

**Durée : 2 heures**  
**Documents et calculatrices interdits**

---

Vous devrez traiter l'intégralité des questions suivantes. Le barème est fourni à titre **indicatif**. Vos réponses devront être synthétiques et bien argumentées. Une attention particulière sera accordée à la rédaction (style et présentation) de vos réponses. **Deux points** pourront être retranchés en raison du style ou de l'orthographe.

Bon travail !

---

### **QUESTIONS DE COURS (5 POINTS)**

1. Qu'est-ce-qu'une marque de distributeur ? Quels sont les avantages et les inconvénients pour les distributeurs et les producteurs d'un tel mode de distribution ?
2. Qu'est-ce-qu'un marché pertinent ? Sur quel(s) critère(s) ce marché est-il défini ? En quoi cette notion est-elle importante pour les autorités de la concurrence ?

### **APPLICATION : ROSSIGNOL RELOCALISE UNE PARTIE DE SA PRODUCTION (9 POINTS)**

**Vous vous appuyerez sur vos connaissances ainsi que sur les documents n°1 et 2 pour répondre aux questions 3 à 6 :**

3. Quelle différence faites-vous entre délocalisation et externalisation ? Quels sont les différents facteurs influençant le choix d'une entreprise en matière d'externalisation et de délocalisation ?
4. Comparez les stratégies de *Rossignol* et de *Zara* en matière de production. Ces stratégies vous semblent-elles motivées par les mêmes facteurs ?
5. Rappelez brièvement les principales hypothèses et conclusions de la théorie des coûts de transaction. Cette théorie vous permet-elle d'expliquer pleinement la stratégie de *Rossignol* en matière de production ?

**Document 1 : Rossignol relocalise  
une partie de sa production de skis.**  
29 septembre 2010  
Par Laurence Girard, Le Monde

**Le Monde.fr**

Le ski "made in France" revient en force sur les pistes. Le groupe Rossignol, leader mondial du ski alpin, a annoncé, mardi 28 septembre, qu'il allait relocaliser dans son usine haute-savoiarde de Sallanches une partie de sa production jusqu'alors sous-traitée à Taïwan. Une décision qui n'est pas passée inaperçue en plein débat lancé par le gouvernement. Alarmé par la perte des emplois industriels, Christian Estrosi avait évoqué le 30 août, à l'occasion de la présentation de l'Observatoire du "fabriqué en France", une "*stratégie de reconquête*". C'est une "*stratégie d'investissement volontariste*", que revendique Rossignol. Pour la saison 2010-2011, le groupe a décidé de faire revenir en France la production de 60 000 paires de ski junior produites à Taïwan, qui viendront s'ajouter aux 200 000 paires actuellement produites sous les marques Rossignol et Dynastar. Cette initiative devrait représenter 20 emplois équivalents temps plein sur le site de Sallanches. Déjà, début 2010, le groupe avait rapatrié une partie de sa production de fixations de la Pologne à Nevers. L'enjeu : la sauvegarde de dix emplois sur le site français.

*"Malgré des écarts importants de coût de main-d'oeuvre entre l'Asie et l'Europe, notre pari est que nous pouvons être compétitifs en restant en France, en investissant et en privilégiant la proximité avec les consommateurs, en majorité situés dans l'arc alpin, affirme Bruno Cerdey, président de Rossignol depuis novembre 2008. Ce mouvement s'inscrit dans une stratégie globale qui vise à renforcer la compétitivité du groupe, conduisant à préserver les compétences en France et en Rhône-Alpes et à pérenniser le site de Sallanches."*

L'usine de Sallanches est aujourd'hui la dernière usine de skis en France après la fermeture de celle de Salomon à Rumilly (Haute-Savoie) en 2009. Elle va également se doter d'un atelier "petites séries", qui assurera la production artisanale de certains modèles vendus en faible quantité. Environ 400 par an. Une demande qui s'est exprimée ces dernières années et qui a suscité la création de quelques marques de ski de luxe. Rossignol souhaite être présent sur ce segment haut de gamme. Le groupe va aussi créer au pied du mont Blanc le "Race Center", un laboratoire chargé de préparer au mieux les skis de compétition.

**Redressement**

La nouvelle équipe dirigeante, M. Cercley en tête, se félicite du redressement de l'entreprise. Lorsqu'ils ont repris les rênes il y a deux ans, elle était au bord du dépôt de bilan. La situation s'était aggravée suite au rachat en 2005 de Rossignol, déjà déficitaire, par le spécialiste américain Quicksilver. En 2008, l'américain jetait l'éponge et le fabricant de skis était repris par le consortium Chartreuse & Montblanc, contrôlé par le fonds australien Macquarie. Depuis, le groupe a mis en place un plan de réorganisation, pour faire face à un marché qui s'est réduit. Le nombre de paires de ski vendues a baissé de moitié en 7 ans, passant de 7 millions de paires en 2002 à 3,5 millions aujourd'hui. Rossignol a diminué ses effectifs de 30 % en 2009. Il emploie aujourd'hui 1 233 salariés dans le monde. Après avoir renoué avec l'équilibre, il espère dégager un résultat net positif sur l'année fiscale 2010-2011.

**Document 2 : ROSSIGNOL RECALLS CROSS-  
COUNTRY BOOTS DUE TO FALL HAZARD**  
17 juillet 2009

**US Fed News**

The U.S. Consumer Product Safety Commission and Health Canada, in cooperation with [Rossignol], today announced a voluntary recall of the following consumer product. Consumers should stop using recalled products immediately unless otherwise instructed.

- **NAME OF PRODUCT:** Rossignol Cross-Country Boots
- **UNITS:** About 3,000 pairs in the United States and 1,000 pairs in Canada
- **DISTRIBUTOR:** Rossignol Ski Co., of Park City, Utah
- **HAZARD (*danger*):** The boot's sole could separate from the upper boot during use, posing a fall hazard to consumers. [...]
- **SOLD BY:** Specialty outdoor retailers nationwide for between \$140 and \$400 (U.S.) and for between \$200 and \$500 (Canada) from December 2007 through June 2009.
- **MANUFACTURED IN:** Romania
- **REMEDY:** Consumers should immediately stop using the recalled boots and contact Rossignol to determine if their boots are included in this recall and if so, receive a free replacement or a refund. [...]

6. Le dirigeant de l'entreprise « *Ski Shop* » distribue des produits Rossignol et s'interroge sur sa stratégie de distribution pour deux de ses produits phare (paire de skis *RADICAL WORLD CUP IBOX TECH* et paire de chaussures *RADICAL WORLD CUP 130*). En observant les comportements de ses clients habituels, il observe que sa clientèle est composée de deux types de skieurs qui présentent les caractéristiques suivantes :

	Type 1 <i>Amateur de ski 'Race'</i>	Type 2 <i>Amateur de ski 'Frontside'</i>
Nombre de clients	100	100
DAP pour une paire de skis <i>RADICAL WORLD CUP IBOX TECH</i>	700	300
DAP pour une paire de chaussures <i>RADICAL WORLD CUP 130</i>	100	80

Le coût de production est indépendant du nombre d'unités vendues. Pour simplifier, nous supposons que le coût de production des deux produits est nul.

- Qu'est-ce-qu'une stratégie de discrimination tarifaire ? quel est son objectif ? Compte tenu des éléments précédents, une telle stratégie est-elle envisageable dans le cas présent ? Si oui, précisez la forme précise que prendrait cette stratégie ?
- S'il n'est pas possible ou intéressant de mettre en œuvre une stratégie de discrimination tarifaire, quelle autre stratégie de distribution pourriez-vous suggérer à ce revendeur ?

Pour les questions (a) et (b), votre réponse devra préciser les conditions de vente précises (tarif proposé, condition d'application du tarif lorsque nécessaire).

## QUESTIONS DE SYNTHESE RELATIVES AUX CAS TRAITES (5 POINTS)

- Quels sont les principaux produits (ou domaines d'activité) proposés par l'entreprise Microsoft ? Pour chacune de ces activités, précisez 1) la part (approximative) de chacun de ces produits dans le chiffre d'affaires de Microsoft et la rentabilité dégagée grâce à cette activité et 2) les différents concurrents de Microsoft et son positionnement concurrentiel.
- Dressez la matrice SWOT de l'entreprise Orange sur le marché de la téléphonie mobile.