

Sport 2000 en plein conflit de gouvernance

La guerre ouverte entre Activa Capital, actionnaire majoritaire de Sport 2000, et les coopérateurs illustre parfaitement le fait qu'un fonds d'investissement et un système coopératif n'ont rien à faire ensemble.

Dix ans pour faire éclater une crise inéluctable

2008 Le fonds d'investissement Activa entre au capital de Sport 2000, d'abord minoritaire avant de devenir majoritaire en 2010 (52 % des parts). Dans ses tuyaux, 100 millions d'euros et une idée folle : développer, en parallèle du réseau coopératif historique, un réseau intégré.

2012 Échec cuisant. Les 25 magasins succursalistes doivent fermer. La dette du groupement atteint 52 millions d'euros. L'enjeu, ensuite, est de remettre les comptes d'aplomb.

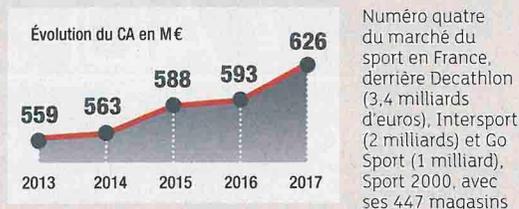
2018 La dette est ramenée à 4 millions d'euros. Sortie de

l'ornière financièrement, Sport 2000 a aussi réussi à rester à flot commercialement. Activa Capital cherche à sortir et entend pour cela faire monter au mieux les enchères. Trop peut-être puisque les coopérateurs trouvent le prix demandé trop élevé.

Juillet 2018 Bras de fer. Activa, mécontent de l'offre de rachat de ses parts, à ses yeux trop faible, révoque le conseil d'administration pour y placer ses hommes. Une banale histoire de gros sous qui, si elle perdure, risque de bloquer l'ensemble du groupement.

LE NUMÉRO QUATRE DU MARCHÉ DU SPORT

Évolution du chiffre d'affaires de Sport 2000 entre 2013 et 2017
Sources : Top 100 de LSA, Sport 2000



(226 dits de plaine et 221 de montagne) s'en sort finalement plutôt très bien, d'un point de vue commercial. Le groupement, en 2017, a vu ses ventes croître de 5,6 %, pour un marché du sport en croissance de 4 %.

Numéro quatre du marché du sport en France, derrière Decathlon (3,4 milliards d'euros), Intersport (2 milliards) et Go Sport (1 milliard), Sport 2000, avec ses 447 magasins

Sur le papier, une crise de gouvernance comme on en voit souvent... Un banal conflit entre l'actionnaire majoritaire et les équipes qui, au quotidien, font vivre le réseau. Le tout sur fond de volonté, de la part dudit actionnaire, de retirer ses billes. Appliqué à Sport 2000, cela donne, en juillet, la révocation du conseil d'administration par Activa Capital. Que l'entreprise qui n'a jamais connu pareille période de tension dans son histoire jette au groupement sportif la première pierre.

L'ennui tient aux structures mêmes des deux protagonistes en opposition. Un fonds d'investissement contre des coopérateurs. Et on dit bien « contre », tant ces deux mondes-là n'auraient jamais dû se rencontrer. « C'est très clair et très net, apuie ainsi Éric Plat, président de la Fédération du commerce coopératif et associé (FCA) : *il n'y a pas d'exemple réussi d'une entente durable entre un fonds d'investissement et un système coopératif. L'histoire de telles tentatives de rapprochement est jalonnée d'échecs, car si les intérêts peuvent se croiser quand l'argent entre, ils se séparent forcément quand il sort.* »

Aucun jugement de valeur là-dedans, chacun des systèmes a ses avantages et ses inconvénients, mais il est vrai qu'entre un fonds, qui aura

envie de retirer de l'argent sonnant et débouchant, et des coopérateurs dont l'objectif, en plus de (bien) gagner leur vie, sera de voir une partie des profits réinvestis dans le réseau, on voit mal comment l'entente pourrait être sereine.

Dans le cas de Sport 2000, il se rajoute sans doute une pointe de colère : racheter les parts du fonds (52 %) – car c'est de cela dont il s'agit – pour enrichir ce dernier, alors même qu'on lui reproche d'avoir mis en danger le groupement par ses choix stratégiques ? Difficile à avaler... Pour tout comprendre, un rapide rappel historique s'impose. Activa est entré au capital de Sport 2000 en 2008 avec, dans ses cartons, un grand projet : développer, en parallèle du réseau coopératif historique, un parc de magasins intégrés.

Dette sous contrôle

Un grand projet qui, loin, d'être visionnaire, s'est avéré catastrophique. Les 25 magasins succursalistes ouverts doivent rapidement fermer avec, à la clé, une dette colossale (52 millions d'euros) qui vient grever les comptes et le développement du groupement. « Ce sont ces problèmes, longtemps mis sous le tapis pour gérer d'abord l'urgence du désendettement, qui ressurgissent aujourd'hui », explique Yves Marin, associé chez Bartle.



© JAVI HANNING/REA

La grande question est donc : pourquoi la crise éclate-t-elle maintenant ? Ramenée aujourd'hui à 4 millions d'euros, la dette est complètement sous

contrôle et Sport 2000, avec une croissance de 5,6 % l'année dernière, pour atteindre 626 millions d'euros de chiffre d'affaires, a fait bien mieux que son

L'enjeu est que cette crise ne nuise pas au quotidien des 447 magasins du réseau.

marché, annoncé de son côté à + 4 % en 2017. Et comme cela coïncide avec une date négociée pour la sortie d'Activa Capital, on voit poindre le grand écart. Activa veut partir, sinon la tête haute, du moins les poches remplies, et les coopérateurs de Sport 2000 veulent reprendre le contrôle de leur destinée au coût le plus bas possible. Un proche du dossier résume parfaitement la situation : « Si l'on restait dans un cadre rationnel, l'entente serait plus simple, mais la rencontre de ces deux mondes si différents génère malheureusement des bulles d'irrationalité. » Le tout sera de trouver rapidement une solution. Histoire que ce conflit de gouvernance ne vienne pas nuire aux ambitions commerciales du groupement. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL