 Humanités UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr	**GE01** **Fondements de la Gestion** **Médian groupe TD2** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Jeudi 13 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. Le critère de classement des entreprises utilisé par l'INSEE.
2. Les fonctions du marché.
3. Les avantages des externalisations.
4. Les différents critères d'analyse de la structure hiérarchique selon Henry Mintzberg.
5. Invention et innovation. Vous donnerez un exemple de chaque concept.
6. Le cartel de l'OPEP (définition du terme cartel et organisation du cartel de l'OPEP).
7. Les causes de la baisse de la production automobile en France.

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 : « Volkswagen roule vers la première place mondiale », Nicolas Stiel, *Challenges* n° 135, jeudi 11 septembre 2008. Un encadré n'est pas reproduit.

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle sur le marché automobile français et européen du groupe Volkswagen en septembre 2008 [**0,5 point**].
2. Préciser les forces de la société Volkswagen [**3 points**].
3. Préciser les faiblesses de la société Volkswagen [**2 points**].
4. Préciser les menaces de marché pour la société Volkswagen [**0,5 point**].

Deuxième partie

Annexe 3 : « La bonne moisson des fabricants de tracteurs », Thomas Blosseville, *L'Usine Nouvelle* n° 3117, jeudi 2 octobre 2008

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché en France – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les fabricants mondiaux de matériels agricoles et les agriculteurs. Les agriculteurs représentaient 1,3 % de la population active française en 2005 (soit environ 356 000 exploitants) [**0,5 point**].
2. Préciser la stratégie générique – au sens de la typologie de Michael Porter - du groupe américain John Deere [**1 point**].
3. Préciser les choix stratégiques du groupe américain John Deere [**1,5 point**].

Troisième partie

Annexe 4 : « Le Bicphone, à contre-courant », Béatrice Héraud, *Marketing Magazine* n° 125, octobre 2008

Travail à faire :

1. Préciser la position du Bicphone sur la courbe de cycle de vie du produit [**0,5 point**].
2. Préciser le contenu de l'attribut « points de vente » de la politique de distribution du Bicphone [**0,5 point**].
3. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication média » de la politique de communication du Bicphone [**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

Volkswagen roule vers la première place mondiale

Nicolas Stiel, *Challenges* n° 135, jeudi 11 septembre 2008.

Culotté ! Martin Winterkorn aurait pu surseoir à sa décision d'investir en Amérique. Vu la conjoncture, tout le monde l'aurait compris. Mais non, le président du directoire de Volkswagen y est allé. Les concurrents connaissent des heures difficiles outre-Atlantique ? C'est la preuve qu'il y a une place à prendre. Le 15 juillet dernier, Winterkorn a annoncé que sa firme allait construire une usine à Chattanooga (Tennessee). Un milliard de dollars d'investissement pour une production, début 2011, de 150 000 voitures. Un vrai choc. Cela fait vingt ans que l'allemand n'a plus d'usine aux Etats-Unis. Ce même 15 juillet, d'ailleurs, General Motors présentait un plan de restructuration massive.

Volkswagen qui rit, GM qui pleure ? Pas seulement. Cet été, la plupart des firmes ont bu la tasse : Ford, Renault, Mercedes, BMW, et même le numéro un mondial, Toyota... Volkswagen, premier constructeur européen, est un des rares à surnager, avec des résultats semestriels record et un cours de Bourse au plus haut (en trois ans, la valeur de l'action a quintuplé). Début octobre, le groupe de Wolfsburg sera encore aux premières loges avec le lancement au Mondial de l'automobile, à Paris, de la nouvelle Golf. La sixième. Objectifs : ajouter quelques millions de voitures aux 25 millions déjà vendues depuis 1974 et engranger des profits record. On parle d'une marge proche de 8% pour ce modèle.

Depuis quelques mois, l'entreprise a pris une nouvelle dimension. Volkswagen, c'est toujours huit marques dans l'automobile (Audi, Skoda, Seat, etc.). Mais c'est aussi Porsche. Porsche qui, à la fin de l'année, sera le propriétaire de Volkswagen. Pour l'heure, il possède 22,5% du capital et va bientôt passer à 35,5%. A ce portefeuille, il faut ajouter les poids lourds, avec le suédois Scania et l'allemand MAN *(lire l'encadré p. 54)*. Au total, un conglomérat de onze marques, réunissant plus de 400 000 personnes, pour un volume de ventes cumulées d'environ 150 milliards d'euros.

Volkswagen veut s'imposer sur tous les segments, des petites routières aux bahuts de plus de 38 tonnes, et sur tous les continents. Aux Etats-Unis, il espère atteindre le million de voitures dans dix ans, trois fois plus qu'aujourd'hui. En Chine, où il détient déjà près de 20% du marché, il commercialisera cette année davantage de modèles qu'en Allemagne. A plus long terme, c'est Toyota qui est dans la ligne de mire. La firme de Wolfsburg, qui va lancer vingt nouveaux modèles dans les trois ans à venir, vise 8 millions de véhicules en 2010, 10 millions en 2018. Une hausse de plus de 60% par rapport à aujourd'hui.

A l'origine du « nouveau Volkswagen », un petit homme totalement mégalo, Ferdinand Piëch, 71 ans, président du conseil de surveillance du groupe et un des principaux actionnaires de Porsche. Petit-fils de Ferdinand Porsche – fondateur de l'entreprise du même nom et inventeur de la Coccinelle sous Hitler –, Piëch veut réunir les deux groupes. S'il y parvient, il réussirait l'œuvre de sa vie, le rêve que son grand-père n'a jamais pu accomplir.

Dans les années 1990, alors à la tête du directoire de Volkswagen, Piëch a laissé un bilan contrasté. L'acquisition de marques de luxe (Bentley, Lamborghini, Bugatti) et le lancement de la Phaeton, un modèle haut de gamme qui se vend à dose homéopathique – une cinquantaine d'exemplaires en France –, ont coûté une fortune. Mais, aujourd'hui, avec ce gigantesque Meccano, le patriarche tient sa revanche.

Personne n'attendait Volkswagen à pareille fête. Au début du siècle, les unités de production, vieillottes, sont à la peine, les marques Seat et Skoda, mal positionnées, perdent de l'argent, les Golf et les Polo connaissent des problèmes techniques. Le modèle Volkswagen est en crise. La cogestion à l'allemande assure la paix sociale. Mais pas la compétitivité. Dur de lutter contre des concurrents qui triment quarante-cinq heures par semaine quand vous en travaillez moins de trente.

La situation change à partir de 2005. Le nouveau boss, Bernd Pischetsrieder, revient sur la semaine de 28,8 heures et annonce la suppression de 20 000 postes. Il modernise l'outil de production, remplace les plates-formes, trop rigides, par des modules. Le groupe prend pied sur de nouveaux segments, comme les cabriolets, avec l'Eos, ou les petits 4×4, avec le Tiguan, deux modèles dérivés de la Golf. Les modules permettent des combinaisons multiples et une meilleure productivité. La nouvelle Golf est fabriquée en deux fois moins de temps, estime la revue *Automotive News Europe*. Les coûts diminuent et les clients en profitent. *« On est maintenant au prix de nos concurrents »*, indique Thierry Lespiaucq, directeur général de la marque Volkswagen en France.

L'allemand est à nouveau en ordre de marche. Pischetsrieder exulte. Il ose alors l'inconcevable, critiquer la ruineuse Phaeton, le bébé de Piëch. Ce dernier apprécie peu. Fin 2006, il remplace Pischetsrieder par un proche, Martin Winterkorn, ancien patron d'Audi. Le petit-fils de Ferdinand Porsche a besoin de soutien. Avec la montée de Porsche dans Volkswagen, les prochaines années s'annoncent mouvementées.

L'entrée du petit Porsche (12 000 salariés) chez le géant de Wolfsburg (330 000 personnes) a tout de la fable de la grenouille qui veut se faire aussi grosse que le bœuf. Elle satisfait l'ego démesuré de Piëch et évite à Volkswagen de tomber dans l'escarcelle de mains étrangères ou de fonds d'investissement.

Le risque planait, car Bruxelles demande depuis des années l'abrogation d'une loi de 1960 qui protège l'entreprise. En prenant les devants, Porsche sécurise sa coopération dans les 4×4 (son Cayenne partage la même plate-forme que le Touareg de Volkswagen et le Q7 d'Audi). *« Il cherche aussi à réduire la moyenne de ses émissions de CO_2*, décrypte Rémi Cornubert, analyste chez Oliver Wyman. *Porsche ne veut pas, pour des prétextes environnementaux, prendre le risque d'être interdit du territoire américain, où il réalise la moitié de ses ventes. »*

ANNEXE 2 suite

Il reste à mettre en œuvre le grand dessein de Ferdinand Piëch. Pas simple. Le redressement du groupe n'est pas achevé. Certains modèles continuent à se cannibaliser. C'est le cas, par exemple, de la Superb de Skoda, de la Passat et de l'Audi A4. Seat, qui a dégagé en 2007 un petit bénéfice après des années de déficit, n'est pas sorti d'affaire. Pour les véhicules sportifs, la marque n'a pas la légitimité d'Alfa Romeo. Si Audi est au top, la satisfaction clients laisse toujours à désirer, notamment chez Volkswagen (la marque figure en quinzième position en France, d'après le dernier classement JD Power). *« C'est notre prochain chantier*, promet Thierry Lespiaucq. *Le client met encore souvent quinze jours pour obtenir un rendez-vous chez un concessionnaire et ce n'est pas acceptable. »* ▶▶▶

▶▶▶ Aux Etats-Unis, c'est la qualité des modèles Volkswagen qui fait défaut. Des modèles vendus trop cher. La Jetta et la Passat coûtent 10% de plus que leurs équivalents chez Toyota (Corolla et Camry). Or, c'est justement Toyota que Volkswagen défie avec son usine dans le Tennessee. Le japonais, qui vend près de 3 millions de voitures en Amérique, est la référence. L'allemand n'a pas le choix. S'il veut vendre 10 millions de voitures, il doit avoir un point d'ancrage sur le premier marché du monde. Avec cette unité, Volkswagen se rapproche de ses marchés et limite son exposition aux effets de change.

Reste que les Etats-Unis ne lui ont jamais réussi : le groupe y a perdu 3,5 milliards de dollars depuis cinq ans. Et maintenant il débarque quand l'industrie connaît une de ses pires crises. Au premier semestre, le marché s'est rétréci de 1 million de voitures. Porsche, d'ailleurs, n'était pas très chaud pour lancer cette usine. Trop risqué, trop cher. Pour fournir le marché américain, l'actionnaire aurait préféré que Volkswagen s'appuie davantage sur son usine mexicaine, quitte à l'agrandir.

Cette passe d'armes illustre le choc des cultures entre les deux groupes. Et met en lumière la principale faiblesse du nouvel ensemble : le management. Qui pilote la compagnie ? D'un côté, le grand stratège, Ferdinand Piëch, et son homme lige, Martin Winterkorn. De l'autre, le président du directoire de Porsche, le très puissant Wendelin Wiedeking, soutenu par le président du conseil de surveillance, Wolfgang Porsche, cousin de Piëch.

Les premiers avancent avec prudence. Oui, Volkswagen doit être plus réactif. Mais attention à tout mouvement brusque qui gripperait la machine. Les seconds n'ont pas cette prévenance. Wiedeking a fait de Porsche le constructeur le plus rentable du monde. Il veut récidiver avec Volkswagen. Mais dirige-t-on de la même façon une quasi-PME qui vend 100 000 voitures et un conglomérat qui en écoule plus de 6 millions ? *« Il n'y a pas de vaches sacrées »*, dit Wiedeking. *« Une prise de contrôle ne peut réussir sans l'assentiment des employés »*, réplique Bernd Osterloh, président du comité d'entreprise de Volkswagen.

Aujourd'hui, chaque propos est analysé, disséqué. Les ingénieurs de Porsche sont soupçonnés de choisir les solutions qui favorisent leur marque. Ils ont milité pour que certaines pièces des 4×4 Touareg et Cayenne soient utilisées dans la Panamera, la future berline quatre portes de leur groupe. Et Volkswagen a dû accepter l'oukase.

Du côté d'Audi, c'est aussi l'inquiétude. L'entreprise est montée en gamme. Son petit bolide R8 est un concurrent direct de la Porsche Carrera. Les dirigeants de la marque aux quatre anneaux craignent que leur nouvel actionnaire ne les oblige à réduire leur palette de modèles.

Les hommes de Porsche et de Volkswagen se regardent en chiens de faïence. A Wolfsburg, Wiedeking est devenu la bête noire du syndicat IG Metall. Selon la presse allemande, Piëch, pour obtenir la paix sociale, serait prêt à le sacrifier. Winterkorn a lui aussi les nerfs à vif. Selon *Der Spiegel*, il aurait mis sa démission sur la table si les dirigeants de Porsche intervenaient dans les décisions opérationnelles.

Peut-être n'auront-ils pas à le faire. Cet été, Volkswagen a décidé de différer de quelques mois le lancement de sa petite voiture Up. Les ingénieurs voulaient que le moteur de ce concurrent de la Smart soit à l'arrière. Le management de Wolfsburg les a désavoués : le moteur sera à l'avant. La Up partagera ainsi des composants avec de futurs modèles. Et sera moins chère à produire. Voilà qui devrait rassurer l'actionnaire Porsche. Volkswagen a décidément toutes les qualités. Surtout, il apprend vite.

Nicolas Stiel

ANNEXE 3

La bonne moisson des fabricants de tracteurs

Thomas Blosseville, *L'Usine Nouvelle* n° 3117, jeudi 2 octobre 2008

Fabricants de matériels agricoles	Chiffre d'affaires en 2007 (en milliards d'euros)
John Deere (États-Unis)	8,5
Case New Holland (Italie)	7,0
Agco (États-Unis)	5,0
Claas (Allemagne)	2,7
Same Deutz-Fahr (Italie)	1,1

Blé, maïs et colza valent de l'or pour les fabricants d'agroéquipements. Avec l'envol, ces dernières années, des cours des produits de grandes cultures, les agriculteurs sont de plus en plus gourmands en tracteurs, charrues et autres moissonneuses-batteuses... Le retour à des niveaux de prix plus sages inversera-t-il la tendance ? Trop tôt pour le dire. En attendant, la filière est en plein boom. Le constructeur américain John Deere prévoit pour 2008 une croissance de 38 %. C'est la progression que Case New Holland (CNH), filiale du groupe italien Fiat, a enregistrée pour le premier semestre. Cette explosion des ventes est certes portée par l'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et du Sud (Brésil et Argentine), mais les constructeurs sont désormais tournés vers l'Asie et l'Europe de l'Est, qu'ils voient comme les marchés de demain.

« Nous devrons décider dans les trois ans à venir où et comment étendre nos moyens de production », affirme Richard Markwell, le PDG d'Agco France (marques Massey Ferguson et Fendt, notamment). Pour l'instant, près de 97 % des ventes du groupe américain Agco sont réalisées en Europe ou sur le continent américain, des marchés matures sur lesquels sont implantées toutes ses usines. Les investissements sont dans les têtes de tous les professionnels du matériel agricole. « Les délais de livraison ont doublé en trois mois, mais c'est transitoire », assurait au printemps Etienne Vicariot, le directeur promotion-ventes de John Deere France.

Le constructeur américain prévoit d'allouer 90 millions de dollars à son site de tracteurs de forte puissance de l'Iowa (États-Unis), moins d'un an après avoir acquis un fabricant chinois spécialisé dans des motorisations plus faibles. Il y augmentera sa production de 25 % d'ici à 2010. Ces deux opérations s'ajoutent aux 35 millions de dollars récemment annoncés pour l'extension de son usine dans l'Illinois (États-Unis). Les travaux se termineront en 2009 pour une hausse de 30 % de la fabrication de moissonneuses-batteuses.

Les projets se multiplient. CNH a décidé de rouvrir une usine au Brésil. Fermée depuis 2001, elle sera finalement modernisée dans les mois qui viennent. D'ici à trois ans, l'allemand Claas aura doublé son volume de tracteurs et de moissonneuses-batteuses sur son site russe de Krasnodar. L'Asie n'est pas en reste : Claas vient de démarrer une usine de moissonneuses-batteuses en Inde. A terme, sa capacité sera de mille unités par an. L'entité sera achevée à la fin de l'année. Tout comme celle de l'italien Same Deutz-Fahr, en Chine.

Les réseaux de distribution s'étoffent donc aussi. « Notre objectif est de nous insérer dans les pays émergents à forte demande, via des *joint-ventures* avec des partenaires locaux », résume Etienne Vicariot, de John Deere. En avril, sa société annonçait son intention d'investir 80 millions de dollars dans un nouveau centre de distribution, de formation et de stockage de pièces détachées près de Moscou. L'entité devrait être opérationnelle en 2010. CNH vient, lui, de choisir un sixième distributeur russe. Quant à Agco, deux ans après avoir créé un *joint-venture* avec un industriel russe, il a racheté l'année dernière l'ensemble des parts de son partenaire. Il réfléchit à présent à créer un *joint-venture* en Chine.

Alors que l'impact des biocarburants sur les marchés reste incertain, l'élévation générale du niveau de vie bouleverse le rapport de forces entre l'offre et la demande. Différents facteurs pourraient pourtant ralentir l'activité. Cultiver, tout d'abord, coûte de plus en plus cher (engrais, carburant, accès à l'eau...). Pour les constructeurs, ensuite, la question des matières premières (acier, caoutchouc...) et des composants s'avère critique. En juin, CNH annonçait même une hausse de près de 5 % de ses prix suite à l'envolée de ses coûts. « Et les délais s'allongent, car les carnets de commandes de nos sous-traitants sont pleins. Par exemple pour les pompes hydrauliques, les pneus, le câblage... » ajoute Etienne Vicariot.

Pour conforter leurs positions sur leurs marchés traditionnels, les constructeurs misent sur l'innovation. Chez John Deere, le montant investi dans la recherche est passé de 528 millions à 817 millions de dollars en cinq ans (+55 %). Pour tous, le renouvellement et l'extension de leurs gammes de produits est obligatoire. « Nous développons l'agriculture de précision, améliorons le confort des machines, réduisons leur consommation, leurs émissions polluantes », liste Etienne Vicariot. Mais pour l'instant, la haute technologie est avant tout destinée aux marchés historiques, européens et américains, où les normes environnementales, notamment, sont les plus sévères, tandis que les machines de plus faible technicité visent l'Asie. Quant à l'Afrique, peu mécanisée, elle reste encore peu porteuse. Un débouché pour après-demain ?

ANNEXE 4

Le Bicphone, à contre-courant

Béatrice Héraud, *Marketing Magazine* n° 125, octobre 2008

"Allumez, téléphonez!". La promesse du Bicphone est simplissime. Et c'est là toute sa force. Alors que les mobiles se font de plus en plus perfectionnés, le Bicphone mise en effet sur des fonctions (appels et SMS) et un design des plus épurés. L'idée est d'offrir, pour 49 euros, une communication immédiate (10 min puis, après identification auprès d'Orange, 50 autres) grâce à un téléphone prêt-à-l'emploi disposant d'une batterie chargée et d'une carte SIM. Autre signe distinctif de l'appareil : son lieu de vente. Inutile de le chercher dans les boutiques de téléphonie, c'est dans les lieux de grande consommation (supermarchés, stations-service), les commerces de proximité (tabacs, presse) ou les lieux de transits (gares, aéroports) que vous pouvez le trouver. Les initiateurs du projet, Orange et Bic, tablent en effet sur une cible très large allant des personnes réfractaires à tout abonnement téléphonique aux personnes de passage, comme les touristes, en passant par celles qui ont un besoin ponctuel de deuxième ligne.

Un duo gagnant ?

« Le Bicphone doit aller vers le consommateur et non l'inverse », clame Vincent Parachini, responsable opérationnel du projet pour Bic. La campagne, d'envergure, ne débute donc que maintenant, deux mois après son lancement officiel en août. *« Nous avons voulu laisser le temps aux consommateurs de le découvrir dans leurs commerces de proximité, soit 10 000 au total »*, précise Valérie Ballestra, responsable marketing Bicphone. La grande campagne multimédia, déclinée à la fois en affichage pour le côté grand public et sur le Web pour un ciblage plus fin par usage, devra donner l'impulsion commerciale.

L'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit de créer un nouveau segment sur le marché très concurrencé de la téléphonie mobile.

Pour ce faire, l'alliance des deux entreprises paraît plutôt judicieuse. Car si c'est en réalité Orange qui a été à l'origine du Bicphone, l'opérateur a préféré accorder une licence à Bic pour *« incarner plus facilement les valeurs de simplicité et de rapport qualité-prix et, surtout, apporter son expérience de la grande consommation et de la présentation des produits en GMS, l'une des clés de la réussite commerciale du Bicphone »*, souligne Laure Jouffre, directrice marketing entrée de marché d'Orange.

Côté Bic, *« cela renforce le prestige de la marque et complète judicieusement notre portefeuille d'activités »*, affirme Vincent Parachini. Gare pourtant à ceux qui seraient tentés d'accoler au Bicphone le qualificatif de "jetable" si souvent associé à la marque du baron Bic. Selon le responsable opérationnel, *« le Bicphone a une grande durée d'utilisation et il est évidemment rechargeable. De plus, il peut être déposé dans les boutiques Orange qui le récupéreront afin de le recycler »*. Reste à découvrir si les Français seront séduits par cette offre sachant qu'ils sont déjà 85 % à disposer d'un téléphone mobile.