
ELEMENTS DE CORRECTION

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 ?

Les réponses à ces questions figurent dans le cours. Il suffit donc de vous reporter au cours (cas Carrefour).

Remarques/Erreurs fréquentes :

- Une marque de distributeur ne se réduit pas pour le producteur d'une « marque » à confier la distribution de son produit à un distributeur (plutôt que de distribuer lui-même le produit au client final). Il s'agit ici pour un distributeur d'apposer sa marque (marque Carrefour, Repère, etc.) sur un produit à la place de la marque du producteur.
- La question ne portait pas sur les stratégies de marque (au sens le plus général). Les réponses proposant différentes définitions de la notion de marque (marque ombrelle, etc.) ne répondaient pas à la question et étaient donc hors sujet (aucun point n'est attribué aux éléments hors-sujet d'une réponse).

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 ?

Les réponses à ces questions figurent dans le cours. Il suffit donc de vous reporter au cours (cas Carrefour également).

Remarques / Erreurs fréquentes :

- Très peu ont répondu correctement à cette question. La confusion la plus fréquente consiste à assimiler « marché pertinent » et « marché de concurrence pure et parfaite » (auquel cas, pourquoi distinguerait-on les deux notions ???)
- S'agissant de la seconde partie de la question, aucun point n'a été accordé lorsque les réponses développaient le rôle des autorités de la concurrence car la question posée était plus précise et nécessitait de faire le lien avec la notion de marché pertinent (la délimitation du marché pertinent permet aux autorités de la concurrence de déterminer les parts de marché des différentes entreprises et d'apprécier leur potentiel pouvoir de marché). .
- Sur quelques copies, il est curieux parfois de voir que la notion de marché pertinent n'est pas ou mal définie alors que la seconde partie de la question est correcte. Cela est peut être du à des notions de cours « apprises » mais pas forcément « comprises » ???

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

Remarques :

Dans l'ensemble, l'exercice n'a pas été très réussi compte tenu des similitudes avec le cas Zara, traité en cours et qui aurait du vous servir de guide.

Lorsqu'un texte vous est proposé, il est important de montrer ce que vous avez retenu du texte et également de prendre du recul par rapport à ce texte. Si vous avez régulièrement lu les documents liés aux cas durant l'année, vous devriez savoir faire la part des choses entre des arguments qui relèvent davantage de la « communication » des entreprises et des arguments plus fondamentaux.

Par ailleurs, deux documents vous ont été proposés et, à quelques exceptions près, seul le premier document a été exploité. Le second document contenait également des éléments explicatifs et il ne fallait pas le négliger.

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 ?

Remarques / Erreurs fréquentes :

- Ce point avait évoqué dans les mêmes termes dans le cadre du cas Zara. En outre la problématique de la délocalisation a été évoquée à plusieurs reprises dans d'autres cas (Renault, Carrefour, etc.).
- Généralement, la distinction entre délocalisation et externalisation a été bien présentée. Pour la suite de la question, comme cela a été évoqué en cours, il était nécessaire de bien différencier les facteurs explicatifs des délocalisations de ceux explicatifs des externalisations. Nous avons vu différents facteurs et différentes théories venant en appui à cette question.
- Du point de vue de la forme, vous devez éviter toute tournure journalistique dans les réponses apportées. Cela ne vous interdit pas d'apporter votre point de vue, mais celui-ci doit être argumenté (évitez de résumer un débat complexe portant sur des délocalisations par une formule à l'emporte-pièce !). Cela ne vous interdit pas d'apporter votre point de vue, mais celui-ci doit être **argumenté**.

Correction proposée :

La délocalisation d'une activité consiste à déplacer cette activité vers une nouvelle zone géographique. Dans sa forme la plus extrême, cette délocalisation peut être totale (dans ce cas, cela se traduit par la fermeture d'une ou plusieurs implantations dans le pays d'origine). Ces délocalisations peuvent aussi être partielles : seules certaines activités (liées par exemple à la production) seront délocalisées ou bien seule une partie de la production sera délocalisée

(produits low cost par exemple pour lesquels la recherche d'une compétitivité-prix est dominant dans le choix de production).

L'externalisation d'une activité consiste à confier à un partenaire (sous-traitant) la réalisation de cette activité. Dans ce cas, cette activité sort du périmètre d'activité de l'entreprise. Si l'entreprise sous-traitante se situe à l'extérieur de la zone de production de l'entreprise, cette externalisation se traduit également par une délocalisation. Ce n'est cependant pas toujours le cas (par exemple, dans le cas de l'entreprise Zara, cette entreprise fait appel pour certaines activités à des sous-traitants situés à la Corogne, c.-à-d. à proximité de l'implantation d'origine de Zara.

Les facteurs explicatifs de la délocalisation de certaines activités sont d'une part l'existence d'un différentiel de coût de production (ceci peut être dû à des différences en matière de coût du travail, de fiscalité notamment mais aussi de disponibilité des facteurs de production). Un autre facteur explicatif est la proximité du marché final : certaines entreprises cherchent à se rapprocher géographiquement de leurs marchés. Cela leur permet à la fois de diminuer certains coûts (coûts de transport, logistique) et également de mieux adapter l'offre à la demande locale.

Les facteurs explicatifs de l'externalisation sont d'une part l'existence de coûts de transaction (liés à la spécificité des actifs, à la fréquence des transactions et à l'incertitude) comme nous l'indique la théorie des coûts de transaction (cf. question 5). D'autre part, le recours à la sous-traitance peut être aussi dû à la recherche de compétences non disponibles au sein de l'entreprise (théorie des ressources et des compétences).

4. Comparez les stratégies de Rossignol et de Zara en matière de production. Ces stratégies vous semblent-elles motivées par les mêmes facteurs ?

Remarques / Erreurs fréquentes :

- Certaines copies manquent de rigueur pour traiter ce type de questions. Vous devez concevoir chaque réponse à une question de cours comme une dissertation en modèle réduit ! Un plan possible était : 1) présentation de la stratégie de Zara ; 2) présentation de la stratégie de Rossignol ; 3) comparaison puis réponse à la question posée. Un autre plan peut être : 1) similitudes ; 2) différences. Les deux plans sont tous les deux admissibles, mais dans tous les cas, il est nécessaire de STRUCTURER votre réponse. Dans le cadre de vos futurs métiers, vous serez certainement amené à rédiger des documents (lettre d'information, note de synthèse) et vos lecteurs seront très vite « agacés » par un texte « qui part dans tous les sens » et pour lequel il faut chercher à deviner votre réponse. Ce type de question est là aussi pour vous former à cet exercice.
- Le monde qui vous entoure n'est malheureusement pas toujours binaire (vrai/faux, 0/1, etc.) et il faut savoir faire preuve de NUANCE dans vos réponses. Pour ce type de questions, la réponse attendue n'est pas un « oui » (ou un « non ») inconditionnel mais une réponse mesurée !
- La question ne concerne que la dimension « production ». il est donc inutile (et hors sujet) et présenter les autres activités de l'entreprise. Cela est hors-sujet voire entretient une confusion auprès de votre correcteur (l'étudiant maîtrise-t-il réellement ce qui relève de la production de ce qui relève, par exemple, de la distribution ???)

Correction proposée :

Zara (entreprise dont l'activité principale est la production et la vente de textile) a choisi une double stratégie en matière de production. Par ailleurs, Zara a choisi majoritairement de produire localement : plus de 50% de sa production est localisée en Espagne (implantation d'origine) et 70% de sa production est localisée en Europe. Comparativement à d'autres entreprises du même secteur (Nike, H&M) pour lesquelles la production a été

majoritairement délocalisée. Zara a plutôt choisi de conserver sa production en Espagne ou dans des pays limitrophes (Portugal par exemple). D'autre part, une caractéristique forte de la stratégie de Zara en matière de production est son fort degré d'internalisation. Zara a choisi de maintenir une grande partie de la réalisation de sa production en interne et seules les tâches pour lesquelles des actifs peu spécifiques sont en jeu sont externalisées (tissage, couture). Notons enfin que cette double stratégie a peu évolué depuis la création de l'entreprise.

De ce point de vue, la stratégie de Rossignol semble avoir évolué récemment. En effet, nous comprenons, à la lecture du document n°1 que la production de skis avait été massivement délocalisée et externalisée à Taiwan. Il en était de même pour la production de fixations (rapatriées de Pologne à Nevers). De ce point de vue, la stratégie de Rossignol marque une double rupture. D'une part, il s'agit d'un mouvement de relocalisation (à l'usine de Sallanches, siège historique de la production de skis) et de ré-intégration (ou internalisation) : cette production est à nouveau réalisée en interne plutôt que par l'intermédiaire de sous-traitants. Notons cependant que le document nous informe peu sur l'ampleur de ce changement : est-il limité à la production de skis et de fixations ? a-t-il vocation à être généralisé à toutes les productions ? Il semble qu'au moins une partie de la production de fixations ait été relocalisée, mais nous n'avons pas les informations suffisantes (ou le recul nécessaire) pour apprécier ce point pour l'ensemble des activités du groupe Rossignol.

Du point de vue des facteurs explicatifs, il est intéressant de relever certaines similitudes et certaines différences entre la stratégie poursuivie par Zara et celle poursuivie par Rossignol. Du point de vue des similitudes, les deux entreprises semblent rechercher une certaine proximité vis-à-vis de leur client final. Dans le cas de Zara, cette proximité est nécessaire pour rendre opérationnel son modèle « J-15 » permettant de produire de petites quantités et de s'adapter très rapidement aux variations (quantitatives, qualitatives) de la demande. Il semble en être de même s'agissant de Rossignol qui souhaite se rapprocher du client final (« majoritairement situé dans l'ar alpin ») et produire en plus petites séries (« atelier "petites séries" »). Par ailleurs, le choix de vouloir cibler une production « haut de gamme » (« ski de luxe ») se rapproche également du modèle de Zara. En effet, sans que les produits Zara puissent relever de l'industrie du luxe, Zara cherche à se rapprocher de cette industrie (copie de modèles issus de cette industrie, marketing de la rareté) et a adapté son modèle de production en fonction de cette stratégie. Le choix de relocalisation de Rossignol est aussi lié à la proximité des lieux de compétition (la mise au point de skis haut de gamme étant probablement facilitée par les possibilités de « tests » de ces produits auprès de skieurs professionnels).

Le choix de réaliser cette production en interne est lié à plusieurs facteurs. Pour Zara, ce choix est principalement motivé par une volonté de maîtriser de nombreuses activités le long de la chaîne de valeur ainsi que par une volonté de diminuer les coûts de transaction. Pour Rossignol, ces motifs sont probablement également présents (cf. question suivante). Il peut s'agir également d'une question de compétences. Les compétences liées à la production de skis haut de gamme étaient disponibles en interne. Dans une certaine mesure, des considérations de préservation de l'emploi ont pu éventuellement jouer, mais, ces considérations peuvent également relever d'une logique de différenciation (communication autour d'une production « made in France »), plus que d'une logique de production. Ce dernier point diffère quelque peu du cas Zara.

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 ?

Remarques / Erreurs fréquentes :

- S'agissant de la première partie de la question (hypothèses et conclusions de la théorie des coûts de transaction), il s'agit de rappeler les principaux éléments de cette théorie de manière à l'appliquer ensuite au cas Rossignol. Dans la présentation de cette théorie, vous devez exprimer clairement les principes de cette théorie « comme si » votre lecteur était ignorant de cette théorie. Autrement dit, lors de la rédaction de votre

réponse, il faut faire l'hypothèse que votre lecteur ne connaît pas cette théorie et que votre réponse doit lui permettre de comprendre rapidement de quoi il retourne. Très souvent, cette présentation est faite de manière très obscure ou confuse. Sur de nombreuses copies, vous faites figurer tous les mots-clés qui vous paraissent importants tels que « coûts de transaction », « spécificité des actifs », etc. mais il y a très peu de cohérence dans la réponse de sorte que le correcteur s'interroge si vous avez réellement compris cette théorie ou si vous avez simplement récité une série de mots-clés piochés un peu au hasard !

- S'agissant de la seconde partie, vous comprendrez bien qu'une réponse brève du type « Cette théorie explique pleinement la stratégie de Rossignol en matière de production » est équivalente à une non réponse. On vous demande d'ARGUMENTER, d'expliquer pourquoi vous répondez de telle ou telle façon. De plus, la manière de poser la question devrait vous mettre sur la voie : cette question n'est pas totalement gratuite. Si l'on vous demande de présenter cette théorie, c'est bien que cette dernière a un intérêt (même limité...) pour la question posée ! Par ailleurs, le fait d'utiliser l'adverbe « pleinement » doit vous mettre la puce à l'oreille : n'y aurait-il pas une autre théorie qui pourrait expliquer la stratégie de Rossignol ? Lisez entre les lignes !

Correction proposée :

La théorie des coûts de transaction est une théorie initialement proposée par R. Coase (en 1937) puis reprise par la suite par O. Williamson (1976). Cette théorie représente la production réalisée par une entreprise comme un ensemble d'activités. Lorsqu'il est possible technologiquement de séparer ces activités, ces activités sont nommées transactions, et la firme ou l'entreprise peut choisir de mener cette activité en interne (intégration verticale) ou en externe (sous-traitance). Ce choix s'effectue selon le montant des coûts de transaction (ensemble des coûts liés à l'organisation de l'activité ou de la transaction en interne ou en externe). On distingue deux types de coûts, ex ante (cad coûts liés à la rédaction du contrat, au temps nécessaire pour trouver un partenaire, etc.) et ex post (cad après signature du contrat, coûts liés à la surveillance des acteurs pour vérifier le bon déroulement du contrat). Ces coûts sont fonction de différents critères : fréquence des transactions, degré d'incertitude et degré de spécificité des actifs (investissements nécessaires pour la mise en place de la relation). Selon la réalisation d'un ou plusieurs de ces critères, l'entreprise choisira différentes modalités pour organiser ces transactions : intégration verticale, sous-traitance avec contrat de long terme ou de court terme.

Dans le cas de Rossignol, nous constatons, à la lecture du document n°2, différentes malfaçons concernant la production de chaussures de ski produites en Roumanie. Ceci peut être dû à la difficulté pour Rossignol de surveiller la qualité des biens produits à l'extérieur. Par ailleurs, on constate la volonté de Rossignol de concentrer sa production sur des produits haut de gamme et en petites séries. De ce point de vue, les critères définis par la théorie des coûts de transaction semblent assez bien s'appliquer au choix de Rossignol de relocaliser et d'internaliser une partie de sa production. En effet, la production en petites séries nécessite d'augmenter la fréquence des transactions, ce qui accroît le coût du recours au marché. De même, la production de matériels haut de gamme nécessite d'utiliser des technologies plus avancées. Cela se traduit par des investissements supplémentaires dont une partie est probablement spécifique à la relation de sous-traitance. Plus généralement, la marque Rossignol est un actif spécifique qui peut être mieux protégé en internalisant les activités liées à la production de skis. En conclusion, la théorie des coûts de transaction permet d'expliquer assez correctement la stratégie de Rossignol.

Néanmoins, le recours à l'internalisation peut être également dû à une question de compétences. La production de skis haut de gamme fait appel à des compétences disponibles en interne dans l'entreprise Rossignol. Autrement dit, dans la terminologie de la théorie des ressources (Richardson), il s'agit d'activités similaires nécessitant des compétences semblables : une internalisation de ces activités est donc légitime.

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 WORLDCUP 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 RADICAL WORLD CUP IBOX TECH	700	300
DAP pour une paire de chaussures RADICAL WORLDCUP 130	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.

- a. 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 ?

Remarques / Erreurs fréquentes :

- Le principe de la discrimination tarifaire est globalement bien maîtrisé. Certains cependant confondent cette stratégie avec le fait d'augmenter la disposition à payer d'un consommateur (alors qu'il s'agit « uniquement » de proposer à chaque consommateur un prix correspondant à sa DAP). Les différents types de discrimination tarifaire sont moins bien maîtrisés.
- L'application de cette stratégie est peu réussie : il n'est pas suffisant de savoir définir des notions, il faut aussi savoir les appliquer à des cas concrets !!! Le sujet vous demande explicitement de préciser les conditions de vente. Concrètement, cela implique de déterminer quel bien sera proposé et à quel prix. Vous ne pouvez pas juste vous contenter d'une réponse vague !

Correction proposée :

Dans sa forme la plus aboutie, une stratégie de discrimination tarifaire consiste à proposer à chaque consommateur un prix correspondant exactement à sa disposition à payer pour un bien. Dans ce cas, le surplus du consommateur est totalement extrait et l'entreprise ne peut réaliser un profit supérieur. L'objectif de cette stratégie est donc la maximisation du profit. Cependant, l'exemple précédent illustre une situation de discrimination parfaite, correspondant au fait qu'une entreprise peut connaître parfaitement la DAP de chacun de ses clients. Or, dans la pratique, cette information est une connaissance privée et aucun consommateur n'a intérêt à révéler cette information. La discrimination tarifaire est donc imparfaite (discrimination du 2^{ème} et 3^{ème} degré). Une entreprise utilise donc un critère exogène tel que l'âge, le statut (étudiant, chômeur, militaire, etc.) en anticipant que tous les individus qui remplissent ce critère disposent de DAP proches. Il s'agit alors d'une discrimination de 3^{ème} degré. Lorsque cette forme de discrimination est impossible ou est inefficace, l'entreprise peut proposer des offres comportant des quantités ou des qualités de biens différentes (menus) pour que chaque type de clientèle s'auto-sélectionne. Il s'agit alors d'une discrimination de second degré.

Dans le cas du revendeur SkiShop, il serait intéressant de mettre en place une stratégie de discrimination tarifaire en proposant un prix différent aux skieurs de type 'Race' et aux skieurs de type 'Frontside'. Cela consisterait à proposer les tarifs suivants :

	Type 1	Type 2

	<i>Amateur de ski 'Race'</i>	<i>Amateur de ski 'Frontside'</i>
<i>Prix d'une paire de skis RADICAL WORLD CMP 130X TECH</i>	<i>700</i>	<i>300</i>
<i>Prix d'une paire de chaussures RADICAL WORLD CMP 130</i>	<i>100</i>	<i>80</i>

Dans ce cas, le profit serait maximal et égal à $700 \times 100 + 300 \times 100 + 100 \times 100 + 80 \times 100$.

On peut vérifier qu'aucune autre tarification ne permettrait d'améliorer ce profit.

Cependant, en pratique, aucun skieur de type Race aura intérêt à s'afficher comme tel et cette discrimination, même si elle serait souhaitable pour l'entreprise, ne pourra être mise en place aisément. SkiShop pourrait essayer de mettre en place une stratégie de discrimination tarifaire de 3ème degré. Si, par exemple, les amateurs de ski de type Frontside sont majoritairement jeunes, elle peut proposer le tarif « 300 – 80 » aux clients de moins de 25 ans par exemple. Si les amateurs de ski frontside sont majoritairement inscrits à des clubs dédiés à cette pratique du ski, elle pourrait proposer le tarif « 300 – 80 » sur présentation d'une carte de membre de ce club.

Si ce n'est pas le cas, il serait également possible de mettre en place une stratégie de discrimination du second degré. Cette stratégie peut difficilement être fondée sur la pratique de prix différents selon les quantités consommées (il est rare d'acheter plusieurs paires de skis ou chaussures identiques en même temps !). Par contre, il est peut-être possible de modifier les caractéristiques techniques du bien vendu en les adaptant à la technique de ski (Frontside ou Race) pour que chaque type de skieurs auto-sélectionne l'offre qui lui correspond le plus et révélera indirectement sa DAP.

- b. 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 ?

Remarques / Erreurs fréquentes :

- L'idée d'une stratégie de bundling a été souvent avancée, mais très peu sont allés au bout de cette idée et se sont contentés d'une phrase du type « Skishop devrait mettre en place une stratégie de bundling ». Si vous êtes plus tard amenés à conseiller une entreprise en matière de prix et de marketing, il faudra être plus précis !

Correction proposée :

Etant donné que deux produits intéressent potentiellement les clients de Skishop (skis et chaussures), il peut être intéressant de mettre en place une stratégie de bundling si la pratique de prix discriminants n'est pas possible.

Examinons les différentes possibilités :

En présence d'une vente de produits séparés,

- *Si le prix d'une paire de chaussures est de 100€, le profit réalisé est de $100(100)$ soit 10 000€. Si le prix d'une paire de chaussures est de 80€, le profit réalisé est de $80(100+100)$ soit 16 000€. Skishop a donc plutôt intérêt à proposer un prix de 80€ et à couvrir les deux catégories de consommateurs.*
- *Si le prix d'une paire de skis est de 700€, le profit réalisé est de $700(100)$ soit 70 000€. Si le prix d'une paire de skis est de 300€, le profit réalisé est de $300(100+100)$ soit*

60 000€. Skishop a donc plutôt intérêt à proposer un prix de 700€ ce qui conduit à « exclure » une partie des consommateurs.

- En conclusion, les ventes totales de Skishop si la vente des deux produits est séparée s'élèveront à 16 000€+ 70 000€ soit 86 000€.

En présence d'une vente liée, la DAP pour l'ensemble est de 380€ pour les amateurs de ski Frontside et de 800€ pour les amateurs de skis Race.

- Si le prix de l'ensemble est de 380€, les ventes (et ici le profit) s'élèveront à 380 x 200 soit 76 000€.
- Si le prix de l'ensemble est de 800€, les ventes (et ici le profit) s'élèveront à 800 x 100 soit 80 000€.

En conclusion, il n'est pas intéressant ici de mettre en place une stratégie de bundling car les DAP des différents types de consommateurs pour les différents biens sont trop éloignées et il est préférable de vendre les produits séparément en proposant la paire de chaussures au prix de 80€ et la paire de skis au prix de 700€.

QUESTIONS DE SYNTHÈSE RELATIVES AUX CAS TRAITÉS (5 POINTS)

7. 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.

Remarques / Erreurs fréquentes :

- Comme précédemment, ce type de questions doit faire l'objet d'une réponse structurée et précise. Une réponse du type « Microsoft vend des biens informatiques » est un peu légère sachant que nous avons passé près de 3 heures en cours sur ce cas cette année ! Il n'est pas non plus utile de présenter « tout ce que vous savez à propos de Microsoft ». A nouveau, le hors-sujet est pénalisé. A question précise, réponse précise.
 - Pour une réponse détaillée, vous pouvez vous reporter à l'étude de cas Microsoft qui reprend tous ces éléments.
8. Dressez la matrice SWOT de l'entreprise Orange sur le marché de la téléphonie mobile.

Remarques / Erreurs fréquentes :

- De nombreuses confusions entre la matrice SWOT, la matrice des gains, et la matrice BCG, comme si une matrice en valait une autre ...
- A nouveau, vous ne pouvez pas vous contenter de réponses vagues. Par exemple, comme menace pour Orange, vous ne pouvez pas simplement répondre « la concurrence », auquel cas, vous pouvez répondre cela dans 99% des cas d'entreprise. Si vous évoquez la concurrence, il faut préciser d'où vient cette concurrence (MVNO ? SFR/BT ? autre ?).
- Très souvent, vous confondez les faiblesses et les menaces d'un côté et les forces et les opportunités de l'autre.

- Pour une réponse détaillée, à vous de travailler et de reprendre le cas Orange !