

BAREME INDICATIF

Premier dossier :	30 points
Deuxième dossier :	25 points
Troisième dossier :	35 points
Forme	10 points
TOTAL	100 points

LISTE DES ANNEXES

Numéro	Titre	Pages
Annexe 1	Présentation du groupe Rossignol	5
Annexe 2	Panorama de l'activité du groupe Rossignol 2000-2001	6
Annexe 3	Rossignol prend le virage des nouvelles glisses	7
Annexe 4	Le marché mondial des articles de sport d'hiver connaît une embellie	8
Annexe 5	Ski : les fabricants innovent sur un marché en forte progression	9
Annexe 6	Sur la piste des skis du futur	10
Annexe 7	L'industrie française des sports d'hiver profite du renouveau du ski	11-12
Annexe 8	Les fabricants de skis surfent sur l'effet snowboard	13
Annexe 9	Rossignol numéro un mondial du ski	13
Annexe 10	Extraits du rapport annuel 2000-2001 du groupe Rossignol	14
Annexe 11	Extraits du magazine « Sport Première »	15
Annexe 12	A nouveau consommateur, nouvelle stratégie industrielle	16
Annexe 13	Portefeuille de marques du groupe Rossignol	16
Annexe 14	Chiffre d'affaires de Grand Chavin H.T.	17
Annexe 15	Prévisions de ventes pour Grand Chavin	17
Annexe 16	Prévisions de trésorerie	18
Annexe 17	La communication du groupe (2000-2001)	19
Annexe 18	Éléments pour le calcul du coût moyen d'un « test center »	20
Annexe 19	Extrait du guide de commerce électronique La Poste	21-22
Annexe 20	Extrait du site Internet Rossignol	23

ANNEXE 1

PRESENTATION DU GROUPE ROSSIGNOL

Extraits du rapport annuel 2000-2001.

SKIS ROSSIGNOL S.A.
Rue du Docteur-Butterlin — 38500 Voiron
Adresse postale: B.P 329 — 38509 Voiron Cedex

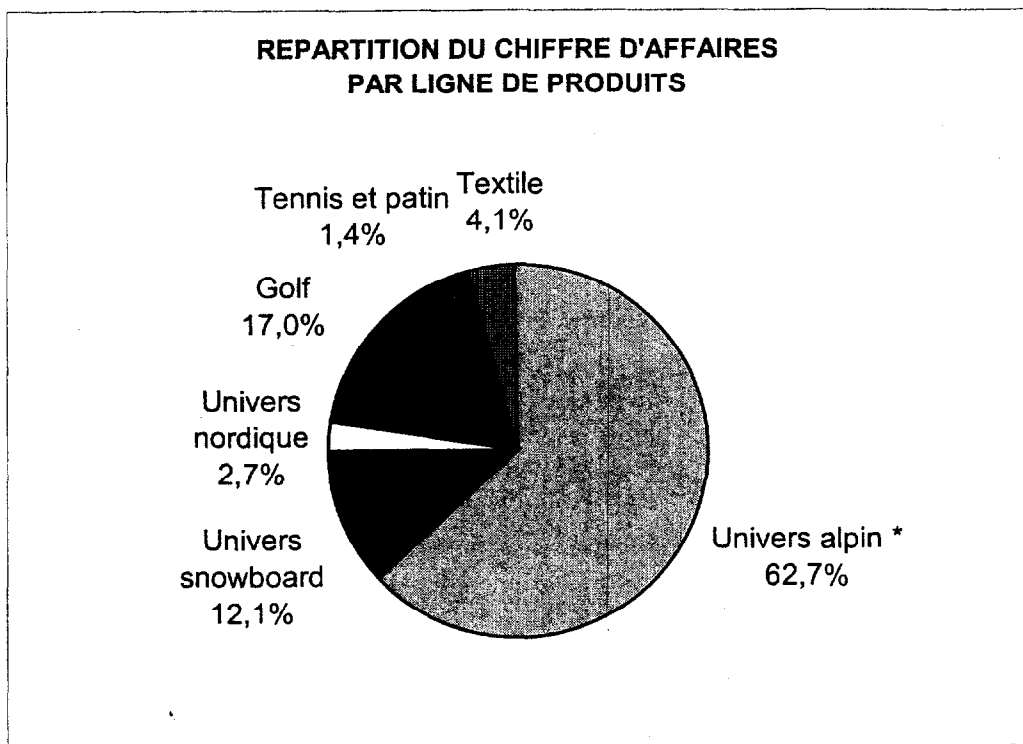
Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance

3 Jacques Henri RODET : Président du Directoire

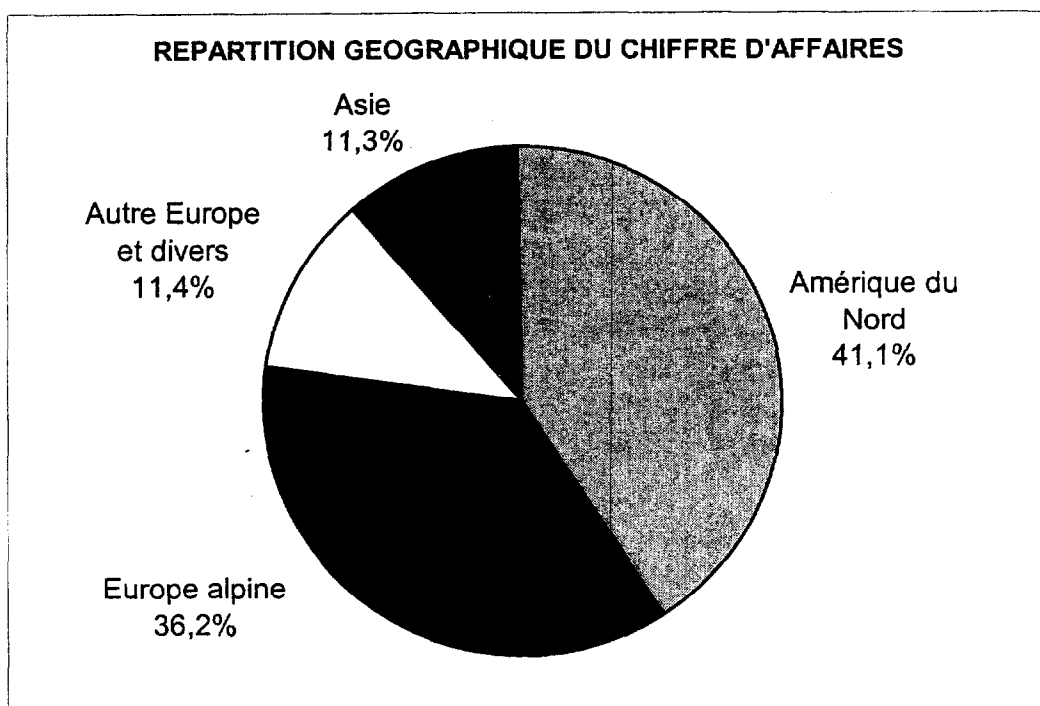
4 Jean-Jacques BOMPARD : Secrétaire Général

5 François CHAUVET : Directeur Financier

Nom des Sociétés	Type de filiale	Nationalité	% détenu par Skis Rossignol S.A.
Skis Rossignol S.A.		Française	Société mère
Skis Dynastar S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	99,21
Look Fixations S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	99,99
Emery S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	99,97
Grand Chavin Snowboard S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Française	89,97
Rossignol-Lange S.p.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Italienne	99,45
Rossignol Ski A.G.	Filiale de commercialisation	Suisse	99,93
Lange International SA	Société commerciale	Suisse	100,00
Rossignol Sci S.p.A	Filiale de commercialisation	Italienne	99,45
Rossignol Ski Poles SpA	Filiale de Production et Commercialisation	Italienne	100,00
Skis Rossignol de Espania S.A.	Filiale de Production et Commercialisation	Espagnole	93,33
Rossignol Ski Deutschland GmbH	Filiale de commercialisation	Allemande	100,00
Rossignol Ski Company Inc.	Filiale de commercialisation	Américaine	100,00
Roger Cleveland Golf Company Inc.	Filiale de Production et Commercialisation	Américaine	63,63
Skis Dynastar Inc.	Filiale de commercialisation	Américaine	99,29
Skis Rossignol Canada Ltée (Ltd)	Filiale de commercialisation	Canadienne	100,00
Skis Dynastar Canada Ltée (Ltd)	Filiale de commercialisation	Canadienne	99,21
Rossignol Österreich GmbH	Filiale de commercialisation	Autrichienne	99,75
Meran S.R.L.	Filiale de Production et Commercialisation	Italienne	99,45



(*) dont skis 36,4% - chaussures 14,7% - fixations 10,2% - bâtons 1,4%



Extraits du rapport annuel 2000-2001

(...) Fraîchement rescapé de la crise asiatique, le spécialiste mondial du ski alpin s'enorgueillit d'une hausse de 15,7 % de son chiffre d'affaires. Pour ses neuf premiers mois de l'exercice 1999-2000, il est en effet passé de 279 millions à 323 millions d'euros. Une croissance due notamment à la vente des snowboards (+ 35,5 %) sur laquelle le géant des slaloms alpins s'est positionné tardivement. Le groupe, auquel appartient notamment Dynastar, concentre en Espagne la plus grosse partie de sa production (au total 1,22 million de paires de ski et 180 000 planches). Seuls les skis haut de gamme sont encore fabriqués en France, sur les sites de Voiron et de Sallanches.

Sous la férule du marketing, Rossignol se déploie désormais sur toutes les formes de glisse comme le freeride et le free style, pour les amateurs de sensations fortes, ou le free trek venture. Il s'agit cette fois d'un nouveau concept de ski lancé par Rossignol. Equipé d'un système de fixation articulée et d'une sorte de peau de phoque, le ski n'est pas plus volumineux qu'une raquette. De quoi concilier le plaisir de la randonnée et celui de la glisse !

Passage obligé par la CAO. Avec l'apparition de skis plus courts arborant des formes plus larges aux extrémités mais plus étroites au patin, la conception assistée par ordinateur devient incontournable. D'autant que les délais de conception sont passés de deux ans à trois mois durant cette dernière décennie. Il faut aussi garder le même niveau de confort et la même résistance qu'un ski traditionnel. On comprend pourquoi le groupe consacre 4 % du chiffre d'affaires annuel à la recherche. Une centaine de personnes est mobilisée notamment sur la compréhension des phénomènes vibratoires et cinématiques, sur l'élaboration de nouveaux matériaux (structures composites, bois et collages) pour les skis et sur de nouveaux textiles pour sa ligne de vêtements d'hiver. «Nous travaillons avec l'Américain Gore, le fabricant de textile, sur de nouvelles membranes très légères et plus compactes qui améliorent la régulation thermique et la protection contre le froid, poursuit Jean-Claude Jantet. Nous avons démontré qu'il fallait rendre ce métier plus technologique afin d'améliorer la qualité des produits tout en abaissant les prix.»

Dans cette perspective, le groupe travaille à la conception d'un ski court intégrant une interface aujourd'hui vendue séparément, pour rehausser la chaussure. La prochaine étape étant d'intégrer par la suite les fixations. De manière à assurer au skieur un meilleur comportement sur la neige tout en enfermant l'utilisateur dans un système propriétaire.

Eliane Kan

La Tribune - 16/02/2000

ANNEXE 4 LE MARCHÉ MONDIAL DES ARTICLES DE SPORTS D'HIVER CONNAIT UNE EMBELLIE

(...) Les trois groupes leaders dans les articles de sport de neige, Salomon, Rossignol et Head Tyrolia Mares (HTM) annoncent tous de fortes progressions cette saison. Salomon devrait enregistrer pour 1999 un chiffre d'affaires de 533,6 millions d'euros réalisés pour 70 % dans les sports d'hiver, et revendique + 20 % dans les activités ski alpin, snowboard et fond. Rossignol attend pour l'exercice en cours clos au 31 mars 2000, un chiffre d'affaires de 358,3 millions d'euros dont 305 millions d'euros dans les sports d'hiver. Il prévoit une hausse de 7 à 8 % sur l'ensemble des produits alpins. Quant au groupe Head Tyrolia Mares (406,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 1999) son activité hiver s'établit à 157,7 millions d'euros (+ 22 %).

Marché dynamique. Parmi les différents sports de glisse, le snowboard s'affirme comme le plus dynamique. Chez Rossignol, cette activité tous produits confondus devrait progresser de 38,5 % pour l'exercice en cours avec un chiffre d'affaires de 37,4 millions d'euros. D'ici à deux ans, le leader mondial du ski vise un chiffre d'affaires de 76,2 millions d'euros dans le snowboard, après la reprise en décembre 1999 des actifs de la société Grand Chavin et de ses trois marques, Hot, Hammer et A.Snowboard. Afin de compléter son offre, HTM a également acquis en 1999 les marques de snowboard Blax et Generics.

Mais cet engouement pour le snowboard ne conduit pas inéluctablement au dépérissement du ski alpin. Cette discipline a beaucoup évolué, et tous les professionnels constatent que les passerelles se multiplient entre les pratiques sportives, favorisant la multi-possession de matériels par les amateurs. Les fabricants suivent en proposant des produits de plus en plus simples d'utilisation et capables d'apporter le maximum de sensations.

Vêtements en vogue. Après avoir enrichi leur offre de matériel, les marques se tournent aujourd'hui vers le vêtement. Les premières lignes lancées l'an passé par Rossignol sous les marques Rossignol et Cham généreront pour l'exercice en cours un chiffre d'affaires de 16,7 millions d'euros et cette activité devrait atteindre 30,5 millions d'euros d'ici deux à trois ans. De son côté, Salomon annonce sa première collection de vêtements pour l'été 2000. (...)

Hélène Goyet.

La Tribune - 08/03/2000

(...) « Avant, notre souci était surtout technique, nous ne nous soucions pas de savoir si le skieur allait ensuite se faire plaisir sur la neige. Depuis 1990, on fait l'inverse, on scrute son attente pour ensuite définir un produit », explique Jean-Renaud Daniel, responsable du marketing chez Dynastar. Même démarche pour Jean-Luc Diard, directeur de Salomon : « Notre objectif est que les gens se fassent plaisir, ce qui passe par des produits polyvalents, et que les skieurs aient l'impression de progresser et d'avoir des sensations nouvelles. »

Sur le plan économique, ces efforts se traduisent par un nouvel engouement du public pour le ski nouvelle génération et par « une significative progression en valeur » sur le marché français, comme l'attestent les chiffres de la Fifas (Fédération française des industries du sport et des loisirs) : en 1999 les ventes de skis en France ont progressé de 8,8 % en volume et de 17 % en valeur. Au niveau mondial, le marché tous produits de sport d'hiver confondus, s'établit à 1,6 milliard d'euros en 1998. Une croissance qui tranche avec la stagnation, voire la régression des années précédentes et qui se retrouve dans les résultats des leaders du marché. Ainsi Salomon a-t-il vu son chiffre d'affaires sports d'hiver progresser de 19 % en 1999 (à 414,1 millions d'euros) et Rossignol, leader mondial, a vu ce même secteur croître de 20,3 % (à 150,8 millions d'euros) au terme des six premiers mois de l'exercice 2000-2001 (1 Avril- 30 septembre).

Révolution dans la chaussure

Par ailleurs, les fabricants se soucient de la sécurité et du confort. Lange, filiale italienne de Dynastar, va commercialiser cette année une chaussure de ski qui sera équipée d'un système de déclenchement arrière pour limiter le nombre de blessures. Ce produit haut de gamme pour l'instant a été testé avec succès aux Etats-Unis et devrait, selon Bernard Liatti, directeur général de Dynastar, représenter à moyen terme un fort pourcentage des ventes.

Rossignol, la maison mère, prépare de son côté ce qui pourrait bien constituer une vraie révolution en s'apprêtant à lancer dès la saison prochaine une chaussure de ski alpin qui offrirait la légèreté et le confort de celle utilisée pour le snowboard. « En tant que leader mondial, Rossignol doit à la fois avoir une offre de produits qui corresponde à tous les rythmes de sa clientèle et, dans son orientation stratégique disposer d'une capacité à apporter des produits innovants », indique Jacques Rodet, président du directoire de Rossignol. Ce souci de non-spécialisation se retrouve chez les majors du secteur qui de plus en plus cumulent toute la panoplie de l'amateur de neige. (...)

Les industriels des sports d'hiver se sont aperçus que les pratiques de ski alpin, snowboard ou raquettes ne s'additionnaient pas et que le volume demeurait globalement stable autour de 7 millions d'engins de glisse vendus chaque année. La croissance des industriels se fait donc dans la valeur ajoutée d'une offre de plus en plus sophistiquée : « Notre ambition est d'avoir une offre qui dépasse largement le phénomène du ski », explique Jean-Luc Diard, pour Salomon. Tandis que Rossignol, tout en protégeant son statut de leader, joue à fond sa carte historique des sports d'hiver sans exclusion, comme l'indique Jacques Rodet, « de s'intéresser à d'autres produits. » *Les Echos* - 3&4/11/2000

(...) Surfant sur le succès du snowboard, le groupe Rossignol attache également une importance grandissante aux phénomènes de mode et au design, devenus autant d'arguments de vente. «L'engouement autour du snowboard a forcément une influence sur nos recherches au niveau des formes et de la décoration, avec des reliefs sur la surface du ski, des motifs déclinés en fonction du type de ski et du niveau des skieurs. Cette approche marketing nécessite une veille stratégique et technologique permanente afin d'anticiper les nouvelles tendances. On est notamment très à l'écoute de ce qui se passe dans le monde de l'automobile, de la mode et de l'électroménager, mais aussi dans certaines régions comme l'Amérique du Nord, où l'on réalise 40% de notre chiffre d'affaires, et aux Pays-Bas, actuellement précurseurs sur le continent européen », confie Jacques Lacroix, estimant que l'on privilégie de plus en plus le «ski-plaisir au détriment de la performance pure.»

Dans cette optique, les fabricants cherchent actuellement à optimiser le contact ski-neige (en travaillant sur les carres et la semelle) tout en améliorant la sensation de toucher avec l'introduction de l'élastomère. Mais la vraie révolution des années 2000 viendra de l'avènement du concept de «prêt à skier» avec une réflexion «cohérente et globale» autour du triptyque ski-fixations-chaussures, réflexion engagée chez Rossignol avec le concept T-Power. A terme, chaque marque proposera des packages complets avec fixations intégrées aux skis et chaussures assorties. Un nouvel argument de vente pour les grandes marques mais aussi un gain en terme de confort et d'esthétisme pour les skieurs.

Le Figaro Rhône-Alpes - 4/11/2000

Amorcée en 2000 après des années de baisse, la reprise du marché mondial des sports d'hiver se confirme cette saison. Le nombre de commandes enregistrées par les fabricants est «en hausse de plus de 10 % par rapport à la saison dernière», annonce la Fédération française des industries du sport et des loisirs (Fifas).

L'Europe, en dépit d'un enneigement irrégulier, continue de progresser. Le marché américain, pénalisé durant l'hiver 1999-2000 par un manque de neige, offre des perspectives de croissance de l'ordre de 3 %, les marchés japonais et coréen sont en phase de reprise. Dans ce contexte, les deux leaders français, Rossignol et Salomon (racheté en 1997 par Adidas), confortent leur position de pointe.

A eux seuls, les deux groupes français détiennent environ 45 % du marché mondial.
(...)

Salomon revendique le titre de numéro un mondial des articles de sports d'hiver, détenant notamment la première place dans les chaussures et dans les fixations. Rossignol, avec sa deuxième marque Dynastar, demeure l'incontestable numéro un mondial du ski - «en volume mais de moins en moins en valeur», persifle un petit concurrent spécialiste du snowboard, le «surf des neiges».

Le marché, en moins de cinq ans, a connu une véritable révolution. Après s'être laissé grignoter pendant plusieurs années par le snowboard, le ski affiche aujourd'hui un taux de croissance qui réveille les appétits. « Les sports de glisse ont oxygéné l'industrie et l'ont fait gagner en créativité », confirme Pascal Aymar, directeur de la communication de Salomon.

En 1999-2000, les ventes mondiales de ski alpin ont augmenté de 4 % en volume (4,08 millions de paires, sans compter les bâtons, les fixations et les chaussures). Le marché français, à lui seul, a progressé, selon la Fifas, de 8,8 % en volume et de 17 % en valeur, le différentiel s'expliquant par le coût plus élevé des skis sophistiqués de la nouvelle génération. La part des skis d'un prix égal ou supérieur à 230 euros a ainsi augmenté de 25 %, tandis que celle des skis moins chers diminuait de 1,3 %. Plus courts et plus larges, directement inspirés de l'esprit snowboard, les nouveaux skis, notamment paraboliques permettent une pratique plus « fun » de la glisse.

Mené sous la pression, l'effort d'innovation consenti par les fabricants grâce à d'importants budgets de recherche et développement (7 % du chiffre d'affaires pour Salomon, 3,2 % pour Rossignol), s'est révélé payant. Le groupe Rossignol a annoncé, le 27 janvier, une augmentation du chiffre d'affaires de 25,7 % pour les neuf premiers mois de l'année de l'exercice en cours (clos le 31 mars). Le snowboard (10,1 % du chiffre d'affaires en 1999-2000) tire toujours la croissance (+ 57,8 %), mais le ski alpin affiche une hausse de 16,7 %. Rossignol table sur un chiffre d'affaires de 442 millions d'euros, en augmentation de 17 % en 2000-2001. (...)

Ce retour en grâce du ski fait paradoxalement rêver le président de l'Association nationale de l'industrie du snowboard (Anis), Ivan Cecotti : «Peut-être les majors vont-elles montrer moins d'intérêt pour le snowboard», espère-t-il. Rien n'est moins sûr. S'il enregistre un certain tassement cette saison, le marché du snowboard représente encore un quart du marché mondial des sports d'hiver en 1999-2000, à 400 millions d'euros.

Les fabricants de ski ont depuis longtemps cessé de considérer ce phénomène comme une mode passagère. En vingt ans, l'industrie, qui a compté jusqu'à 300 fabricants, s'est resserrée autour d'«une douzaine d'acteurs mondiaux dans les planches, une dizaine à peine dans les fixations et une autre dizaine dans les chaussures, comptabilise Jean-Jacques Bompard, secrétaire général de Rossignol. Ce phénomène de concentration autour de leaders qui disposent d'une offre technique complète devrait se poursuivre. C'est inéluctable», prédit-il.

Rossignol a racheté, en 2000, la société Emery, près de Grenoble, spécialisée dans la fixation de surf, et surtout le pionnier français du snowboard, le Jurassien Grand Chavin, avec ses trois marques Hot, Hammer, et A.Snowboard. Le groupe affiche l'intention d'occuper à moyen terme 20 % du marché mondial (contre 15 % cette saison). Il mise pour cela sur la nouvelle capacité de production, de 300 000 snowboards par an, de sa filiale espagnole, à qui l'essentiel de l'activité a été transféré. Sur ce terrain, son concurrent direct est l'Américain Burton, qui détient en volume près de la moitié du marché mondial. (...)