycotter tous les produits et services des autres marques de Virgin Group. Cela les incidences classiques : perte de parts de marché, de notoriété...
- L'incursion de Virgin Group dans un grand nombre de secteurs à l'échelle mondiale pose le problème de dilution de la marque.

→ Bien que BRANSON réussisse (pour l'instant) tout ce qu'il entreprend, il n'est pas à l'abri d'un échec qui rejaillirait sur Virgin Group. De plus étant très médiatique et charismatique, le cas d'un échec serait d'autant plus important et serait multiplié pour Virgin Group.

Que deviendrai le Group si, BRANSON viens à disparaître dans l'une de ses nombreuses activités extra professionnel ?

**Les solutions**

Le groupe Virgin a connu durant la dernière décennie une croissance exponentielle qui n'a jamais fléchi. Seul la division Virgin Rail a connu certaines difficultés avant de « s'imposer » dans son secteur.

Bien que le conglomérat de Richard BRANSON soit l'un des plus puissant au monde on a vu qu'il n'en demeure pas moins que Virgin Group souffre de certaines difficultés.

On trouve des difficultés d'ordre financier : l'une des principales difficultés du groupe Virgin est sa non cotation en bourse pour la plus part de ses activités. Le fait de ne pas être coté en bourse est un problème car les financements pour la croissance vont être plus difficile. La stratégie de départ de Virgin (l'offre de services) qui présuppose un investissement léger permet un autofinancement de l'entreprise mais dès que Branson décide d'effectuer des investissements lourds (achats d'aéronefs) ses ressources internes ne sont plus suffisantes. Prenons l'exemple de Virgin Ballon : cette filiale appartient à 100% à BRANSON lui même. Le fait de ne pas avoir d'autres actionnaires limite le développement de cette société car elle ne pourra bénéficier de l'effet de levier (pour se développer) que peuvent amener différents actionnaires. Elle devra procéder par emprunt bancaire ou par la générosité de BRANSON.

L'autre difficulté que nous pouvons rencontrer concerne les activités du groupe qui sont financièrement isolé. Cela est appuyé par le fait que les synergie sont très peu présentent entre les différents domaines d'activités stratégiques.

## **DES SOLUTIONS ENVISAGEABLES**

Pour les difficultés d'ordre financière :

- Utiliser le financement externe afin d'augmenter les capacités de croissance.
- Utiliser encore le financement externe pour limiter les risques que Virgin ou l'une de ses filiales auraient pris seul.
- Les filiales devaient être moins isolées afin qu'elles puissent s'entraider

Pour les difficultés concernant la marque elle même :

- Trouver des DAS générique et essayé de se recentrer sur son cœur de métier.
- Trouver une homogénéité au niveau de la l'image de la marque car qu'elle est le rapport entre Virgin Money et Virgin Cosmetics.

Cependant le propre d'un conglomérat est de toucher une multitude de DAS complémentaires ou non.

Pour les difficultés concernant BRANSON lui même

- BRANSON devrai moins intervenir quand il s'agit de communication ou de marketing car il est seul sur le devant de la scène.
- Préparer l'avenir en nommant des successeurs.

## **LES SOLUTIONS ADOPTEES PAR VIRGIN**

### **Contrôle de la marque**

Suite à un investissement hasardeux dans l'informatique et quelques ratés, l'homme d'affaires a compris qu'il lui fallait à tout prix renforcer le contrôle de la marque, sauf à risquer d'affaiblir sa puissance. Avec ce scandale, c'est tout le groupe qui s'exposait à être éclaboussé. Il y a quatre ans, un département entièrement consacré au contrôle de la marque a ainsi vu le jour au siège londonien de Virgin Management, la société qui porte les participations. Chaque société dispose désormais d'un contrat de licence qui permet à Virgin de contrôler au plus près l'usage de la marque. Virgin mesure régulièrement l'indice de satisfaction des consommateurs et s'efforce de maintenir des contacts avec les entreprises. Cela peut prendre la forme d'une prise de participation minoritaire dans le capital ou bien d'un poste d'administrateur au conseil d'administration.

### **Recours au financement externe**

L'introduction en bourse de Virgin Mobile marque le retour sur les marchés financiers de Richard Branson. Le milliardaire britannique avait retiré du London Stock Exchange sa société holding en 1988. Richard Branson a introduit à la cotation en 2005 Virgin Mobile USA, suivie de sa compagnie aérienne et des services financiers du groupe, tel que Virgin Money. Les fonds levés seront réservés à "de futurs investissements dans de nouvelles activités de Virgin à travers le monde, a déclaré Richard Branson, en mettant l'accent sur les Etats-Unis, où le dollar est faible, la Chine et l'Afrique."

Grâce à cette opération qui porterait sur 40 % du capital, la filiale mobile du groupe Virgin espère lever quelque 370 millions d'euros, selon Reuters, ce qui valoriserait le groupe à 970 millions d'euros. Richard Branson utilise les fonds levés par l'introduction en Bourse de Virgin Mobile pour financer le lancement d'une compagnie aérienne aux Etats-Unis.

Les sociétés Virgin blue et Virgin Express elles, sont actuellement en cours d'introduction en bourse. Les établissements de crédit concèdent à lui prêter de l'argent à condition que davantage de transparence soit instaurée dans le conglomérat, notamment que les sociétés off shore soient rapatriées en Grande Bretagne.

### **Image de richard branson et sa marque**

C'est la notoriété immense de la marque qui pousse industriels et financiers à suivre aveuglément l'homme d'affaires, quitte parfois à y laisser des plumes. Car la capacité de Richard Branson à la promotion est la véritable clef de son étonnant succès. Pour faire parler de Virgin, son principal actif et son premier atout, il ne recule devant rien. La liste de ses extravagances est interminable : à l'occasion du lancement de Virgin Mobile, on le voit ainsi se promener en camion avec quelques mannequins complètement nus en plein cœur de Londres. Pour le lancement de Virgin Cola au Japon, il participe à un jeu télévisé et se livre en direct à un concours de grimaces avant de recracher le contenu d'une canette à la figure de l'animateur. Pour le vol inaugural de sa

compagnie, en 1984, il fait servir 70 caisses de champagne aux 35 journalistes présents à bord de l'avion et organise un spectacle de magicien en plein vol. Même les exploits personnels de l'entrepreneur - la traversée de l'Atlantique en hors-bord en 1986, celle de l'Atlantique puis du Pacifique en montgolfière un an plus tard - ne sont pas innocents : à travers lui, il s'agit d'attirer l'attention sur la marque Virgin.

On a également vu lors du lancement de virgin mobile en France descendre un gratte ciel en rappel...

### **L'apport de synergies entre certaines activités**

Une synergie correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles.

Chaque domaine d'activité ou de division était responsable de sa gestion, l'ensemble étant coordonné par un actionnariat commun, un dirigeant commun et des valeurs communes. Chaque activité était financièrement isolée des autres ce qui permettait aux partenaires de concentrer leurs apports sans être victimes de l'éventuelle faillite d'autres filiales.

La structure rassemblant des unités autonomes, est dirigées par des équipes indépendantes.

La philosophie managériale : autonomie, responsabilité des managers opérationnels et décentralisation de la prise de décision.

Tous ces facteurs montrent que le groupe Virgin a une conduite de capital-risqueur. Les synergies entre les filiales se font donc rares du fait que chaque entité est indépendante financièrement pour éviter tout risques en cas de problèmes financier (ou autres) de chacune d'elles.

On trouve cependant des passerelles entre certains DAS comme :

Virgin Travel Vs Virgin Rail :

Virgin Travel et Virgin Rail peuvent avoir des synergies au niveau des systèmes de réservation par exemple.

Virgin Travel Vs Virgin Hotels :

Idem entre Virgin Travel et Virgin Hotels pour le système de réservation. De plus le fait de transporter des voyageurs peut drainer ces derniers dans les hôtels du même groupe.

Virgin Music Vs Virgin Trading :

Produire de la musique et la vendre et la vendre paraît l'une des synergies les plus évidentes pour le groupe, en effet de part les expériences acquises par ses deux activités

Une synergie correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de leurs performances individuelles.

Le développement de Virgin sur la toile et la création de Virgin Money qui permet de relier par le paiement tous les sites Internet de Virgin.

Par exemple Virgin Atlantic Airways utilise le Net pour y vendre ses billets d'avions et réduire les coûts de stockage (commande des pièces détachées en ligne en flux tendu).

## **CONCLUSION**

En mai 2005, Richard Branson lance à grand renfort de publicité un produit d'assurance sous la marque Virgin destiné aux Américains modestes. Une aventure de plus pour celui que la presse financière et musicale a surnommé « l'entrepreneur hippy » et qui règne aujourd'hui sur plus de 200 sociétés. Dans la foulée, l'homme d'affaires annonce que les détenteurs de ce nouveau produit se verront proposer des billets moins chers sur les vols de sa compagnie aérienne. Un moyen plutôt original de remplir ses avions... et d'assurer le développement de ses multiples activités.

Finalement, Virgin est au confluent improbable des valeurs de « contre culture » des années 70 et du libéralisme conquérant des années 80 ( Branson était un proche de Margaret Thatcher).

Richard Branson, gestionnaire plutôt médiocre, apparaît malgré tout comme un « *entrepreneur* » typique, capable de prendre des risques, tenter de nouvelles aventures, ouvrir de nouveaux marchés.

Ces coups d'éclat suffisent-ils à faire de la galaxie Virgin un véritable groupe ? Les milieux financiers en doutent, oubliant un peu vite que, tout au long de sa carrière, Richard Branson sut toujours s'entourer de managers de haute volée, à l'image de Gordon McCallum, le « patron » de la marque, venu de McKinsey, ou de Stephen Murphy, le directeur financier, passé par Mars, Unilever et Quaker Oats. Entre Richard Branson et les financiers en costume rayé, le courant, en fait, n'est jamais passé, l'entrepreneur hippy n'ayant aucune considération pour l'establishment - ce qui ne l'empêchera pas d'être anobli par la reine d'Angleterre en 1999 -, qu'il prend un malin plaisir à dénigrer. De leur côté, banquiers et analystes n'apprécient guère cet autodidacte excentrique et le font savoir. Introduit en Bourse en 1986, Virgin devra être retiré de la cote deux ans plus tard en raison de ses très médiocres performances boursières, obligeant Richard Branson à souscrire un emprunt de 1,82 milliard de francs pour racheter ses parts. Plus que tout, c'est le manque apparent de stratégie qui nourrit le scepticisme des observateurs. Où va vraiment Richard Branson ? s'interroge régulièrement la presse économique. En novembre 2004, l'entrepreneur leur a donné un élément de réponse bien dans sa manière en signant un contrat de 15 millions de livres avec une entreprise américaine pour la fabrication de navettes spatiales. Les premiers vols Virgin dans l'espace sont prévus pour 2008. Il envisage donc aujourd'hui de développer le « tourisme spatial » en créant une flotte de vaisseaux spatiaux privés.

## **Bibliographie**

UPPA – IAE - CAAE 2003 – Chafik Nouredine - Patrick Pesque – Bernard Sallagoity

Le monde mercredi 15 février 2006

Le figaro      vendredi 22 septembre 2006  
                  vendredi 5 janvier 2007

Le figaro économie    vendredi 29 décembre 2006  
                              mardi 9 janvier 2007

Les Echos      jeudi 28 décembre 2006  
                    Mercredi 6 septembre 2006

Virgin.com et les autres sites du groupe.