utbm université de technologie Belfort-Montbéliard *Humanités* UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 email <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr	**GE01** **Fondements de la Gestion** **Médian groupe TD1** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Lundi 10 novembre 2008**

Consignes :

- ***Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices et les téléphones mobiles ne sont pas autorisés.***
- ***Vous utiliserez (au moins) une copie pour les questions de cours et de TD et (au moins) une copie pour l'étude des documents.***
- ***Vous signerez chaque copie.***
- ***Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).***
- ***Vos réponses seront toujours rédigées, structurées et justifiées.***
- ***Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.***

Questions de cours et de TD (deux points par question)

Travail à faire : Parmi les sept questions suivantes, vous en développerez **cinq au choix**.

1. Les différentes innovations identifiées par Joseph Schumpeter. Vous donnerez au moins un exemple de chaque type.
2. Les caractéristiques de l'oligopole.
3. Les risques liés aux externalisations.
4. La structure hiérarchique divisionnelle. Vous donnerez un exemple d'entreprise ayant adopté la structure divisionnelle.
5. Les solutions qui s'offrent aux équipementiers automobiles français pour conserver les commandes des constructeurs automobiles.
6. Les barrières à l'entrée techniques et financières que rencontrent les grandes compagnies pétrolières mondiales (« majors ») pour exploiter de nouveaux gisements.
7. Les différents choix stratégiques actuels du groupe américain Apple.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

Première partie

Annexe 1 : Le marché de l'automobile en France et en Europe en septembre 2008.
Annexe 2 : « Citroën s'est carrossé pour gagner la course », Héloïse Bolle, *Challenges* n° 141, jeudi 23 octobre 2008. Un encadré n'est pas reproduit.

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle sur le marché automobile français et européen en septembre 2008 du groupe PSA Peugeot Citroën [**0,5 point**].
2. Préciser les forces de la société Citroën [**3 points**].
3. Préciser les faiblesses de la société Citroën [**1 point**].
4. Préciser une opportunité de marché pour la société Citroën [**0,5 point**].
5. Préciser une menace de marché pour la société Citroën [**0,5 point**].
6. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication hors média » de la politique de communication de la société Citroën [**1 point**].

Deuxième partie

Annexe 3 : « Fram revoit son plan de route », extrait, Jean-Jacques Manceau, *L'Expansion* n° 728, mars 2008

Travail à faire :

1. Préciser le contenu de l'attribut « marque » de la politique de produit du groupe Fram [**1 point**].
2. Préciser le contenu de l'attribut « largeur de la gamme » de la politique de produit du groupe Fram [**0,5 point**].
3. Préciser le contenu de l'attribut « méthodes de vente » de la politique de distribution du groupe Fram [**0,5 point**].
4. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication média » de la politique de communication du groupe Fram [**0,5 point**].

Troisième partie

Annexe 4 : « BlackBerry lance son anti-iPhone à écran tactile », Frédéric Schaeffer, *Les Échos*, jeudi 9 octobre 2008

Travail à faire :

1. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de la société canadienne RIM [**1 point**].
2. Positionner sur la courbe de cycle de vie du produit le modèle BlackBerry Storm de la société canadienne RIM [**0,5 point**].

ANNEXE 1

Le marché de l'automobile en France en septembre 2008

Source : « Le marché français résiste encore », Denis Fainsilber, *Les Échos*, jeudi 2 octobre 2008

Constructeurs (groupes)	**Part de marché en volume**	**Évolution septembre 2008 *versus* septembre 2007**
PSA Peugeot Citroën	31,69 %	+ 4,9 %
Renault + Dacia	27,19 %	+ 19,9 %
Volkswagen	10,40 %	+ 10,7 %
Ford + Volvo	6,23 %	+ 24,2 %
General Motors	4,92 %	- 8,6 %
Fiat	4,20 %	+ 46,7 %
Toyota	3,96 %	- 0,6 %
Daimler + Smart	3,04 %	- 8,4 %
BMW + Mini	2,60 %	- 8,1 %
Nissan	1,62 %	+ 30,9 %
Hyundai + Kia	1,28 %	- 27,0 %
Autres constructeurs	2,87 %	N. D.
Total des immatriculations	160 648 unités	+ 8,4 %

ANNEXE 1

Le marché de l'automobile en Europe en septembre 2008

Source : « Automobile : le manque de crédits amplifie la baisse du marché européen », Denis Fainsilber, *Les Échos*, jeudi 16 octobre 2008

Constructeurs (groupes)	**Part de marché en volume**	**Évolution septembre 2008 *versus* septembre 2007**
Volkswagen	20,19 %	+ 1,4 %
PSA Peugeot Citroën	11,77 %	- 9,0 %
Ford + Volvo	10,43 %	- 11,4 %
General Motors	9,95 %	- 18,1 %
Renault + Dacia	7,89 %	- 2,1 %
Fiat	7,48 %	- 1,4 %
Daimler + Smart	5,80 %	- 6,3 %
BMW + Mini	5,70 %	- 15,4 %
Toyota	5,65 %	- 6,8 %
Hyundai + Kia	3,18 %	- 13,5 %
Nissan	2,51 %	- 5,2 %
Suzuki	2,12 %	- 0,9 %
Autres constructeurs	7,33 %	N. D.
Total des immatriculations	1 304 583	- 8,2 %

ANNEXE 2

Citroën s'est carrossée pour gagner la course

Héloïse Bolle, *Challenges* n° 141, jeudi 23 octobre 2008

Ce n'est ni le prélude à un futur modèle ni une prouesse technologique. Cette voiture ne verra même jamais le jour. Pourtant, sur le stand Citroën du dernier Mondial de l'automobile, le GT a été le *concept car* qui a suscité le plus de *buzz*. Le GT ? Une réplique parfaite, motorisation comprise, de la Citroën virtuelle de Gran Turismo, un des jeux-vedettes de la PlayStation de Sony. Le temps du salon, sur le stand du constructeur français, le rêve a pris corps. A quelques mètres de la GT, la marque présentait aussi son dernier modèle – bien réel celui-ci –, la C3 Picasso, un petit monospace inclassable. Une voiture dans laquelle le conducteur pourra être, grâce à sa hauteur d'assise, aussi à l'aise qu'à bord d'un 4 × 4. Où il pourra ranger autant de choses que dans le break de papa, et même faire dormir le petit dernier. Le tout, avec une faible consommation de carburant et des émissions de CO_2 limitées. Son slogan publicitaire ? Une devise aux allures de profession de foi : *« Soyons déraisonnables. »*

Citroën, ces temps-ci, c'est un peu l'art de faire croire que, même en temps de crise, tout est possible. Donner corps à une voiture virtuelle, rien que pour le plaisir. Rafler, probablement cette année, deux nouveaux titres au Championnat du monde des rallyes : le premier avec son pilote-vedette, Sébastien Loeb ; le second en tant que constructeur. Devenir, selon le dernier baromètre Ipsos/Posternak Margerit, la deuxième marque préférée des Français, tous secteurs confondus, et la première sur le podium automobile.

Voir, surtout, ses ventes grimper en flèche en France : +6,9% sur les neuf premiers mois de 2008, quand le marché progresse de 3,4%. Aujourd'hui, dans l'Hexagone, Citroën est « la » marque in. Celle qui, face à Peugeot et à Renault, continue de séduire malgré la morosité ambiante

Et pourtant. Il y a dix ans, nombreux étaient ceux prêts à enterrer cette marque, rachetée en 1974 par Peugeot, et qui connaît alors de sérieuses difficultés. *« A l'époque, Renault, c'était bien. Peugeot, c'était super bien... et Citroën, c'était un sujet de plaisanterie »*, se souvient un spécialiste de l'automobile. Historiquement, le constructeur s'est distingué avec des modèles inattendus, notamment dans le design ou la technologie. Exemple, côté petits budgets : la 2 CV, devenue l'un des modèles préférés des Français. Ou encore, dans le haut de gamme, la DS des Trente Glorieuses et ses célèbres suspensions hydrauliques ; ou la SM, qui faisait rêver à l'ère pompidolienne, avec freinage assisté.

Le style et l'innovation. C'est en pariant, justement, sur ces deux éléments forts que le groupe PSA va redresser la marque. En dix ans, Citroën a fait peau neuve. Une renaissance qu'elle doit d'abord à Jacques Calvet, le PDG de PSA jusqu'en 1997. C'est lui qui a injecté une dose de renouveau, en commandant à l'époque la Xsara Picasso, sortie deux ans plus tard. Pour vendre ses monospaces aussi bien que Renault, l'inventeur du Scénic, Citroën a voulu réinventer le genre. Ses équipes marketing, surtout, ont eu un coup de génie : insuffler avec Picasso – patronyme qui en dit long –, une dimension de créativité et d'originalité à la voiture des familles.

Plus tard, la fameuse politique de plate-forme de Jean-Martin Folz, le successeur de Calvet, va réellement permettre à cette stratégie d'éclore. L'idée : avoir une même ligne de production pour les modèles de Peugeot et Citroën. Les « organes », tout ce qui ne se voit pas, sont mutualisés. En revanche, les silhouettes, les carrosseries des modèles, elles, doivent se différencier. En coûts de recherche technique, chaque marque fait des économies qu'elle va réinvestir sur tout ce qui permet de distinguer un modèle, comme le design, les couleurs, l'intérieur et quelques avancées technologiques ciblées.

Citroën, qui est alors le parent pauvre du groupe, profitera pleinement de cette politique. Les volumes repartent : en 1999, ils franchissent la barre du million d'immatriculations, contre 836 000 trois ans plus tôt. L'offensive « produits », alors la priorité, s'accélère. Avec une consigne : pas question de dupliquer toujours la même voiture à des échelles différentes. *« Il fallait construire une gamme lisible, chaque modèle ayant sa propre personnalité, sa propre cible,* raconte Claude Satinet, directeur de la marque de 1994 à 2006. *Plus il y a de modèles, plus on peut cibler. »*

Même son de cloche chez Jean-Pierre Ploué, patron du design depuis 2000, l'un des hommes-clés du renouveau *(lire encadré ci-contre)* – PSA vient d'ailleurs d'étendre ses compétences à la marque Peugeot : *« Ce qu'on évite à tout prix, ce sont des clones. Par exemple, on ne veut pas avoir la même calandre tout le temps. Les chevrons dans les ailes, c'est du mi-haut de gamme jusqu'au haut de gamme. Sur les autres voitures, le logo est isolé. »*

Deuxième consigne, côté style : surprendre. En 2002, c'est une C3 tout en rondeurs qui apparaît. Cette petite voiture jeune, qui ne se prend pas au sérieux, et n'est pas sans rappeler les formes de la 2 CV, fera beaucoup pour l'image créative de la marque. Parallèlement, l'offre de petits modèles est étoffée. Pour remplacer la Saxo, Citroën crée les C1, C2 et C3. Elle est ainsi armée pour faire face, quelques années plus tard, au boom des petites voitures. *« Dans un laps de temps très court, on a bousculé notre image »*, se souvient Vincent Besson, directeur produit depuis 1996.

Cette année-là, le Berlingo, petit utilitaire décliné en modèle familial, avait déjà dopé les ventes de Citroën. Sans atteindre les scores de son concurrent Kangoo (227 200 ventes l'année dernière), chez Renault, Berlingo se taille toujours ▶▶▶

ANNEXE 2 suite

▶▶▶ un joli succès (187 700 modèles), et se classe numéro trois des volumes de la marque.
Sur le haut de gamme, en revanche, la partie est moins facile. La première C5 est, de l'avis de tous, un ratage. Sa deuxième version, lancée au printemps, serait plus prometteuse : au Mondial, Citroën a indiqué qu'elle était depuis l'été, dans certaines versions seulement, leader de son segment.
La C6, elle, remporte un joli succès d'estime. Elle a accueilli Jacques Chirac à sa sortie de l'hôpital en 2005, après son accident vasculaire cérébral, et séduit l'establishment. Mais si tout le monde s'accorde sur son remarquable confort, sur la beauté de sa ligne et de ses finitions, les ventes plafonnent à 7 600 pour 2007. Autre raté dans le haut de gamme : comme Peugeot et Renault, Citroën a saisi l'engouement pour les 4 × 4 trop tard. Le C-Crosser voit le jour quelques mois seulement avant le lancement du bonus-malus écologique. Fâcheux contretemps.

Au fil des ans, Citroën a aussi aligné des avancées technologiques importantes. Dont une innovation tombée à pic : le *stop and start.* Dès que la voiture s'arrête, il coupe le moteur ; si le conducteur appuie sur l'accélérateur, il redémarre. A la clé, 15% d'économies de carburant. Le partenaire idéal des paresseux, distraits, écolos… et des embouteillages. Proposé en 2005, en option sur les citadines C2 et les C3, cette invention, conçue avec Valeo, est en passe d'être installée sur tous les modèles de la marque, et même – puisque chez PSA on mutualise les coûts –, sur certaines Peugeot. Avec quelques années de recherche supplémentaires et beaucoup de volumes, Citroën a réussi à comprimer son coût. « *Chez Citroën, vous ne verrez pas l'exploit pour l'exploit,* avertit Gilles Michel, actuel patron de la marque. *Les innovations doivent être diffusées à large échelle.* »
Enfin, Citroën soigne son image. Avec le sport, et le choix d'un pilote dont les succès ne se démentent pas. Sébastien Loeb, en passe de devenir champion du monde pour la cinquième fois, toujours sur Citroën, vaut toutes les stars du cinéma ou les top-modèles. Autre vitrine : l'immeuble des Champs-Elysées, à quelques dizaines de mètres de l'Atelier Renault, qui fait la part belle aux chevrons, sculptés sur sa façade de verre. Propriétaire du terrain, Citroën a remplacé son locataire, une chaîne de restaurant, par un showroom flambant neuf, imaginé par l'architecte Manuelle Gautrand.
C'est aussi une façon de s'assurer une notoriété auprès des Français, mais aussi des visiteurs étrangers. Il en faut : sur le Vieux Continent, les ventes ne sont pas bonnes. « *En Europe, nous résistons,* se défend Gilles Michel. *Nous maintenons nos parts de marché dans nos principaux pays : l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni. Sur ces marchés très touchés, c'est déjà une belle performance de se maintenir grâce aux produits récents.* »

En attendant l'éventuel succès de sa nouvelle C3 Picasso, Citroën prépare déjà un autre retour aux sources. Et planche sur un projet baptisé C-Cactus, inspiré du succès et de l'esprit minimaliste de la 2 CV. Une voiture sans fioritures, qui séduirait les adeptes du *less is more,* et qui pourrait répondre au succès de la Logan de Renault. La vitesse, de la C-Cactus, notamment, sera bridée. « *Mais tout ce qu'on économisera sur ce poste, on le réinvestira ailleurs. Car nous voulons faire beaucoup moins spartiate que la 2 CV* », affirme Vincent Besson. Sa future silhouette ? Vu le succès de la Fiat 500 nouvelle vague, on serait tenté d'imaginer un design directement inspiré de la 2 CV. Mais ce serait oublier un peu vite les consignes données aux équipes du style : toujours surprendre. **Héloïse Bolle**

ANNEXE 3

Fram revoit son plan de route

Extrait, Jean-Jacques Manceau, *L'Expansion* n° 728, mars 2008

Ne parlez surtout plus des « vacances à la Framçaise » à Antoine Cachin, le nouveau patron de Fram ! Ce slogan, lancé dans les années 80, colle depuis vingt ans au voyagiste comme *Les Bronzés* au Club Med. Certes, grâce à cette formule, Fram est devenu le tour-opérateur le plus connu des Français. Revers de la médaille, elle a donné à la société toulousaine une image conservatrice, franchouillarde et bas de gamme. Un handicap de plus pour le voyagiste qui accumule les problèmes depuis plusieurs années : positionnement stratégique flou, guerre interne, retard sur Internet, agences de voyages déficitaires. En décembre 2006, Antoine Cachin, un ancien du Club Med passé chez Thomas Cook, est arrivé comme pilote pour redresser la barre. Il était temps ! Sa feuille de route : redéfinir la stratégie du tour-opérateur en attendant la fin de la guerre fratricide que se livrent les deux principaux actionnaires.

Fram a été avant tout une affaire de famille. Quand Philippe Polderman, le fondateur, devient agent de voyages, en 1949, c'est pour rendre service à son beau-père, dont la petite agence toulousaine périclite. Rebaptisée Fram – « fer, route, air, mer » –, l'agence prend son envol en assurant le transport des travailleurs immigrés italiens, puis des pèlerins et des touristes. En 1958, elle affrète son premier avion pour les Baléares. L'ère du tourisme de masse commence. Polderman passe la main à son beau-fils, Georges Colson, en 1990. Mais, en 2005, Colson quitte le groupe en raison d'un désaccord avec son beau-père et laisse sa place à sa demi-sœur, Marie-Christine Chaubet-Polderman. Colson n'a pas dit son dernier mot. Il monte dans le capital, s'allie à Air France, actionnaire minoritaire, et évince sa demi-sœur. Depuis, les demi-frère et -sœur ennemis se déchirent devant les tribunaux. Principale conséquence de ce conflit, l'impossibilité pour Fram de s'allier ou de grossir. Alors que le secteur du tourisme ne cesse de se consolider, le petit toulousain doit assurer seul son développement. Pourtant, les prétendants ne manquent pas. Thomas Cook, par exemple, ne cache plus son intérêt pour l'entreprise.

Cette indépendance est d'autant plus difficile à assumer que, contrairement à tous ses concurrents, Fram a fait le choix de rester propriétaire de ses murs. Il possède notamment ceux de 10 des 26 clubs de vacances Framissima. Des actifs qui représenteraient les deux tiers de la valeur de la société. Heureusement, le groupe dispose d'un trésor de guerre : 80 millions d'euros de cash. « Largement suffisant pour financer le repositionnement stratégique de la marque », argumente Antoine Cachin. Depuis un an, ce dernier s'emploie donc à relancer Fram. Avec succès, semble-t-il ! Après avoir perdu 5 millions d'euros en 2006 pour un chiffre d'affaires de 454 millions (–3 % par rapport à 2005), Fram devrait être revenu à l'équilibre en 2007.

Le premier chantier a consisté à dépoussiérer toute la communication du groupe. Logo, signature (« Le plaisir en grand »), brochure pour les agences, tout a été revu avec un leitmotiv : valoriser l'image de Fram. « Surtout au nord de la Loire, où la société est le plus mal perçue », explique Antoine Cachin. Depuis, Fram multiplie les campagnes d'affichage. La société a également fait son retour à la télé et à la radio.

Internet n'est pas en reste. Le groupe a accéléré le déploiement de ses ventes en ligne. « En 2007, à peine 3 % de l'activité provenaient du site. L'objectif est de passer à 10 % dans les trois ans », précise Antoine Cachin. Il était temps ! « Jusqu'en 2006, personne à Fram ne comprenait l'intérêt d'Internet », raconte en souriant le patron d'un voyagiste en ligne. Surtout, comme à Nouvelles Frontières, le groupe a longtemps hésité à concurrencer ses 80 agences. Résultat, le voyagiste a pris du retard est s'est fait distancer par tous ses rivaux, notamment Marmara, devenu l'entreprise la plus rentable du secteur. Parallèlement, le réseau physique a été redimensionné avec la fermeture des 20 agences déficitaires. Et toute l'informatique a été refondue.

Mais pour reconquérir les 50 000 clients perdus chaque année, Cachin doit remettre en ordre son catalogue. Fram propose aujourd'hui trois types de produits. Des séjours en hôtels et clubs de vacances, des circuits et des billets d'avion. Premier problème : « Personne ne sait que nous vendons des vols secs », analyse le patron. Or cette activité est indispensable pour remplir les avions affrétés. Plus grave, le groupe possédait deux marques pour ses clubs de vacances : Framissima pour les 26 établissements les plus haut de gamme, et Framéco, un label pour mettre en valeur les « petits prix ». Mais plutôt que de bien positionner ces deux offres, Fram a choisi d'en créer une troisième dans l'entrée de gamme, les clubs Olé. Et ce afin de « prendre en tenaille le marché et de concurrencer Marmara », martèlent les dirigeants. Résultat, les clients peinent à s'y retrouver. De plus, les 17 clubs Olé ouverts cette année sont situés dans des pays comme la Tunisie, le Maroc, la Bulgarie ou l'Espagne, où l'offre des voyagistes *low cost* est la plus compétitive. La guerre des prix fait donc rage et lamine les marges.

Pendant ce temps, Fram prend du retard dans son développement en France. L'Hexagone est devenu la nouvelle priorité des voyagistes qui opèrent sur le moyen et le haut de gamme. Thomas Cook a ouvert un village aux Arcs, dans les Alpes, et Look Voyages vient de signer un partenariat avec Lagrange pour ouvrir un club Lookéa dans une résidence de tourisme au cap d'Agde. Fram, lui, est toujours à la recherche d'un site pour accueillir un Framissima en montagne. « Nous sommes moins flexibles que nos concurrents, car nous avons un cahier des charges très strict », explique Antoine Cachin. Mais le groupe veut surtout lancer un nouveau concept, les Framissima Nature. Il s'agit de transformer des campings en véritables clubs de vacances. Problème : les places sont chères, car des opérateurs comme Ciat, Yelloh ou Huttopia mettent la main sur toutes les opportunités du marché. Cachin promet un premier Framissima Nature pour 2009. Une manière de passer des « vacances à la Framçaise » aux vacances en France.

Jean-Jacques Manceau

ANNEXE 4

BlackBerry lance son anti-iPhone à écran tactile

Frédéric Schaeffer, *Les Échos*, jeudi 9 octobre 2008

S'il fallait une nouvelle preuve du virage vers le grand public du BlackBerry, celle-ci est tombée hier. Moins d'une semaine après Nokia, Research In Motion (RIM) a dévoilé son premier téléphone doté d'un large écran tactile. Une nouvelle riposte à Apple, qui a véritablement lancé la mode du tactile il y a plus d'un an avec son iPhone.

Le BlackBerry Storm - c'est son nom - sera commercialisé aux Etats-Unis par Verizon Wireless et par Vodafone en Europe. En France, c'est SFR (détenu à 44 % par Vodafone) qui en aura l'exclusivité. Il sera présent dans les boutiques avant Noël. Son prix reste inconnu mais Verizon et Vodafone ont indiqué qu'il serait *« attractif »*. En d'autres termes, il veut être en position de concurrencer l'iPhone (vendu 200 dollars aux États-Unis) ou encore le G1, le « Google Phone » que T-Mobile USA va distribuer au prix de 180 dollars.

Pour se démarquer sur un marché du tactile déjà bien encombré, RIM joue la carte de l'innovation. Ainsi, l'écran du BlackBerry Storm s'enfonce légèrement quand on appuie dessus avec son doigt, donnant la sensation de « cliquer » sur une vraie touche. *« Jusqu'à présent, les mobiles à écrans tactiles ne séparaient pas la navigation de la sélection d'une commande,* explique aux Échos Mike Lazaridis, président de RIM. *Cela générait beaucoup d'erreurs de frappe puisqu'un simple glissement du doigt suffisait à activer une fonction. »* RIM a donc voulu recréer les sensations d'un clavier physique. Et ce afin de ne pas perturber les fans du BlackBerry classique, commercialisé par plus de 300 opérateurs dans 160 pays.

« Le BlackBerry Storm nous permet d'élargir notre audience sans faire de compromis sur la facilité d'usage et la fiabilité qui ont fait notre succès », poursuit Mike Lazaridis. Connu du monde professionnel (19 millions de Crackberries - c'est comme cela que l'on appelle les utilisateurs accros au BlackBerry - dans le monde à fin septembre), le fabricant canadien cherche depuis quelques années à étendre sa sphère d'influence vers le grand public, en améliorant le design et en intégrant des fonctionnalités multimédias (musique, vidéo, messageries instantanées) dans ses terminaux. Récemment, il a lancé une version à clapet de son BlackBerry Pearl. Aujourd'hui, 40 % de ses clients sont des particuliers. Mais en prenant ce virage, RIM s'expose à une concurrence féroce de géants, comme Nokia et Samsung. Ce qui n'est pas sans alarmer les analystes financiers.

Depuis le début de l'année, l'action du fabricant canadien a perdu la moitié de sa valeur. Et récemment, RIM a jeté un froid en prévenant que sa rentabilité allait baisser.

De quoi relancer l'inquiétude des investisseurs sur l'impact de la crise économique. Mike Lazaridis se veut rassurant : *« Il est difficile de tirer des conclusions compte tenu du contexte financier agité*, estime-t-il. *RIM a aujourd'hui pour lui d'offrir des services de communication indispensables aux entreprises qui leur permettent d'être plus efficaces tout en réduisant les coûts. Par ailleurs, le mobile est devenu un produit incontournable et le segment des «smartphones» croit beaucoup plus rapidement que le marché global des mobiles. »*