

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования - "Оренбургский государственный
университет"**

Кафедра английского языка ГиСЭС

И.С.КОСОРОВА

LA GESTION EST UN ART

Рекомендовано Ученым советом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Оренбургский государственный университет" в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по специальности Французский язык

Оренбург 2002

ББК 81.2 Фр я7 + 65.050
К-71
УДК804.0:338.24 (075.8)

Введение

Настоящее учебное пособие составлено в соответствии с требованиями действующей программы по французскому языку для неязыковых специальностей высших учебных заведений. Оно предназначено для студентов 2 курса, обучающихся по специальностям менеджмент и маркетинг. Пособие также может использоваться при подготовке специалистов, связанных с экономической деятельностью и изучающих французский язык.

Цель пособия – овладение французским языком как языком специальности. Пособие решает задачи формирования умений и навыков работы с текстами экономического содержания: развитие навыков чтения, перевода и умения излагать основное содержание текста в пределах изучаемой экономической тематики.

Включенные в пособие тексты – это отрывки из современной оригинальной французской литературы, подвергшиеся незначительной адаптации в учебных целях (учебные пособия: Aussiette B., Berluti M., Coste D., Garcia J., «Action et communication commerciales»; Montoussé M., Camblay D., Renouard G., «50 fiches pour comprendre les débats économiques»; экономическая газета «Les échos» и др.).

Учебное пособие состоит из 14 уроков. Каждый урок включает три раздела (А, В и С) и рассчитан на 3 – 4 аудиторных занятия. Каждый раздел урока содержит предтекстовые упражнения, которые вводят и закрепляют терминологическую лексику по теме данного раздела, обучают пониманию интернациональных слов, синонимов, антонимов (на основе контекста), снимают лексико-грамматические трудности, с которыми студенты могут столкнуться при изучении текстов. Тексты каждого раздела урока объединены общей тематикой, отвечающей профессиональной направленности обучения французскому языку.

Послетекстовые задания включают упражнения по контролю усвоения лексики, правильности понимания прочитанного (например: найти в тексте определенную информацию; определить соответствует ли данная информация содержанию текста; расположить в логической последовательности предложения, отражающие основные понятия по теме урока; составить план, написать резюме текста и др.), а также лексические упражнения с речевой направленностью и упражнения по изучению, усвоению и распознаванию различных грамматических явлений, встречающихся в текстах.

Разнообразие упражнений позволяет дифференцировать задания при обучении студентов с разным уровнем знаний. В каждом отдельном случае, исходя из уровня подготовленности студентов, преподаватель сам решает, переводить текст со словарем или без словаря, резюмировать текст на русском

или на французском языке, передавать информацию, содержащуюся в тексте в монологической или диалогической форме.

К учебному пособию прилагаются ключи, позволяющие контролировать правильность выполнения заданий.

1 Leçon 1

Sujet: L'évolution du management.

Grammaire: Présent. Verbes pronominaux. Adjectif **tout**. Verbes impersonnels.

1.1 Section A. Exercices préalables

1.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

entreprise (f) – предприятие

changement (m) – перемена; изменение

accroissement (m) – прирост, рост, увеличение

agitation (f) – волнение, беспокойство

lancement (m) – пуск; выпуск; введение

unité (f) – единица; единство

accord (m) – соглашение, договор; согласие

essor (m) – взлет; подъем, быстрое развитие

réduction (f) – уменьшение, сокращение

échange (m) – обмен; товарообмен

intégration (f) – интеграция; объединение

marché (m) – рынок, базар

disponible – находящийся в распоряжении, наличный; свободный

opportunité (m) – своевременность, уместность; удобный случай

récompense (f) – награда, вознаграждение; компенсация

attente (f) – ожидание

environnement (m) – окружение; окружающая среда

main-d'oeuvre (f) – рабочая сила; трудовые ресурсы

salarié (m) – наемный работник, рабочий

fidélité (f) – верность, преданность; надежность

profit (m) – прибыль, доход; выгода, польза

collaboration (f) – сотрудничество

consommateur (m) – потребитель

1.1.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. supprimer | 1. bouleverser |
| 2. surgir | 2. survenir |
| 3. agiter | 3. créer |
| 4. ancien | 4. pauvre |
| 5. premier | 5. moderne |
| 6. riche | 6. dernier |
| 7. chute (f) | 7. lieu (m) |
| 8. accroissement (m) | 8. fidélité (f) |
| 9. endroit (m) | 9. multiplication (f) |
| 10. accumulation (f) | 10. essor (m) |
| 11. mobilité (f) | 11. réduction (f) |

1.1.3 Déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots ci-dessous, traduisez-les: changement, lancement, moment, clairement, management, parallèlement, facilement, traditionnellement, comment, traitement.

1.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Aujourd'hui se manifestent clairement une volonté d'autodétermination, un besoin de reconnaissance et de récompense pour les efforts fournis, l'évolution des attentes de la population et une aspiration grandissante à une vie meilleure.

2. Avec les moyens de transport modernes, on peut facilement faire ses achats ailleurs et même comparer les modes de vie.

1.2 Texte A. Les temps modernes sont agités

Au cours des vingt dernières années, les entreprises ont dû faire face à une multitude de facteurs sociaux et économiques déstabilisants, ainsi qu'à des changements démographiques. Le rythme accéléré des découvertes, l'accroissement de la population, l'émergence de nouvelles régions économiques sont les facteurs principaux de l'agitation des temps modernes. Ces facteurs ont entraîné tous les dix-sept ans la multiplication de nos connaissances scientifiques par deux. Après la chute du rideau de fer, l'Europe de l'Est et la Russie ont subi des changements économiques et sociaux spectaculaires. Le lancement de l'euro en tant qu'unité monétaire a affecté les accords économiques et financiers des pays européens concernés. Nous avons supprimé les frontières qui nous protégeaient dans les quatre coins du monde. Nous avons ainsi créé un «village mondial» grâce au développement des communications, à l'essor des réseaux aériens et à la réduction sensible des obstacles économiques et sociaux à l'échange commercial et à l'intégration des marchés financiers. Les ressources financières sont aujourd'hui disponibles à tout moment partout dans le

monde, et évoluent rapidement. Des crises économiques peuvent survenir à une grande vitesse et des opportunités surgir en de multiples endroits de la planète.

L'explosion des technologies de l'information et des communications a commencé à transformer l'activité des entreprises. Aujourd'hui se manifestent clairement une volonté d'autodétermination, un besoin de reconnaissance et de récompense pour les efforts fournis, l'évolution des attentes de la population et une aspiration grandissante à une vie meilleure. Ces forces interagissent de manière complexe et bouleversent les marchés, les entreprises et la richesse économique des régions. Dans le nouvel environnement, les anciens modèles de management ne fonctionnent plus. Quel sera le nouveau modèle du XXIe siècle?

Le capital humain est de plus en plus important du fait de l'accumulation des connaissances et parce que notre économie repose davantage sur les services: nos atouts de production sont les hommes et non les machines.

Parallèlement, la mobilité de la main-d'oeuvre dans de nombreuses parties du monde s'est accrue. Les salariés sont davantage mobiles pour plusieurs raisons. En premier lieu, individus n'ont plus les mêmes attentes de l'existence. Avec les moyens de transport modernes, on peut facilement faire ses achats ailleurs et même comparer les modes de vie. En second, la fidélité qui liait traditionnellement les salariés à l'entreprise n'existe plus. Aujourd'hui, si le salarié reste dans sa société, c'est souvent moins par fidélité que pour le profit qu'il pense tirer de cette collaboration.

Cependant, nous n'avons pas encore résolu des questions socio-économiques: «Comment gérer le fossé qui se creuse entre les pauvres et les riches?»; «Comment financer les besoins sociaux fondamentaux?»; «Comment assurer un traitement équitable de la population et des consommateurs sur le plan commercial?» et «Comment créer une croissance économique durable?» Toutes ces questions se posent encore à nous et il est indispensable d'y répondre si nous voulons construire une relation durable associant les nécessités de l'entreprise et les attentes légitimes de son personnel. Toutes ces considérations influent sur les pratiques et l'évolution du management surtout ces dernières années.

1.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

1.3.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Quels sont les facteurs principaux de l'agitation des temps modernes?
2. L'expression un «village mondial» que signifie-t-elle?
3. Le capital humain est-il important aujourd'hui?
4. Les salariés pourquoi sont-ils davantage mobiles?
5. Est-ce que nous avons résolu toutes les questions socio-économiques?

1.3.2 Complétez les phrases suivantes:

1. L'évolution des attentes de la population est ...
 - a) un moyen de transport;

- b) un point digne d'intérêt;
- c) une richesse des régions.

2. La mobilité de la main-d'oeuvre...

- a) a changé la question;
- b) s'est creusée;
- c) s'est accrue.

3. La fidélité des salariés à l'entreprise...

- a) est très grande aujourd'hui;
- b) n'existe plus;
- c) est la meilleure des temps.

1.3.3 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. Nos connaissances scientifiques se multiplient par deux tous les dix-neuf ans.

2. Le lancement de l'euro en tant qu'unité monétaire a affecté les accords psychologiques.

3. Nous avons supprimé les frontières qui nous protégeaient dans les quatre coins du monde.

4. Nos atouts de production sont les machines et non les hommes.

5. Aujourd'hui les salariés sont davantage mobiles.

6. Les individus n'ont plus les mêmes attentes de l'existence.

7. Nous avons résolu toutes les questions socio-économiques.

1.3.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

1.3.5 Mettez les verbes entre parenthèses au présent.

1. Il y a une règle de management qui (dire): «Ce qui ne (être) pas mesuré ne (être) pas fait».

2. Les managers (prévenir) la vision du tunnel.

3. Cette méthode (offrir) maints avantages.

4. Un bon dialogue (conduire) à une action fructueuse.

5. La recherche de volume croissant (aboutir) à l'élaboration de proposition de masse.

6. Ils (mettre) l'accent sur la qualité.

7. Le développement des marchés mondiaux des capitaux (accroître) fortement le volume d'information.

8. Un dirigeant (prendre) des décisions d'investissement et (évaluer) les performances.

9. C'(être) aux dirigeants de définir le poids qu'ils (souhaiter) donner au marché.

10. La profession de gestionnaire (permettre) de prendre la mesure de l'immensité de la tâche.

1.3.6 Mettez les phrases suivantes à la forme interrogative et négative.

1. Il s'intéresse à cette société.
2. Aujourd'hui se manifeste clairement une volonté d'autodétermination.
3. Le contrat social s'affine.
4. On se rappelle l'ère industrielle.
5. Vous vous adressez à ces managers.
6. Ce secteur se classe à la première position.
7. Les entreprises se lancent dans des stratégies de fidélisation de la clientèle.
8. Il se déclare insatisfait par ce programme.

1.4 Section B. Exercices préalables

1.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

affaire (f) – дело

activité (f) – деятельность; действие

sous-traitance (f) – субподряд, субподрядная работа

chaîne (f) – цепь, цепочка; компьютерная сеть

valeur (f) – стоимость, цена, ценность; значение

valeur (f) ajoutée – добавленная стоимость

fournisseur (m) – поставщик

compétitif – конкурентоспособный

gagner – зарабатывать; выигрывать; достигать

flexibilité (f) – гибкость

durée (f) – продолжительность, время; срок

augmenter – увеличивать, прибавлять

focaliser – сосредоточивать, фокусировать

croissance (f) – рост, возрастание

société (f) – общество, товарищество; компания

trésorerie (f) – денежные средства

option (f) – выбор; преимущественное право на покупку или продажу

échec (m) – неудача, поражение, провал

1.4.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. subsister | 1. encourager |
| 2. augmenter | 2. exister |
| 3. inciter | 3. se raccourcir |
| 4. solide | 4. majeur |
| 5. mineur | 5. fiable |
| 6. rapidement | 6. davantage |
| 7. plus | 7. vite |
| 8. fournisseur (m) | 8. souplesse (f) |
| 9. flexibilité (f) | 9. distributeur (m) |

1.4.3 Éliminez les mots qui ne sont pas les adverbes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils: également, éternellement, environnement, tellement, exactement.

1.4.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Aujourd'hui, pour évaluer une société, on ne se base pas tellement sur ce qu'elle vend ni même sur son potentiel de croissance, mais sur les différentes opportunités que ses moyens actuels et ses clients peuvent lui offrir à l'avenir.

2. Comme les opportunités évoluent plus vite et qu'il est difficile d'établir exactement par l'analyse celles qu'il convient de saisir, les managers doivent apprendre à choisir entre les différentes options et à travailler avec elles.

1.5 Texte B. Le management et les opportunités

La réalité des affaires. Qu'est-ce qui a changé dans les affaires? La première réalité est que les opportunités ne subsistent plus aussi longtemps. Elles ne sont pas réparties de façon égale, ni disponibles de la même façon pour tous; et l'accroissement de la complexité du monde des affaires est au coeur du problème.

La seconde réalité est que l'entreprise est plus «atomisée» et les frontières plus ouvertes et plus souples. Des entreprises travaillent sur des activités moins nombreuses et en sous-traitent encore davantage. Leur chaîne de valeur ressemble parfois à un gruyère dont les trous seraient comblés par leurs fournisseurs et partenaires. Ceci s'explique par la difficulté d'être compétitif dans tous les secteurs d'activité et par le fait que les partenariats stratégiques et la sous-traitance permettent de gagner en flexibilité.

Les entreprises sont également plus éphémères, leur durée de vie se raccourcit. Elles n'ont peut-être jamais été prévues pour durer éternellement mais, dans l'environnement actuel, elles deviennent plus rapidement obsolètes. En d'autres termes, nous évoluons à une vitesse accélérée pour créer de la valeur et l'exploiter, et nous augmentons notre capacité à saisir les opportunités.

Le règne des opportunités. Il est évident que le management est focalisé sur les opportunités qui se présentent et sur ce qui est susceptible d'en découler. Aujourd'hui, pour évaluer une société, on ne se base pas tellement sur ce qu'elle vend ni même sur son potentiel de croissance, mais sur les différentes opportunités que ses moyens actuels et ses clients peuvent lui offrir à l'avenir. Les cadres des sociétés de haute technologie parlent davantage des clients ou des marchés qu'ils exploitent que de la taille de leur entreprise et de ses installations de production. Et ils craignent davantage d'être dépassés que d'être à court de trésorerie. La tendance est également à l'analyse de ces opportunités par différents services dans l'entreprise.

L'abondance des options. «Option» est un mot qui circule de plus en plus dans les couloirs des entreprises. Comme les opportunités évoluent plus vite et qu'il est difficile d'établir exactement par l'analyse celles qu'il convient de saisir, les managers doivent apprendre à choisir entre les différentes options et à travailler avec elles.

Les managers doivent aussi s'appuyer sur l'expérimentation. Une tactique qui ne peut réussir que si elle est associée à un degré élevé de tolérance pour les échecs mineurs et à une véritable volonté d'observer et d'apprendre par l'expérience.

Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

1.6.1 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) la difficulté d'être compétitif;
- b) la durée de vie des entreprises;
- c) la focalisation du management;
- d) les craintes des cadres des sociétés;
- e) le choix entre les différentes options;
- f) l'expérimentation.

1.6.2 Remplacez les points par les mots qui conviennent: obsolètes, activités, opportunités, option, réalité, marchés.

1. La première réalité est que les ... ne subsistent plus aussi longtemps.
2. La seconde ... est que l'entreprise est plus «atomisée» et les frontières plus ouvertes et plus souples.
3. Des entreprises travaillent sur des ... moins nombreuses et en sous-traitent encore davantage.
4. Dans l'environnement actuel les entreprises deviennent plus rapidement...
5. Les cadres des sociétés de haute technologie parlent davantage des clients ou des ... qu'ils exploitent que de la taille de leur entreprise et de ses installations de production.
6. ... est un mot qui circule de plus en plus dans les couloirs des entreprises.

1.6.3 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. ceci – s’expliquer – difficulté – être – compétitif.
2. entreprise – être – éphémère – durée – vie – se raccourcir.
3. nous – évoluer – vitesse – accélérée – créer – valeur.
4. complexité – monde – affaires – être – coeur – problème.
5. elles – être – réparties – façon – inégale.

1.6.4 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l’information dans le texte, racontez-le.

- a) L’abondance des options.
- b) Gagner en flexibilité.
- c) La complexité du monde des affaires.
- d) La tolérance pour les échecs mineurs
- e) Le règne des opportunités.
- f) L’obsolescence des entreprises.

1.6.5. Traduisez les phrases suivantes. Attention à l’adjectif *tout*.

1. Toute l’entreprise parle de cet événement.
2. Tout patron peut extraire cette information.
3. L’instauration de tout modèle n’a d’autre but que de faire face aux incertitudes.
4. Tout le personnel évalue l’importance du contrat.
5. Toute une entreprise doit posséder certaines caractéristiques.
6. Tout défi, ici, est collectif et non plus individuel.
7. C’est toute une industrie qui fait des biens d’usage et de consommation.
8. Pour s’adapter à tout caprice de l’innovation, il faut une certaine expérience.
9. Toutes ces recettes doivent être adaptées à chaque type d’entreprise.
10. Toute information véhiculée par le marché permet une gestion efficace.

1.6.6 Remplacez (весь, целый, всякий) par l’adjectif *tout*.

1. Ceci s’explique par la difficulté d’être compétitif dans (всех) secteurs d’activité.
2. Les ressources financières sont disponibles à (всякий) moment.
3. (Все) ces questions se posent à nous et il est indispensable d’y répondre.
4. (Целая) équipe commerciale doit identifier les clients les plus rentables.
5. (Всякая) profession est nécessaire.
6. (Все) dirigeants des entreprises sont conscients de la nécessité d’accroître le potentiel de leurs salariés.
7. Dans quel sens vont (все) ces innovations sur les prix?
8. (Любой) marché est porteur d’informations.

1.7 Section C. Exercices préalables

1.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

propriété (f) – собственность; недвижимость
manque (m) – недостаток; нехватка; отсутствие
avantage (m) – выгода, преимущество
utiliser – использовать
réussir – удаваться, преуспевать
réseau (m) – сеть
gérer – управлять
développer – развивать, расширять
obtenir – добиваться, достигать; получать
approche (f) – приближение; подход

1.7.2 Éliminez les mots qui ne sont pas les verbes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils: entraîner, jeter, créer, donner, compter, disposer, limiter, tester, souligner, accélérer, contribuer, participer, métier, aider, traiter.

1.7.3 Choisissez les mots/groupes de mots qui peuvent être employés avec le terme: *réseaux (m pl)*: nouveaux, aériens, de modes de vie, composés d'individus, composés d'équipes, de fournisseurs, de distributeurs, de consommateurs, de sociétés, de connaissances, de potentiel de l'entreprise, de marchés, d'échanges.

1.8 Texte C. Les entreprises dynamiques

Les ressources redéfinies. Dans un monde où les fonds sont disponibles et où la propriété d'actifs traditionnels, comme les usines, peut entraîner un manque de flexibilité, il convient de jeter un regard plus critique sur les ressources capables de créer une opportunité ou un avantage concurrentiel.

Certaines ressources, comme une compétence ou une aptitude, peuvent donner un avantage stratégique spécifique. D'autres peuvent être «séduisantes», mais sans intérêt majeur dans un environnement plus instable. En définitive, ce qui compte, c'est notre capacité à utiliser et réutiliser nos ressources.

La vitesse, un élément clef. Les sociétés sont aujourd'hui confrontées à une réalité que les entrepreneurs disposant de ressources limitées connaissent depuis longtemps: il n'y a pas de meilleure façon de tester un produit que de le mettre entre les mains du consommateur. Ainsi le soulignait un chef d'une entreprise prospère: «Mieux et moins cher, c'est bien, pourvu que ce soit plus rapide.»

Dans le jeu de la concurrence, ce n'est plus la capacité à aller vite qui est importante pour réussir, mais celle d'accélérer rapidement pour saisir une opportunité.

«L'effet» réseaux. La capacité de bâtir, gérer et échanger de la valeur est essentielle. Ici, les réseaux jouent un rôle important. En effet, les réseaux composés

d'individus ou d'équipes contribuent à l'identification et l'exploitation des opportunités: les nouveaux réseaux de fournisseurs et distributeurs participent à la réalisation des produits et services; les réseaux de sociétés créent des régions économiques prospères et le réseau personnel d'un individu lui permet de faire carrière. Il est évident que la bonne utilisation d'un réseau de connaissance fournit des fondations solides et fiables pour la croissance de l'entreprise.

La nécessité de s'adapter. Bâtir des entreprises dynamiques qui s'adaptent en permanence pour identifier et exploiter les opportunités c'est la condition d'une croissance durable. Les managers apprennent à développer des systèmes et processus qui permettent aux entreprises de conserver leur flexibilité et d'exploiter les opportunités, prévisibles ou non.

Aider les salariés à réaliser leur potentiel. Les entreprises encouragent donc leur personnel à davantage de flexibilité dans leur métier. Elles les aident à saisir les opportunités et leur permettent d'obtenir, par des options plus nombreuses, leur part dans la valeur qu'ils ont créée. De plus, elles les incitent à prendre des initiatives pour développer leur propre potentiel tout comme le potentiel de l'entreprise. En fin de compte, l'approche qui consiste à traiter les salariés comme des participants volontaires porte ses fruits.

1.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

1.9.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Quelles ressources peuvent donner un avantage stratégique?
2. Comment peut-on tester un produit?
3. Quelle est la capacité importante du jeu de la concurrence?
4. Quels types de réseaux pouvez-vous nommer?
5. Qu'est-ce qui porte ses fruits?

1.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Occasion favorable.

- a) analyse;
- b) évolution;
- c) opportunité.

2. Profit, gain.

- a) avantage;
- b) réalité;
- c) défi.

3. Ce qui entoure, ce qui constitue le voisinage.

- a) capacité;
- b) vitesse;

c) environnement.

4. Extension, augmentation progressive.

- a) concurrence;
- b) croissance;
- c) réalisation.

1.9.3 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Certaines ressources, comme une compétence ou une aptitude, peuvent donner un avantage stratégique spécifique.

- a) D'autres peuvent être «séduisantes», mais sans intérêt majeur dans un environnement plus instable.
- b) «Mieux et moins cher, c'est bien, pourvu que ce soit plus rapide.»
- c) Les managers doivent aussi s'appuyer sur l'expérimentation.

2. Les sociétés sont aujourd'hui confrontées à une réalité que les entrepreneurs disposant de ressources limitées connaissent depuis longtemps.

- a) Une tactique qui ne peut réussir que si elle est associée à un degré élevé de tolérance pour les échecs mineurs.
- b) Il n'y a pas de meilleure façon de tester un produit que de le mettre entre les mains du consommateur.
- c) Ce n'est plus la capacité à aller vite qui est importante pour réussir, mais celle d'aller lentement pour saisir une opportunité.

3. La capacité de bâtir, gérer et échanger de la valeur est essentielle.

- a) Elles les aident à saisir les opportunités.
- b) C'est la condition d'une récession durable.
- c) Ici, les réseaux jouent un rôle important.

1.9.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

1.9.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux verbes impersonnels.

- 1. Il ne faut pas confondre la valeur fondamentale et la valeur de marché.
- 2. Il est évident que certaines sociétés ont un grand succès.
- 3. Il est très nécessaire d'utiliser cette innovation.
- 4. Il ne nous reste qu'un acheteur et un vendeur et le marché s'équilibre.
- 5. Il s'agit d'une forme d'agrégation de la demande.
- 6. Il est impératif de maîtriser les prix.
- 7. Il est possible que les nouvelles techniques de fixation des prix sont convenables.
- 8. Il n'y a pas de quoi se réjouir.

9. Il convient de jeter un regard critique sur les ressources capables de créer une opportunité.
10. Il suffit de regarder l'explosion du capital – risque.

1.9.6 Traduisez en français les phrases suivantes. Attention aux verbes impersonnels.

1. Следует ценить человеческие ресурсы.
2. В современном мире много проблем.
3. Нужно было воспользоваться благоприятным моментом.
4. Существуют малые, средние и большие предприятия.
5. Трудно управлять большим предприятием.
6. Речь идет о новой модели управления.
7. Необходимо искать более гибкую систему оплаты труда.
8. Невозможно представить себе преуспевающее предприятие без хорошего менеджера.

2 Leçon 2

Sujet: Créer des entreprises prospères.

Grammaire: Passé composé. Infinitif. Articles contractés.

2.1 Section A. Exercices préalables

2.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

réinventer – снова изобретать

capacité (f) – способность; производительность

performance (f) – достижение; результат; (часто pl) производительность; качество; показатели

employé (m) – служащий

qualité (f) – качество

décision (f) – решение

équipe (f) – коллектив; команда; группа

bien-être (m) – благосостояние, достаток

responsabilité (f) – ответственность

niveau (m) – уровень

effectif (m pl) – штат, персонал; количество занятых

2.1.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. évoluer | 1. encourager |
| 2. stimuler | 2. faire |
| 3. favoriser | 3. développer |
| 4. accomplir | 4. optimiser |
| 5. essentiel | 5. fondamental |
| 6. rien | 6. tout |
| 7. effectif (m) | 7. personnel (m) |

2.1.3 Éliminez les mots qui ne sont pas les adverbes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils: autorenouvellement, équitablement, élément, ouvertement, étroitement.

2.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. En premier lieu, ces sociétés sont convaincues que les employés doivent être traités équitablement et que la confiance est un élément clé de l'équation.
2. Pour optimiser ce processus, les managers opèrent avec un maximum de transparence.

2.2 Texte A. L'autorenouvellement de l'entreprise

L'analyse des sociétés les plus admirées montre qu'elles savent se réinventer et se renouveler; elles savent gérer le changement; elles sont capables de sélectionner, faire évoluer et fidéliser les salariés.

Les salariés se distinguent par une série de valeurs communes et les entreprises performantes tiennent compte de ces valeurs.

En premier lieu, ces sociétés sont convaincues que les employés doivent être traités équitablement et que la confiance est un élément clé de l'équation. En effet, il existe un rapport étroit entre l'efficacité d'un leader et le degré de confiance qu'il suscite. La confiance ouvre la porte à la franchise, au désir de s'exprimer. Si les personnes ne sont pas prêtes à discuter ouvertement de leurs idées et de leurs opinions, le réalisme disparaît et la qualité de la prise de décision se détériore.

En second lieu, les entreprises qui réussissent ont l'art de créer des équipes et de les exploiter. Les individus ont besoin de travailler en équipe, de subordonner leurs activités au bien-être du groupe. En outre, ces sociétés cherchent à favoriser la diversité, qui va de pair avec le respect de l'individu et rend la prise de décision collective plus créative. Cela implique par conséquent de responsabiliser le personnel. Ainsi, le pouvoir de décider descend jusqu'au niveau hiérarchique le plus bas pour prendre une décision satisfaisante. Pour optimiser ce processus, les managers opèrent avec un maximum de transparence.

La troisième valeur fondamentale repose sur la priorité donnée aux clients. Les salariés comprennent aujourd'hui que les clients sont leur raison d'être. Mais ce n'est pas tout. L'esprit de compétition et la volonté de gagner font aussi partie des valeurs essentielles. Quand on cherche à réussir, on éprouve du plaisir.

Enfin, aucune entreprise ne peut survivre sans stimuler la créativité et encourager l'innovation. Dans ce contexte, les erreurs d'un cadre ne sont pas marquées d'une croix rouge indélébile sur l'avenir de sa carrière. Au contraire, les dirigeants disent que ceux qui ne font jamais d'erreurs sont aussi ceux qui n'accomplissent jamais rien.

Les dirigeants des entreprises qui pratiquent la politique d'autorenouvellement sont bien conscients de la nécessité d'accroître le potentiel de leurs salariés et d'investir dans la formation et le développement personnel. Ils créent un environnement d'apprentissage qui leur permet d'exploiter les capacités créatives de leurs effectifs. Le premier rôle d'un dirigeant est d'agir comme un enseignant capable de former d'autres leaders dans l'entreprise.

2.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

2.3.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Quels sont les résultats de l'analyse des sociétés les plus admirées?
2. Le réalisme des relations quand disparaît-il?
3. Les individus quel besoin ont-ils?
4. Quelle est la troisième valeur fondamentale?
5. Les dirigeants des entreprises pourquoi créent-ils un environnement d'apprentissage?

2.3.2 Complétez les phrases suivantes:

1. Les entreprises qui réussissent ont l'art de ...

- a) créer des équipes et de les exploiter;
- b) réduire leur personnel;
- c) licencier des salariés.

2. Aucune entreprise ne peut survivre sans...

- a) marquer les erreurs d'une croix rouge;
- b) l'accroissement de la population;
- c) stimuler la créativité et encourager l'innovation.

3. Les sociétés les plus admirées savent...

- a) accumuler les échecs;
- b) se réinventer et se renouveler;
- c) susciter les discussions curieuses.

4. Le pouvoir de décider descend jusqu'au niveau...

- a) hiérarchique le plus haut;
- b) satisfaisant;
- c) hiérarchique le plus bas.

2.3.3 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. L'analyse des sociétés les plus admirées montre qu'elles savent faire évoluer et fidéliser les salariés.

2. Les salariés se distinguent par une série de valeurs individuelles.

3. Il existe un rapport étroit entre l'efficacité d'un leader et le degré de confiance qu'il suscite.

4. La première valeur fondamentale repose sur la priorité donnée aux clients.

5. Les dirigeants disent que ceux qui font des erreurs sont aussi ceux qui n'accomplissent jamais rien.

6. Le premier rôle d'un dirigeant est de former d'autres leaders dans l'entreprise.

2.3.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

2.3.5 Donnez les infinitifs et dites quel est le temps des verbes.

1. Les entreprises ont dû faire face à une multitude de facteurs.

2. Aujourd'hui, le réseau Internet a engendré un flot d'innovations.

3. L'Europe de l'Est et la Russie ont subi des changements économiques et sociaux spectaculaires.

4. La mobilité de la main-d'oeuvre dans de nombreuses parties du monde s'est accrue.

5. Nous n'avons pas encore résolu des questions socio-économiques.

6. Quand la confiance a fait place à la méfiance, la construction du capital social est devenue difficile.

7. Les prix des compagnies ont rapidement atteint un niveau élevé.

8. La nouvelle économie n'a changé la logique de la théorie classique de l'offre et de la demande.

9. La tendance des consommateurs au passage d'une marque à l'autre s'est accentuée.

10. Il a réussi à toucher beaucoup de clients.

2.3.6 Mettez les verbes entre parenthèses au passé composé.

1. Les temps modernes (mettre) à rude épreuve les théoriciens.

2. Les théoriciens (faire) les découvertes significatives.

3. Nous (découvrir) le rôle central des opportunités.

4. Ils (comprendre) que les modèles du management sont difficiles à mettre au point.
5. Ce modèle (devenir) populaire.
6. Ce qui (se passer) n'est pas nouveau.
7. Les tentatives ne (changer) rien à la réaction du marché.
8. La concurrence (s'intensifier).

2.4 Section B. Exercices préalables

2.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

prospère – процветающий
 objectif (m) – цель, задача
 choix (m) – выбор
 besoin (m) – нужда, потребность
 gouverner – править, управлять; руководить
 attachement (m) – привязанность, преданность
 affiliation (f) – вступление в общество (организацию)
 engagement (m) – обязательство; вложение (капиталов)
 exploration (f) – исследование; тщательное изучение
 affirmation (f) – утверждение
 rivalité (f) – соперничество
 assurance (f) – уверенность; гарантия; обеспечение

2.4.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| 1. guider | 1. lier |
| 2. s'attacher | 2. gouverner |
| 3. se comporter | 3. avoir de l'influence |
| 4. influencer | 4. agir |

2.4.3 Éliminez les mots qui ne sont pas les substantifs, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils: comportement, élargissement, librement, particulièrement, engagement.

2.4.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. En dehors d'une série de valeurs qui crée les meilleures conditions pour obtenir une performance élevée, qu'est-ce que les sociétés les plus prospères ont de plus?
2. Bien que ces systèmes ont de l'influence sur l'activité professionnelle, il en existe deux autres qui sont particulièrement intéressants pour la vie en entreprise.

2.5 Texte B. Les entreprises performantes et les besoins humains

En dehors d'une série de valeurs qui crée les meilleures conditions pour obtenir une performance élevée, qu'est-ce que les sociétés les plus prospères ont de plus? S'adressent-elles à une partie plus profonde du comportement humain qui incite les individus à faire un effort supplémentaire? Plusieurs concepts psychologiques peuvent nous éclairer.

Quand les psychothérapeutes veulent aider les individus à réaliser l'intégralité de leur potentiel ils cherchent à leur faire découvrir leurs objectifs et leurs motivations, à leur faire comprendre leurs points forts et leurs points faibles et à les empêcher de s'engager dans des activités autodestructrices. L'accent est mis sur l'élargissement du choix ce qui permet aux personnes de choisir plus librement au lieu d'être guidées par des forces dont elles n'ont pas conscience.

Les systèmes de besoins humains. Ce choix est précisément basé sur les systèmes de besoins humains en termes de motivation. Ce sont ces systèmes qui amènent les individus à se comporter et agir comme ils le font. Ils «s'installent» dès la petite enfance et continuent durant toute la vie, mais changent avec le poids de l'âge, des connaissances et de la maturité.

L'un de ces systèmes, par exemple, régule les besoins physiologiques comme ceux de manger, boire, dormir et respirer; un autre gère le besoin de plaisir sensuel; un autre encore gouverne le besoin de réagir, par l'antagonisme ou le retrait, à certaines situations perçues comme menaçantes. Bien que ces systèmes ont de l'influence sur l'activité professionnelle, il en existe deux autres qui sont particulièrement intéressants pour la vie en entreprise: l'attachement-affiliation et l'exploration-affirmation.

La quête de relations est une caractéristique essentielle de l'être humain. Le besoin de s'attacher est lié au processus d'engagement d'un être humain envers un autre, au désir universel de vouloir être proche des autres. Il est également lié à l'affirmation de soi. Quand ce besoin d'engagement profond est extrapolé à un groupe, il devient un besoin d'affiliation. L'attachement et l'affiliation jouent tous deux un rôle dans l'équilibre émotionnel parce qu'ils confirment la valeur personnelle de l'individu et contribuent à sa propre estime.

Le besoin d'exploration, étroitement associé à la connaissance et à l'apprentissage, influe sur la capacité à s'amuser et à travailler. Il se manifeste très tôt après la naissance. Ce besoin va également de pair avec le besoin de s'affirmer, de pouvoir choisir. L'exploration et la manipulation de l'environnement, qui répondent à une motivation d'exploration-affirmation, engendrent un sens de l'efficacité et de la compétence, de l'autonomie, de l'initiative et de l'assiduité. Parce que les efforts, la rivalité et la recherche de la maîtrise sont des forces qui motivent l'être humain et parce que l'assurance est une forme d'affirmation. Le besoin tient donc un rôle central dans l'activité économique. Les besoins ressentis par un être humain à un moment donné n'ont pas tous la même valeur ni la même urgence. Plus le niveau économique et socioculturel d'un individu est important, plus il cherchera à satisfaire des besoins

de rang supérieur, comme le montre le schéma de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow.

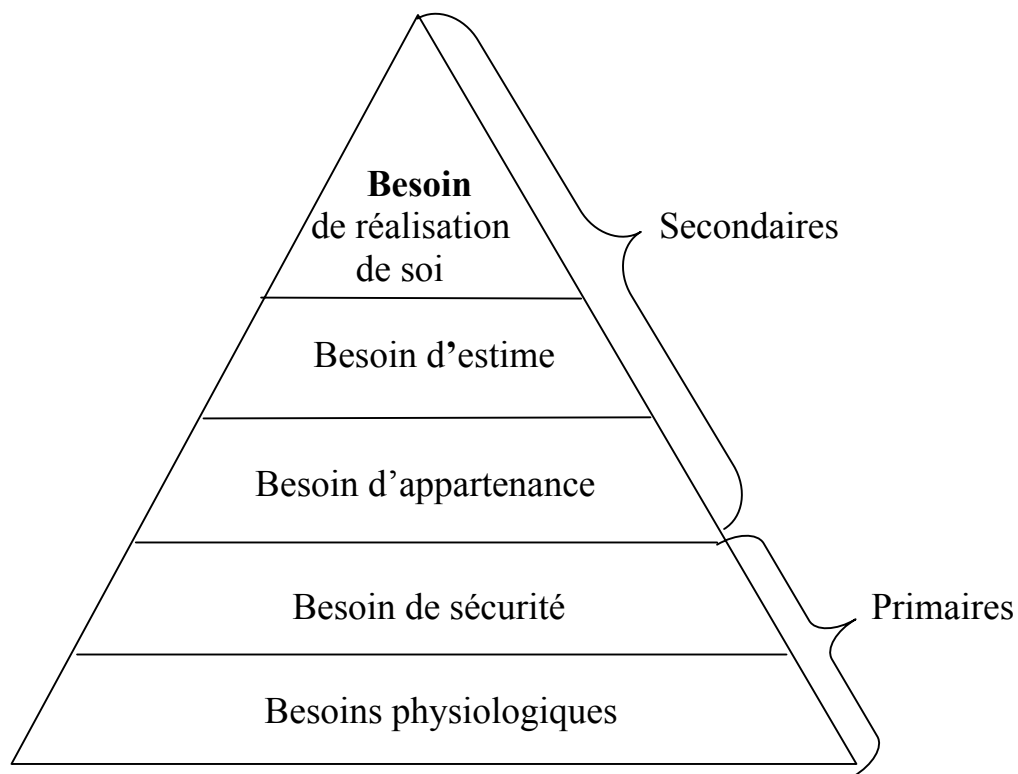


Illustration 1 – La hiérarchie des besoins humains

2.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

2.6.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Comment obtient-on une performance élevée?
2. Le choix sur quoi est-il basé?
3. Les systèmes de besoins humains est-ce qu'ils changent avec le poids de l'âge?
4. Le besoin de s'attacher à quoi est-il lié?
5. Comment est la hiérarchie des besoins humains de Maslow?

2.6.2 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) l'intégralité du potentiel des individus;
- b) les besoins humains et la motivation;
- c) les besoins physiologiques;
- d) la quête de relations;
- e) le besoin d'affiliation;
- f) la rivalité et la maîtrise.

2.6.3. Remplacez les points par les mots qui conviennent: points, effort, besoin, élargissement, environnement.

1. Le ... d'exploration, étroitement associé à la connaissance et à l'apprentissage, influe sur la capacité à s'amuser et à travailler.

2. L'exploration et la manipulation de l'... engendrent un sens de l'efficacité de la compétence, de l'autonomie, de l'initiative et de l'assiduité.

3. L'accent est mis sur l'... du choix ce qui permet aux personnes de choisir plus librement.

4. Les sociétés s'adressent-elles à une partie plus profonde du comportement humain qui incite les individus à faire un ... supplémentaire?

5. Les psychothérapeutes veulent aider les individus à réaliser l'intégralité de leur potentiel ils cherchent à leur faire comprendre leurs ... forts et leurs ... faibles.

2.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. il – être – lié – affirmation – soi.

2. attachement – affiliation – jouer – rôle – équilibre – émotionnel.

3. ils – confirmer – valeur – personnelle – individu.

4. besoin – aller – pair – besoin – s'affirmer.

5. un – systèmes – réguler – besoins – physiologiques.

2.6.5. Traduisez les phrases suivantes. Attention aux verbes *faire*, *savoir*, *laisser*, *chercher*.

1. Les sociétés savent se renouveler.

2. Les sociétés font évoluer et fidéliser les salariés.

3. L'expérience et le plaisir font partie de l'acte d'achat.

4. Ils cherchent à leur faire comprendre l'importance du problème.

5. Un homme licencié cherche le travail.

6. Vous savez que la formation des cadres est nécessaire.

7. Laissez-moi passer.

8. Les sociétés choisissent généralement de laisser à leurs partenaires les fonctions qu'elles ne peuvent pas effectuer.

9. Un des traits de génie de l'hyperdistribution est de faire venir les clients dans les magasins.

10. L'entreprise cherche à répondre à plusieurs types de préoccupations par son système de rémunérations.

2.6.6. Traduisez en français les phrases suivantes. Attention aux verbes *faire*, *savoir*, *laisser*, *chercher*.

1. Рынок вынуждает нас продавать по высоким ценам.

2. Предприятия умеют приспосабливаться.

3. Это позволяет нам использовать благоприятный момент.
4. Менеджеры пытаются решить эту проблему.
5. Множество социальных и экономических факторов заставляют предприятия быстро развиваться.
6. Предприятия пытаются наладить с рабочими долговременные отношения.
7. Использование новых технологий позволяет предприятиям добиться высокой производительности труда.
8. Работники этого предприятия умеют не только хорошо работать, но и хорошо отдыхать.

2.7 Section C. Exercices préalables

2.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

inciter – побуждать; стимулировать
 communauté (f) – общность; общество, содружество
 appartenance (f) – принадлежность
 contribuer – способствовать, содействовать
 moyen (m) – средство, способ
 rapport (m pl) – отношения
 cadre (m pl) – руководящий состав
 continuité (f) – непрерывность; связь, преемственность
 amélioration (f) – улучшение; усовершенствование
 apprécier – оценивать; ценить; любить
 défi (m) – вызов; преодоление трудностей

2.7.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1. s'assurer | 1. se détériorer |
| 2. s'améliorer | 2. évaluer |
| 3. apprécier | 3. se convaincre |
| 4. désir (m) | 4. estime (f) |
| 5. respect (m) | 5. autorenouvellement (m) |
| 6. autodestruction (f) | 6. envie (f) |

2.7.3 Éliminez les mots qui ne sont pas les adverbes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils: sentiment, attachement, amusement, extrêmement, épanouissement.

2.8 Texte C. Culture d'entreprise et besoins individuels

Les leaders qui veulent obtenir le meilleur de leurs salariés doivent créer un environnement au sein duquel ceux-ci auront envie de faire leur maximum; ils ont donc intérêt à prêter attention à leurs besoins en termes de motivation. En premier lieu, ils s'assureront que ces besoins sont en phase avec les objectifs de l'entreprise. Cette harmonie donne en effet aux individus un sentiment de contrôle sur leur existence.

Les entreprises qui savent inciter leurs effectifs à donner le meilleur d'eux-mêmes se caractérisent par une série de valeurs élevées. L'attachement, l'affiliation et l'exploration sont de puissants ressorts du comportement humain. Il en résulte que:

- la première de ces valeurs est un sens de la communauté, de l'appartenance à la société. Le sens de l'appartenance contribue à créer une culture cohésive.

- la seconde est un sens de l'amusement et du plaisir. Le fait de s'amuser ensemble incite le personnel à rester dans l'entreprise.

Les entreprises, qui multiplient les moyens pour établir des rapports entre les salariés, sont celles où les cadres supérieurs éprouvent du plaisir à former les plus jeunes et se sentent fiers des réalisations des autres. Le fait de se soucier des autres et de contribuer à leur développement peut être une source de créativité et de continuité.

L'influence des systèmes de besoins humains peut être extrêmement fort sur les besoins personnels des salariés lorsqu'ils concernent, par exemple, l'amélioration de la qualité de vie, l'aide aux autres ou la contribution à la société. Les salariés apprécient les entreprises qui apportent un sens à ce qu'ils font. Dans ce contexte, ils mettent leur imagination et leur créativité au service de leur travail et ont un sentiment d'engagement et de concentration dans toutes leurs activités.

Le défi pour les dirigeants est de créer des entreprises réunissant l'ensemble de toutes ces qualités. Le travail dans de telles structures est un antidote au stress. Il stimule l'imagination et renforce l'épanouissement. Les sociétés qui appliquent cette politique permettent à leurs salariés d'équilibrer leurs vies personnelle et professionnelle. Mais, surtout, ces effectifs seront capables d'exploiter à leur profit les changements continus. Ce modèle d'entreprise sera nécessaire au XXI^e siècle.

2.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

2.9.1 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Nombre réel des individus composant un groupe.

- a) motivation;
- b) attention;
- c) effectif.

2. Affaire commerciale ou industrielle; unité économique de production.

- a) entreprise;
- b) salarié;

c) besoin.

3. Action d'améliorer son résultat.

a) attachement;

b) appartenance;

c) amélioration.

4. Pouvoir créateur, capacité d'imagination, d'invention.

a) qualité;

b) créativité;

c) profit.

2.9.2 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Les leaders qui veulent obtenir le meilleur de leurs salariés doivent créer un environnement au sein duquel ceux-ci auront envie de faire leur maximum.

a) La première de ces valeurs est un sens de la communauté, de l'appartenance à la société.

b) Ils ont donc intérêt à prêter attention à leurs besoins en termes de motivation.

c) La seconde est un sens de l'amusement et du plaisir.

2. Les entreprises qui savent inciter leurs effectifs à donner le meilleur d'eux-mêmes se caractérisent par une série de valeurs élevées.

a) Le fait de s'amuser ensemble incite le personnel à rester dans l'entreprise.

b) L'attachement, l'affiliation et l'exploration sont de puissants ressorts du comportement humain.

c) C'est ce modèle d'entreprise qui sera nécessaire pour prospérer au XXI^e siècle.

3. Le travail dans de telles structures est un antidote au stress.

a) Mais, surtout, ces effectifs seront capables d'exploiter à leur profit les changements continus.

b) Dans ce contexte, ils savent gérer le changement.

c) Il stimule l'imagination et renforce l'épanouissement.

2.9.3 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

a) Créativité et continuité.

b) Exploitation des changements continus.

c) Harmonie des besoins des salariés et des objectifs de l'entreprise.

d) Ressorts du comportement humain.

e) Défi pour les dirigeants.

2.9.4 Remplacez les points dans le texte suivant par les mots: a) la motivation; b) la stimulation selon le sens.

La stimulation et la motivation des commerciaux.

1. ... et ..., trop souvent regroupées dans un même panier, ne possèdent pas les mêmes finalités.
2. La ... fait accomplir aux gens un effort exceptionnel qui leur permet de gagner une récompense exceptionnelle; et la ... fait changer les comportements des gens pour qu'ils aient envie d'agir.
3. La ... se définit comme une action ponctuelle dans le temps, et la ... comme une entreprise de longue haleine.
4. ... a des objectifs d'immédiateté; ... de profondeur.

2.9.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux articles contractés.

1. Le manager se prépare au travail difficile.
2. Les entreprises ont la possibilité de s'intéresser aux utilisateurs pour identifier les technologies de demain.
3. Les entreprises incitent leurs dirigeants à participer aux discussions avec les analystes.
4. Le manager donne un conseil aux collègues.
5. Le dirigeant de l'entreprise va au Canada.
6. Il travaille du matin au soir.
7. Le salarié parle des succès de son entreprise.
8. Ce sentiment est lié au désir universel de vouloir être proche des autres.
9. Les leaders prêtent attention aux besoins des salariés.
10. Ces spécialistes sont arrivés du Japon.

2.9.6 Remplacez les points par les prépositions et les articles qui conviennent. Attention aux articles contractés.

1. Les entreprises sont responsables ... salariés.
2. Le responsable parle ... projet ... manager.
3. Que pensez-vous ... cadres de cette entreprise?
4. Il est très fier ... entreprise.
5. La décision ... problème dépend ... facteurs sociaux.
6. Nous nous mettons ... travail.
7. Ce leader manque ... courage pour obtenir le meilleur résultat.
8. Le dirigeant est content ... ses salariés.

3 Leçon 3

Sujet: L'entreprise et le lien social.

Grammaire: Négations. Verbes modaux. Degrés de comparaison des adjectifs.

3.1 Section A. Exercices préalables

3.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

recrutement (m) – пополнение кадров; прием на работу

rareté (f) – редкость; нехватка, недостача

savoir-faire (m) – умение

dirigeant (m) – руководитель

branche (f) – отрасль, специализация

attirer – притягивать, привлекать

former – воспитывать, обучать

engager – нанимать; приглашать

vendre – продавать

acheter – покупать

autorité (f) – власть; (pl) начальство

3.1.2 Classez les paires de mots mis au-dessus et au-dessous de la ligne, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

A. toujours; surprenant; détruire, engager, acheter

B. accueillir, vendre, créer; étonnant; jamais

3.1.3 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. le savoir-faire professionnel | 1. условия труда |
| 2. la branche d'activité | 2. советчики |
| 3. les conditions de travail | 3. коллективный разум |
| 4. de faibles salaires | 4. притягательная способность |
| 5. les donneurs de conseils | 5. профессиональное умение |
| 6. la capacité d'attraction | 6. низкие заработки |
| 7. l'esprit commun | 7. привычная картина |
| 8. l'image familière | 8. сфера деятельности |

3.1.4 Déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots suivants, traduisez-les: savoir, être, vivre, faire, avoir, apprendre, produire, savoir-faire, aller, refouler.

3.2 Texte A. Derrière le recrutement, l'intégration

Rareté et infidélité. La rareté de certaines compétences est un fait. Des compétences peuvent être détruites par une gestion refoulant le savoir-faire professionnel. Les compétences peuvent être aussi créées, mais jamais spontanément

et bien rarement rapidement. Les dirigeants d'une branche d'activité en sont responsables. Combien de compétences, par leurs décisions, détruites? Qu'ont-ils fait pour en produire de nouvelles? Qu'ont-ils fait pour attirer et pour former des salariés? Quand une branche d'activité a plusieurs années des conditions de travail médiocres, de faibles salaires, il ne faut pas s'étonner si sa capacité d'attraction diminue. Les entreprises s'adaptent comme elles l'ont toujours fait. Certaines engagent des populations qu'elles n'auraient hier encore jamais accueillies. D'autres vont réapprendre à travailler avec du personnel plus âgé.

L'infidélité est d'une autre nature. Les donneurs de conseils invitent les entreprises à opter pour les artifices de la séduction et à s'engager dans ce qu'ils nomment le marketing social. Et la formule plaît aux recruteurs. Mais il n'y a là rien de surprenant, l'esprit commun peut aisément céder aux charmes d'une métaphore présentant une image tout à la fois familière et valorisée. Le marketing social nous dit que l'entreprise doit être vendue aux salariés et que ceux-ci peuvent l'acheter comme un client un produit. Mais le salarié n'est pas un client, l'entreprise n'est pas un produit. Pour un salarié, l'entreprise est d'abord un lieu où il vit sa situation de producteur, sa situation de subordination, ses relations à autrui et notamment à l'autorité. Pour un salarié, l'entreprise est d'abord un lieu où il exerce une activité dont il tire ses propres moyens d'existence et où il imagine ce que pourrait être, pour lui, demain. Et toutes les métaphores de la séduction n'y pourront rien sauf à accroître les désillusions et le désir d'aller chercher ailleurs.

3.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

3.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. Des compétences peuvent être créées...
 - a) mais jamais spontanément et bien rarement rapidement;
 - b) par les décisions destructives;
 - c) par une gestion refoulant le savoir-faire professionnel.

2. Quand une branche d'activité a de faibles salaires...
 - a) sa capacité d'attraction diminue;
 - b) sa capacité d'attraction augmente;
 - c) sa capacité d'attraction est grande.

3. Pour un salarié l'entreprise est d'abord un lieu ...
 - a) qu'il doit acheter;
 - b) qu'on doit vendre comme un produit;
 - c) où il vit sa situation de producteur.

4. Le salarié exerce une activité ...
 - a) dont il tire ses propres moyens d'existence;
 - b) c'est le marketing social;

c) et cette formule plaît aux recruteurs.

3.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. La rareté de certaines compétences est un fait.
2. Les dirigeants des entreprises assument la responsabilité.
3. Les entreprises s'adaptent comme elles ne l'ont jamais fait.
4. On va réapprendre à travailler avec du personnel plus jeune.
5. L'infidélité est d'une autre nature.
6. L'esprit commun peut céder aux charmes d'une métaphore.

3.3.3 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) L'adaptation des entreprises.
- b) L'entreprise pour un salarié.
- c) La rareté des compétences.
- d) La nature de l'infidélité.

3.3.4 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux négations.

1. Les marchés intègrent des informations qui ne sont disponibles nulle part ailleurs.

2. La fixation des prix n'a jamais été présentée de façon aussi simple que dans la théorie classique de l'offre et de la demande.

3. Certaines sociétés ne valent plus rien aujourd'hui.

4. Les anciens modèles de management ne fonctionnent plus.

5. Les entreprises ne veulent pas engager des salariés incompetents.

6. Aucune entreprise ne peut survivre sans encourager l'innovation.

7. Les sociétés enregistrent non pas des bénéfices, mais des pertes.

8. Personne n'est capable d'assurer la survie de cette entreprise.

9. Les gouvernements n'ont guère accru leur pression sur les sociétés.

10. Il ne connaît personne dans cette société.

11. Les marchés financiers ont une fonction, qui intéresse non seulement les spécialistes de la finance, mais aussi tout dirigeant de l'entreprise.

3.3.5 Traduisez en français les phrases suivantes. Attention aux négations.

1. Никто не знает своих клиентов лучше этого руководителя.

2. Для делового человека нет ничего более ценного, чем время.

3. Пока нигде не применялись эти методы производства.

4. Это предприятие никогда не заключало так много контрактов.

5. Основой недостаток этой фирмы заключается в том, что она не хочет выходить на международный рынок.

6. Ни один менеджер не может избежать риска при управлении новым предприятием.

7. Наш руководитель как никто другой заботится о своих сотрудниках.

8. Необходимые расчеты не являются ни особо сложными, ни трудоемкими.

3.4 Section B. Exercices préalables

3.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

lien (m) – связь

anomie (f) – отсутствие норм; законов

référence (f) – ориентир; (pl) рекомендация

action (f) – действие; деятельность

dimension (f) – измерение; значение; величина

effort (m) – усилие; старание

emploi (m) – рабочее место; занятость

mutuel – взаимный

identité (f) – тождественность, идентичность; личность, данные о личности

sécurité (f) – безопасность; обеспечение, гарантия

3.4.2 Classez les paires de mots mis au-dessus et au-dessous de la ligne, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

A. recruter, rester; bref, jeune; plus; partie (f)

B. ensemble (m); se fixer, engager; moins; agé, durable

3.4.3 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

1. l'état d'anomie

1. долговременные социальные отношения

2. le poste de travail

2. чувство принадлежности

3. les règles des procédures

3. авторитарное отношение

4. le lien social dans la durée

4. эффективность беседы

5. les attentes mutuelles

5. состояние беззакония

6. les vertus du dialogue

6. процедурные нормы

7. l'attitude autoritaire

7. рабочее место

8. le sentiment d'appartenance

8. взаимные ожидания

3.4.4 Éliminez les mots qui ne sont pas les adverbes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils: spontanément, rarement, aisément, notamment, durablement, largement, développement, seulement.

3.5 Texte B. Lien social et intégration

La fidélité n'est pas un concept de gestion. Pour le gestionnaire c'est la question du lien social entre un salarié et l'entreprise. Au coeur de ce lien social est l'intégration. Aucune entreprise ne peut fonctionner durablement en état d'anomie. L'entreprise a besoin de lien social. Chaque salarié a besoin de références pour faire ses actions professionnelles. L'intégration a quatre dimensions.

La première dimension est fonctionnelle. C'est l'intégration du salarié dans sa fonction, dans son poste de travail. L'action de chacun, dans une entreprise, est déterminée par des règles des procédures plus ou moins précises, et placée sous contrôle hiérarchique.

La deuxième dimension est temporelle. Il y a des entreprises qui ont la volonté de construire, avec leurs salariés, un lien social dans la durée et où la norme est de faire carrière au sein de l'entreprise. Dans d'autres firmes, en revanche, la volonté de construire un lien social s'inscrit dans une perspective temporelle beaucoup plus brève. Une intégration à temporalité plus brève n'est pas plus faible, mais elle demande de la part de l'entreprise beaucoup d'efforts. Pendant les années dites de crise, l'emploi était rare et les entreprises pouvaient garder leurs salariés sans effort. Elles ont pris de mauvaises habitudes, croyant que l'intégration temporelle était naturelle. Aujourd'hui il n'y a aucune raison pour qu'un salarié, surtout s'il est encore jeune, arrivant dans une entreprise, éprouve spontanément le désir de s'y fixer. La seule question est: que doit faire l'entreprise pour que le salarié recruté reste le temps désiré?

La troisième dimension est culturelle. L'activité professionnelle est formée d'interactions entre des personnes fondées sur des attentes mutuelles. Ces attentes mutuelles structurent largement les comportements professionnels. Or, les attentes des nouveaux recrutés rencontrent-elles aisément les attentes des plus anciens et celles de la hiérarchie? Dans combien d'entreprises vante-t-on les vertus du dialogue et de la transparence? Souvent les salariés sont prisonniers de l'attitude autoritaire hiérarchique.

La quatrième dimension est identitaire. Une intégration réussie donne à un salarié le sentiment d'être membre d'un collectif. C'est le sentiment d'appartenance.

L'identité professionnelle du salarié est alors largement définie par ce collectif d'appartenance. Un salarié peut s'identifier à sa classe sociale. Il peut se définir comme ouvrier ou comme cadre. Il peut s'identifier à son métier. Il peut alors se définir comme informaticien ou électricien. Il peut s'identifier également à un secteur d'activité : le pétrole, le nucléaire, l'automobile. Il peut bien entendu s'identifier à son entreprise dans son ensemble ou à une partie seulement de l'entreprise. Cette identification sera d'autant plus aisée que le salarié trouvera dans ce collectif d'appartenance de quoi satisfaire ses besoins de sécurité et de développement.

3.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

3.6.1 Faites correspondre les réponses aux questions posées sur le lien social et l'intégration. Modèle: 1 – C – b – III

Questions			Réponses
1 – Qui	A – donne-t-elle	a – l'action de chaque salarié?	I – Hiérarchique.
2 – En quel état l'entreprise	B – pouvaient-elles garder	b – du lien social?	II – D'être membre d'un collectif.
3 – Sous quel contrôle	C – doit s'occuper de la question	c – à un salarié?	III – Le gestionnaire.
4 – Pourquoi les entreprises	D – ne peut-elle pas fonctionner	d – leurs salariés pendant les années dites de crise?	IV – D'anomie.
5 – Une intégration réussie quel sentiment	E – est placée	e - durablement	V – L'emploi était rare.

3.6.2 Relevez dans le texte les indications concernant:

- le besoin de références;
- les titres des dimensions de l'intégration;
- le contrôle hiérarchique;
- l'intégration à temporalité plus brève;
- les attentes mutuelles;
- le sentiment d'appartenance.

3.6.3 Remplacez les points par les mots qui conviennent: fidélité, durée, raison, salarié, sécurité.

- Le salarié trouvera dans le collectif d'appartenance de quoi satisfaire ses besoins de ... et de développement.
- Que doit faire l'entreprise pour que le ... recruté reste le temps désiré?
- Aujourd'hui il n'y a aucune ... pour qu'un salarié, surtout s'il est encore jeune, arrivant dans une entreprise, éprouve spontanément le désir de s'y fixer.
- La ... n'est pas un concept de gestion.
- Il y a des entreprises qui ont la volonté de construire, avec leurs salariés, un lien social dans la ...

3.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

- identité – professionnelle – salarié – être – définie – collectif.
- salarié – pouvoir – s'identifier – classe – sociale.

3. coeur – lien – social – être – intégration.
4. intégration – demander – part – entreprise – beaucoup – efforts.
5. troisième – dimension – être – culturelle.

3.6.5 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

3.6.6 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux verbes modaux.

1. Le déploiement de politiques de fidélisation fondées sur un ciblage des clients peut très vite devenir coûteux.
2. Dans les ventes aux enchères ascendantes on commence par annoncer un prix bas que les acheteurs peuvent accepter.
3. Les dirigeants doivent s'engager dans le processus d'apprentissage collectif.
4. Il sait mettre les choses en relation dans le temps et l'espace.
5. Les barèmes de prix permettent aux entreprises d'acquérir les matières premières au prix qu'elles veulent.
6. L'entreprise doit faire beaucoup d'efforts pour retenir les salariés recrutés.
7. Il faut renoncer à ce projet.
8. L'entreprise veut se doter de systèmes permettant de réagir en temps réel aux forces du marché.
9. Son approche doit porter ses fruits.
10. Le manager veut s'appuyer sur l'expérimentation.

3.6.7 Mettez les verbes modaux au passé composé, traduisez les phrases.

1. Les métaphores de la séduction ne peuvent rien.
2. L'entreprise doit s'adapter.
3. Les recruteurs savent séduire des populations.
4. Le directeur veut licencier ce salarié.
5. L'entreprise ne peut pas fonctionner.
6. On peut tester un produit.
7. Les réseaux d'équipes doivent réaliser ce travail.
8. Elle sait saisir les opportunités.

3.7 Section C. Exercices préalables

3.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

licenciement (m) – увольнение

attitude (f) – отношение, позиция

comportement (m) – поведение; характеристика, свойства

adaptation (f) – приспособление, адаптация

protéger – защищать

harcèlement (m) – преследование
exclure – исключать, устранять
soustraire – вычитать; изымать
but (m) – цель
bourse (f) – биржа

3.7.2 Classez les paires de mots mis au-dessus et au-dessous de la ligne, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

A. licencier; recrutement (m), part (f), travail (m); vendeur (m); dominé, invisible

B. partie (f), acheteur (m), licenciement (m), emploi (m); visible, dominateur; exclure

3.7.3 Éliminez les mots qui ne sont pas les adjectifs, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils: identitaire, communautaire, spectaculaire, affaire, supplémentaire, propriétaire.

3.8 Texte C. Quelle entreprise

Opter pour tel lien social plutôt que pour tel autre, c'est opter pour une entreprise d'une certaine nature. Pendant plusieurs décennies, le modèle dominant d'entreprise fut celui de l'entreprise communautaire. Cette entreprise intègre son personnel par un fort lien construit dans la durée, offrant tout à la fois sécurité matérielle et identité professionnelle. L'entreprise est alors pensée comme une communauté tant de destin que de culture. Or, les années dites de crise ont mis à mal le modèle. A cause des licenciements, de nombreux salariés ont douté de la sécurité de leur emploi et, plus lourd de conséquence encore, ont compris que l'entreprise n'était plus cette communauté de destin qu'on leur avait fait espérer.

Salariés et salariés. L'attitude des salariés dépend du comportement des dirigeants d'entreprise. L'attitude des salariés est d'abord adaptation: adaptation à ce qu'ils vivent. Il faut distinguer les salariés dominés des salariés dominateurs. Et bien entendu, ce sont ces derniers qui sont aujourd'hui la cause de ces difficultés de recrutement et d'intégration. Quant aux premiers, l'Etat cherche à mieux les protéger en matière de harcèlement moral ou de discrimination. Les salariés dominateurs ne sont jamais harcelés ou pas de façon durable. Ce sont souvent des jeunes, précédemment exclus du travail et qui peuvent refuser les actions de normalisation de leurs comportements exigées par la hiérarchie de l'entreprise. Eux aussi peuvent poser à l'entreprise de sérieux problèmes d'intégration, mais d'une autre nature.

Le retour de la gestion. Si des entreprises veulent intégrer en leur sein une part au moins des salariés dominateurs, une part au moins de ces salariés aux compétences appréciées et relativement rares, elles devront alors chercher à les soustraire au

marché du travail. La tentative est possible, même si le résultat est parfois incertain. Cette tentative porte un nom: elle s'appelle gestion. La gestion a été inventée pour lutter contre l'emprise du marché. Gérer une ressource, c'est confier sa recherche à la main visible du gestionnaire plutôt qu'à la main invisible du marché.

LA «MAIN INVISIBLE » SELON ADAM SMITH

[L'individu] est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions: et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre pour rien dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait réellement pour but d'y travailler.

Chaque individu met sans cesse tous ses efforts à chercher, pour tout le capital dont il peut disposer, l'emploi le plus avantageux: il est bien vrai que c'est son propre bénéfice qu'il a en vue, et non celui de la société; mais les soins qu'il se donne pour trouver son avantage personnel le conduisent naturellement, ou plutôt nécessairement, à préférer précisément ce genre d'emploi même qui se trouve être le plus avantageux à la société.

Adam Smith, Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, 1776

Si le marché est l'ajustement entre vendeurs (ici, les salariés offrant leurs compétences) et acheteurs (les responsables d'entité en capacité d'en faire l'acquisition), la gestion est un processus préétabli de décisions opérationnelles. Or, si la main invisible du marché a un coût, celle du gestionnaire est encore plus onéreuse. Aussi, pendant les années dites de crise, beaucoup d'entreprises ont réservé la gestion à certaines catégories seulement de collaborateurs: cadres dirigeants et supérieurs, cadres à haut potentiel. Quant aux autres, les plus nombreux, ils ont été confiés à la main invisible de marchés internes. L'existence de ces marchés a largement été concrétisée par la multiplication des bourses de l'emploi au sein même des entreprises. Si des entreprises veulent intégrer des salariés aux compétences recherchées, elles devront réapprendre à gérer et à planifier les ressources humaines. Ce processus est présenté dans le schéma ci-dessous.

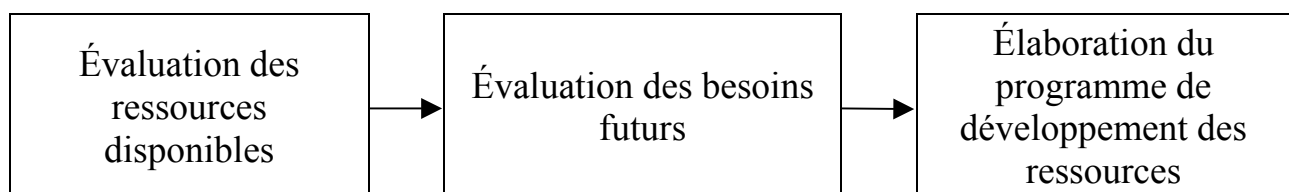


Illustration 2 – La planification des ressources humaines

3.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

3.9.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Qu'est-ce qui a mis à mal le modèle de l'entreprise communautaire?
2. A cause de quoi les salariés ont-ils douté de la sécurité de leur emploi?
3. Les entreprises où doivent-elles soustraire les salariés?
4. La gestion pour quoi a-t-elle été inventée?
5. Est-ce que chaque individu cherche l'emploi le plus avantageux?

3.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Situation dans laquelle qn, qch n'est exposé à aucun danger, à aucun risque.
 - a) sécurité;
 - b) destin;
 - c) identité.

2. Groupe de personnes vivant ensemble et poursuivant des buts communs.
 - a) modèle;
 - b) licenciement;
 - c) communauté.

3. Administrer (des intérêts, une entreprise, etc.) pour son propre compte ou pour le compte d'autrui.
 - a) concrétiser;
 - b) chercher;
 - c) gérer.

4. Personne qui travaille avec une autre, d'autres.
 - a) client;
 - b) collaborateur;
 - c) cadre.

3.9.3 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Pendant plusieurs décennies, le modèle dominant d'entreprise fut celui de l'entreprise communautaire.
 - a) Cette entreprise intègre son personnel par un fort lien construit dans la durée, offrant tout à la fois sécurité matérielle et identité professionnelle.
 - b) Quant aux premiers, l'Etat cherche à mieux les protéger.
 - c) L'attitude des salariés dépend du comportement des dirigeants d'entreprise.

2. Il faut distinguer les salariés dominés des salariés dominateurs.
 - a) L'entreprise est alors pensée, comme une communauté tant de destin que de culture.
 - b) Et bien entendu, ce sont ces derniers qui sont aujourd'hui la cause de ces difficultés de recrutement et d'intégration.
 - c) Or, les années dites de crise ont mis à mal le modèle.

3. Si le marché est l'ajustement entre vendeurs et acheteurs, la gestion est un processus préétabli de décisions opérationnelles.

a) Or, si la main invisible du marché a un coût, celle du gestionnaire est encore plus onéreuse.

b) La deuxième dimension est invisible.

c) Cette tentative porte un nom: elle s'appelle gestion.

3.9.4 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux degrés de comparaison des adjectifs.

1. Certaines approches exigent un travail plus important de la part des acheteurs.

2. Les mécanismes d'agrégation de la demande supposent des délais plus long puisqu'il faut rechercher des vendeurs éventuels.

3. Les perspectives sont moins séduisantes que la situation actuelle.

4. La meilleure défense est toujours l'attaque.

5. Pendant les années dites de crise les marchés internes ont été aussi importants que les marchés du travail.

6. Cette année les progrès de l'entreprises sont moindres que ceux qu'elle a eu l'année passée.

7. L'entrepreneur doit choisir les investissements les plus avantageux pour ses actionnaires.

8. L'entreprise devient obsolète et ses résultats sont les pires.

9. Ce niveau de coût est moins faible que celui du marché français.

10. Les meilleurs innovateurs retiennent un large éventail de possibilités avant d'adopter une solution.

3.9.5 Mettez au superlatif les adjectifs entre parenthèses.

1. C'est (bon) salarié de notre société.

2. Ce n'est pas (mauvaise) entreprise.

3. Le capital humain est (important).

4. La main invisible du gestionnaire est (onéreuse).

5. Il travaille d'une manière (efficace).

6. L'entreprise accepte votre offre sans (petite) hésitation.

7. Les erreurs (courantes) deviennent évidentes.

8. La souplesse est, avant tout, (grande) gagnante.

3.9.6 Trouvez dans le texte le positif, le comparatif et le superlatif des adjectifs.

4 Leçon 4

Sujet: Analyser pour mieux-fabriquer.

Grammaire: Degrés de comparaison des adverbes. Pronoms relatifs **qui**, **que**.
Pronom personnel indéfini **on**.

4.1 Section A. Exercices préalables

4.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

production (f) – производство; продукция

livraison (f) – поставка

article (m) – изделие; предмет; товар

matières premières (f pl) – сырьё

satisfaisant – удовлетворительный, приемлемый

équipement (m) – оборудование

délai (m) – срок

gamme (f) – гамма; набор, комплект; серия

haut de gamme (f) – лучший; самый дорогой; престижный

volume (m) – объем

commande (f) – заказ

coût (m) – стоимость

coût (m) de revient – себестоимость

prix (m) – цена, стоимость

échelle (f) – шкала; масштаб

d'échelle (f) – масштабный, крупный

4.1.2 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. les produits de qualité | 1. продукция на выходе |
| 2. les produits à l'arrivée | 2. изготовленная продукция |
| 3. la gamme de produits | 3. товары широкого потребления |
| 4. la variété de produits | 4. единственные в своем роде изделия |
| 5. les produits fabriqués | 5. однородная продукция |
| 6. les produits uniques | 6. стандартная продукция |
| 7. les produits courants | 7. качественная продукция |
| 8. les produits standardisés | 8. ассортимент товаров |
| 9. les produits homogènes | 9. разнообразие продукции |
| 10. la production de masse | 10. непрерывное производство |
| 11. la production en petite série | 11. поточное производство |
| 12. la production en chaîne | 12. массовое производство |
| 13. la production en continu | 13. мелкосерийное производство |

4.1.3 Trouvez les équivalents français des expressions russes.

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1. поставка товаров | 1. la commande du client |
| 2. сроки поставки | 2. la livraison de produits |
| 3. объем продукции | 3. le coût unitaire |
| 4. заказ клиента | 4. la demande du client |
| 5. уровень автоматизации | 5. le prix à la vente |
| 6. спрос клиента | 6. les délais de livraison |
| 7. договорная цена | 7. le coût de revient |
| 8. масштаб автоматизации | 8. le niveau d'automatisation |
| 9. издержки производства на единицу продукции | 9. le volume de la production |
| 10. себестоимость | 10. l'échelle d'automatisation |
| 11. определенная цена | 11. le niveau élevé |
| 12. высокий уровень | 12. le prix déterminé |

4.1.4 Mettez au féminin les adjectifs suivants, éliminez ceux qui ont le féminin en – *euse* et ceux qui ne changent pas au féminin: faible, étroit, onéreux, large, grand, complexe, coûteux, différent, court.

4.2 Texte A. La gestion des opérations de production

La gestion des opérations de production se définit par la création et la livraison systématique de produits aux clients. La plupart des articles que vous achetez, des vêtements que vous portez aux journaux que vous lisez, sont au départ des matières premières que l'on a ensuite transformées, finalisées, emballées et livrées. Les opérations de production ont pour objet de fournir tous les jours des produits de qualité satisfaisante, à un prix déterminé. Tout cela, en temps voulu.

L'ensemble passe par un processus qui consiste à transformer des ressources à l'entrée (matières premières, information, effectifs et équipements) en produits à l'arrivée. Ce processus est présenté dans le schéma ci-dessous.

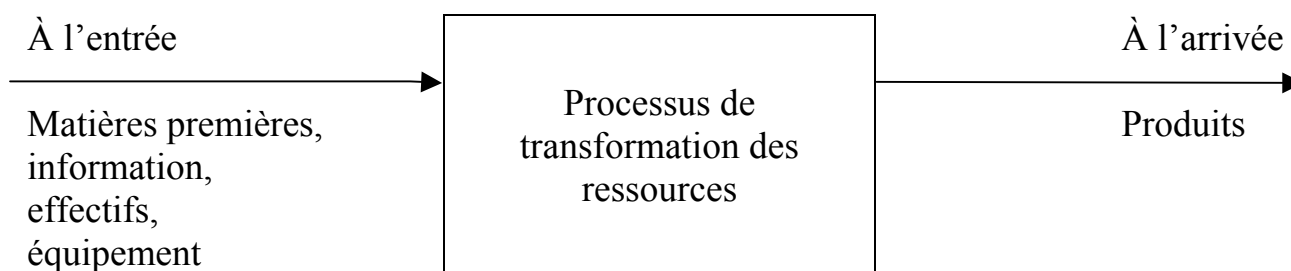


Illustration 3 – Les opérations de production

De ce fait, les opérations de production représentent généralement 80% des coûts de l'entreprise. Si celles-ci sont trop onéreuses par rapport à la concurrence, la société est vouée à l'échec. De même, si la qualité n'est pas satisfaisante ou les délais de livraison trop longs, les clients s'adressent ailleurs.

Les méthodes de production. Dans les opérations de production, il y a quatre méthodes principales en fonction de la gamme ou de la variété de produits fabriqués et du volume nécessaire pour chaque production ou commande du client:

1. Pour une entreprise qui fabrique une large gamme de produits uniques, la méthode utilisée est le travail à façon, qui consiste à concevoir et fabriquer des articles sur commande en faibles volumes avec une seule personne ou un petit nombre de salariés qui les réalisent entièrement. A titre d'exemple, on peut citer les meubles sur mesure ou les chaussures fabriquées à la main. La diversité de ces opérations est telle - puisque l'on ne fabrique jamais deux fois la même chose - qu'elle rend impossible la production de masse et exige de solides compétences. D'où le niveau élevé des coûts de revient et des prix à la vente.

2. Lorsque le volume augmente et que l'on répète les articles, la production en petite série devient plus convenable. Dans ce cas, on retrouve les équipements flexibles utilisés pour le travail à façon, mais les machines produisent des séries plus longues, avant d'être programmées pour le produit suivant. C'est le type d'opérations que l'on rencontre le plus souvent dans les secteurs de l'imprimerie et de l'habillement.

3. Avec des quantités encore plus élevées et des gammes d'articles étroites, une entreprise peut ensuite passer à la production en chaîne, avec des stations de travail séquencées qui répètent des tâches au cycle court et fabriquent des produits complexes (produits électroniques grand public, par exemple) de façon relativement peu onéreuse.

4. Enfin, un produit courant fabriqué en grande quantité nécessite une production en continu comme les papeteries ou les raffineries de pétrole. Cette méthode exige des investissements importants, mais peu de main-d'oeuvre. L'échelle, le niveau d'automatisation et la capacité à fonctionner continuellement assurent un coût unitaire très bas, ce qui est essentiel pour des produits courants. Dans la pratique, les sociétés développent des méthodes associant les qualités de ces différents types de production. Quatre méthodes principales dans les opérations de production sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 – Les méthodes dans les opérations de production

Méthodes de production	Gamme	Volume	Produit à l'arrivée	Production (à titre d'exemple)
travail à façon	↓ large	faible	unique	meubles sur mesure
travail à façon et en petite série	moins large	↓ augmenté	unitaire ou en petit groupe	imprimerie, habillement
Production en chaîne	étroite	↓ plus grand	standardisé	produits électroniques grand public
Production en continu	étroite	très grand	homogène	papeteries, raffineries de pétrole

4.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

4.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. Les opérations de production représentent généralement...

- 85% des coûts de l'entreprise;
- 80% des ressources à l'entrée;
- 80% des coûts de l'entreprise.

2. Si la qualité n'est pas satisfaisante...

- les clients sont contents;
- les clients s'adressent ailleurs;
- les clients s'adressent au directeur.

3. Dans les opérations de production, ...

- il y a quatre méthodes principales;
- il y a trois méthodes principales;
- il y a plusieurs méthodes principales.

4.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. La plupart des articles sont au départ des matières premières.

2. Les opérations de production ont pour objet d'acheter tous les jours des produits.

3. L'ensemble des opérations passe par la transformation des ressources à l'entrée en produits à l'arrivée.

4. Si les opérations de production sont trop onéreuses par rapport à la concurrence, la société est vouée à l'échec.

5. Si les délais de livraison sont trop courts, les clients s'adressent ailleurs.

6. La production en petite série est convenable dans les secteurs de l'imprimerie et de l'habillement.

7. Dans la pratique, les sociétés développent des méthodes associant les qualités de différents types de production.

4.3.3 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) Les méthodes de production.
- b) La production en petite serie.
- c) La production en continu.
- d) L'objet des opérations de production.
- e) La production en chaîne.
- f) La transformation des ressources.
- g) Les produits uniques.

4.3.4 Remplacez les points par les termes qui conviennent: a) le coût de revient; b) le prix psychologique; c) le prix de la concurrence; d) l'élasticité de la demande par rapport au prix.

1. ... c'est le prix que la majorité des acheteurs potentiels est disposée à payer.
2. ... est égal à la somme du coût de production et du coût de distribution.
3. ... exprime la sensibilité de la demande aux variations du prix.
4. Plus le produit se différencie de ceux des concurrents, plus l'entreprise aura la liberté dans le choix du prix. C'est

4.3.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux degrés de comparaison des adverbes.

1. Gérer les coûts, ce n'est plus simplement les comptabiliser, mais avant tout anticiper et exploiter les synergies.
2. On fabrique des produits complexes de façon relativement peu onéreuse.
3. Les coûts ont toujours eu leur place dans les considérations stratégiques des entreprises et aujourd'hui plus que jamais.
4. L'entreprise restructurée réagit plus vite à la demande de ses clients.
5. Le mécanisme que les consommateurs connaissent le mieux sont les systèmes de prix fixes.
6. Les dirigeants peuvent extraire l'information pour mieux répartir leurs ressources et évaluer les performances de leur entreprise.
7. Ces outils sont peu efficaces.
8. Le pis est que vous n'avez pas respecté les délais d'exécution.
9. Les attitudes inflexibles laissent peu de place à l'exception et aux surprises.
10. Plus l'innovation sera gérée par un petit groupe, moins elle sera réfrénée par l'inertie.

4.3.6 Mettez au superlatif les adverbes entre parenthèses.

1. Les parties négocient (souvent) un contrat social.
2. Il va de votre intérêt d'analyser (soigneusement) le marché.
3. Les prix des produits baissent (progressivement).
4. Cette méthode est (couramment) utilisée par les praticiens.
5. Il importe de (bien) comprendre que l'analyse est importante.
6. Il est bon de diffuser la connaissance des principes de la détermination des coûts (largement) que possible.
7. L'expert financier reste indispensable dans les discussions mais (beaucoup) en qualité d'animateur.
8. Les dirigeants doivent réfléchir (attentivement) à ce processus.

4.3.7 Trouvez dans le texte les phrases avec les adverbes, traduisez-les.

4.4 Section B. Exercices prélabes

4.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

flux (m) – поток

frais (m pl) – издержки, расходы

manutention (f) – хранение товаров; транспортировка

entreposage (m) – временное складирование, хранение

demande (f) – спрос

gaspillage (m) – разбазаривание средств; непроизводительный расход

élimination (f) – исключение, устранение

approvisionnement (m) – снабжение; обеспечение; запасы

baisse (f) – понижение, снижение

suppression (f) – отмена, упразднение, ликвидация

rebut (m) – негодная вещь, брак

cercle (m) – круг, кружок

4.4.2 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|--|---|
| 1. le flux continu | 1. уменьшение расходов |
| 2. les frais de manutention | 2. текущая работа |
| 3. les frais d'entreposage | 3. способность реагировать |
| 4. les travaux en cours | 4. приостановка пополнения запасов |
| 5. les délais d'exécution | 5. непрерывный поток |
| 6. le gaspillage pour le stockage | 6. исключение непроизводительных расходов |
| 7. la capacité de réaction | 7. сроки реализации |
| 8. l'élimination du gaspillage | 8. затраты по хранению на складе |
| 9. l'interruption
d'approvisionnement | 9. транспортные расходы |
| 10. la baisse des coûts | 10. непроизводительные расходы по складированию продукции |

4.4.3 Mettez au féminin les adjectifs suivants, éliminez ceux qui ont le féminin en – *euse* et ceux qui ne changent pas au féminin: juste, éloquent, possible, immédiat, minimal, fiable, défectueux, énorme, constant, économique, identique, portable, rigoureux.

4.4.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Même s'il n'y a qu'un seul type d'organisation qui porte le nom de production en continu, dans la pratique, presque tous, même ceux qui comportent plusieurs étapes discrètes, aspirent au flux continu.

2. C'est ce que l'on a appelé la rationalisation de la production.

4.5 Texte B. La méthode de production JIT

Même s'il n'y a qu'un seul type d'organisation qui porte le nom de production en continu, dans la pratique, presque tous, même ceux qui comportent plusieurs étapes discrètes, aspirent au flux continu. La possibilité d'appliquer un processus de transformation rapide aux matières premières réduit les coûts (moins de frais de manutention et d'entreposage, moins de stocks et moins de travaux en cours, ce qui réduit les problèmes de contrôle et les délais d'exécution). Il s'agit d'ailleurs de la méthode de production japonaise JIT («just in time») ou juste-à-temps, sans doute la plus grande innovation dans les méthodes de fabrication depuis la production à la chaîne.

L'approche JIT a été lancée dans les années 70 par le constructeur automobile Toyota au Japon. Le nom même de ce concept est suffisamment éloquent: l'idée est de satisfaire la demande lorsqu'elle naît, de façon à éviter, d'une part, le gaspillage pour le stockage des produits en attendant une commande qui n'arrivera peut-être jamais et, d'autre part, le manque de capacité de réaction de l'entreprise qui fait attendre le client. L'élimination du gaspillage et la capacité de réaction sont les piliers du JIT. Quand cette idée est appliquée à la chaîne de production et au-delà aux fournisseurs, on s'approche de la production en continu, puisque la commande adressée au fournisseur est suivie d'une réception immédiate. En fin de compte, les matières premières entrent dans la chaîne logistique à la suite de la demande du client. D'où le nom de «système remorque». L'idée est de n'avoir rien de plus que le stock minimal et de fabriquer juste ce qu'il faut à la demande et pas avant.

Ce système à faible stock et forte capacité de réaction a bouleversé le modèle occidental, qui cherchait à éviter les interruptions d'approvisionnement en constituant des stocks de réserve. Le concept japonais vise à éliminer ces réserves et à résoudre justement les incidents contre lesquels on cherche à se protéger: fournisseurs non fiables, pannes de machines, inefficacité de la main-d'oeuvre, matières défectueuses, etc. Le résultat? Une baisse énorme des coûts, puisque la suppression des stocks permet d'axer à nouveau la production sur la création de valeur. C'est ce que l'on a appelé la rationalisation de la production. Toutes les opérations reposent sur la qualité

constante des composants. Si les fabricants suppriment les stocks de réserve, il va de soi que tout approvisionnement défectueux arrête la production. De ce fait, le système JIT et la rationalisation de la production se sont accompagnées d'une révolution sur le plan de la gestion de la qualité totale.

La démarche qualité consiste à obtenir la meilleure satisfaction possible de la clientèle au moindre coût. Elle nécessite la mise en place au sein de l'entreprise de structures qui permettent de mobiliser l'ensemble du personnel autour du concept de qualité totale. Tout le personnel doit se sentir concerné par l'amélioration de la qualité des produits, à tous les échelons de la hiérarchie et à tous les niveaux de la production, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 2 – La qualité totale

Niveaux de production	Objectifs	Moyens
Recherche Conception du produit	Satisfaire la clientèle	Études Tests, essais
Approvisionnement	Trouver les fournisseurs les plus fiables dont les produits sont conformes aux exigences de qualité	Cahier des charges Analyse de la valeur Contrôles de qualité à l'arrivée des matières premières ou des marchandises
Production	Faire bien du premier coup Recherche des 5 zéros (panne, délai, défaut, stock, papier) Prévenir les défauts Éviter les retours/ventes, les rebuts, donc les coûts supplémentaires	Autocontrôle Formation et responsabilisation du personnel Amélioration de la communication interne Cercle de qualité
Distribution	Ne pas ternir l'image de qualité lorsque le produit s'éloigne de l'entreprise fabricante	Formation et motivation de la force de vente Sensibilisation des distributeurs Communication avec le réseau de distribution Contrôle du réseau
Après-vente	Satisfaire la clientèle Donner une image positive de l'entreprise et de ses produits	Suivi de la clientèle Étude de mesure de la satisfaction: «Les efforts de qualité se sont-ils traduits par une amélioration de la satisfaction clients»?

4.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

4.6.1 Lisez les trois extraits ci-dessous et dites à quelles méthodes de production se rapportent-ils: a) système remorque; b) juste-à-temps; c) méthode associant des qualités de différents types de production.

1. L'usine Ome de Toshiba fabrique des ordinateurs portables et du matériel informatique sur une chaîne de montage manuelle, capable de produire seulement vingt exemplaires d'un même article, avant de passer à un autre produit. Ceci est rendu possible parce que la chaîne de production est directement reliée aux ordinateurs des services d'ingénierie et de planning. Un écran sur chaque station de travail de la chaîne affiche le schéma du modèle en cours avec des instructions. Le modèle et l'écran changent parallèlement, ce qui permet d'exploiter la chaîne pour des petites séries et donc une plus grande variété d'articles.

2. On fabrique Toyota à la demande du client et on livre par heure des pièces identiques en petites séries. Les camionnettes de livraison apportant juste le nécessaire pour l'heure de production à venir et livrent directement à la chaîne de montage.

3. L'un des projets d'amélioration du fabricant de produits cosmétiques L'Oréal a consisté à réduire de deux heures à huit minutes le temps de changement des machines sur sa chaîne de produits. La production économique lui donne aujourd'hui toute la flexibilité nécessaire pour répondre juste à temps à la demande du marché

4.6.2 Faites correspondre les éléments de la première et de la deuxième colonnes.

Les éléments de la gestion de la qualité totale

- | | |
|--|--|
| 1. Engagement des managers dans un programme de changement... | a) et leur cause. |
| 2. Participation de tout le personnel de l'entreprise, pas seulement des spécialistes de production... | b) à la qualité. |
| 3. Formation d'équipes à l'amélioration de la qualité et... | c) qu'ils dirigent personnellement. |
| 4. Recueil et utilisation des données pour établir le taux réel des défauts... | d) «planifier-faire-vérifier-agir». |
| 5. Elaboration de solutions pour résoudre les problèmes selon une procédure rigoureuse... | e) au lieu d'être considérée comme accessoire. |
| 6. Les ressources attribuées à la prévention réduisent les échecs et donc... | f) accroissent la qualité. |
| 7. Formation aux techniques relatives... | g) ou des spécialistes de la qualité. |
| 8. La qualité doit être placée au coeur des opérations... | h) à la réduction des coûts. |

4.6.3 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) la réduction des coûts;
- b) la plus grande innovation dans les méthodes de fabrication;
- c) le gaspillage pour le stockage;
- d) les piliers du JIT;
- e) une forte capacité de réaction;
- f) les incidents désagréables;
- g) la rationalisation de la production;
- h) la démarche qualité.

4.6.4 Remplacez les points par les mots qui conviennent: approche, flexibilité, incidents, ordinateurs, valeur.

1. L'usine fabrique des ... portables et du matériel informatique sur une chaîne de montage manuelle.

2. La production économique donne toute la ... nécessaire pour répondre juste à temps à la demande du marché

3. Le concept japonais vise à éliminer ces réserves et à résoudre justement les ... contre lesquels on cherche à se protéger.

4. La suppression des stocks permet d'axer à nouveau la production sur la création de ...

5. L'... JIT a été lancée dans les années 70 par le constructeur automobile Toyota au Japon.

4.6.5 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. système – faible – stock – bouleverser – modèle – occidental.
2. modèle – chercher – éviter – interruptions – approvisionnement.
3. organisation – porter – nom – production – continu.
4. idée – être – satisfaire – demande – lorsqu' – elle – naître.
5. commande – adressée – fournisseur – être – suivie – réception – immédiate.

4.6.6 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux pronoms relatifs *qui*, *que*.

1. La société a été imaginée à partir de la vision qui consiste à inverser la technologie de production.

2. Cette baisse est fonction des réductions de prix qui correspondent aux économies d'échelle.

3. Cela exige un effort qui n'est pas envisageable par la plupart d'entre nous.

4. La plupart des articles que nous achetons sont au départ des matières premières.

5. La fidélité qui liait traditionnellement les salariés à l'entreprise n'existe plus.

6. Ce sont des questions socio-économiques que nous devons résoudre.

7. Le prix qui résulte de cette procédure est le prix d'équilibre du marché.
8. Le premier acheteur qui accepte le prix emporte l'article.
9. C'est le type d'opérations que l'on rencontre dans le secteur de l'imprimerie.
10. C'est un processus de transformation des matières premières qui réduit les coûts.

4.6.7. Remplacez les points par les pronoms relatifs *qui* ou *que*.

1. Les entreprises commerciales répercutent sur les investisseurs le risque ... elles encourent.
2. Les cours de marché contiennent des informations ... permettent aux patrons d'opérer des actions nécessaires.
3. Je suis un bon négociateur lorsque j'arrive à vous persuader de dire oui à une proposition ... satisfait tous mes intérêts.
4. Vos intérêts dans une négociation se mesurent à l'importance ... vous accordez à ce processus.
5. Les meilleurs négociateurs sont ceux ... connaissent clairement leurs intérêts finaux.
6. Le client industriel tente d'exprimer comment il entend répondre aux enjeux ... il doit affronter dans son activité.
7. Le client veut aujourd'hui choisir le canal ... lui convient pour contacter l'entreprise, en fonction des transactions ... il veut réaliser.
8. Les nouvelles technologies semblent applicables aux petits segments de marché ... elles ne couvrent pas.

4.7 Section C. Exercices préalables

4.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

diffusion (f) – распространение

faxer – передавать по факсу

ordinateur (m) – вычислительная машина

éviter – избегать

obsolescence (f) – моральный износ, устаревание (оборудования)

chute (f) – падение; понижение; спад

exigeant – требовательный; требующий больших усилий

effectuer – производить, осуществлять

tâche (f) – работа, задача

usage (m) – употребление; применение

bien (m) – продукт, товар

4.7.2 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. le marché de masse | 1. ручная сборка |
| 2. l'obsolescence des stocks | 2. сегменты рынка |
| 3. la chute des ventes | 3. информационная технология |
| 4. les segments de marché | 4. уменьшение стоимости |
| 5. la technologie de l'information | 5. спад объема продаж |
| 6. la technologie de production | 6. массовый рынок |
| 7. les avantages de coûts | 7. заманчивые цены |
| 8. les avantages de qualité | 8. устаревание продукции, находящейся на складе |
| 9. les prix attractifs | 9. технология производства |
| 10. le montage manuelle | 10. превосходство по качеству |

4.7.3 Mettez au féminin les adjectifs suivants, éliminez ceux qui ont le féminin en – *le* et ceux qui ne changent pas au féminin: capable, salissant, universel, difficile, propre, haut, essentiel, réel, total, colorant, satisfaisant.

4.8 Texte C. La personnalisation en masse et la robotisation

L'étape suivante de l'histoire de la fabrication semble être la diffusion de la «personnalisation en masse»: la production d'articles personnalisés avec des prix proches de ceux des marchés de masse. On peut citer ici l'exemple classique de National Bicycle au Japon, qui a développé un système pour créer des bicyclettes sur mesure à un prix supérieur de 15 % environ à celui des machines haut de gamme fabriquées en série. On commence par mesurer le client dans le magasin spécial, puis il choisit le style, la couleur, les freins, les pneus, les pédales et même les caractères des lettres de son nom sur la bicyclette finie (ce qui fait 11 millions de variations tout compris). Ces informations sont ensuite faxées à l'usine et entrées dans un ordinateur.

C'est le principe de Toyota: vendre les véhicules avant de les construire pour éviter le risque d'obsolescence des stocks ou la chute des ventes. Dans un monde où les marchés se diversifient et où les segments de marchés sont toujours plus petits et plus exigeants, l'intérêt d'une telle méthode ne fait pas de doute. Dès lors que les clients recherchent des produits qui répondent exactement à leurs goûts, les entreprises doivent satisfaire ces attentes.

La technologie. La technologie est capable de transformer la fabrication. Le secret est de savoir relier la technologie de l'information à la technologie de production. L'utilisation de robots dans la fabrication est une autre façon de relier les processus et la technologie de l'information. Les robots sont devenus presque universels dans les usines automobiles où ils effectuent des tâches salissantes ou difficiles. Cependant, leur usage varie fortement dans les autres secteurs et en fonction des pays.

La robotique offre des avantages de coûts et de qualité et elle est également essentielle en électronique. Dans les usines de semiconducteurs, certains espaces doivent être mille fois plus propres qu'une salle d'opération. Il en résulte que certaines opérations sont effectuées sous vide d'air par des robots.

L'usine du futur est déjà là: tous ses éléments sont déjà à un stade avancé. La dernière phase consiste donc à les rassembler pour produire des biens personnalisés de haute qualité à des prix attractifs dans des unités de production rationalisées et fortement automatisées. C'est cela la fabrication du XXIe siècle.

4.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

4.9.1 Lisez l'extrait donné ci-dessous et répondez à la question: l'automatisation est-elle un choix ou un impératif?

Le travail sur une chaîne de disques durs est plus facile pour les robots que pour les hommes. Matsushita Kotobuki Electronics (MKE), par exemple, fabrique les disques durs de Quantum dans une usine automatisée où 400 personnes et 150 robots produisent 50 000 unités par jour. Seagate, le principal concurrent de Quantum, arrive au même chiffre à Singapour et Taiwan avec quelques robots et 25 000 personnes.

4.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Donner (à qch qui existe à de très nombreux exemplaires, à un objet de série) un caractère singulier, personnel.

- a) transformer;
- b) unifier;
- c) personnaliser.

2. Échapper, parer à (qch de nuisible ou de désagréable).

- a) éviter;
- b) risquer;
- c) varier.

3. Contenter qn, répondre à sa demande.

- a) satisfaire;
- b) exiger;
- c) rechercher.

4. Faire varier, mettre de la variété dans.

- a) consister;
- b) diversifier;
- c) relier.

4.9.3 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. La technologie est capable de transformer la fabrication.

a) L'étape suivante de l'histoire de la fabrication semble être la diffusion de la «personnalisation en masse».

b) Ces informations sont ensuite faxées à l'usine et entrées dans un ordinateur.

c) Le secret est de savoir relier la technologie de l'information à la technologie de production.

2. L'utilisation de robots dans la fabrication est une autre façon de relier les processus et la technologie de l'information.

a) Cependant, leur usage varie fortement dans les autres secteurs et en fonction des pays.

b) Les robots sont devenus presque universels dans les usines automobiles où ils effectuent des tâches salissantes ou difficiles.

c) C'est le principe de Toyota: vendre les véhicules avant de les construire pour éviter le risque d'obsolescence des stocks ou la chute des ventes.

3. La robotique offre des avantages de coûts et de qualité et elle est également essentielle en électronique.

a) C'est cela la fabrication du XXI^e siècle.

b) Dans les usines de semiconducteurs, certains espaces doivent être mille fois plus propres qu'une salle d'opération.

c) On peut citer ici l'exemple classique de National Bicycle au Japon.

4.9.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

4.9.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention au pronom personnel indéfini *on*.

1. En milieu industriel, quand on parle de client, on n'entend pas une personne mais une entité organisationnelle composée d'un nombre de personnes en relation.

2. On retrouve l'idée de réseau d'intéressement et de support qui est au coeur des processus d'innovation.

3. On investit dans une action pour les résultats qu'elle dégagera.

4. On a vu apparaître des sociétés de conseils et des fournisseurs de logiciels spécifiques apporter l'infrastructure technique nécessaire.

5. Lorsqu'on a acheté un appareil coûteux (par exemple, un ordinateur), qu'on l'a complété avec divers logiciels, on hésitera devant un nouveau substitut.

6. On demande souvent aux salariés de signer chaque année un document attestant.

7. On néglige souvent les mécanismes précis derrière les prix du marché.

8. Dans les ventes aux enchères descendantes on commence par annoncer un prix élevé qui va diminuant.

9. On peut sélectionner son interlocuteur parmi différentes personnes, en fonction de critères choisis.

10. C'est au siècle dernier que l'on a constaté les limites de la loi et de la réglementation pour régir l'éthique dans l'entreprise.

4.9.6 Trouvez dans le texte les phrases avec le pronom personnel indéfini *on*.

5 Leçon 5

Sujet: Business plan comme l'expression d'un projet.

Grammaire: Pronom relatif **dont**. Participe présent. Participe passé. Gérondif.

5.1 Section A. Exercices préalables

5.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

clair – ясный, понятный

complet – полный, законченный, завершённый

support (m) – опора, поддержка; обеспечение

déroulement (m) – развертывание, развитие

précis – точный, определённый

permettre – позволять

viabilité (f) – жизнеспособность

négociation (f pl) – переговоры

tiers (m) – третье лицо

crédible – заслуживающий доверия, надёжный

source (f) – источник

proposition (f) – предложение

acceptation (f) – принятие; согласие

concession (f) – уступка

affrontement (m) – столкновение; противостояние

5.1.2 a) Lisez les mots suivants et dites leurs équivalents russes:

substantifs: projet (m), plan (m), dossier (m), manière (f), idée (f), rôle (m), phase (f), rédaction (f), étape (f), cycle (m), actionnaire (m), opération (f), alliance (f), intérêt (m), management (m), instrument (m), contrôle (m), pilotage (m), évolution (f), perspective (f), base (f), document (m), argument (m), capital (m), risque (m), chance (f), principe (m), contact (m), sélection (f), technique (f), résumé (m), maximum (m), rentabilité (f), service (m), ensemble (m), aspect (m), résultat (m), masse (f), information (f), élément (m);

adjectifs: économique, double, potentiel, solide, global, historique, juridique, spécialisé;

verbes: s'adapter, formuler, réaliser.

b) Remplacez les points dans le tableau ci-dessous par les mots du même radical relevés dans le texte, traduisez à l'aide du dictionnaire ceux qui sont omis.

Substantifs	Adjectifs	Verbes, participes
analyse (f)	...	—
présentation (f)	—	...
financement (m)	...	—
communication (f)	—	...
fixation (f)	...	—
forme (f)	—	...
structuration (f)
synthèse (f)	...	—
concurrent (m)	...	—
investisseur (m)	—	—
texte (m)	—	—

5.1.3 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. interne | 1. long |
| 2. analytique | 2. faible |
| 3. court | 3. synthétique |
| 4. fort | 4. souple |
| 5. rigide | 5. externe |
| 6. gestion (f) | 6. développement (m) |
| 7. déroulement (m) | 7. pilotage (m) |

5.1.4 Mettez au féminin les adjectifs suivants, éliminez ceux qui ont le féminin en – ve et ceux qui ne changent pas au féminin: multiple, décisif, solide, détaillé, neuf, global, figé.

5.2 Texte A. Le business plan ou plan d'affaires

Le business plan ou plan d'affaires est un dossier de présentation économique, organisationnel et financier qui décrit de manière claire et complète un projet d'entreprise. Contrairement aux idées reçues, son rôle ne se limite pas à la phase de création ou de lancement d'un projet, mais il doit constituer le support de développement de l'entreprise.

En effet, la rédaction d'un business plan est nécessaire à chaque étape décisive du cycle de vie d'un projet: recherche de nouveaux actionnaires, opération de croissance externe, développement de nouvelles activités, alliances et partenariats ...

Un document aux fonctions multiples. Le business plan a un double intérêt, interne et externe, c'est à dire il se présente à la fois comme un outil de management et de présentation.

C'est d'abord un outil de gestion dont l'objectif est d'organiser le bon déroulement d'un projet dans le temps. Ainsi, la rédaction du business plan prévoit la fixation d'objectifs précis en termes financiers, organisationnels et structurels. Le business plan va permettre la structuration formelle d'un projet à court, moyen et long terme, tout en fournissant un instrument de contrôle et de pilotage.

Le business plan est également un outil analytique permettant d'évaluer la viabilité d'un projet. La rédaction d'un business plan passe, en effet, par plusieurs phases: l'analyse des marchés, des concurrents, des points forts et des points faibles du projet, de la valeur ajoutée apportée ... Loin d'être figé, il doit tenir compte des évolutions rapides du marché et s'adapter en conséquence.

Enfin, le business plan est un outil de communication et de négociation: il est généralement rédigé dans la perspective d'être communiqué à des tiers décideurs et à des partenaires potentiels. A fin de les séduire, de les convaincre et d'offrir une base de négociation solide, le document doit décrire le projet de manière claire, le rendre crédible par des arguments factuels et bien mettre en valeur la proposition formulée ainsi que les sources de profit.

Mettez la forme. Une société de capital-risque reçoit jusqu'à deux cents dossiers par mois. Les chances pour que votre business plan retienne son attention sont donc très limitées. Les investisseurs pressés écarteront les dossiers qui ne respectent pas un certain nombre de principes. Dans ces conditions, la règle première pour un business plan est d'être bien présenté, de susciter l'envie.

5.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

5.3.1 Dans le tableau des caractéristiques des différents comportements dans les négociations remplacez les points par les noms des rubriques qui conviennent: a) Objectif; b) Attitude; c) Techniques utilisées; d) Définition du type de négociation; e) Comportement général.

Stratégies de négociation

	Conflictuelle	Coopérative	Raisonnée
1. ...	Choix de positions à maintenir avec acceptation de concessions plus ou moins nombreuses.		Exposé du plus large éventail de solutions et choix à partir de critères objectifs.
2. ...	Gagner.	Parvenir à un accord.	Rechercher un accord bénéfique aux deux partenaires.
3. ...	Rechercher l'affrontement.	Éviter absolument l'affrontement.	Instaurer des relations de partenaires.
4. ...	Rigide. Exiger des concessions de l'autre.	Souple. Accepter les concessions pour préserver la relation commerciale.	Souple avec les hommes, ferme avec l'objet de la négociation. Ouverture d'esprit.
5. ...	Menacer, faire pression.	Faire des offres.	Raisonner sur les intérêts communs.

5.3.2 Complétez les phrases suivantes:

1. Le business plan ou plan d'affaire a ...
 - a) une forme figée;
 - b) un double intérêt;
 - c) le résumé en quarante page au minimum.

2. Le business plan doit tenir compte ...
 - a) des besoins des investisseurs;
 - b) des besoins des lecteurs potentiels;
 - c) des évolutions rapides du marché.

3. La règle première pour un business plan est...
 - a) d'être présenté aux clients;
 - b) d'être bien présenté, de susciter l'envie;
 - c) d'être examiné par les fournisseurs.

5.3.3 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. Le business plan n'est qu'un outil de présentation économique.
2. Le plan d'affaires décrit un projet d'entreprise.
3. Le business plan ne se présente pas comme un outil de management et de présentation.
4. Le business plan est aussi un outil de calcul des coûts.
5. La rédaction d'un business plan passe par deux phases.
6. On écartera les dossiers qui ne respectent pas un certain nombre de principes.

5.3.4 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) Un outil analytique.
- b) Un dossier de présentation économique, organisationnel et financier.
- c) Un outil de communication et de négociation.
- d) La forme du business plan.
- e) Un outil de gestion.
- f) La nécessité de la rédaction.

5.3.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention au pronom relatif *dont*.

1. Les nouveaux systèmes standardisés constituent de nouvelles armes dont les services financiers peuvent se servir.
2. C'est le moyen d'attirer de nouveaux clients, en particulier ceux dont le profit est différent des clients qui utilisent les canaux traditionnels.

3. On peut recommander aux innovateurs de ne pas écouter les clients dont l'intérêt consiste à s'assurer que l'offre existante sera maintenue le plus longtemps possible.

4. Lorsque l'acteur s'empare du problème, il devient l'ambassadeur de la nécessité que ce problème existe pour d'autres acteurs, afin de proposer une solution dont il sera aussi l'ambassadeur.

5. Comment évaluer les sociétés, dont les marchés sont énormes et dont les produits sont révolutionnaires?

6. C'est un document très important dont on a besoin.

7. La société recueille les noms des acheteurs dont elle s'assure qu'ils achèteront, puis les présente aux vendeurs.

8. Ces relations se développent chez les fournisseurs organisés en gestions de grands comptes dont l'objectif est d'apporter une contribution à la stratégie du client.

9. Il me parle de son succès dont il est très fier.

10. La société a changé la façon dont les gens achètent des produits.

5.3.6 Remplacez les points par les pronoms relatifs *qui*, *que*, *dont*.

1. L'entreprise ... parvient à faire de ses clients ses meilleurs alliés génère une partie des flux d'acheteurs potentiels par le rôle de prescription ... ils peuvent jouer auprès de leur entourage.

2. La relation ... s'instaure sur le Net entre une entreprise et les internautes ... elle cible doit respecter la valeur de liberté ... conditionne une part significative de leur confiance à son égard.

3. La relation ... l'entreprise construit avec son audience n'est pas forcément directe.

4. La vie dans ces pays a toujours été difficile, mais elle avait créé des habitudes ... il n'est pas simple de se défaire.

5. Nombre de solutions commerciales ... sont apparues au cours de la dernière décennie traitent de manière simpliste un problème de gestion dynamique complexe.

6. C'est un concept ... l'originalité attire l'attention des actionnaires.

7. C'est une expérience ... rend des prix élevés plus acceptable.

8. Une étude montre que 11% seulement des managers ... relèvent un comportement non éthique signalent le problème.

5.4 Section B. Exercices préalables

5.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

convaincre – убеждать

décrocher – заполучить, добиться

invitation (f) – приглашение

accroche (f) – элемент способный привлечь внимания; «зацепка»

corps (m) – главная, основная часть

dossier (m) – дело, досье; документация
 métier (m) – специальность; занятие
 implantation (f) – размещение, расположение
 bilan (m) – баланс; итог; отчет
 compte (m) – счет; подсчет
 tenir compte (m) – учитывать; принимать в расчет
 annexe (f) – дополнение, приложение
 preuve (f) – доказательство

5.4.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|-----------------|----------------|
| 1. difficile | 1. bas |
| 2. bon | 2. détaillé |
| 3. global | 3. facile |
| 4. haut | 4. mauvais |
| 5. offre (f) | 5. but (m) |
| 6. avantage (m) | 6. demande (f) |
| 7. objectif (m) | 7. profit (m) |
| 8. souvent | 8. rarement |

5.4.3 a) Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. attirer l'attention | 1. сделать очевидным |
| 2. susciter un intérêt | 2. привлекать внимание |
| 3. décrocher une invitation | 3. вызывать интерес |
| 4. faire preuve d'originalité | 4. добиться приглашения |
| 5. mettre en évidence | 5. доказывать оригинальность |

b) Trouvez les équivalents français des expressions russes.

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1. намеченные цели | 1. la proposition de valeur |
| 2. исследование рынка | 2. le positionnement sur le marché |
| 3. определение рынка | 3. les objectifs fixés |
| 4. ценное предложение | 4. la constitution de l'équipe |
| 5. состав команды | 5. les points clés du projet |
| 6. надежность документа | 6. le résultat prévisionnel |
| 7. ключевые пункты плана | 7. les études de marché |
| 8. предполагаемый результат | 8. crédibilité du document |

5.4.4 Déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots suivants, traduisez-les: décrivant, ayant, concernant, autant, en veillant, en fournissant, présentant, suivant.

5.5 Texte B. Convaincre les investisseurs

Toute la difficulté pour un entrepreneur est d'attirer l'attention des investisseurs potentiels dès le premier contact. En ce sens, le business plan est souvent décisif, et nombreux sont les projets qui ne passent pas cette première étape de sélection. Il s'agit donc de susciter un intérêt immédiat par une entrée en matière décrivant clairement la proposition de valeur. L'objectif est ici de séduire et de décrocher une invitation à présenter le projet. Dans ce contexte, le business plan doit être structuré de la manière suivante: un texte court (accroche), une description synthétique du projet et le corps du business plan lui-même.

L'objectif de l'accroche est de séduire en incitant un investisseur à en savoir plus. C'est la technique dite de « l'ascenseur », qui consiste à présenter son projet en 30 secondes à un investisseur potentiel rencontré par hasard dans l'ascenseur. L'exercice, certes difficile, est souvent décisif.

Le résumé est une synthèse au maximum en quatre pages qui doit permettre à l'investisseur de se faire tout de suite une idée globale du projet. Ce document reprend les points principaux du dossier: une présentation du concept et du métier de l'entreprise, ses forces et son positionnement sur le marché par rapport à la concurrence, les perspectives de développement, les objectifs fixés sur les trois-cinq ans à venir, la constitution de l'équipe, les besoins en financement et les perspectives de rentabilité pour l'investisseur. Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif, mais surtout d'attirer l'attention du lecteur sur les points clés du projet en les présentant comme des avantages concurrentiels et « différenciants » qui devront marquer la mémoire des investisseurs.

Enfin, le corps du document décrit le projet de manière détaillée. Le lecteur pourra y trouver tous les éléments concernant l'entreprise (historique, aspects juridiques, organisation, management prévu, implantation...), le projet (description des produits/services, de l'équipe, du marché, de la concurrence...), ainsi que l'ensemble des éléments financiers (bilans et comptes de résultat prévisionnels, tableau d'investissement, de financement...). Pour ne pas « noyer » le lecteur dans la masse d'informations, certains éléments tels que des études de marché réalisées par des organismes spécialisés pourront être mis en annexes.

Faire preuve de bon sens. Le document doit mettre en évidence les forces du projet et aller à l'essentiel en 40 pages au maximum, annexes comprises. La présentation doit être soignée, avec une mise en page simple et aérée, le plan bien construit en évitant autant que possible les retours en arrière, les informations organisées avec citation des sources d'information utilisées. Le style enfin doit être clair et laconique: le jargon, les abréviations et les termes techniques sont à proscrire, car les investisseurs sont rarement des spécialistes de votre métier. Enfin, n'hésitez pas à faire preuve d'originalité et à inclure des notes d'humour, tout en veillant à ne pas nuire à la compréhension et à la crédibilité du document.

5.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

5.6.1 Faites correspondre les réponses aux questions posées sur la conviction des investisseurs. Modèle: 1 – E – b – I

Questions			Réponses
1 – Quelle	A – permet de se faire très vite	a – dite de «l'ascenseur»?	I – D'attirer l'attention des investisseurs.
2 – Combien	B – pourront-ils être mis	b – dès le premier contact?	II – Le projet.
3 – Qu'est-ce qui	C – on décrit	c – en annexes?	III – 30 secondes.
4 – Qu'est-ce qu'	D – de temps prend la technique	d – une idée globale du projet?	IV – Pour ne pas «se noyer» dans la masse d'informations.
5 – Pourquoi certains éléments	E – est la difficulté pour un entrepreneur	e – de manière détaillée?	V – Le résumé.

5.6.2 Relevez dans le texte les indications concernant:

- la difficulté du premier contact;
- la structure du business plan;
- l'objectif de l'accroche;
- le contenu du résumé;
- le contenu du corps du document;
- la dimension du document;
- le style du document.

5.6.3 Remplacez les points par les mots qui conviennent: présentation, objectifs, éléments, retours, preuve, financement.

1. Une présentation du concept et du métier de l'entreprise, ses forces et son positionnement sur le marché, les perspectives de développement, les ... fixés, la constitution de l'équipe, les besoins en ... et les perspectives de rentabilité pour l'investisseur sont les points du dossier.

- N'hésitez pas à faire ... d'originalité et à inclure des notes d'humour.
- Le lecteur pourra y trouver tous les ... concernant l'entreprise.
- La ... doit être soignée, avec une mise en page simple et aérée.
- Le plan doit éviter autant que possible les ... en arrière.

5.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

- résumé – être – synthèse – maximum – quatre – pages.

2. termes – techniques – être – proscrire.
3. document – reprendre – points – principaux – dossier.
4. document – devoir – mettre – évidence – forces – projet.
5. investisseurs – être – rarement – spécialistes – votre – métier.

5.6.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention au participe présent et au participe passé.

1. Les responsables, ignorant la réaction négative du marché, ont procédé à la fusion.
2. Ce sont des ingrédients permettant de façonner une approche adaptée à nos besoins spécifiques.
3. Une étude relève que, sur vingt-sept entreprises confrontées à l'apparition soudaine d'une technologie, quatre seulement y ont volontairement adhéré.
4. Les bouleversements intervenus dans le management sont considérables.
5. Il faut former des groupes de travail rassemblant de multiples compétences.
6. Trop d'exemples montrent des entreprises proposant des programmes de fidélisation des salariés.
7. Les personnes occupant ces fonctions sont tenues pour responsables.
8. Nous pouvons résoudre les problèmes liés directement à la rédaction du business plan.
9. Les participants, répartis par équipes, réfléchissent à de nouvelles méthodes de gestion.
10. On peut citer à titre d'exemple le travail effectué par une association luttant contre la corruption.

5.6.6 Remplacez les mots en italique par les formes du participe présent.

1. Une chance *qui existe* joue un rôle majeur pour ce business plan.
2. L'offre, *qui supporte* le coeur de compétences est constituée de l'ensemble des produits et des services.
3. Nombreux sont les économistes *qui estiment* que les réglementations *qui viennent* de l'extérieur sont inefficaces.
4. Les chercheurs et les enseignants doivent réduire la distance physique et mentale *qui existe* entre eux et le monde des affaires.
5. Les services de formation *qui permettent* d'améliorer la compétence du client sont nécessaires.

5.6.7 Traduisez en français. Attention au genre et au nombre du participe passé.

1. Быстро составленный бизнес-план.
2. Проект предприятия, описанный в бизнес-плане.
3. Интерес, вызванный содержанием проекта.
4. Цели, намеченные на ближайшие три года.
5. Менеджер, прибывший на предприятие.
6. Бизнес-план, адресованный потенциальным инвесторам.
7. Хорошие условия, созданные для работы менеджера.
8. Отлично сформулированное предложение.

5.7 Section C. Exercices préalables

5.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

affiner – улучшать, совершенствовать

cible (f) – мишень, цель

miser (sur) – делать ставку, рассчитывать на...

organigramme (m) – схема управления (предприятия)

maturité (f) – зрелость

surveiller – следить, наблюдать за ...

champ (m) – поле, сфера, круг

viser – целить; добиваться, стремиться к ...

succès (m) – успех, удача; достижение

oligopole (m) – олигополия; рынок, монополизируемый несколькими продавцами

notoriété (f) – слава, имя, известность

dépenser – расходовать

élaboration (f) – разработка

attribuer – предназначать; присваивать

terme (m) – срок

5.7.2 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. un atout décisif | 1. среднесрочный |
| 2. un univers virtuel | 2. альтернативная услуга |
| 3. une place importante | 3. решающее преимущество |
| 4. des ressources managériales | 4. технические ресурсы |
| 5. des ressources techniques | 5. краткосрочный |
| 6. un service alternatif | 6. виртуальный мир |
| 7. une importance déterminante | 7. ресурсы управления |
| 8. moyen terme | 8. долгосрочный |
| 9. court terme | 9. определяющее значение |
| 10. long terme | 10. важное место |

5.7.3 Déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots suivants, traduisez-les: en améliorant, existant, en se donnant, répondant, innovant, pensant, en se basant, en incluant, en envisageant.

5.8 Texte C. Des règles élémentaires de la création du business plan

Affinez votre concept. Un projet de création repose sur une idée, mais avant tout sur des logiques économiques élémentaires. En effet, pour transformer une idée en projet, le business plan doit d'abord répondre à des questions simples du type: «Quelle est la nature de mon projet? Qu'apporte-t-il de plus par rapport à ce qui existe déjà? Quels sont les moyens nécessaires pour le développer? Existe-t-il un marché potentiel?...». Le business plan doit donc commencer par mettre en évidence la valeur ajoutée apportée par le concept et son adéquation avec la cible. Le projet

doit prouver qu'il répond à un besoin de marché, soit en améliorant un produit ou service existant, soit en se donnant les moyens de créer un besoin nouveau répondant à une véritable demande. Cette dernière considération est fondamentale car une idée seule ne suffit pas, elle doit arriver au bon moment et trouver sa cible. Ainsi un nouveau service ou une technologie innovante ne créent de la valeur que s'ils répondent à un besoin à un moment donné.

Misez sur les hommes. La présentation de l'équipe est un atout décisif car elle met en valeur des compétences et des expériences dans un univers bien souvent virtuel où le prévisionnel a une place importante. Plus l'équipe de départ est de haut niveau, plus les investisseurs seront impressionnés et donc rassurés sur sa capacité à mener le projet avec efficacité, et ce d'autant plus si le manager est un homme d'expérience. En effet, réussir à combiner au sein d'une même équipe les ressources techniques, marketing et managériales est perçu comme un avantage concurrentiel. Par contre, il ne faut pas hésiter à identifier clairement les faiblesses et les manques de compétences de l'équipe de départ. Il faut essayer de donner une vision de l'organigramme tel qu'il se présentera à maturité et non pas tel qu'il est au lancement. Acquérir le soutien d'experts reconnus peut apporter une véritable crédibilité au projet.

Surveillez vos concurrents. L'analyse concurrentielle est nécessaire puisqu'elle permet de situer le projet par rapport à ses concurrents. Les investisseurs se méfient des entrepreneurs qui annoncent ne pas avoir de concurrent, et qui se déclarent d'entrée «leader sur leur marché». Cette affirmation ne constitue pas nécessairement un argument positif car un marché sans concurrence est suspect, il peut signifier une mauvaise analyse de l'environnement concurrentiel ou bien tout simplement signifier qu'il n'existe pas de marché pour l'idée. L'analyse du champ concurrentiel ne doit donc pas se limiter aux concurrents directs mais identifier les stratégies de l'ensemble des concurrents, présents et futurs, ainsi que ceux qui offrent un service alternatif capable de prendre des parts de marché.

Visez la réalisation opérationnelle. Le succès d'un projet ne repose pas seulement sur une idée, qui peut être facilement copiée, mais sur la capacité à exécuter le projet. La mise en oeuvre est donc un élément clé de différenciation. En effet, au-delà de l'idée de départ, il faut aujourd'hui faire preuve de pragmatisme et de réalisme. Il s'agit d'explicitier comment on va développer son offre (moyens et technologies de production), à quelle vitesse (temps nécessaire à la mise sur le marché), dans quelles conditions (infrastructures physiques et logistiques) et au travers de quels canaux.

Etudiez bien votre stratégie marketing. La stratégie marketing a pour but de faire connaître l'offre, d'en assurer la notoriété auprès des consommateurs visés et elle va donc conditionner le succès du projet. Au moment de l'euphorie boursière, beaucoup d'entreprises ont confondu notoriété et battage médiatique. Elles ont beaucoup dépensé pensant qu'il suffisait de dépenser des budgets démesurés en communication pour s'approprier le marché, et sans doute aussi pour séduire leurs investisseurs et assurer leur prochaine levée de fonds. Mais la désillusion a été grande car évidemment on ne construit pas une marque en quinze jours, même pour des millions. Les responsables marketing et développement accordent une importance déterminante à l'élaboration d'une stratégie marketing basée sur des logiques de résultat et donc de profit.

Concentrez-vous sur votre modèle économique. Le modèle économique du projet doit expliquer de manière claire les sources de profit. Le modèle économique

défini, le business plan doit attribuer une valeur au projet, en se basant sur des hypothèses chiffrées à moyen terme (3 à 5 ans). Les investisseurs vont surtout s'intéresser à la cohérence globale entre les différents indicateurs ainsi qu'à la vitesse de progression de l'activité par rapport à celle du marché. Il n'est pas facile d'évaluer un projet, il ne faut donc pas hésiter à développer plusieurs scénarios, en incluant une analyse des risques susceptibles d'affecter le projet. Idéalement, trois scénarios peuvent être proposés, en envisageant une hypothèse basse, une hypothèse moyenne et une hypothèse haute: développer plusieurs hypothèses en les faisant évoluer. La conclusion de cette évaluation devra inclure la demande de financement.

5.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

5.9.1 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Ce que l'on a l'intention de faire.
 - a) idée;
 - b) projet;
 - c) question.

2. Lieu public où l'on vend et où l'on achète des marchandises...
 - a) marché;
 - b) cible;
 - c) entreprise.

3. Capacité reconnue en telle ou telle matière, et qui donne le droit d'en juger.
 - a) synthèse;
 - b) compétence;
 - c) présentation.

4. Importance, prix attachés à qch.
 - a) concept;
 - b) besoin;
 - c) valeur.

5.9.2 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. La présentation de l'équipe est un atout décisif car elle met en valeur des compétences et des expériences dans un univers bien souvent virtuel où le prévisionnel a une place importante.

a) Le modèle économique du projet doit expliquer de manière claire les sources de profit.

b) Plus l'équipe de départ est de haut niveau, plus les investisseurs seront impressionnés et donc rassurés sur sa capacité à mener le projet avec efficacité.

c) Le succès d'un projet ne repose pas seulement sur une idée, qui peut être facilement copiée, mais sur la capacité à exécuter le projet.

2. L'analyse concurrentielle est nécessaire puisqu'elle permet de situer le projet par rapport à ses concurrents.

a) Un projet de création repose sur une idée, mais avant tout sur des logiques économiques élémentaires.

b) Les investisseurs se méfient des entrepreneurs qui annoncent ne pas avoir de concurrent, et qui se déclarent d'entrée «leader sur leur marché».

c) Qu'apporte-t-il de plus par rapport à ce qui existe déjà?

3. Idéalement, trois scénarios peuvent être proposés, en envisageant une hypothèse basse, une hypothèse moyenne et une hypothèse haute: développer plusieurs hypothèses en les faisant évoluer.

a) Cette affirmation ne constitue pas nécessairement un argument positif car un marché sans concurrence est suspect.

b) La conclusion de cette évaluation devra inclure la demande de financement.

c) La mise en oeuvre est donc un élément clé de différenciation.

5.9.3 Trouvez les définitions qui correspondent aux termes suivants:

- | | |
|--------------------|--|
| 1. L'acheteur | 1. Celui qui ressent un besoin, exprime un désir et utilise un produit pour satisfaire ce désir. |
| 2. Le consommateur | 2. Celui qui décide quoi acheter, ou quand et comment. |
| 3. Le prescripteur | 3. Celui qui négocie et qui conclut la transaction. |
| 4. Le décideur | 4. Celui qui influence la décision d'achat. |

5.9.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

5.9.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention au gérondif.

1. On peut le faire en évaluant la taille du marché futur, en prédisant les coûts d'exploitation de la société, en établissant les investissements nécessaires.

2. Il manifeste un vif intérêt aux affaires en s'assurant que l'avantage compétitif de la société se maintient.

3. Ils ont développé des solutions globales en intégrant tout ce qu'ils pouvaient intégrer.

4. Ce processus peut être appliqué de façon innovante, tout en promettant d'améliorer les marchés pour les fournisseurs et les clients.

5. Il faut s'efforcer d'intégrer les informations en s'aidant des enquêtes.

6. Ayant l'information et l'autorité pour réagir aux forces du marché, des analystes s'occupent de la fixation des prix.

7. En utilisant d'autres méthodes, on n'arrive plus à retrouver les mêmes problèmes.

8. Les vendeurs en ligne reviendront au droit commun des sociétés commerciales en augmentant les prix de vente.

9. En s'appuyant sur le business plan, on peut comprendre le projet de l'entreprise.

10. En présentant son projet, il veut attirer l'attention des investisseurs.

5.9.6 Remplacez les verbes entre parenthèses par les formes du participe présent ou du gérondif.

1. Il peut trouver tous les éléments (concerner) l'entreprise (lire) le business plan.
2. Nous déterminons la valeur d'une société (employer) ces méthodes.
3. La clientèle est un actif (avoir) la plus grande importance pour la plupart des entreprises.
4. On estime la valeur de l'entreprise (actualiser) ses flux de trésorerie futurs.
5. C'est un service (permettre) aux clients d'obtenir une estimation de prix.
6. (Utiliser) de nouveaux canaux on peut attirer de nouveaux clients.
7. Une entreprise peut réduire son coût de distribution (mettre) en place des canaux moins coûteux.
8. Il instaure un modèle économique (perfectionner) les services et (conférer) davantage de pouvoirs aux salariés.

6 Leçon 6

Sujet: L'activité des commerciaux.

Grammaire: Adjectif, pronom, adverbe **même**. Adjectifs démonstratifs. Pronoms démonstratifs.

6.1 Section A. Exercices préalables

6.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

avancer – двигать вперед, продвигать
force (f) – сила; силы (о людях)
force (f) de vente – торговые агенты, коммерсанты
mouvement (m) – движение; изменение
relever – поднимать; вскрывать, обнаруживать
commercial (m) – служащий торгового отдела
rémunération (f) – вознаграждение
prime (f) – премия, награда
vague – неопределенный, расплывчатый
négliger – не принимать в расчет; пренебрегать
susciter – создавать, порождать, вызывать

6.1.2 Éliminez les groupes de mots qui ne se rapportent pas aux termes de commerce.

1. la ligne de produits; l'équipe commerciale; la force de vente; l'équipe sportive.

2. les modèles de vente; les problèmes de la santé; les problèmes de productivité; les segments profitables.

3. les effectifs brillants; la couleur brillante; la menace à l'entreprise; le nombre de clients.

6.1.3 Mettez au pluriel les substantifs suivants, éliminez ceux qui forment le pluriel en – *aux* et ceux qui ne changent pas au pluriel: résultat, fois, catégorie, situation, concurrent, processus, question, habitude, commercial, main.

6.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Comment bâtir une force de vente pour notre nouvelle gamme de produits?
2. Que vaut notre système de rémunération et de primes?

6.2 Texte A. Ce qui fait avancer une équipe commerciale

Sur de nombreux marchés l'offre est supérieure à la demande. La fonction commerciale de l'entreprise devient donc importante, car il ne suffit pas de fabriquer un produit adapté au marché il faut pouvoir le vendre. C'est à la force de vente que revient la mission de trouver les clients.

Toute force de vente peut améliorer ses résultats de 5% à 10%. Les bonnes équipes commerciales révisent leur stratégie et leurs méthodes à chaque fois qu'elles sont confrontées à une diminution du nombre de leurs clients, à des opportunités pour de nouveaux produits ou marchés, à des innovations technologiques ou encore à des mouvements concurrentiels agressifs. Quant aux meilleures, elles développent des processus qui leur permettent d'adapter leur performance, même si cela n'est guère exigé par leur environnement.

Les défis des forces de vente. Les principaux défis et préoccupations des forces de vente se divisent en deux catégories: alpha et bêta.

Les questions alpha exigent une attention immédiate et correspondent aux situations suivantes:

- a) Le nombre de nos clients diminue et nos modèles de vente ne marchent plus;
- b) La technologie change notre ligne de produits et nos méthodes de vente;
- c) Nos concurrents attaquent nos segments les plus profitables;
- d) Comment bâtir une force de vente pour notre nouvelle gamme de produits?

Les questions bêta relèvent des problèmes de productivité courants, quotidiens:

- a) Comment fidéliser nos effectifs les plus brillants?
- b) Comment augmenter les capacités et les compétences de nos commerciaux?
- c) Comment les motiver?
- d) Que vaut notre système de rémunération et de primes?

Le caractère immédiat des questions alpha exige la précision chirurgicale alors que les problèmes bêta font davantage appel à l'habitude.

Les problèmes alpha menacent toute l'entreprise: l'équipe commerciale n'a d'autre alternative que d'évoluer ou de périr entre les mains d'un concurrent plus agile.

Les questions bêta sont plus vagues. Les managers risquent de se dire: «Puisque ça a bien marché l'an dernier, faisons de même cette année!» Cependant, ces questions ne doivent pas être prises à la légère. Négligées aujourd'hui, elles susciteront de vrais problèmes demain. Pour résoudre ces problèmes il faut savoir prendre une décision rationnelle. Les étapes de cette décision sont présentées dans le schéma ci-dessous.

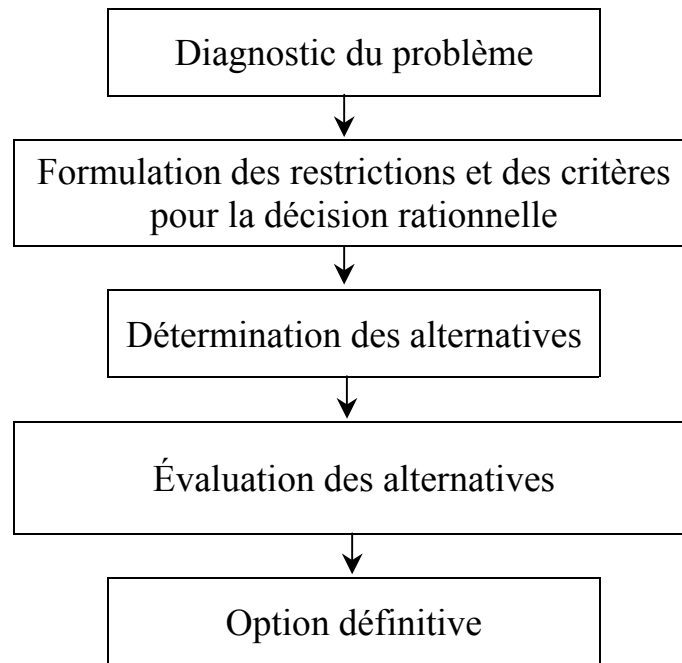


Illustration 4 – Les étapes de la décision rationnelle des problèmes

6.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

6.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. Les principaux défis des forces de vente...
 - a) se divisent en deux catégories;
 - b) se divisent en trois catégories;
 - c) se divisent en préoccupations.
2. Les bonnes équipes commerciales...
 - a) révisent les sociétés anciennes;
 - b) révisent leur stratégie et leurs méthodes;
 - c) révisent leurs sentiments personnels.
3. Les questions alpha exigent...
 - a) de plus en plus de décisions;
 - b) une attention immédiate;
 - c) les compétences de nos commerciaux.
4. Les questions bêta relèvent des problèmes ...
 - a) de productivité courants, quotidiens;

- b) du nombre de nos clients;
- c) de nos concurrents.

6.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. Toute force d'achat peut améliorer ses résultats de 5% à 10%.
2. Tout le monde adapte les performances même si cela n'est guère exigé par l'environnement.
3. Les problèmes bêta font davantage appel à l'habitude.
4. Les problèmes bêta menacent toute l'entreprise.
5. Les questions alpha sont plus vagues.
6. Pour résoudre les problèmes il faut savoir prendre une décision rationnelle.

6.3.3 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

6.3.4 Dans le tableau, caractérisant la quantité d'offreurs et de demandeurs, remplacez les points par les mots qui conviennent: a) Oligopole; b) Une multitude d'offreurs; c) Un offreur.

1. Nombre d'offreurs	2. ...	3. Peu d'offreurs	4. ...
5. Multitude de demandeurs	6. Monopole	7. ...	8. Marché de concurrence

6.3.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi *de même*.

1. Nous allons même plus loin, ce résultat, doit être considéré comme la seule mesure d'appréciation pour un manager.
2. Il est possible que la même règle s'applique à votre équipe commerciale.
3. Il est probable que ces mêmes rémunérations commenceront à être dépensées.
4. Les caractéristiques mêmes de ces nouveaux mécanismes peuvent former la base d'une stratégie de segmentation efficace.
5. La tâche n'est pas à même de supporter l'ensemble des applications fonctionnelles internes et externes.
6. Les entreprises, de même que les analystes financiers, discutent souvent ce problème.
7. Si l'on se connaît bien soi-même, on sait se maîtriser.
8. Même la vieille méthode du marchandage a la technologie développée.
9. Même les responsables bien informés sur leur propre activité peuvent bénéficier de la synthèse effectuée par le marché de données.
10. Ce problème ne change pas, il est toujours le même.

6.3.6 Au lieu des points, mettez *même* à la forme correcte en précisant sa nature. Attention à l'article.

1. ... avec ces indicateurs, il est possible de fixer des croissances de marchés.
2. Ils ont ... problèmes que vous.
3. ... causes ne produisent pas toujours ... effets.
4. Cet accord sert davantage vos intérêts, ... si vous disposez de la meilleure alternative.
5. Cela signifie un rapprochement entre les individus qui expriment ... adhésion.
6. ... si vous avez affaire à un seul négociateur vos intérêts peuvent diverger.
7. ... client utilise différents canaux pour effectuer différentes transactions.
8. Ma situation n'est pas ... que la tienne.

6.3.7 Trouvez *même* dans le texte et précisez sa nature: adjectif, pronom, adverbe, locution adverbial.

6.4 Section B. Exercices préalables

6.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

dépendre (de qch) – зависеть от ...

toucher – затрагивать, касаться; получать (деньги)

se répartir – распределяться

recueil (m) – сбор; собрание

couvrir – покрывать; охватывать

déploiement (m) – развертывание; раскрытие

englober – включать, охватывать

promotion (f) – повышение (по службе); стимулирование сбыта; продвижение на рынок

efficacité (f) – эффективность; деловые качества

rétrogradation (f) – понижение в должности

mutation (f) – перевод на другое место работы

6.4.2 Parmi les termes ci-dessous indiquez celui qui réunit tous les autres.

l'évaluation de l'activité professionnelle; le recrutement des ressources; la sélection des ressources; la planification des ressources; la formation des ressources; l'adaptation des ressources; la gestion des ressources; la promotion; le licenciement; la mutation; la rétrogradation; la définition de la rémunération et des avantages.

6.4.3 Mettez au pluriel les adjectifs suivants, éliminez ceux qui forment le pluriel en – *aux*: commercial, spécifique, organisationnel, géographique, social, professionnel, général, bon.

6.4.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Enfin, la catégorie des systèmes de vente inclut les décisions du management qui ont de l'influence sur les clients.

2. L'une des principales préoccupations d'un grand fabricant mondial de papier et d'emballages était de conserver ses éléments les plus brillants.

6.5 Texte B. Les facteurs de productivité

Les facteurs de productivité dépendent des décisions prises par les directeurs commerciaux et des processus utilisés qui touchent directement tout le service des ventes. Ceux-ci se répartissent en quatre catégories:

1. La première catégorie concerne les résultats du recueil et de l'analyse des données qui permettent à l'entreprise de mieux comprendre le comportement d'achat des consommateurs et de segmenter, classer et cibler ses marchés spécifiques.

2. La deuxième catégorie est celle de l'investissement dans la force de vente et l'organisation de cette force. Elle couvre les décisions sur la taille de l'équipe, la meilleure structure organisationnelle, le bon déploiement des ressources entre les produits, marchés et activités et l'équilibre entre les secteurs géographiques.

3. La troisième catégorie concerne le personnel et englobe le recrutement, la sélection, les programmes de motivation, l'adaptation, la formation, l'évaluation des compétences commerciales, l'évaluation et le développement du personnel et la promotion. Les décisions sur ces facteurs ont de l'influence sur l'interaction entre la force de vente et les clients. La personne en face du client est le produit du recrutement et de la formation ainsi que du climat «gagnant» que le directeur commercial crée et alimente.

4. Enfin, la catégorie des systèmes de vente inclut les décisions du management qui sont directement liées à l'efficacité et à la satisfaction des commerciaux et qui ont de l'influence sur les clients. Elle englobe la rémunération, les primes, les avantages sociaux, les données sur la force de vente, les outils et autres programmes pour renforcer la productivité. Le schéma général de la gestion des ressources humaines est présenté ci-dessous.

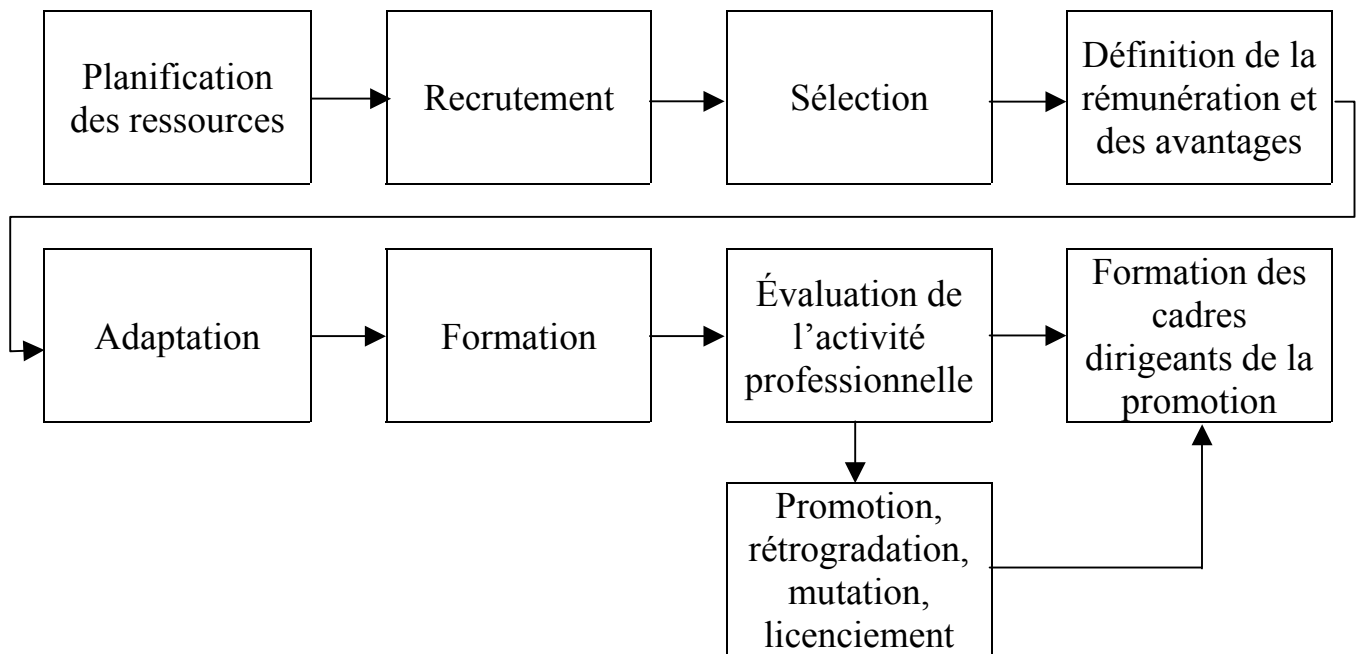


Illustration 5 – La gestion des ressources

6.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

6.6.1 Lisez les deux extraits ci-dessous et mettez ensemble les questions et les réponses. Modèle: a) – 1; b) – 2.

Questions:

- a) Quelles sont les hypothèses de la rotation du personnel?
- b) Quelles sont les possibilités du groupe pharmaceutique pour réaliser son double objectif ?

A. L'une des principales préoccupations d'un grand fabricant mondial de papier et d'emballages était de conserver ses éléments les plus brillants. Or, la rotation du personnel dans certaines de ses divisions atteignait un taux annuel de 40%. L'étude des facteurs de productivité effectuée par les managers les conduisit à élaborer plusieurs hypothèses.

B. Un groupe pharmaceutique devait lancer plusieurs nouveaux produits la même année tout en voulant protéger ses produits existants. Il étudia les facteurs de productivité pour définir les options stratégiques pour son équipe commerciale. Les résultats montraient que ce groupe avait plusieurs possibilités pour réaliser son double objectif:

Réponses:

1. La société recrutait un personnel n'ayant pas le profil nécessaire.
2. Restructurer une partie de sa force de vente pour créer des équipes spécialisées chargées de contacter les médecins.
3. La formation n'était pas appropriée.

4. Les vendeurs ne s'attachaient pas à la société parce que le directeur commercial ne les dirigeait pas suffisamment et ne leur témoignait pas assez de reconnaissance.

5. Le système de rémunération était inférieur à celui pratiqué sur le marché.

6. Identifier les pionniers et les prescripteurs pour aider les commerciaux à répartir leur temps de la manière la plus efficace possible pendant le lancement.

7. Les secteurs géographiques n'étaient pas égaux et n'offraient pas les mêmes chances à tous.

8. La société ne fournissait pas aux commerciaux les outils nécessaires pour réduire le travail administratif ennuyeux et identifier les clients les plus prometteurs.

9. Développer un programme de primes qui susciterait de l'enthousiasme pour les nouveaux produits et un engagement sur les ventes pour les médicaments existants.

6.6.2 Faites correspondre les réponses aux questions posées sur les facteurs de productivité. Modèle: 1 – C – b – IV

Questions			Réponses
1 – Qu'est-ce qui	A – concerne-t-elle	a – le service de ventes?	I – De la deuxième.
2 – Des processus utilisés comment	B – utilise-t-on beaucoup	b – prises par les directeurs commerciaux?	II – Pour renforcer la productivité.
3 – Les décisions sur la taille de l'équipe	C – dépend des décisions	c – de programmes?	III – Directement.
4 – La troisième catégorie	D – touchent-ils tout	d – de quelle catégorie?	IV – Les facteurs de productivité.
5 – Pour quoi	E – sont-elles les éléments	e – la formation du personnel?	V – Oui.

6.6.3 Relevez dans le texte les indications concernant:

- le nombre des catégories;
- le comportement d'achat des consommateurs;
- l'investissement dans la force de vente;
- l'interaction entre la force de vente et les clients;
- l'efficacité et la satisfaction des commerciaux.

6.6.4 Remplacez les points par les mots qui conviennent: possibilités, produits, productivité, climat, personnel.

- Le directeur commercial crée et alimente le ... «gagnant».
- La rotation du ... dans certaines de ces divisions atteignait un taux annuel de 40 %.

3. L'étude des facteurs de ... effectuée par les managers les conduisit à élaborer plusieurs hypothèses:

4. Les résultats montraient qu'il y avait plusieurs ... pour réaliser l'objectif.
5. Un groupe devait lancer plusieurs nouveaux ...

6.6.5 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. elle – englober – rémunération – primes – avantages – sociaux.
2. catégorie – concerner – résultats – recueil.
3. système – rémunération – être – inférieur – celui – pratiqué – marché.
4. programme – primes – susciter – enthousiasme.
5. personne – face – client – être – produit – recrutement.

6.6.6 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) L'organisation de la force de vente et l'investissement.
- b) Le personnel.
- c) Les facteurs de productivité.
- d) Les systèmes de vente.
- e) Les résultats du recueil et l'analyse des données.

6.6.7 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi des adjectifs démonstratifs.

1. A cette époque le personnel évalue l'importance et la fréquence des messages.
2. Il a sous-estimé la taille réelle de ce marché.
3. Il est impératif de tirer les leçons de cette expérience.
4. Ces éléments ne sont plus uniquement versés en France, mais peuvent provenir de plusieurs pays.
5. Dans certains cas, cette répartition peut avoir des conséquences négatives.
6. Ces qualités sont de plus en plus importantes.
7. Ce responsable a passé des contrats avec des partenaires extérieurs.
8. Cet entreprise s'est classée parmi les premières dans ce secteur d'activité.
9. Ces secteurs d'activité prennent davantage d'importance dans la stratégie de l'entreprise.
10. Cet activité a pour but d'aider le client dans son action et sur son marché.

6.6.8 Au lieu des points, mettez l'adjectif démonstratif qui convient.

1. Le but de ... recontre est d'analyser les résultats du recueil.
2. ... assemblage dépend du type d'entité client.
3. Cependant, ... avantages risquent de devenir des problèmes.

4. ... innovations comportent les prévisions erronées et les espoirs anéantis.
5. Il y a plusieurs moyens de trouver ... équilibre.
6. Chaque de ... solutions ne s'applique pas à un problème, mais à plusieurs à la fois.
7. ... modèle fonctionne mal pour deux raisons.
8. ... rapport de force est tellement déséquilibré au profit de l'entreprise dans ... environnement de liberté que la seule issue est l'absence d'achat.

6.7 Section C. Exercices préalables

6.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

recherche (f) – поиск

mise (f) en oeuvre – применение; внедрение; осуществление

déceler – обнаруживать; выявлять

partager – делить, разделять

menacer – угрожать

danger (m) – опасность

atteindre – достигать

mesurer – мерить, измерять

impact (m) – попадание (в цель)

charge (f) – нагрузка; поручение

gain (m) – выигрыш; прибыль

6.7.2 Éliminez les groupes de mots qui ne se rapportent pas aux termes de commerce.

1. le lancement d'un journal; le système de rémunération; le lancement d'un nouveau produit; l'investissement important.

2. l'augmentation des primes; la formation de combat; l'augmentation de la formation des salariés.

3. étudier les facteurs de productivité; restructurer la force de vente; s'étudier à plaisir; gérer l'équipe commerciale.

6.7.3 Mettez au pluriel les adjectifs suivants, éliminez celui qui peut avoir toutes les deux formes du pluriel en – s et en – aux: urgent, nouvel, relatif, commercial, performant, attractif, principal, difficile, idéal, utile, optimal.

6.8 Texte C. Les processus alpha et bêta

Le processus alpha se déroule en trois étapes: l'identification des facteurs, la recherche des meilleures pratiques et la mise en oeuvre.

1. L'identification des facteurs. Il s'agit d'abord d'étudier les facteurs de productivité de la force de vente afin de déceler les plus importants. Ainsi, l'exigence la plus urgente pour le groupe pharmaceutique (voir l'ex.6.6.1 p. 70 extrait B) est de redimensionner et de restructurer sa force de vente, car il risque de perdre des millions si ses lancements de nouveaux produits échouent ou s'il n'arrive pas à soutenir ses marques existantes.

2. La recherche des meilleures pratiques. Elle consiste à rechercher les meilleurs processus et pratiques relatifs aux facteurs de productivité identifiés dans l'étape 1. Il y a plusieurs façons de le faire. Pour la plupart des sociétés, la force de vente représente un investissement important. Par conséquent, celles-ci cherchent toujours les meilleurs moyens de gérer leur équipe commerciale et partagent fréquemment leur succès avec d'autres entreprises non concurrentes dans d'autres secteurs.

3. La mise en oeuvre. Pour finir, il faut décider des changements à opérer et les mettre rapidement en oeuvre: les équipes commerciales performantes se caractérisent par leur rapidité.

A ce stade, il ne faut pas se limiter aux facteurs non menaçants pour l'entreprise. Les facteurs les plus attractifs sont la formation et la rémunération. Des facteurs sans danger: l'augmentation de la formation ou des primes ne menace personne. Mais le plus souvent, il est nécessaire d'envisager des facteurs menaçants. Combien de fois les entreprises comprennent-elles que leur problème principal résulte de l'inefficacité de leurs managers commerciaux en première ligne?

Le processus bêta. Il est parfois difficile pour une entreprise de susciter de l'enthousiasme pour augmenter la productivité quand elle atteint systématiquement ses objectifs de vente. Pourtant, comme nous le disions, en améliorant certains facteurs, elle peut accroître ses ventes de 5 à 10%. Le processus de changement bêta est une course à la productivité qui se déroule en trois étapes.

1. La définition et l'évaluation des priorités. Les problèmes bêta doivent être mesurés et classés par ordre d'importance. Pour commencer, il est nécessaire d'évaluer régulièrement les facteurs de productivité de la force de vente. Pour ce faire, il y a deux mesures utiles: la compétence et l'impact. On commencera donc par évaluer la compétence de l'équipe commerciale par rapport à chaque décision ou processus, puis les répercussions de ce processus ou de cette décision sur la capacité à réussir de l'équipe. De plus pour évaluer les facteurs de productivité et la compétence de l'équipe de vente il faut des mesures à la fois quantitatives et qualitatives et même si les premières sont nombreuses l'analyse du territoire de vente est souvent utile pour plusieurs facteurs: si les vendeurs ne gèrent pas leur temps efficacement, ils devront améliorer le ciblage de leurs clients; si les meilleurs commerciaux sont sous-payés et inversement, il faudra revoir le système de rémunération; enfin si certains territoires représentent une charge de travail importante et que d'autres n'offrent pas suffisamment de travail pour occuper un vendeur, il faudra les rééquilibrer.

2. Le plan d'action. Les améliorations des facteurs de productivité de la force de vente se divisent en deux catégories: les opportunités «à gain rapide» et les initiatives à long terme. Tout plan d'action doit respecter l'équilibre entre les initiatives à court et à long terme et contenir des objectifs, des actions spécifiques, des prévisions de résultats et un calendrier.

3. La mise en oeuvre et le contrôle. L'étape suivante consiste à mettre en oeuvre et assurer le contrôle du plan d'action, les résultats de l'année en cours apportant des informations pour l'évaluation de l'année suivante et le classement des facteurs de productivité.

La pratique actuelle. Les entreprises appliquent depuis des années le processus alpha et celui-ci est nécessaire pour les situations urgentes. La mise en oeuvre de l'approche bêta est plus timide, mais elle se développe. Il semble que l'idéal soit de procéder à une évaluation et un classement tous les deux ans.

En étudiant les facteurs de productivité de la force de vente, l'entreprise dispose d'une liste de décisions et processus lui permettant de résoudre les problèmes urgents.

6.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

6.9.1 Lisez les deux extraits ci-dessous et dites quelle est la catégorie des actions: a) les initiatives à long terme; b) les initiatives engendrant un gain rapide.

1. Une entreprise de produits cosmétiques avait évalué la charge de travail de chacun de ses commerciaux en calculant le nombre d'heures nécessaires pour rencontrer tous les clients de leur secteur géographique. Les résultats montraient que ce nombre variait de 375 à 1 980 heures pour une force de vente de 205 personnes. La charge de travail idéale était donc 1000 heures par an et par commercial. Si l'on prenait en compte un écart de 15% dans un sens ou dans l'autre, tous ceux qui avaient une charge de travail de plus de 1150 heures ne pouvaient pas couvrir tous les clients de leur territoire et ceux qui en avaient moins de 850 n'étaient pas suffisamment occupés. La société n'utilisait pas au mieux sa force de vente parce que 65 de ses secteurs géographiques étaient trop grands et 55 trop petits. Une disproportion qui lui coûtait chaque année des millions! Après l'analyse de la situation la société a rééquilibré ses secteurs géographiques.

2. Parmi les actions du changement de la situation avec la rotation du personnel pour la société de papier et d'emballages (voir ex.6.6.1 p. 70 extrait A) on peut citer par exemple: l'élaboration d'un plan de fidélisation portant sur le recrutement, le choix d'un directeur des ventes, l'élaboration d'un programme pour décharger les commerciaux des tâches administratives et l'amélioration du système de reconnaissance.

6.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Action d'échanger une marchandise contre de l'argent.

- a) achat;
- b) vente;
- c) taille.

2. Emploi de capitaux visant à accroître la production d'une entreprise ou à améliorer son rendement.

- a) investissement;
- b) lancement;
- c) changement.

3. Somme versée à un salarié en plus de son salaire à titre de gratification ou pour l'indemniser de certains frais.

- a) argent;
- b) prime;
- c) pension.

4. Fait de venir le premier, de passer avant les autres (en raison de son importance).

- a) victoire;
- b) triomphe;
- c) priorité.

6.9.3 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Les facteurs les plus attractifs sont la formation et la rémunération.

a) Il s'agit d'abord d'étudier les facteurs de productivité de la force de vente afin de déceler les plus importants.

b) Il y a plusieurs façons de le faire.

c) Des facteurs sans danger: l'augmentation de la formation ou des primes ne menace personne.

2. Il est parfois difficile pour une entreprise de susciter de l'enthousiasme pour augmenter la productivité quand elle atteint systématiquement ses objectifs de vente.

a) Pour finir, il faut décider des changements à opérer et les mettre rapidement en oeuvre.

b) Pourtant, comme nous le disions, en améliorant certains facteurs, elle peut accroître ses ventes de 5 à 10 %.

c) Le processus alpha se déroule en trois étapes.

3. Pour commencer, il est nécessaire d'évaluer régulièrement les facteurs de productivité de la force de vente.

a) Si les vendeurs ne gèrent pas leur temps efficacement, ils devront améliorer le ciblage de leurs clients.

b) Si les meilleurs commerciaux sont sous-payés et inversement, il faudra revoir le système de rémunération.

c) Pour ce faire, il y a deux mesures utiles: la compétence et l'impact.

6.9.4 Dans l'extrait, caractérisant la force de vente remplacez les points par les verbes qui conviennent: a) vendre; b) régler; c) prospecter; d) remonter; e) passer.

Les représentants ont pour mission:

1. de ... , c'est-à-dire de rechercher de nouveaux clients;
2. de ... les produits de leur employeur;
3. de faire ... auprès de la clientèle une image positive de leur entreprise;
4. de faire ... des informations sur l'état du marché et de la concurrence;
5. de ... les différends qui peuvent se produire par suite d'erreurs ou de retards.

6.9.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi des pronoms démonstratifs.

1. Ces entreprises risquent d'être devancées par leurs rivaux si ceux-ci décident de se lancer dans des pratiques de fixation de prix, basées sur la haute technologie.
2. Nombreux sont ceux qui ont des collègues brillants, ayant réponse à tout, mais sans aucun sens du respect de l'autre.
3. Le meilleur leader est celui qui possède une vision stratégique, qui sait persuader et qui obtient des résultats concrets.
4. C'est la valeur actualisée de tous les profits futurs, cette analyse est très proche de celle des flux de trésorerie.
5. On peut construire des offres personnalisées avec un taux de réponse pouvant atteindre dix fois celui des campagnes marketing traditionnelles.
6. Les sociétés qui gèrent l'éthique sans la coopération de leurs dirigeants et sans ajuster leurs structures et leurs politiques à celle-ci ont moins de chances de réussir.
7. Les ventes aux enchères sont efficaces parce qu'elles réunissent des acheteurs concurrents et permettent de dénicher ceux qui sont prêts à payer.
8. Les sociétés qui souhaitent communiquer leurs valeurs à leur personnel, leurs actionnaires et leurs clients doivent adopter des programmes différents de celles qui cherchent seulement à réduire les problèmes d'ordre juridique ou de relations publiques.
9. Ce prix est plus grand que celui du marché intérieur.
10. Ces effets étaient connus non par les législateurs en dehors de l'industrie, mais par les salariés à l'intérieur de celle-ci.

6.9.6 Au lieu des points, mettez le pronom démonstratif qui convient.

1. Si l'on nomme acheteur 1 ... qui est prêt à offrir le prix le plus élevé, acheteur 2 ... qui arrive ensuite, etc., le marché va s'équilibrer.
2. Que se passe-t-il si un produit de consommation courante est disponible dans des quantités supérieures à ... que les consommateurs sont prêts à acheter au prix du marché?
3. Ces facteurs économiques ne sont pas les mêmes que ... qui jouent sur la valeur de la société.
4. Ce salarié a un grand défaut, ... de venir en retard.
5. Les prix établis par ces mécanismes approchent de ... résultant de la théorie économique classique.

6. Pour ces sociétés, comme pour ... auxquelles elles pourraient être comparées, il est difficile de définir des résultats négatifs.
7. La meilleure des ces entreprises est ... de mon ami.
8. Votre préoccupation principale est ... de la rémunération.

7 Leçon 7

Sujet: La source d'avantage concurrentiel.

Grammaire: Pronoms démonstratifs neutres. Imparfait. Locution restrictive **ne ...que**.

7.1 Section A. Exercices préalables

7.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

ignorer – не знать

nuire – вредить, наносить вред

levier (m) – рычаг

souffrir – страдать

cause (f) – причина, повод

à cause (f) de... – из-за, по причине

perturbation (f) – потрясение; осложнение

souhait (m) – желание, пожелание

déception (f) – разочарование

supposer – полагать; предполагать

réfléter – отражать

excellence (f) – превосходство; высшая степень совершенства

7.1.2 Parmi les termes suivants indiquez celui qui réunit tous les autres: la mission, les objectifs, la stratégie opérationnelle, les leviers.

7.1.3 Mettez au pluriel les substantifs suivants, éliminez ceux qui prennent un – x au pluriel: article, opération, niveau, initiative, capacité, service, orientation, an, tableau, formulation.

7.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Ainsi, une société a souffert pendant longtemps de ne pouvoir répondre à ses clients à cause d'une initiative visant à améliorer leur satisfaction à long terme.

2. Cependant, il est impératif que le personnel connaisse l'orientation de la société.

7.2 Texte A. La stratégie opérationnelle

Trois niveaux. Les managers comprennent que les processus opérationnels peuvent devenir une source d'avantage concurrentiel et que le fait de les ignorer risque de nuire à l'entreprise. La stratégie opérationnelle se divise en trois niveaux: la mission, les objectifs et les leviers, comme le montre le schéma suivant.

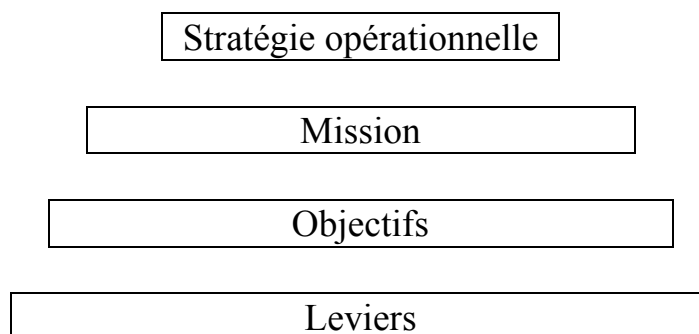


Illustration 6 – Les niveaux de la stratégie opérationnelle

Cependant, l'exploitation doit être intégrée à d'autres secteurs stratégiques, notamment le marketing, la finance et les ressources humaines, sachant qu'un secteur peut parfois être privilégié par rapport à d'autres. Ainsi, une société a souffert pendant longtemps de ne pouvoir répondre à ses clients à cause d'une initiative visant à améliorer leur satisfaction à long terme. En fait, le groupe chargé des opérations devait accroître sa capacité à fabriquer des articles de haute qualité en grande série. Pour éviter les perturbations pendant ce processus, la société avait négligé les souhaits de ses clients à la grande déception de son service marketing. Cependant, ces clients finirent par être satisfaits à plus long terme.

La mission de la stratégie opérationnelle. La mission définit une orientation de la société. McDonald's, par exemple, utilise quatre termes pour qualifier sa mission opérationnelle: qualité, propreté, service et valeur. Son rapport annuel comprenait encore une page sur chacun de ces éléments, alors qu'ils ont été définis il y a plus de trente ans. C'est parce que la mission n'est pas supposée réellement changer qu'elle est souvent exprimée de façon vague. Cela évite de la reformuler trop souvent. Cependant, il est impératif que le personnel connaisse l'orientation de la société. De plus, une formulation atténuée, proche de celle des autres entreprises, n'a aucune chance de séduire les salariés. Il faut que la mission reflète l'enthousiasme des dirigeants et proclame l'excellence de l'entreprise.

7.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

7.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. Les processus opérationnels peuvent devenir...

- a) une source d'avantage concurrentiel;
- b) une source d'avantage stratégique;
- c) un objectif de l'entreprise.

2. La mission, les objectifs et les leviers sont...

- a) des ressources humaines;
- b) d'autres secteurs stratégiques;
- c) trois niveaux de la stratégie opérationnelle.

3. Pour qualifier sa mission opérationnelle...

- a) Mc Donald's utilise trois termes;
- b) Mc Donald's utilise quatre termes;
- c) Mc Donald's utilise le prix et la qualité.

7.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

- 1. La stratégie opérationnelle se divise en quatre niveaux.
- 2. L'exploitation doit être intégrée à d'autres secteurs stratégiques.
- 3. Un secteur ne doit pas être privilégié par rapport à d'autres.
- 4. Une mission définit parfois une orientation de la société.
- 5. La mission est souvent exprimée de façon vague.
- 6. Il faut que la mission reflète l'enthousiasme des professeurs.

7.3.3 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) La mission de la stratégie opérationnelle.
- b) D'autres secteurs stratégiques.
- c) La quantité de niveaux de la stratégie opérationnelle.
- d) Le personnel et l'orientation de la société.
- e) Une source d'avantage concurrentiel.

7.3.4. Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi des pronoms démonstratifs neutres.

1. C'est d'abord, et avant tout, un travail de construction de la demande du client par et avec le fournisseur.

2. Ce calcul peut être faussé, notamment en ce qui concerne la détermination du bénéfice.

3. Ceci, dans un certain nombre de cas, nécessitera le renouvellement des acteurs du projet.

4. C'est une phrase cruciale du travail.

5. Notre idée est que, contrairement à ce qui a été clamé, les modèles d'évaluation des entreprises de l'ancienne économie sont applicables aux sociétés de la nouvelle économie.

6. C'est ce que l'on désigne couramment par le marchandage.
7. Si l'on sait obtenir ce qu'il y a de meilleur dans les personnes qui nous entourent, on entendra ce que l'on a besoin de savoir.
8. Cela se manifeste par l'évolution du métier de l'entreprise.
9. Ce ne sont pas des lots séparés mais des parties intégrantes de ce que l'on peut appeler une offre globale.
10. Cela passera par le développement de nouvelles compétences.

7.3.5 Au lieu des points, mettez le pronom démonstratif neutre qui convient.

1. Tout ... conduit à intégrer les problèmes.
2. ... permet de construire, ou plutôt de modeler, le centre d'achat.
3. ... distingue ces hommes des autres est une qualité d'intelligence affective.
4. ... ne pose pas de problèmes.
5. Il est intéressant de s'interroger sur ... a pu se passer et sur ... a échoué pour les leaders qui dirigeaient ces équipes.
6. Il s'agit de déterminer un bon interlocuteur dans ... l'on nomme le réseau client.
7. Actuellement, ils s'affrontent en ... concerne la mission de la société.
8. ... doit être un travail d'aide ou d'appui au client dans son activité.

7.4 Section B. Exercices préalables

7.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

accomplir – выполнять, осуществлять
 préférable – предпочтительный
 il est préférable de... – лучше
 défaut (m) – недостаток, отсутствие
 à défaut (m) de... – за неимением
 dépasser – превышать, превосходить
 respecter – соблюдать; не нарушать; уважать
 terme (m) – слово; термин
 rapidité (f) – быстрота, стремительность
 vitesse (f) – скорость, быстрота
 fréquence (f) – частота, частотность
 démarrer – двигаться вперед; начинать

7.4.2 Éliminez les groupes de mots qui ne se rapportent pas aux termes de commerce.

1. le coût de la garantie; le coût à moins d'importance; le nombre pluriel; le nombre de défauts par million de pièces.

2. respecter les délais; accomplir la mission de l'entreprise; respecter le sommeil; la tâche de la société est à accomplir.

3. Le rapport produit/personnalisation; la mise sur le marché; la mise en scène; le rapport annuel de la société.

7.4.3 Mettez au pluriel les adjectifs suivants, éliminez ceux qui ne changent pas au pluriel: vague, précis, mesurable, compétitif, bas, fort, japonais, unique, trois, dernier, nombreux.

7.5 Texte B. Les objectifs de la stratégie opérationnelle

Si la mission est vague, il sera difficile de savoir si elle a bien été accomplie. Le second niveau de la stratégie opérationnelle fixe donc des objectifs qui doivent être: soigneusement définis, clairement mesurables et classés par ordre d'importance.

Certains termes sont parfois utilisés de façon imprécise: la qualité dans les restaurants McDonald's est très différente de celle d'un restaurant trois étoiles, qui est très différente de la qualité dans un hôpital.

Les objectifs doivent être mesurables pour permettre aux managers de savoir s'ils les ont atteints. Il est généralement préférable d'utiliser plusieurs mesures pour chaque objectif (pour la qualité, ce sera, par exemple, le coût de la garantie et le nombre de défauts par million de pièces).

Les objectifs doivent être classés afin que les managers puissent identifier les priorités. Un responsable, par exemple, estimait que le coût de produit était prioritaire à la date de livraison. Cependant, quand on l'a interrogé plus avant, il a dépassé son budget pour respecter ses délais. Son comportement montrait en définitive que, pour lui, la livraison était prioritaire.

Depuis plus de vingt ans, les entreprises ont quatre objectifs: le coût/prix, la qualité, la livraison et la flexibilité.

Prenons le premier objectif, le coût/prix. Le prix entre dans l'une de ces trois catégories: bas, compétitif ou fort. Premièrement, dans un environnement de prix bas, comme pour un magasin discount, l'objectif est d'offrir les prix les plus bas possibles. Ensuite, les entreprises qui visent des prix compétitifs ne cherchent pas obligatoirement les prix les plus bas, mais seulement à être mieux placées que la plupart de leurs concurrents. Enfin, certaines créent un produit unique qu'elles peuvent vendre au prix fort, là, le coût a moins d'importance.

Ensuite, l'objectif de qualité est devenu prioritaire avec l'arrivée des produits japonais (des automobiles en particulier). Les paramètres les plus importants de la qualité sont: la performance, la conformité, la fiabilité, la durabilité, le service, la technique, l'esthétique et la qualité perçue. Les mesures de la qualité sont, entre autres, le nombre de défauts par million de pièces, les retours, les résultats des enquêtes de satisfaction, le coût de la garantie...

Le troisième objectif, la livraison, se définit en termes de rapidité et de fiabilité. Certaines sociétés rivalisent sur la livraison en 24 heures. D'autres exigent davantage

de temps, mais garantissent à leurs clients une livraison dans les délais fixés. D'autres encore placent la livraison au dernier rang.

Le quatrième objectif, celui de la flexibilité possède trois dimensions: le volume, les nouveaux produits et le rapport produit/personnalisation. La flexibilité en termes de volume se définit par la capacité à s'adapter aux variations saisonnières. Cela est particulièrement important pour les articles de mode. Pour les nouveaux produits, il s'agit de la vitesse et de la fréquence pour passer de la conception du produit à sa mise sur le marché.

Le rapport produit/personnalisation signifie que le catalogue produits contient de nombreux articles ou que l'entreprise développe des produits sur mesure. Beaucoup de fabricants de machines-outils, par exemple, réalisent un seul produit pour un client spécifique qu'elles ne refont jamais ensuite.

Certaines entreprises placent les objectifs de livraison et de flexibilité au premier rang. Elles rivalisent alors sur la rapidité des livraisons et le lancement de nouveaux produits. On parle de «concurrence basée sur le temps». Ces objectifs sont dynamiques. Si un nouveau produit démarre, par exemple, avec une production à grande échelle, la société peut ensuite mettre l'accent sur la flexibilité et modifier sa conception ou sa livraison pour ne pas perdre de part de marché. Quand la conception sera stabilisée, elle pourra accorder la priorité à la qualité et au coût.

7.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

7.6.1 Faites correspondre les réponses aux questions posées sur la stratégie opérationnelle. Modèle: 1 – C – b – IV

Questions			Réponses
1 – Pourquoi les objectifs	A – est-il devenu	a – par les fabricants?	I – Avec l'arrivée des produits japonais.
2 – A quel prix	B – est particulièrement importante	b – mesurables?	II – Spécifique.
3 – Quand l'objectif de qualité	C – doivent-ils être	c – la flexibilité en termes de volumes ?	III – Fort.
4 – Pour quoi	D – sont-elles réalisées	d – un produit unique?	IV – Pour permettre aux managers de savoir s'ils les ont atteints.
5 – Les machines-outils, pour quel client	E – peut-on vendre	e – prioritaire?	V – Pour les articles de mode.

7.6.2 Relevez dans le texte les indications concernant:

- la définition précise des objectifs;
- l'utilisation de plusieurs mesures;
- la quantité d'objectifs de l'entreprise;

- d) le prix et les catégories;
- e) les paramètres les plus importants de la qualité;
- f) les termes pour la définition de la livraison;
- g) les dimensions de la flexibilité.

7.6.3 Remplacez les points par les mots qui conviennent: compétitif, prioritaire, fixés, bas, vague.

1. Un responsable estimait que le coût de produit était ... à la date de livraison.
2. Si la mission est ... , il sera difficile de savoir si elle a bien été accomplie.
3. Les prix peuvent être bas, ... ou fort.
4. Les entreprises qui visent des prix compétitifs ne cherchent pas obligatoirement les prix les plus ...
5. Les sociétés garantissent à leurs clients une livraison dans les délais ...

7.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. objectif – être – offrir – prix – plus – bas – possibles.
2. coût – avoir – moins – importance.
3. objectif – qualité – devenir – prioritaire.
4. catalogue – produits – contenir – nombreux – articles.
5. certaines – entreprises – placer – objectifs – livraison – premier – rang.

7.6.5 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

7.6.6 Trouvez les définitions qui correspondent aux types de raisons de la nécessité de la qualité.

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Les raisons commerciales | 1. La mauvaise qualité est source de pertes dues aux déclassements et aux baisses des ventes |
| 2. Les raisons financières | 2. La politique de qualité favorise la concertation et l'expression créative du personnel par les cercles de qualité |
| 3. La raison de management | 3. La fidélisation de la clientèle, amélioration de l'image, réponse aux exigences des clients |

7.6.7 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi de l'imparfait.

1. La direction s'attendait à un renforcement des deux marques dans les canaux de distribution où chacune était mal représentée.
2. Les cours reflétaient des informations déjà accessibles à tous.
3. L'objectif était de rendre bien son idée.
4. La société cherchait à améliorer ses résultats et son image.

5. La compagnie proposait des produits à l'attention de tous ses clients.
 6. Auparavant, les entreprises et les consommateurs semblaient se contenter des prix publics, ponctués occasionnellement par une vente.
 7. La gamme de prix était très étendue.
 8. Les fournisseurs qui évoluent vers la vente de solutions se transforment en mega-sociétés et quittent leurs bases industrielles qui les attachaient à la vente des produits qu'ils fabriquaient.
 9. Les leaders d'entreprise prêtaient attention au facteur humain dans leurs choix stratégiques.
 10. Il travaillait quand le manager est entré.
- 7.6.8 Mettez les verbes entre parenthèses à l'imparfait.

1. Nous (finir) le travail.
2. Il (falloir) utiliser plusieurs mesures pour chaque objectif.
3. Il (s'agir) de la vitesse de la mise sur le marché.
4. Il m'a fait savoir qu'il (vouloir) me parler.
5. Ces entreprises (placer) les objectifs de lancement de nouveaux produits au premier rang.
6. Tu (devoir) calculer les coûts.
7. L'entreprise (utiliser) tous les points de contact client pour collecter l'information.
8. Au début des années 80, le succès de la fabrication japonaise (être) au coeur de tous les débats.

7.7 Section C. Exercices préalables

7.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

poursuivre – добиваться; стремиться к ...
 remplir – исполнять, осуществлять
 site (m) – место; местоположение; объект
 calendrier (m) – (календарный) план; график
 surgir – внезапно появляться; возникать
 transférer – переносить; перемещать
 porter (sur) – направлять, обращать на ...
 extension (f) – расширение, развитие
 favoriser – благоприятствовать; способствовать
 processus (m) – процесс, ход развития
 posséder – иметь, владеть, обладать
 procédé (m) – способ, метод; процесс

7.7.2 Parmi les termes suivants indiquez celui qui réunit tous les autres: la planification de la production et calendrier; les sites; la capacité de production; l'intégration verticale; la gestion des stocks; la gestion de la qualité; les ressources

humaines; les leviers pour remplir les objectifs; les processus et technologies; les nouveaux produits; les relations de la chaîne logistique globale.

7.7.3 Tous les substantifs suivants ont les cas particuliers de la formation du pluriel, nommez-les: processus, réseau, local, niveau, choix.

7.8 Texte C. Les leviers de la stratégie opérationnelle

Bien que les objectifs opérationnels soient mesurables, ils n'indiquent pas à la société si elle a ou non intérêt à les poursuivre. Il y a dix leviers qui définissent les étapes tactiques nécessaires pour remplir les objectifs: les sites, la capacité de production, l'intégration verticale, la gestion de la qualité, les relations de la chaîne logistique globale, les nouveaux produits, les processus et technologies, les ressources humaines, la gestion des stocks, la planification de la production et son calendrier, comme le montre le schéma suivant.

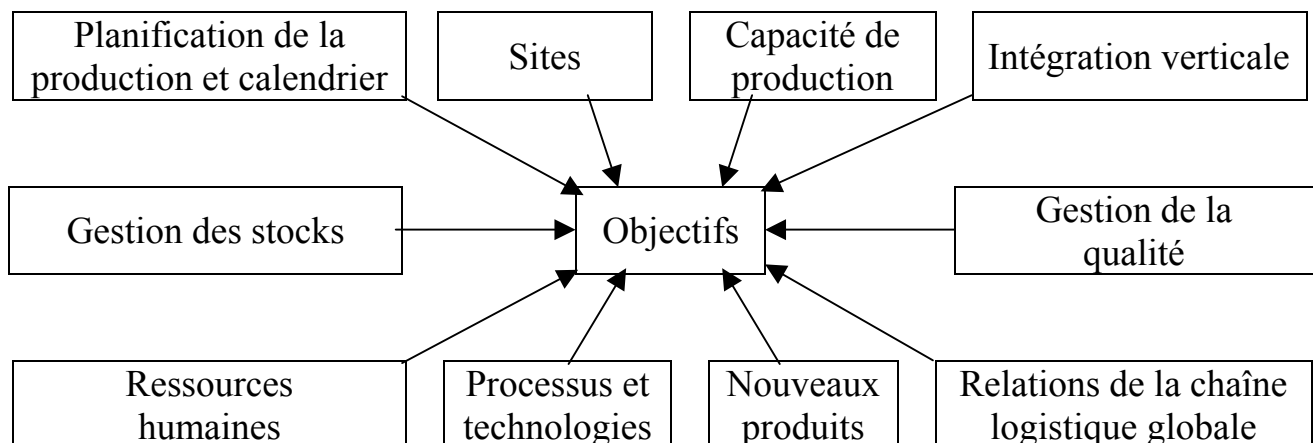


Illustration 7 – Les leviers pour remplir les objectifs

Les théoriciens des années 70 n'incluaient pas la gestion de la qualité, les relations de la chaîne logistique globale, les nouveaux produits et les ressources humaines parmi ces leviers. Aujourd'hui, ils sont essentiels et l'on en verra sûrement surgir d'autres. Les décisions liées aux sites concernent la situation et l'activité des usines et des centres de distribution. Faut-il plusieurs sites? Chaque site doit-il exécuter toutes les fonctions ou être réservé à un marché, un processus ou un produit? Beaucoup de sociétés ont une usine mère qui fabrique les pièces spécifiques ou lance les nouveaux produits et, dès que ceux-ci sont fabriqués en grande série, ils sont transférés dans un autre site où les efforts sont portés sur la qualité.

Les décisions sur la capacité d'extension sont liées aux décisions sur les sites. Certaines sociétés, par exemple, limitent le nombre de salariés dans certains sites pour favoriser le travail en équipe. Mais, plus la demande croît, plus l'expansion du site enfreint cette limite et l'entreprise doit alors trouver de nouveaux locaux.

Décider de réaliser ou d'acheter est au coeur de l'intégration verticale. Certaines entreprises fabriquent des composants, effectuent le montage définitif et distribuent

leurs produits. D'autres n'assurent que la conception et l'assemblage et comptent sur leurs fournisseurs pour les composants et la distribution.

Les techniques et outils utilisés pour remplir les objectifs de qualité relèvent du levier gestion de la qualité. Ce levier se distingue de l'objectif de qualité lui-même dans la mesure où ce dernier définit des buts mesurables alors que le levier précise les moyens de les atteindre. La gestion de la qualité comprend, par exemple, le contrôle statistique des processus et les cercles de qualité.

Les relations de la chaîne logistique globale portent sur les accords avec les fournisseurs et les clients. Ces relations peuvent prendre différentes formes. Certaines sociétés possèdent «un réseau d'échanges». D'autres sociétés optent pour des alliances stratégiques avec un petit nombre de fournisseurs ou de clients.

Le levier nouveaux produits concerne les procédures et structures liées au lancement de produits. La plupart des sociétés possèdent des équipes pluridisciplinaires composées d'ingénieurs, de spécialistes marketing, de directeurs de la fabrication et d'ouvriers de la chaîne de production. Ce levier définit donc les relations de travail et les procédures qui définissent des étapes du développement du nouveau produit.

La catégorie processus et technologies englobe le choix des méthodes de production et le niveau d'automatisation. La matrice produit-processus, qui analyse les caractéristiques du produit et les procédés de fabrication, est utile pour analyser les choix possibles.

Les trois derniers leviers sont: les ressources humaines qui ont trait à la sélection et à la motivation du personnel; la gestion des stocks qui inclut les décisions relatives aux achats et à la logistique et répond notamment à la question quand commander et dans quelle quantité; et la planification et le calendrier de production qui sont axés sur le contrôle et l'organisation de la production dans le temps.

7.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

7.9.1 Lisez les extraits suivants et faites correspondre chacun d'eux à un titre:
a) La capacité d'extension liée aux cites; b) Les relations fournisseurs-clients; c) La mise rapide sur le marché.

1. Les constructeurs automobiles occidentaux font d'énormes progrès. Ainsi, une voiture dite de niche permet à une société d'entrer rapidement dans des marchés profitables de petite série. Or, cette flexibilité était impossible avec les délais de développement de huit ans que l'on connaissait auparavant. Les constructeurs automobiles japonais ont réussi à diviser ce temps par deux et ont été suivis par Chrysler et Ford. Mais Toyota a remonté encore plus haut la barre en lançant l'Ipsum en quinze mois seulement!

2. Un fabricant de textile américain avait développé ses ventes en Europe au point que la capacité de son usine aux Etats-Unis devenait insuffisante pour répondre à la demande. Ses dirigeants devaient donc décider entre s'étendre à proximité, s'implanter ailleurs aux Etats-Unis ou s'installer en Europe. Finalement, ils avaient

choisi de construire une usine en Allemagne pour réduire les coûts de transport et les taxes à l'importation et profiter des allègements fiscaux accordés par le gouvernement.

3. General Electric possède un «réseau d'échanges». En d'autres termes, le groupe présente ses spécifications sur Internet, ce qui permet aux fournisseurs de faire des offres. Ces marchés virtuels sont en pleine expansion.

7.9.2 Répondez aux questions suivantes:

1. Combien de leviers définissent les étapes tactiques nécessaires pour remplir les objectifs?

2. Quels sont ces leviers?

3. Le levier gestion de la qualité et l'objectif de qualité comment se distinguent-ils?

4. Comment comprenez-vous l'expression les équipes pluridisciplinaires?

5. La planification et le calendrier sur quoi sont-ils axés?

7.9.3 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Lieu géographique considéré du point de vue d'une ou de plusieurs activités.

a) plaine;

b) montagne;

c) site.

2. Ensemble des marchandises, des matières premières, des produits finis ou non, qui sont la propriété de l'entreprise.

a) stock;

b) production;

c) planification.

3. Supériorité, excellence en qch. Manière d'être, bonne ou mauvaise, de qch, état caractéristique.

a) qualité;

b) capacité;

c) intégration.

4. Personne liée à une autre par un contrat de travail, qui prévoit la rémunération, par un salaire, du travail qu'elle lui fournit.

a) ouvrier;

b) gérant;

c) salarié.

7.9.4 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Les théoriciens des années 70 n'incluaient pas la gestion de la qualité, les relations de la chaîne logistique globale, les nouveaux produits et les ressources humaines parmi ces leviers.

a) Il y a dix leviers qui définissent les étapes tactiques nécessaires pour remplir les objectifs.

b) Aujourd'hui, ils sont essentiels et l'on en verra sûrement surgir d'autres.

c) Les décisions liées aux sites concernent la situation et l'activité des usines et des centres de distribution.

2. Certaines entreprises fabriquent des composants, effectuent le montage définitif et distribuent leurs produits.

a) D'autres n'assurent que la conception et l'assemblage et comptent sur leurs fournisseurs pour les composants et la distribution.

b) Les décisions sur la capacité d'extension sont liées aux décisions sur les sites.

c) La catégorie processus et technologies englobe le choix des méthodes de production et le niveau d'automatisation.

3. Les relations de la chaîne logistique globale portent sur les accords avec les fournisseurs et les clients.

a) Le levier nouveaux produits concerne les procédures et structures liées au lancement de produits.

b) D'autres sociétés optent pour des alliances stratégiques avec un petit nombre de fournisseurs ou de clients.

c) Ces relations peuvent prendre différentes formes. Certaines sociétés possèdent «un réseau d'échanges».

7.9.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi de *ne ... que*.

1. C'est un facteur que les nouveaux mécanismes de fixation des prix ne feront que renforcer.

2. Comme l'a fait remarquer le philosophe Kant, nous ne pouvons voir que ce que nous sommes préparés à voir.

3. Le comportement des investisseurs n'est qu'une démonstration de la faillibilité de l'esprit humain appliquée à l'investissement en Bourse.

4. Les vendeurs et les acheteurs recherchent leur propre intérêt et ne se communiqueront l'information que si elle sert à leur avantage.

5. Les enchères ne sont que l'un de moyens de confronter vendeurs et acheteurs.

6. Toutes sortes de bonnes affaires ne demandent qu'à être faites.

7. Les clients potentiels n'ont d'autre alternative que d'acheter au prix indiqué.

8. L'expression figée de la demande du client sous la forme de spécifications d'appels d'offres n'est qu'une étape éphémère du processus d'achat.

9. On n'insiste que sur les nouveaux systèmes standardisés de comptabilisation des coûts.

10. Le fournisseur ne mobilisait que ce modèle d'analyse.

7.9.6 Imitez le modèle suivant, traduisez les phrases.

Modèle: Il parle de ses affaires. → Il ne parle que de ses affaires.

1. Il est confronté à un problème.
2. Il évite de parler de sa technologie.
3. Le fournisseur doit actualiser sa vision.
4. Certains mécanismes engendrent les risques.
5. Nous discutons ce problème avec le manager.
6. Vous me faites utiliser ce modèle traditionnel de la vente.
7. Cette société possède une équipe commerciale.
8. Ils ont tiré parti de leurs technologies pour réorganiser leurs activités commerciales.

8 Leçon 8

Sujet: La chaîne clients-fournisseurs.

Grammaire: Adverbe **bien**. Expression du temps. Adjectif interrogatif **quel**.

8.1 Section A. Exercices préalables

8.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

logiciel (m) – программное обеспечение; пакет программ; программные средства

endroit (m) – место

mise (f) à disposition – предоставление в распоряжение

inclure – включать, содержать

aligner – выстраивать в ряд; согласовывать с ...

étendre – расширять, распространять

pression (f) – нажим; воздействие

part (m) – часть, доля

globalisation (f) – расширение, глобализация

survie (f) – выживание

8.1.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1. succès (m) | 1. vente (f) |
| 2. achat (m) | 2. collaboration (f) |
| 3. société (f) | 3. demande (f) |
| 4. fourniture (f) | 4. échec (m) |
| 5. coopération (f) | 5. entreprise (f) |
| 6. réponse (f) | 6. livraison (f) |
| 7. partager | 7. perdre |
| 8. gagner | 8. unifier |
| 9. passé | 9. prochain |

8.1.3 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. la gestion efficace | 1. основные движущие силы |
| 2. la direction générale | 2. приведение в действие |
| 3. le cercle restreint | 3. необходимое количество |
| 4. la bonne quantité | 4. сырье |
| 5. au bon endroit | 5. эффективное управление |
| 6. l'information nécessaire | 6. доля рынка |
| 7. la mise à disposition | 7. необходимая информация |
| 8. la mise en oeuvre | 8. проблема выживания |
| 9. les matières premières | 9. предоставление в распоряжение |
| 10. l'environnement de l'entreprise | 10. в нужном месте |
| 11. la part de marché | 11. общее руководство |
| 12. les barrières douanières | 12. внешняя среда предприятия |
| 13. les moteurs principaux | 13. таможенные барьеры |
| 14. la question de survie | 14. узкий круг |

8.1.4 Déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots suivants, traduisez-les: monde, découvrir, cas, suffire, actuellement, hérésie, temps, besoin, différence, vocable, éditeur, chaîne, mériter, permettre, fournir.

8.2 Texte A. La gestion de la chaîne logistique globale

Un besoin stratégique existe de gérer le flux global des produits ou des services entre les clients et les fournisseurs. Une gestion efficace du flux (en délai, qualité et coût) peut faire la différence entre le succès et l'échec pour les entreprises dans le nouvel environnement économique. La gestion de la chaîne logistique globale est sortie du cercle restreint des experts et des éditeurs de logiciels. La chaîne logistique globale - ou «supply chain» selon le vocable anglo-saxon qui mériterait plutôt d'être traduit par chaîne clients-fournisseurs - recouvre l'ensemble des mécanismes

permettant de fournir des produits ou des services au bon moment, avec les bonnes quantités et au bon endroit: elle traite de l'ensemble des infrastructures, de l'organisation, des processus physiques et de l'information nécessaires à la mise à disposition de ces produits-services, depuis la matière première jusqu'au client final; elle inclut les processus d'achats-approvisionnements, de production et de distribution, et doit opérer de façon entièrement intégrée avec les ventes, le marketing et le développement de produits nouveaux.

La chaîne logistique doit être alignée avec la stratégie de l'entreprise et mise en oeuvre en conséquence. Il s'agit là d'une responsabilité de niveau de direction générale.

Environnement de l'entreprise. Dans tous les secteurs, les sociétés étendent leur emprise géographique. La pression du client, les besoins de croissance des parts de marché, la réduction des barrières commerciales et douanières et le potentiel lié au progrès de la technologie sont les moteurs principaux de cette globalisation de l'activité.

Alors que le monde semble se rétrécir les chaînes logistiques deviennent plus longues et plus complexes. Aujourd'hui, les entreprises découvrent que les chaînes logistiques dont elles dépendent traversent les frontières et font appel à des relations avec un nombre croissant de partenaires et de fournisseurs.

La chaîne logistique traditionnelle n'a plus d'avenir. Pousser les produits et les services vers le client même le plus efficacement possible ne suffit plus. Elle doit maintenant se trouver au coeur des stratégies opérationnelles, tant industrielles que clients: il s'agit dans certains cas d'une question de survie.

Certaines des meilleures pratiques recommandées actuellement en termes de chaîne logistique auraient été considérées comme des hérésies il y a encore peu de temps. Qui aurait proposé de partager avec ses fournisseurs des informations sur la demande clients ou bien de créer des partenariats avec ses concurrents?

8.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

8.3.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Faut-il gérer le flux global des produits et des services?
2. Qu'est-ce qui peut faire la différence entre le succès et l'échec pour les entreprises?
3. La chaîne logistique globale de quoi traite-t-elle?
4. La chaîne logistique globale qu'est-ce qu'elle inclut?
5. Quels sont les moteurs principaux de la globalisation de l'activité?

8.3.2 Complétez les phrases suivantes:

1. La gestion de la chaîne logistique globale...
 - a) est l'environnement de l'entreprise;
 - b) est sortie du cercle des experts et des éditeurs de logiciels;

- c) doit opérer des cycles de vie.
2. Dans tous les secteurs, les sociétés étendent...
 - a) leur emprise géographique;
 - b) la pression des clients;
 - c) des hérésies.
 3. La chaîne logistique traditionnelle ...
 - a) est une bonne qualité des produits;
 - b) n'a plus d'avenir;
 - c) se trouve au coeur des stratégies opérationnelles.

8.3.3 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. La chaîne logistique globale mériterait plutôt d'être traduit par chaîne clients-fournisseurs.
2. La chaîne logistique globale recouvre un des mécanismes permettant de fournir des produits ou des services.
3. La chaîne logistique doit être alignée avec la stratégie de l'entreprise.
4. Alors que le monde semble se rétrécir les chaînes logistiques deviennent plus longues et moins complexes.
5. Pousser les produits et les services vers le client ne suffit plus.
6. Qui aurait proposé de créer des partenariats avec ses concurrents il y a encore peu de temps.

8.3.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

8.3.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi de *bien*.

1. Les systèmes traditionnels de calcul des coûts se révèlent bien trop rigides pour apporter les solutions nécessaires.
2. Il faut aussi bien maîtriser les aspects techniques de la production.
3. C'est bien le fait que le client n'achète jamais exactement ce qu'il a demandé.
4. Les consultants le savent bien.
5. Les salariés sont bien plus tentés de s'impliquer dans l'entreprise, de révéler ce qui ne va pas et de demander conseil.
6. On voit bien pourquoi la gestion des coûts occupe aujourd'hui une place stratégique dans les entreprises mondiales.
7. Les innovations signalent leur arrivée bien avant leur éclosion.
8. C'est une réflexion qui suppose bien davantage qu'une simple extrapolation dans l'avenir.
9. Une gestion optimale passe bien souvent par la mise à disposition d'informations comparatives.

10. Chaque catégorie poursuit un objectif bien différent.

8.3.6 Dites quelle est la signification de *bien* (хорошо, в самом деле, действительно, правда ... но, же, ведь, или же, очень, гораздо, пожалуй) dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Les nouvelles technologies présentent le plus souvent un niveau de performance bien inférieur à celui des technologies anciennes.

2. Il y avait bien un mécanisme pour résoudre ce problème.

3. Il s'agit d'une organisation et des personnes bien identifiées au sein ou bien autour de cette organisation.

4. Aujourd'hui l'emprise géographique est bien plus grande qu'auparavant.

5. La chaîne logistique traditionnelle ne fonctionne pas bien.

6. Le fournisseur peut proposer des offres nécessitant l'intégration de partenaires bien au-delà des limites traditionnelles.

7. Il devient le bâtisseur interne du problème bien avant d'en être le solutionneur.

8. Ce manager peut avoir bien 40 ans.

8.4 Section B. Exercices préalables

8.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

contrainte (f) – требование; ограничение

déclin (m) – спад, упадок; закат

constituer – составлять, представлять собою

pousser – толкать; двигать вперед

piloter – вести

tirer – подтягивать, вытягивать

destination (f) – назначение; предназначение

cohérence (f) – связь, связанность

diversité (f) – разнообразие; различие

échéance (f) – срок платежа

respecter des échéances (f pl) – соблюдать сроки платежей

tournant (m) – поворот, перелом

8.4.2 Trouvez les équivalents français des expressions russes.

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. инновационный подход | 1. les consommateurs exigeants |
| 2. требовательные потребители | 2. la possibilité de choix |
| 3. вынужденные партнерства | 3. les maillons clés de la chaîne |
| 4. необратимая тенденция | 4. le cycle de vie produits |
| 5. возможность выбора | 5. la fourniture des services |
| 6. продолжительность существования продукции | 6. le mode «poussé-piloté» |
| 7. основные звенья цепочки | 7. le mode «tiré-piloté» |
| 8. производственный способ «вытаскивания продукции» | 8. la tendance irréversible |
| 9. средства производства | 9. l'approche innovante |
| 10. предоставление услуг | 10. les outils de production |
| 11. производственный способ «вытягивания продукции» | 11. les partenariats renforcés |

8.4.3 Déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots-outils suivants, traduisez-les: sur, par, entre, selon, à, de, en, avec, jusque, vers, dans, pour.

8.5 Texte B. Les caractéristiques clés de la chaîne logistique

Les contraintes liées à ce nouvel environnement peuvent être regroupées en trois points.

Les clients et les consommateurs sont toujours plus exigeants: aujourd'hui, les clients demandent une disponibilité accrue des produits et des services, avec des possibilités de choix toujours plus variées et plus personnalisées. Les zones monétaires unifiées - dont celle de l'euro - et l'Internet permettent à ces clients une identification plus facile des fournisseurs les plus performants. Les clients les plus importants deviennent un des maillons clés de la chaîne. Dans ce monde du «client roi», la gestion de la complexité et de la diversité devient la réalité.

La concurrence se fait plus agressive et plus globale: la présence de concurrents à bas coûts en provenance des pays nouvellement industrialisés est une menace pour presque tous les secteurs comprenant l'innovation, le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

Les cycles de vie produits deviennent toujours plus courts: la concurrence force les entreprises à mettre sur le marché leurs nouveaux produits à un rythme accéléré. Une pression renforcée sur l'ensemble du processus - depuis la conception jusqu'à la livraison physique des produits et la fourniture des services au client - s'exerce pour réduire les coûts et livrer plus efficacement.

On peut nommer trois caractéristiques clés d'une chaîne logistique.

1. Une chaîne logistique orientée clients. Servir des clients toujours plus exigeants, existants ou nouveaux, constitue le premier moteur de transformation de la chaîne logistique. Le passage d'un mode «poussé-piloté par l'entreprise» au mode

«tiré-piloté par le client» est une tendance claire et irréversible, avec une double nécessité:

- des chaînes personnalisées construites pour satisfaire les besoins liés aux diverses offres produits-services à destination de clients-canaux de distribution multiples;

- une chaîne logistique capable de prendre en compte la demande de cohérence globale exigée par les clients globaux, mais sans sacrifier la diversité locale.

Les entreprises doivent être prêtes à laisser les modèles classiques de production pour mettre en oeuvre des approches plus innovantes en exploitant, par exemple, des techniques de production à la demande.

2. L'intégration et la synchronisation du réseau logistique. On peut dire que dans cinq ans, 95 % des chaînes logistiques seront pilotées par la demande. Pour atteindre cet objectif, les entreprises devront être capables:

- de partager des données sur la demande entre clients et fournisseurs;

- d'intégrer des systèmes d'information incompatibles;

- de mettre en oeuvre une flexibilité des outils de production au niveau de l'entreprise et de ses fournisseurs;

- d'assurer l'effort permanent nécessaire à la synchronisation avec la demande de la chaîne logistique interne et celle des tiers.

Un monde piloté par la demande clients nécessite de mettre en oeuvre un management par le flux. La production des produits-services devra prendre en compte des performances (telles que le respect des échéances et le pourcentage de commandes clients satisfaites, et non plus seulement l'efficacité d'utilisation des moyens et les volumes livrés...).

3. Une stratégie de partenariats renforcés. Aujourd'hui, une tendance claire se manifeste en faveur de coopérations renforcées entre les entreprises. Les partenariats sont souvent vécus selon l'équation «je gagne-vous perdez». Les partenaires cherchent le moyen de réduire leurs propres risques plutôt que de construire des situations où les deux côtés sont gagnants.

Cependant, en dépit de ce constat, on peut dire que les obstacles au développement de véritables collaborations sont surmontables et que, dans les cinq prochaines années, on assistera à un véritable tournant des organisations vers des partenariats opérationnels.

8.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

8.6.1 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) la concurrence globale;
- b) les cycles de vie produits;
- c) des chaînes personnalisées;
- d) les modèles classiques de production;
- e) l'objectif dans cinq ans;
- f) les performances;

- g) les coopérations renforcées;
- h) des partenariats opérationnels.

8.6.2 Remplacez les points par les mots qui conviennent: clés, coûts, données, moyen, côtés.

1. Les partenaires cherchent le ... de réduire leurs propres risques.
2. Les entreprises devront être capables de partager des ... sur la demande entre clients et fournisseurs.
3. Les partenaires ne veulent pas construire des situations où les deux ... sont gagnants.
4. Les clients les plus importants deviennent un des maillons ... de la chaîne.
5. La présence de concurrents à bas ... en provenance des pays nouvellement industrialisés est une menace pour presque tous les secteurs.

8.6.3 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. entreprises – devoir – exploiter – techniques – production – demande.
2. monde – piloté – demande – clients – nécessiter – management – le flux.
3. partenariats – vivre – souvent – équation – je – gagner – vous – perdre.
4. internet – permettre – ces – clients – identification – plus – facile – fournisseurs.
5. gestion – complexité – diversité – devenir – réalité.

8.6.4 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) Les partenariats renforcés.
- b) Le premier moteur de transformation de la chaîne logistique.
- c) La quantité de caractéristiques clés d'une chaîne logistique.
- d) Les caractéristiques des contraintes liées à l'environnement.
- e) L'intégration et la synchronisation du réseau logistique.

8.6.5 Trouvez les définitions qui correspondent aux termes suivants.

- | | |
|---------------|--|
| 1. Innovation | 1. Les ventes diminuent, les goûts des consommateurs ayant changé ou le produit étant concurrencé par un autre plus performant. Une campagne publicitaire ne serait d'aucune utilité pour enrayer le déclin. |
| 2. Lancement | 2. Sous les effets cumulés des efforts de lancement et de l'exemple des premiers utilisateurs, les ventes s'accroissent. Le coût de revient unitaire tend à diminuer grâce aux économies d'échelle et à une meilleure expérience. La phase est bénéficiaire, mais la concurrence se manifeste. |
| 3. Croissance | 3. Les ventes croissent encore, mais plus faiblement, puis se stabilisent: dans leur ensemble, presque tous les clients potentiels ont été touchés. La concurrence s'intensifie. C'est souvent une phase de concentration, donc de disparition d'entreprises plus petites. |
| 4. Maturité | 4. Cette phase correspond à la mise au point du produit, à partir d'une idée nouvelle ou par l'achat d'un brevet. C'est une période de dépenses sans contrepartie. |
| 5. Déclin | 5. C'est une phase à risques, car beaucoup de produits ne vont pas au-delà. Les ventes sont insuffisantes, les coûts élevés. C'est une phase en grande partie déficitaire. |

8.6.6 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux expressions du temps.

1. Depuis que les marchés boursiers ne sont plus en tendance haussière (tant pour les sociétés de l'ancienne économie il y a quelques années que pour la nouvelle économie depuis quelques mois), on a constaté un accroissement de la volatilité des titres.

2. Si les marchés actions rapportent en moyenne 9% par an, alors 10000 euros d'investissements rapporteront 900 euros dans un an.

3. Un an après, le marché a réévalué les anticipations d'évolution des bénéfices de la société.

4. La société a accumulé des pertes pendant dix ans.

5. L'entreprise arrête ses comptes du jour au lendemain.

6. Les investisseurs anticipent une croissance des bénéfices dans les prochaines années.

7. Des concurrents hier encore inconnus deviennent forts.

8. Le fournisseur de logiciels a annoncé il y a quelques temps son intention d'acheter une société de conseil et logiciels dans le domaine du management.

9. La comptabilité de gestion stratégique mérite aujourd'hui un chapitre distinct dans les manuels commerciaux.

10. Dans un premier temps, on peut faire participer ces collaborateurs à un débat sur l'esprit de direction.

8.6.7 Au lieu des points mettez les expressions du temps qui conviennent: aujourd'hui, dans, depuis, pour, en, il y a, durant, pendant, au cours.

1. Notre entreprise existe ... 2000. Mais ... seulement un an que nous fabriquons ce produit.
2. Notre manager s'absentera bientôt ... trois jours.
3. ... deux semaines le travail sera terminé.
4. ... les vacances l'entreprise fermera ses portes.
5. ... des vingt dernières années, les entreprises ont dû faire face à une multitude de facteurs déstabilisants.
6. ... se manifeste clairement une volonté d'autodétermination.
7. La restructuration se fera ... deux ans.
8. Le directeur est parti ... dix jours.

8.7 Section C. Exercices préalables

8.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

doter – оснащать

clé (f) = clef (f) – ключ; основа, база; главное

personnalisation (f) – индивидуализация; направленность на каждого отдельного человека

accès (m) – подход; доступ

reactivité (f) – быстрота реакций

commodité (f) – удобство

marge (f) – доход; колебание цены

volatilité (f) – изменчивость; неустойчивость

agilité (f) – ловкость; быстрота (ума)

couple (f) – пара

découplage (m) – разъединение, расцепление

8.7.2 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|---|---|
| 1. la compétitivité de l'entreprise | 1. каналы сбыта |
| 2. la mise en place | 2. предсказуемость спроса |
| 3. les accès aux clients | 3. усовершенствование |
| 4. les canaux de distribution | 4. конкурентоспособность предприятия |
| 5. la prédictabilité de la demande | 5. переменчивый спрос |
| 6. la demande volatile | 6. подход к клиентам |
| 7. saisir les opportunités | 7. создать новые методы работы |
| 8. construire de nouveaux modes de fonctionnement | 8. изменить показатели |
| 9. transformer les données | 9. воспользоваться благоприятными возможностями |

8.7.3 Déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots suivants, traduisez-les, analysez les préfixes: regrouper, irréversible, atteindre, incompatible, coopération, transformer, renforcer, découplage, approche, prédictabilité, renouvellement, revisiter.

8.8 Texte C. La stratégie de la chaîne logistique

Chaque époque a tendance à s'imaginer comme unique avec des problèmes jamais rencontrés par ses prédécesseurs. Il est donc normal que l'âge de chaîne logistique globale n'échappe pas à ce processus. Il est cependant clair qu'aujourd'hui des opportunités sont là pour les entreprises qui sauront les saisir et construire de nouveaux modes de fonctionnement.

La mise en place de chaînes logistiques globales est un des éléments de la performance pour les entreprises. Il y a une évolution naturelle en comparaison avec le chemin parcouru dans les années passées, mais il existe aussi un vrai potentiel qui peut transformer les données de la compétitivité des entreprises.

Il y a 6 questions clés de la stratégie de la chaîne logistique.

1. De quelle approche client veut-on se doter?

Un premier choix consiste à définir les caractéristiques clés de l'approche client, au travers du niveau de personnalisation des produits choisis, de la production standardisée à la «conception à la demande», et des modes d'accès aux clients, notamment les canaux de distribution utilisés...

2. Quelle orientation sera privilégiée en réponse à la demande: la productivité ou la réactivité?

Les contraintes liées aux caractéristiques des produits/services - commodité ou innovation - et à la prédictabilité de la demande doivent être évaluées. Des produits à faibles marges et fortes volatilités ne font pas des entreprises heureuses.

3. Quelle est la place des nouveaux produits dans la stratégie de l'entreprise ?

Le renouvellement plus ou moins fréquent et profond de la gamme produits/services n'exige pas les mêmes performances, ni la même agilité. L'action d'introduction des nouveaux produits doit être intégrée à la chaîne logistique et non traitée de façon supplémentaire.

4. Où se situent les économies d'échelle ?

Il appartient à chaque entreprise de revisiter pour ses couples produits/clients et infrastructures les bons niveaux de localisation.

5. Où se positionne le découplage de la chaîne logistique ?

Chaque chaîne doit, à un moment donné, gérer la contradiction entre une demande volatile et des capacités plus ou moins flexibles. Ce point de découplage doit être piloté en fonction de choix raisonnés (niveaux de services, caractéristiques produits, flexibilité industrielle...).

6. Quel est le niveau d'intégration fournisseur ?

Une approche pragmatique doit être définie pour chaque composant acheté et les choix faits en connaissance de cause entre l'intégration complète du fournisseur à sa chaîne logistique et une gestion.

8.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

8.9.1 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Transformation graduelle et continue.
 - a) chaîne;
 - b) évolution;
 - c) découplage.

2. Susceptible de supporter la concurrence avec d'autres.
 - a) compétitif;
 - b) unique;
 - c) vrai.

3. Adopter par préférence.
 - a) gérer;
 - b) choisir;
 - c) revisiter.

4. Valeur; degré atteint dans un domaine.
 - a) gamme;
 - b) fournisseur;
 - c) niveau.

8.9.2 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Chaque époque a tendance à s'imaginer comme unique avec des problèmes jamais rencontrés par ses prédécesseurs.

a) La mise en place de chaînes logistiques globales est un des éléments de la performance pour les entreprises.

b) Il y a une évolution naturelle en comparaison avec le chemin parcouru dans les années passées.

c) Il est donc normal que l'âge de chaîne logistique globale n'échappe pas à ce processus.

2. Les contraintes liées aux caractéristiques des produits/services - commodité ou innovation - et à la prédictabilité de la demande doivent être évaluées.

a) Des produits à faibles marges et fortes volatilités ne font pas des entreprises heureuses.

b) Il appartient à chaque entreprise de revisiter pour ses couples produits/clients et infrastructures les bons niveaux de localisation.

c) Il y a 6 questions clés de la stratégie de la chaîne logistique.

3. Chaque chaîne doit, à un moment donné, gérer la contradiction entre une demande volatile et des capacités plus ou moins flexibles

a) Une approche pragmatique doit être défini pour chaque composant acheté.

b) Ce point de découplage doit être piloté en fonction de choix raisonnés.

c) Un premier choix consiste à définir les caractéristiques clés de l'approche client.

8.9.3 Trouvez les définitions qui correspondent aux termes suivants.

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Canal | 1. Ensemble des commerçants vendant les produits d'un fabricant. |
| 2. Circuit de distribution | 2. Chemin qu'emprunte un produit du fabricant jusqu'à l'utilisateur final. |
| 3. Réseau de distribution | 3. Ensemble des canaux utilisés pour un produit. Un même produit peut donc emprunter plusieurs canaux. |

8.9.4 Répondez aux questions suivantes. Attention au genre et au nombre de l'adjectif interrogatif *quel*.

1. De quelle stratégie s'agit-il dans ce texte?

2. Quelle est la tendance de chaque époque?

3. Quelles entreprises peuvent construire de nouveaux modes de fonctionnement?

4. La mise en place de quelles chaînes est un des éléments de la performance pour les entreprises?

5. Quel potentiel peut transformer les données de la compétitivité des entreprises?

6. Quelles sont les questions clés de la stratégie de la chaîne logistique?

7. Quel est le niveau de personnalisation des produits choisis?

8. Quelles contraintes doit-on évaluer?

9. Quel est le renouvellement de la gamme produits/services?

10. Chaque chaîne logistique quelle contradiction doit-elle gérer à un moment donné?

8.9.5 Au lieu des points mettez l'adjectif interrogatif ou l'adjectif déterminatif *quel*. Attention au genre et au nombre.

1. ... bonnes nouvelles vous m'apportez!

2. Pour ... raisons refusez-vous ce travail?

3. ... choix faut-il faire?

4. A ... heure partez-vous?
5. De ... orientation de l'entreprise parle-t-il?
6. ... sera le nouveau modèle du management?
7. ... est votre opinion?
8. ... informations sur la demande clients doit-on partager avec les fournisseurs?

9 Leçon 9

Sujet: Les alliances stratégiques.

Grammaire: Adjectif et pronom indéfini **certain**. Pronoms relatifs composés.

Subjonctif.

9.1 Section A. Exercices

9.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

se nouer – завязываться

partenariat (m) – партнерство; участие в переговорах

avis (m) – мнение

trait (m) – черта, линия

remplacer – заменять; замещать

s'approprier – присваивать (себе)

signer – подписывать

sémantique – семантический; осмысленный

portefeuille (m) – портфель ценных бумаг

engendrer – породить, производить

9.1.2 Éliminez les groupes de mots qui ne se rapportent pas aux termes de commerce.

1. la valeur colossale; la valeur de la collaboration; la valeur nutritive; la valeur ajoutée.

2. signer les contrats; nouer des alliances; faire l'alliance de mots; rendre possible la coordination des alliances.

3. les litiges commerciaux; l'échec de la société; l'échec à l'examen; une tactique de tolérance pour les échecs mineurs de l'entreprise.

9.1.3 Analysez les suffixes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots ci-dessous, traduisez-les.

stratégie – stratégique	coordonner – coordination
sémantème – sémantique	collaborer – collaboration
partenaire – partenariat	intelligent – intelligemment
coût – coûteux	rapide - rapidement

9.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Certains mettent en avant l'ego et les conflits de cultures, d'autres les litiges commerciaux et la concurrence acharnée.

2. Pour les managers, cela implique de signer autant de contrats possibles, dès que possible.

9.2 Texte A. La stratégie, clé des alliances

Il y a des alliances stratégiques qui se nouaient qui ont fait beaucoup de bruit et qui ont échoué.

Il ne s'agit pas d'un seul exemple, des partenariats à des niveaux élevés, qualifiés de «stratégiques», ont également échoué. Les avis des analystes sur les causes de ces échecs divergent. Certains mettent en avant l'ego et les conflits de cultures, d'autres les litiges commerciaux et la concurrence acharnée. Néanmoins, tous ces cas possèdent au moins un trait commun: dans le «battage» médiatique, l'alliance finit par devenir une fin en elle-même, plutôt qu'un moyen pour atteindre un objectif plus élevé. Ces échecs donnent une leçon claire: ce qui importe, c'est la stratégie derrière l'alliance et non l'acte lui-même.

Dans la nouvelle économie, la course pour «croître rapidement» a très vite été remplacée par «se marier rapidement». Lorsque les sociétés n'arrivent pas à s'approprier des parts de marché assez vite, elles partent en quête de partenaires. Pour les managers, cela implique de signer autant de contrats possibles, dès que possible. Ce faisant, ils oublient parfois que, lorsqu'on se marie trop vite, on passe sa vie à le regretter.

Les entreprises qui nouent des alliances réussies considèrent d'abord l'aspect stratégique et ensuite la conclusion du contrat. Tous les jours, on voit des entreprises annoncer des «partenariats stratégiques», mais peu d'entre elles possèdent une vraie «stratégie de partenariat». La différence est plus que sémantique: une alliance sans stratégie est condamnée d'avance. Pour être cohérente, une stratégie de partenariat doit posséder quatre éléments:

- une stratégie commerciale reflétant la logique et la conception de l'alliance;
- une vision dynamique pour gérer chacune de ces alliances;
- un portefeuille d'alliances rendant possible la coordination de ces alliances;
- une infrastructure interne optimisant la valeur de la collaboration.

Conclues au bon moment et gérées intelligemment, les alliances engendrent une valeur colossale, dans le cas contraire, elles sont très coûteuses.

9.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

9.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. Ces échecs donnent une leçon: ce qui importe...
 - a) c'est l'acte lui-même;
 - b) c'est la nouvelle économie;
 - c) c'est la stratégie derrière l'alliance.

2. Une alliance sans stratégie...
 - a) est une vision dynamique;
 - b) est condamnée d'avance;
 - c) doit posséder quatre éléments.

3. Une stratégie commerciale reflète...
 - a) la logique et la conception de l'alliance;
 - b) un portefeuille d'alliances;
 - c) une situation suivante.

4. Conclues au bon moment et gérées intelligemment...
 - a) les alliances sont très coûteuses;
 - b) les alliances ont une valeur colossale;
 - c) les alliances sont mauvaises.

9.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. On peut voir une alliance stratégique qui a échoué.
2. Les avis des analystes sur les causes des échecs sont analogiques.
3. Lorsqu'on se marie trop vite, on le regrette parfois.
4. Beaucoup d'entreprises possèdent une vraie stratégie de partenariat.
5. Une stratégie de partenariat doit posséder trois éléments.
6. Un portefeuille d'alliances rend possible la coordination des alliances.

9.3.3 Choisissez une des trois réponses proposées.

Quel aspect est très important pour des alliances réussies?

A. Les entreprises qui nouent des alliances réussies considèrent d'abord le moyen pour atteindre un objectif plus élevé et ensuite l'aspect économique.

B. Les entreprises qui nouent des alliances réussies considèrent d'abord l'aspect stratégique et ensuite la conclusion du contrat.

C. Les entreprises qui nouent des alliances réussies considèrent d'abord l'aspect sémantique et ensuite la conclusion du contrat.

9.3.4 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) La quête des partenaires.
- b) Les avis des analystes sur les causes des échecs.
- c) Un trait commun des échecs.
- d) Les éléments de la stratégie de partenariat.
- e) Des alliances réussies.

9.3.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention à l'adjectif ou au pronom *certain*.

1. Les marchés de produits dérivés permettent à l'entreprise de s'affranchir de certains des risques.
2. Il est incapable de générer la moindre dette qui lui conférerait un certain pouvoir.
3. Certains étudient les produits et les différentes listes de prix sur une période donnée.
4. C'est la réalisation de certains objectifs ou conditions spécifiques.
5. Après certains échecs spectaculaires ce secteur a vite compris qu'il fallait fixer des prix.
6. Certains des mes collaborateurs sont partis pour la France.
7. Les méthodes sont très variés. Certains sont analytiques et quantitatifs, d'autres plus intuitifs et qualitatifs.
8. Les risques sont importants: démotivation, départ de certains acteurs clés, perte de certaines opportunités commerciales.
9. C'est une certaine capacité qui permet de modifier une stratégie ou de redresser une entreprise.
10. Certains ont les talents de leader qui méritent d'être développés.

9.3.6 Au lieu des points, mettez l'adjectif ou le pronom *certain* qui convient. Attention au genre et au nombre.

1. Il faut ... niveau de confiance entre le client et le fournisseur.
2. Cela peut sembler étrange à
3. ... principes du management stratégique se dessinent déjà.
4. ... optent pour des alliances avec un petit nombre de fournisseurs ou de clients.
5. Pour ... ce problème a peu d'importance.
6. ... études montrent que la direction d'une entreprise peut prendre note de la réaction du marché pour savoir si elle a pris une bonne décision.
7. ... entreprises signent des contrats avec le maximum de partenaires.

8. On constate que ... sociétés ne valent plus rien ou ont tout simplement disparu.

9.4 Section B. Exercices préalables

9.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

s'adosser – опираться на ...
épuiser – исчерпывать, израсходовать
raison (f) – довод, основание, причина
bénéfice (m) – барыш, прибыль; польза
convenu – условленный, установленный
indispensable – необходимый
arbitrer – решать дело, спор
initial – начальный, первоначальный
transitoire – переходный
simultané – одновременный, синхронный
interrompre – прерывать

9.4.2 Éliminez les groupes de mots qui ne se rapportent pas aux termes de commerce.

1. évaluer la performance; évoluer à gauche; tenir compte des opportunités; apporter les bénéfices.
2. les attentes de l'entreprise; le moyen de gérer les risques; les moyens de production; les moyens de transport.
3. les jours concurrents; le mouvement d'un concurrent; la concurrence acharnée; le marché de la concurrence.

9.4.3 Analysez les suffixes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots ci-dessous, traduisez-les.

converser – conversation	allier – alliance
diriger – dirigeant	échanger – échange
réfléchir – réflexion	faible – faiblesse
contribuer – contribution	subit – sibitement
évoluer – évolution	idéal – idéalement

9.5 Texte B. L'objectif des alliances

En règle générale, les managers reconnaissent qu'une alliance doit s'adosser à une stratégie. Signer des contrats avec le maximum de partenaires n'est pas une stratégie. Pire que cela, c'est prendre le risque d'épuiser l'énergie de l'entreprise.

Idéalement, la stratégie permet d'identifier plusieurs éléments: les raisons pour lesquelles tel partenaire ou telle structure convient mieux; les attentes de l'entreprise; le moyen de gérer les risques; la façon de coordonner la nouvelle alliance avec les autres.

Même en sachant cela, les entreprises scellent encore des alliances sans élaborer de stratégie. Pourquoi? En raison de la tendance qu'ont les champions des alliances à considérer le partenariat comme un objectif en lui-même. Souvent l'opportunité d'alliance surgit subitement, à la suite d'une demande de renseignements, d'un mouvement d'un concurrent ou de conversations entre un dirigeant et son homologue. Les sociétés tâchent de conclure le contrat au lieu de définir le meilleur type d'accord. Le temps de la réflexion peut sembler un luxe, mais c'est nécessaire. Les alliances ont de nombreux objectifs qui diffèrent en fonction de la stratégie de chaque entreprise.

Il est important d'avoir une idée claire et de savoir comment l'alliance s'intègre à la stratégie de l'entreprise pour évaluer sa performance. A partir du moment où l'alliance fait partie d'une stratégie plus large, il faut évaluer sa contribution à la stratégie globale de l'entreprise et donc tenir compte des opportunités perdues et des bénéfices apportés à la société par le partenariat. Le rôle des alliances dans la stratégie d'entreprise est bien plus important que l'alliance elle-même.

Une approche dynamique. Les alliances sont, par nature, ouvertes et en constante évolution. Par conséquent, si toutes les conditions entre les deux sociétés peuvent être spécifiées et convenues dès le départ, l'alliance n'est pas indispensable. Un contrat fera l'affaire. En ce sens de nombreux «partenariats» ne méritent pas le nom de partenariat, parce qu'ils ne sont rien de plus que de simples accords d'échanges. Une véritable alliance repose sur une structure organisationnelle permettant de partager le contrôle des décisions futures et d'arbitrer des négociations continues. Il s'agit de partir du principe que le contrat initial est incomplet. Ceci explique pourquoi le succès des alliances dépend si fortement des structures de direction de l'entreprise et des relations entre les sociétés, y compris les relations personnelles entre managers.

Cette tendance qu'ont les alliances à évoluer au fil du temps est souvent interprétée comme une faiblesse. Les managers se plaignent d'un «taux de divorces» élevé et on publie des études statistiques sur «l'instabilité» des alliances. Le problème n'est pas là: l'objectif d'une alliance n'est pas sa survie, mais le succès de la stratégie de partenariat. La stratégie d'alliance exige parfois le recours à des alliances en tant que mécanismes transitoires, et parfois le lancement de plusieurs alliances simultanées afin d'identifier celles dans lesquelles il est intéressant d'investir davantage et celles qu'il vaut mieux interrompre. La souplesse des alliances est généralement une force et non un point faible.

9.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

9.6.1 Lisez les extraits suivants et faites correspondre chacun d'eux à un titre:
a) Ce n'est pas un échec; b) Comment les sociétés gèrent-elles; c) Résistance à la concurrence.

1. Prenons le cas de Fuji Xerox, une alliance créée par Xerox et Fuji Photo pour aider Xerox à vendre ses photocopieurs au Japon. Au fil du temps, la stratégie de Xerox et les capacités de Fuji Xerox ont évolué, si bien que cette dernière est devenue un fournisseur de produits pour Xerox sur le plan mondial et son partenaire dans le développement de nouvelles technologies. Certes, cette entreprise a été rentable, elle a grandi et elle a rapporté de modestes dividendes à Xerox. Mais sa vraie valeur est d'avoir aidé Xerox à résister à la concurrence japonaise dans les années 80, à mettre un terme à son déclin et à lancer de nouvelles initiatives dans le monde.

2. Au début des années 1990, nombre de sociétés informatiques et opérateurs de télécommunications ont créé des alliances pour développer et commercialiser les assistants de poche. Moins de dix ans après, on ne trouvait plus aucun de ces assistants sur le marché et la plupart des alliances étaient rompues. S'agit-il là d'échecs? Certainement pas. Le secteur dans lequel ces sociétés entraient était incertain et ces partenariats ont permis aux intéressés de tester à un coût assez faible des produits rapidement mis sur le marché, ce qui, en somme constituait leur stratégie.

3. La société pharmaceutique Eli Lilly possède un bureau de gestion des alliances chargé d'identifier les candidats, d'évaluer les contrats et de former les nouveaux managers sur le terrain. C'est ce qui lui permet de réussir davantage d'alliances que les sociétés ayant une approche moins formelle.

9.6.2 Faites correspondre les réponses aux questions posées sur l'objectif des alliances. Modèle: 1 – B – c – V

Questions			Réponses
1 – À quoi une alliance	A – surgit-elle	a – le contrat initial?	I – D'une demande de renseignements, d'une conversation entre les dirigeants etc.
2 – À la suite de quoi l'opportunité	B – doit-elle s'adosser	b – de nombreux «partenariats»?	II – Incomplet.
3 – Quelles	C – est	c – en règle générale?	III – De simples accords d'échanges.
4 – Quel nom	D – sont	d – subitement?	IV – Ouvertes et en constante évolution.
5 – Comment	E – méritent	e – les alliances par nature?	V – À une stratégie.

9.6.3 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) les éléments de la stratégie;
- b) l'opportunité d'alliance;
- c) la nécessité de la réflexion;
- d) les opportunités perdues;
- e) le rôle des alliances;
- f) la base d'une véritable alliance;
- g) l'objectif d'une alliance;
- h) la souplesse des alliances.

9.6.4 Remplacez les points par les mots qui conviennent: alliances, contrat, conditions, relations, fil.

1. Les sociétés tâchent de conclure le ... au lieu de définir le meilleur type d'accord.

2. Les champions des ... considèrent le partenariat comme un objectif en lui-même.

3. Le succès des alliances dépend si fortement des structures de direction de l'entreprise et des ... entre les sociétés, y compris les relations personnelles entre managers.

4. La tendance qu'ont les alliances à évoluer au ... du temps est souvent interprétée comme une faiblesse.

5. Si toutes les ... entre les deux sociétés peuvent être spécifiées et convenues dès le départ, l'alliance n'est pas indispensable.

9.6.5 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. il – être – important – avoir – idée – claire.

2. alliances – être – constante – évolution.

3. on – publier – études – statistiques – instabilité – alliances.

4. ceci – expliquer – pourquoi – succès – alliances – dépendre – structures – direction – entreprise.

5. sociétés – tâcher – conclure – contrat – lieu – définir – meilleur – type – accord.

9.6.6 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi des pronoms relatifs composés.

1. Les entreprises ne parviennent pas à concilier les exigences de marchés sur lesquels elles règnent avec les impératifs de l'innovation.

2. C'est la méthode du profit économique dans laquelle la valeur d'une entreprise est égale à ses capitaux investis plus la valeur actualisés de ses bénéfices futurs.

3. L'entreprise doit prendre en compte la maturité du marché sur lequel elle opère.

4. Les cours reflètent l'information sur laquelle se fondent les décisions d'investissement.

5. Cela dépendra de chaque individu pour lequel on produira des articles.

6. La période de croissance du bénéfice était estimée à 17 ans, au-delà de laquelle les bénéfices resteraient stables.

7. L'innovation financière a conduit au développement de marchés sur lesquels s'échangent des instruments financiers.

8. Il prend soin des dossiers, de la perte, desquels il aurait à répondre.

9. La stratégie à laquelle doit s'adosser l'alliance est dynamique.

10. C'est un piège dans lequel sont tombés beaucoup de partenaires.

9.6.7 Au lieu des points, mettez un pronom relatif composé qui convient.

1. Ce sont des détails à ... il ne pense jamais.

2. Il prend une bonne résolution à ... il renonce vite.

3. C'est le produit pour ... on fait beaucoup de publicité.

4. C'est l'école dans ... a fait ses études le directeur de notre entreprise.

5. Le manager sur l'aide de ... nous pouvons compter.

6. La société pour ... il tâche de conclure un contrat.

7. La réunion à ... vous prenez part est très importante.

8. Il fait bien le travail pour ... son patron l'a engagé.

9.7 Section C. Exercices préalables

9.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

accueil (m) – прием

impliquer – вовлечь

conçu – задуманный

ingéniosité (f) – изобретательность, находчивость

consister – состоять, заключаться

admettre – допускать, принимать

s'accompagner – сопровождаться

espérer – надеяться на..; ожидать

servir – служить

honnête – приемлемый, нормальный, достаточный

9.7.2 Éliminez les mots qui ne se rapportent pas aux termes de commerce.

1. économiser les ressources; apporter les ressources nécessaires; avoir des ressources naturelles; diversifier les options de croissance.
2. l'accueil favorable sur le marché; la gestion des relations avec les clients; l'organisation d'accueil; la gestion de l'entreprise.
3. Le portefeuille d'alliances; le portefeuille de partenaires; faire un lit en portefeuille; la société de portefeuille.

9.7.3 Analysez les suffixes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots ci-dessous, traduisez-les.

gérer – gestion

opter – option

fonctionner – fonction

changer – changement

approvisionner – approvisionnement

composer – composant

vérité – véritable

faveur – favorable

9.8 Texte C. Les portefeuilles d'alliances

Des entreprises reconnaissent l'importance d'un portefeuille de partenaires. Ainsi, les unités qui utilisent beaucoup de composants ont besoin de nombreux partenaires pour leur approvisionnement. De la même manière, un portefeuille d'alliances devient utile lorsqu'il est nécessaire d'obtenir une masse critique de «sponsors» pour s'assurer un accueil favorable sur le marché.

Mais il ne suffit pas d'être impliqué dans de multiples partenariats, il faut aussi gérer le portefeuille dans son ensemble. Deux alliances avec deux partenaires différents peuvent très bien se compléter ou, au contraire, devenir conflictuelles. La société risque d'entrer dans un réseau mal conçu et mal géré qui fera perdre du temps à ses managers. En revanche, une bonne coordination permet d'économiser des ressources et de diversifier les options de croissance.

L'organisation interne. L'organisation interne d'une société est un élément clé du succès des partenariats. Sans une infrastructure interne favorable, toute alliance est vouée à l'échec, quelle que soit l'ingéniosité des contrats externes.

Trop souvent, on comprend les alliances comme des activités externes méritant moins de ressources. En réalité, l'approche consistant à compter sur un autre exige plus d'efforts sur le plan du management interne. Bien que les sociétés choisissent généralement de laisser à leurs partenaires les fonctions qu'elles ne peuvent effectuer ou n'ont pas le temps de développer en interne, la création et la gestion des relations exigent des ressources. Elles risquent donc de négliger ce facteur et de ne pas apporter les ressources nécessaires au succès du partenariat.

Il en résulte qu'une bonne stratégie de partenariat commence d'abord chez soi. La société doit définir une logique pour ses alliances, surveiller constamment l'avenir et gérer correctement son groupe de partenaires. Elle devra aussi aligner son organisation et investir des ressources dans la stratégie.

Une vraie compétence. Les managers doivent élaborer des processus des alliances et admettre que ces alliances fonctionneront pour certaines choses, mais pas pour d'autres. De plus, cette initiative doit s'accompagner d'un programme de gestion du changement. L'histoire des alliances montre que, si celles-ci ne nous donnent pas toujours tout ce que l'on attend, elles nous en donnent parfois plus qu'on ne l'espérait. L'essentiel est de comprendre le changement au lieu de l'ignorer.

Une fois ces éléments en place, le nombre des alliances grandira et, avec lui, la nécessité de les gérer. Ceci suppose d'établir des priorités parmi les partenariats et de créer une organisation qui optimise le portefeuille d'alliances. Les sociétés ne peuvent survivre en essayant de tout faire elles-mêmes. Mais, il ne leur sert à rien non plus de se jeter à corps perdu dans de multiples contrats. Seule une véritable stratégie de partenariat leur donnera une honnête chance de réussir.

9.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

9.9.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Qui peut assurer un accueil favorable sur le marché?
2. Quelle coordination permet d'économiser des ressources?
3. Quand l'alliance est-elle vouée à l'échec?
4. L'histoire des alliances que montre-t-elle?
5. Les sociétés peuvent-elles survivre en essayant de tout faire elles-mêmes?

9.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Ensemble des effets de commerce, des valeurs mobilières appartenant à une personne ou à une entreprise.
 - a) sac;
 - b) portefeuille;
 - c) facteur.
2. Accord entre des personnes, des groupes.
 - a) accueil;
 - b) alliance;
 - c) coordination.
3. Personne avec qui on est associé contre d'autres dans un jeu.
 - a) manager;
 - b) analyste;
 - c) partenaire.
4. Fait d'opter, choix à faire, parti à prendre.
 - a) option;
 - b) élément;

c) contrat.

9.9.3 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Deux alliances avec deux partenaires différents peuvent très bien se compléter ou, au contraire, devenir conflictuelles.

a) Des entreprises reconnaissent l'importance d'un portefeuille de partenaires.

b) L'organisation interne d'une société est un élément clé du succès des partenariats.

c) La société risque d'entrer dans un réseau mal conçu et mal géré qui fera perdre du temps à ses managers.

2. Il en résulte qu'une bonne stratégie de partenariat commence d'abord chez soi.

a) Ainsi, les unités qui utilisent beaucoup de composants ont besoin de nombreux partenaires pour leur approvisionnement.

b) La société doit définir une logique pour ses alliances, surveiller constamment l'avenir et gérer correctement son groupe de partenaires.

c) Mais il ne suffit pas d'être impliqué dans de multiples partenariats, il faut aussi gérer le portefeuille dans son ensemble.

3. Une fois ces éléments en place, le nombre des alliances grandira et, avec lui, la nécessité de les gérer.

a) Ceci suppose d'établir des priorités parmi les partenariats et de créer une organisation qui optimise le portefeuille d'alliances.

b) L'essentiel est de comprendre le changement au lieu de l'ignorer.

c) Mais, il ne leur sert à rien non plus de se jeter à corps perdu dans de multiples contrats.

9.9.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

9.9.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi du subjonctif présent.

1. Parfois, toute personne exerçant une responsabilité, quel que soit son niveau, est appelée à acquérir l'aptitude à la gestion.

2. Bien qu'ils fassent partie du comité de direction peu d'entre eux sont satisfaits de leur influence sur les décisions stratégiques.

3. Il est probable que ce paradoxe se réduise dans les années à venir.

4. C'est nécessaire pour exercer un poste à responsabilité, qu'il s'agisse de diriger une entreprise ou une banque d'affaires.

5. En effet, quel que soit le montant dans la fourchette de prix, seul l'acheteur 1 sera toujours preneur.

6. Le marché va s'équilibrer à un prix qui se situera entre les sommes que les acheteurs ont l'intention de payer, à condition qu'il soit supérieur au prix de réserve.

7. Le titre d'une entreprise peut connaître des variations avant que la nouvelle d'une fusion devienne publique.

8. Bien que les enchères soient simples et efficaces, elles exigent la participation de tous les vendeurs et acheteurs.

9. Il est possible que la demande ne soit pas conforme aux pronostics, que les concurrents envahissent le marché, que la technologie prenne un tournant imprévisible.

10. Il est naturel que le consommateur veuille s'asseoir dans le canapé avant de l'acheter.

11. Il n'y a personne ici qui sache ce problème.

9.9.6 Mettez les verbes entre parenthèses au subjonctif présent.

1. Quel que (être) le secteur on trouve toujours une réussite et son contraire.

2. Le directeur exige qu'on (faire) ce travail.

3. Il faut qu'il (obtenir) ce poste.

4. Il est nécessaire que vous (savoir) gérer la crise.

5. Le manager n'a pas envie de discuter bien que le personnel (ne pas avoir) raison.

6. Ce manager est très responsable il travaille de façon qu'il (pouvoir) réussir.

7. Il faut modifier les systèmes de récompense pour qu'ils (soutenir) les objectifs de qualité.

8. Le directeur voudrait le voir avant qu'il (partir).

10 Leçon 10

Sujet: Les sociétés internationales.

Grammaire: Adjectifs possessifs. Forme passive. Infinitif.

10.1 Section A. Exercices préalables

10.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

taille (f) – размер, величина

portée (f) – значение, важность

poids (m) – сила, важность, значительность; вес

publicité (f) – реклама

remarquer – замечать; отмечать

puissance (f) – власть, господство; мощь, сила

esprit (m) – ум, рассудок; дух; сознание

inspirer – внушать; вдохновлять

mise (f) en place – разработка; усовершенствование

étayer – поддерживать; подкреплять

10.1.2 Classez les paires de mots mis au-dessus et au-dessous de la ligne, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

A. mondial, lent; partager, simplifier; portée (f)

B. diviser, faciliter; importance (f); réactif, local

10.1.3 Trouvez les équivalents français des expressions russes.

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 1. делить ответственность | 1. exploiter les nouvelles idées |
| 2. использовать новые идеи | 2. donner du poids |
| 3. придавать значимость | 3. devenir complexe |
| 4. находить равновесие | 4. trouver l'équilibre |
| 5. становиться сложным | 5. partager la responsabilité |
| 6. местонахождение клиентов | 6. la couverture des marchés |
| 7. обеспечение рынков | 7. la flexibilité nécessaire |
| 8. необходимая гибкость | 8. la localisation des clients |

10.1.4 Analysez les suffixes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots ci-dessous, traduisez-les.

fabriquer – fabrication	développer – développement
négocier – négociation	gouverner – gouvernement
rémunérer – rémunération	région – régional
exploiter – exploitation	entrepreneur – entrepreneurial
excessif – excessivement	bureaucratie – bureaucratique

10.2 Texte A. L'organisation des groupes internationaux

Les entreprises mondiales ont plusieurs avantages sur les entreprises locales ou régionales. Déjà, leur taille leur assure d'énormes économies d'échelle dans la fabrication, le développement de nouveaux produits et la couverture des marchés. De plus, leur portée mondiale leur permet d'exploiter les nouvelles idées et opportunités là où elles naissent. Enfin, leur présence sur plusieurs marchés leur donne du poids dans leurs négociations avec les gouvernements locaux et la flexibilité nécessaire. Cependant, ces avantages risquent aussi de devenir des problèmes. En réalité, ces entreprises finissent par devenir complexes, lentes et bureaucratiques. Le défi pour leurs dirigeants est de minimiser ces problèmes tout en conservant les avantages liés à leur taille. Un directeur a remarqué: «On souhaite avoir la puissance d'un groupe mondial avec l'âme et le coeur d'une petite structure à l'esprit entrepreneurial.»

Il y a plusieurs moyens de trouver l'équilibre. L'un d'eux est de développer la culture appropriée et d'inspirer au personnel la volonté d'entreprendre; un autre

consiste en la mise en place de programmes comme des systèmes de rémunération, de gestion de carrière, etc.; un troisième est d'agir sur la structure du groupe. On entend par structure les axes de hiérarchie et de responsabilité que l'on retrouve dans l'organigramme de l'entreprise. Certes, la structure n'est pas tout. Elle n'est qu'un moyen de partager les responsabilités et n'a de sens que si elle est étayée par une culture et des systèmes adaptés.

Comment organiser une société internationale? La réponse dépend d'une série de facteurs comme son nombre d'activités, les pays et secteurs dans lesquels elle opère, la localisation de ses principaux clients. Au risque de simplifier excessivement le problème, on peut identifier quatre modèles de l'organisation: l'organisation avec structure spécialisée à l'international, l'organisation par produits, l'organisation par régions, l'organisation matricielle produit-région.

10.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

10.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. Les entreprises locales ou régionales...
 - a) ont plusieurs avantages sur les entreprises mondiales;
 - b) n'ont pas d'avantages sur les entreprises mondiales;
 - c) n'ont que trois avantages sur les entreprises mondiales.
2. On entend par structure ...
 - a) la culture du personnel;
 - b) une société internationale;
 - c) les axes de hiérarchie et de responsabilité.
3. L'organisation d'une société internationale...
 - a) dépend d'une série de facteurs;
 - b) consiste en la mise en place de programmes du groupe;
 - c) n'est que la localisation de ses principaux clients.

10.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. Déjà la taille des entreprises mondiales leur assure d'énormes économies d'échelle.
2. Leur présence sur plusieurs marchés leur donne la flexibilité nécessaire.
3. La chance pour leurs dirigeants est de minimiser les problèmes.
4. Il y a trois moyens de trouver l'équilibre.
5. Certes, la structure n'est pas tout.
6. On peut identifier deux modèles de l'organisation.

10.3.3 Choisissez une des trois réponses à la question suivante: la structure quand a-t-elle un sens?

A. La structure n'est qu'un moyen de partager les responsabilités et n'a de sens que si elle est étayée par une culture et des systèmes adaptés.

B. La structure n'est qu'un moyen de partager les responsabilités et n'a pas de sens si elle est étayée par une culture et des systèmes adaptés.

C. La structure n'est qu'un moyen de partager les responsabilités et n'a de sens que si elle est étayée par un défi et des systèmes adaptés.

10.3.4 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) Les problèmes des entreprises mondiales.
- b) Les modèles de l'organisation d'une société internationale.
- c) Les avantages des entreprises mondiales.
- d) Trois moyens de minimiser les problèmes.

10.3.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi des adjectifs possessifs.

1. Les cours boursiers ont une vie propre, qui ne dépend pas uniquement des annonces de résultats des sociétés.
2. Le manager a tout intérêt à bien savoir négocier pour créer de la valeur pour son entreprise.
3. Quels sont vos grands axes de développement en formation?
4. Son système permet de relier l'entreprise à ses fournisseurs, ses partenaires et ses clients.
5. On a révélé que la structure réseau a accéléré le traitement des commandes en améliorant leur enregistrement, leur expédition et leur déploiement.
6. Votre présence est nécessaire.
7. Les gestionnaires doivent remodeler leurs coûts en fonction des objectifs à moyen et long terme.
8. Comment est la taille de ton entreprise?
9. Ma société et ses produits se distinguent par une esthétique et un style uniques.
10. C'est une grande école de management. Sa spécialité est de former des cadres à vocation européenne.

10.3.6 Écrivez à toutes les personnes. Attention aux adjectifs possessifs.

1. J'ai mes idées.
2. J'estime mon collègue.
3. J'aime ma société.

10.4 Section B. Exercices préalables

10.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

division (f) – подразделение, отделение
séparer – отделять; выделять
étranger (m) – заграница
sorte (f) – образ действия, манера

de la sorte (f) – так, таким образом
reste (m) – оставшаяся часть; остаток
s'occuper – заниматься чем-либо
ligne (f) – линия; черта
détenir – иметь в своей власти
détenir l'autorité – обладать властью
inconvenient (m) – неудобство; отрицательная сторона
majeur – главный, основной

10.4.2 Classez les paires de mots mis au-dessus et au-dessous de la ligne, relevez les synonymes et les antonymes.

A. beaucoup, uniquement; égal; avantage (m), intégration (f), étranger (m).

B. différent; inconvenient (m), propre pays (m), coordination (f); généralement, peu.

10.4.3 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. la division séparée | 1. стандартный подход |
| 2. la taille moyenne | 2. отдельное подразделение |
| 3. l'échelle internationale | 3. координация деятельности |
| 4. la coordination de l'activité | 4. международный масштаб |
| 5. l'approche standardisée | 5. средний размер |
| 6. tenir compte | 6. обладать властью |
| 7. détenir l'autorité | 7. иметь свои собственные ресурсы |
| 8. avoir ses propres ressources | 8. учитывать |

10.4.4 Analysez les suffixes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots ci-dessous, traduisez-les.

produire – production	nombre – nombreux
organiser – organisation	standard – standardisé
responsabiliser – responsable	client – clientèle
facile – faciliter	spécialisé - spécialisation

10.5 Texte B. Les modèles de la société internationale

L'organisation avec structure spécialisée à l'international. Certaines sociétés sont divisées en divisions, chacune étant responsable de son activité dans son propre pays. Parallèlement, ces entreprises sont dotées d'une division internationale séparée, responsable de toutes les ventes à l'étranger. De nombreuses entreprises de taille moyenne qui vendent peu à l'étranger sont structurées de la sorte.

Imaginons qu'une entreprise soit composée de quatre divisions vendant chacune de 80 % à 95 % de sa production à une clientèle locale. Il est normal que celles-ci se focalisent sur leur activité nationale. Mais le reste de leur production est aussi vendu à l'étranger et cette activité doit être gérée différemment à cause des problèmes

d'échanges et de tarifs, de relations avec les agents et partenaires étrangers, etc. D'où la nécessité de créer une division spécialisée à l'international. Généralement, celle-ci ne fabrique rien et s'occupe uniquement des ventes à l'étranger pour les quatre autres unités, comme le montre le schéma suivant.

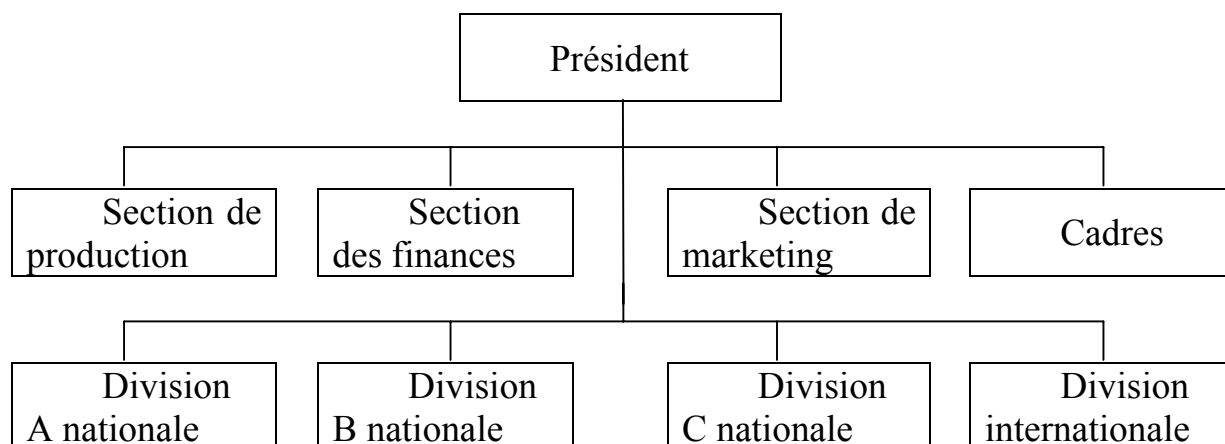


Illustration 8 – L'organisation divisionnaire

L'organisation par produits. Dans certaines sociétés, ce sont les directeurs produits - responsables d'une ligne de produits à l'échelle internationale - qui détiennent le plus d'autorité.

Le principal avantage de l'organisation par produits est de faciliter la coordination et l'intégration des activités dans le monde. Mais l'approche standardisée a un inconvénient majeur : elle ne permet pas de tenir compte des spécificités pays. C'est la structure la plus adoptée par les grands groupes mondiaux, comme le montre le schéma suivant.

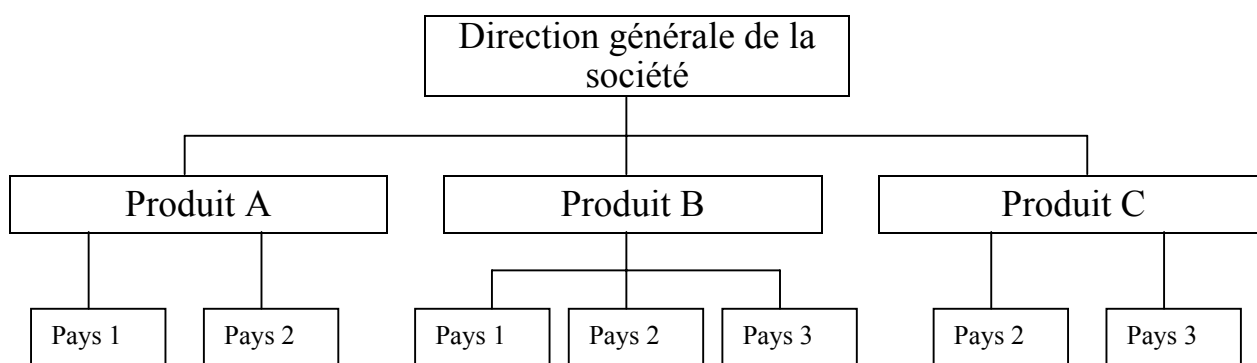


Illustration 9 – L'organisation par produits

L'organisation par régions. Ici, l'autorité est entre les mains du directeur pays ou du directeur régional. C'est lui qui a le dernier mot sur tout ce qui se passe dans son périmètre géographique. Le principal avantage de cette structure, c'est qu'elle permet d'être réactif sur les marchés nationaux parce que chaque pays a ses propres ressources. En revanche, la coordination entre les pays en souffre.

Il est aujourd'hui difficile de trouver de bons exemples de ce type de structure. Il y a dix ans, beaucoup de grands groupes avaient adopté ce type d'organisation. Aujourd'hui, la plupart d'entre eux ont évolué vers l'organisation par produits ou vers l'organisation par produits et par régions.

10.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

10.6.1 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) la division internationale;
- b) l'avantage de l'organisation par produits;
- c) l'inconvénient de cette organisation;
- d) l'avantage de l'organisation par régions;
- e) l'inconvénient de cette organisation.

10.6.2 Remplacez les points par les mots qui conviennent: ligne, activité, taille, clientèle, étranger.

1. La société est responsable de son ... dans son propre pays.
2. Dans certaines sociétés, ce sont les directeurs produits responsables d'une ... de produits.
2. De nombreuses entreprises de ... moyenne qui vendent peu à l'étranger sont structurées ainsi.
3. Le reste de la production est aussi vendu à l'...
4. Une entreprise composée de quatre divisions vend sa production à une ... locale.

10.6.3 Choisissez une des trois réponses à la question suivante: beaucoup de grands groupes vers quel type d'organisation ont-ils évolué aujourd'hui?

- A. La plupart de grands groupes ont évolué vers l'organisation par produits.
- B. La plupart de grands groupes ont évolué vers l'organisation par produits ou vers l'organisation par régions composée de quatre divisions.
- C. La plupart de grands groupes ont évolué vers l'organisation par produits ou vers l'organisation par produit et par régions.

10.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. approche – standardisée – avoir – inconvénient – majeur.
2. c' – être – structure – plus – adoptée – grands – groupes – mondiaux.
3. autorité – être – mains – directeur – pays.
4. il – être – difficile – trouver – bons – exemples – structures.
5. certaines – sociétés – être – divisées – divisions.

10.6.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi de la forme passive.

1. Le directeur est intéressé par ces propositions.
2. La demande et l'offre sont mêlées par le client.
3. Les prix sont annoncés.
4. L'usine d'emballage a été ravagée par l'incendie.
5. Les problèmes ont été résolus par le manager.

6. La production est vendue à l'étranger.
7. La décision de l'organisation de l'entreprise est approuvée par tout le monde.
8. Les prix bas sont acceptés par l'acheteur.
9. Les clientes sont séduites par la promotion.
10. Une division spécialisée à l'international a été créée.

10.6.6 Mettez les phrases suivantes à la forme passive en gardant le même temps.

1. Les dirigeants définissent le poids du marché.
2. Le salarié a provoqué le conflit.
3. On estime le directeur.
4. L'entreprise a prévu le comportement des consommateurs.
5. Les mauvais résultats du travail de la société ont découragé le personnel.
6. La décision des dirigeants nous surprend.
7. On contrôle la fabrication et le développement de nouveaux produits.
8. On a pris toutes les mesures pour minimiser le risque.
9. On apprécie beaucoup votre travail.

10.7 Section C. Exercices préalables

10.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

matrice (f) – матрица
supérieur (m) – начальник
concilier – согласовывать; совмещать
veiller (à qch) – наблюдать за...
entretenir – поддерживать
pointillé (m) – пунктирная линия
en pointillé (m) – в наметках
latente – скрытый, невыявленный
pallier – сглаживать
conséquence (f) – следствие, последствие
désigner – назначать
prestation (f) – предоставление
franchir – преодолевать

10.7.2 Analysez les suffixes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent les mots ci-dessous, traduisez-les.

banque – banquer	adapter – adaptation
équilibre – équilibrer	classe – classique
an – année	actif – activité
emploi – employer	direct – directement

10.7.3 Trouvez les équivalents français des expressions russes.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| 1. поддерживать отношение | 1. concilier les avantages |
| 2. сглаживать проблемы | 2. entretenir une relation |
| 3. оказывать давление | 3. pallier les points faibles |
| 4. учитывать | 4. faire pression |
| 5. совмещать преимущества | 5. prendre en compte |
| 6. местный рынок | 6. l'organisation matricielle |
| 7. обслуживаемый сектор | 7. le marché local |
| 8. организация с матричной структурой | 8. le segment clé |
| 9. основная часть | 9. le secteur desservi |

10.8 Texte C. L'organisation matricielle produit-région

En théorie, la matrice est un bon moyen de concilier les avantages des deux structures précédentes (l'organisation par produits, l'organisation par régions) sans avoir leurs inconvénients. Dans une organisation matricielle produit-région, un directeur d'activité se rapporte à deux supérieurs: son directeur de division internationale et son directeur pays. Le directeur pays est chargé de veiller à ce que la société réponde aux attentes des marchés locaux et le directeur de division internationale à ce que les activités soient coordonnées au niveau mondial. En d'autres termes, l'objectif est d'atteindre une intégration internationale avec une capacité d'adaptation sur le plan local.

Dans les matrices équilibrées un manager est placé sous l'autorité de deux supérieurs différents avec des responsabilités égales. Cette structure compte parmi les plus difficiles à mettre en oeuvre. Il existe une variante dans laquelle le directeur d'activité dépend directement de la division produits et entretient une relation "en pointillé" avec le directeur régional. Mais, on revient alors à une division par produits ou une organisation par région plus classique même si on emploie les termes de «matrice latente» ou «matrice déséquilibrée» pour la qualifier.

Ainsi on peut dire qu'il n'y a pas de structure idéale : chacune a ses inconvénients. Il convient donc de choisir la moins mauvaise et de chercher ensuite à pallier ses points faibles.

Les clients internationaux. Les sociétés internationales ont toujours fait des affaires avec des clients internationaux, mais ce n'est qu'au cours de ces dix dernières années que ceux-ci ont commencé à faire pression pour pouvoir effectuer des achats à l'échelle internationale.

Dans des secteurs d'activité comme la banque, l'informatique, les services de conseil, la mécanique automobile et même la distribution, les clients internationaux représentent aujourd'hui un segment clé. Les conséquences de cette évolution sont énormes parce que ces clients internationaux sont à prendre en compte à la fois au niveau des divisions internationales classiques et des pays.

La plupart des groupes désignent des directeurs de clientèle internationaux sans modifier leur structure principale. Cependant, on verra probablement apparaître des équipes spécialement destinées à certains clients. Les sociétés de prestations de service, par exemple, s'organisent généralement par secteur d'activité (à cause des

connaissances spécifiques au secteur desservi) et elles n'ont qu'un petit pas à franchir pour diviser une équipe sectorielle en plusieurs unités spécialisée à certains clients. Cette approche n'est pas sans poser de problèmes, mais peut être elle reflète mieux l'importance relative d'un pays par rapport au client dans une perspective de succès dans les affaires.

10.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

10.9.1 Lisez les extraits suivants et faites correspondre chacun d'eux à un titre:
a) L'organisation par produits et par régions; b) La priorité de décision; c) Concilier les divergences.

1. General Electric (GE) exerce une douzaine d'activités internationales (éclairage, moteurs d'avion, plastiques, etc.). Chacune a son président, qui en assume la responsabilité dans le monde. Ainsi, si l'activité plastiques de GE veut fermer une usine en Allemagne, le directeur Allemagne peut manifester son inquiétude, mais la décision appartiendra au président de l'activité plastiques.

2. Unilever est organisé en zones géographiques, mais possède de solides divisions produits en Europe et Amérique du Nord ainsi qu'une division de nettoyage industriel gérée comme une activité internationale à part entière.

3. Imaginez-vous à la place du directeur responsable des produits à base de chocolat sur le marché français (travaillant, disons, pour Nestlé). Le directeur de la division internationale souhaite que vous adoptiez une nouvelle campagne de publicité commune au groupe pour faire des économies ; il veut aussi que vous fermiez une usine et que vous importiez d'Allemagne. De son côté, votre directeur pays entend que vous développiez une nouvelle ligne de produits pour rivaliser avec un concurrent français très performant et il s'oppose à la fermeture de l'usine pour des raisons évidentes. Le résultat? Vous êtes partagé entre les deux et le seul moyen de concilier ces divergences d'opinion est d'organiser de nombreuses réunions.

10.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Chacun des articles, objets, biens, services proposés sur le marché par une entreprise.

- a) produit;
- b) automobile;
- c) chocolat.

2. Action d'une personne, d'une entreprise dans un domaine défini; domaine dans lequel s'exerce cette action, occupation.

- a) puissance;
- b) volonté;
- c) activité.

3. But, cible que qn doit atteindre.

- a) attente;
- b) division;
- c) objectif.

4. Capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure.

- a) responsabilité;
- b) avantage;
- c) rémunération.

10.9.3 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Dans les matrices équilibrées un manager est placé sous l'autorité de deux supérieurs différents avec des responsabilités égales.

- a) Cette structure compte parmi les plus difficiles à mettre en oeuvre.
- b) En théorie, la matrice est un bon moyen de concilier les avantages des deux structures précédentes (l'organisation par produits, l'organisation par régions) sans avoir leurs inconvénients.
- c) Les sociétés de prestations de service, par exemple, s'organisent généralement par secteur d'activité.

2. Ainsi on peut dire qu'il n'y a pas de structure idéale: chacune a ses inconvénients.

- a) Il convient donc de choisir la moins mauvaise et de chercher ensuite à pallier ses points faibles.
- b) Cette approche n'est pas sans poser de problèmes.
- c) Les sociétés internationales ont toujours fait des affaires avec des clients internationaux.

3. La plupart des groupes désignent des directeurs de clientèle internationaux sans modifier leur structure principale.

- a) Le directeur pays est chargé de veiller à ce que la société réponde aux attentes des marchés locaux.
- b) Il existe une variante dans laquelle le directeur d'activité dépend directement de la division produits.
- c) Cependant, on verra probablement apparaître des équipes spécialement destinée à certains clients.

10.9.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

10.9.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi de l'infinitif régi par les verbes *avoir* et *être*.

- 1. L'entreprise a un but à atteindre.
- 2. J'ai une question à vous poser.
- 3. Les concurrents ne sont pas à craindre.
- 4. C'est dommage que l'organisation de la société internationale ne soit pas à recommencer.
- 5. L'intérêt que présente l'étude des marchés locaux n'est plus à démontrer.
- 6. Les sociétés sont à s'organiser par les secteurs d'activité.
- 7. Le manager a à assumer la responsabilité.

8. Les nouveaux mécanismes de fixation des prix ne sont qu'à renforcer.
9. Dans ce cas, les dirigeants ont à procéder aux changements nécessaires.
10. Les ouvriers ne sont pas à être récompensés pour leur volume de production, indépendamment de la qualité.

10.9.6 Trouvez dans le texte les phrases avec l'infinifitif régi par le verbe *être*.

11 Leçon 11

Sujet: Les managers des entreprises nouvellement lancées.

Grammaire: Futur simple. Futur immédiat. Expression de l'opposition.

11.1 Section A. Exercices préalables

11.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

confronter – сталкиваться
 assumer – брать на себя
 assumer la responsabilité – брать на себя, нести ответственность
 venture manager (m) – венчурный (идуший на риск) менеджер
 convertir – превращать; претворять
 exécuter – исполнять, выполнять
 vérifier – проверять, контролировать
 énoncé (m) – изложение; формулировка; содержание
 comparaison (f) – сравнение; сопоставление
 résorber – поглощать; устранять
 incertitude (f) – неуверенность, нерешительность
 entraîner – вовлекать
 se tromper – ошибаться

11.1.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|---------------------|-------------------|
| 1. autorisation (f) | 1. faute (f) |
| 2. erreur (f) | 2. rapidité (f) |
| 3. lenteur (f) | 3. simplicité (f) |
| 4. complexité (f) | 4. permission (f) |
| 5. veiller | 5. contrôler |
| 6. réfléchir | 6. avoir raison |
| 7. se tromper | 7. surveiller |
| 8. vérifier | 8. penser |
| 9. réciproque | 9. onéreux |
| 10. coûteux | 10. mutuel |

11.1.3 Formez à l'aide des préfixes *in*, *mal* les dérivés des mots suivants, traduisez-les: certitude (f), puissance (f), capacité (f), chance (f), heureusement, aisément.

11.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Malheureusement, pour l'entreprise, la lenteur coûte plus cher que l'erreur.
2. En fait, on exige rarement d'un manager qu'il ait toujours raison, mais simplement qu'il soit bon assez souvent.

11.2 Texte A. Assumer les responsabilités

Les managers des entreprises nouvellement lancées par de grands groupes sont confrontés à des défis particuliers. Ils doivent notamment assumer des responsabilités de leader quand l'entreprise prend forme et aussi savoir gérer l'échec. Qui d'autre qu'eux pourrait mieux le faire? On les appelle aujourd'hui les «venture managers».

Une proposition laconique. Le premier défi de ces managers est de convertir chaque idée en proposition forte et concrète qui sera facilement comprise par les personnes chargées de l'exécuter. Une proposition doit réunir les trois caractéristiques suivantes: être simple, être réalisable, être parlante.

Les managers commenceront par vérifier si leur proposition tient sur leur carte de visite, tout en transmettant clairement son objectif. C'est dans ces conditions qu'elle sera facile à comprendre et à communiquer.

L'énoncé de la proposition est capital. Il est bon de trouver au départ un lien direct avec le marché et les clients; et souvent les propositions les plus simples sont les plus puissantes. Ces propositions peuvent être formulées sous forme de phrases ou encore d'images, de symboles, de métaphores et de comparaisons, bref, tout ce qui facilite la compréhension des défis fondamentaux.

Résorber l'incertitude. Les managers, et c'est capital, doivent aider les personnes entraînées dans le projet à gérer l'incertitude, faute de quoi elles ne pourront pas prendre des décisions. Malheureusement, pour l'entreprise, la lenteur coûte plus cher que l'erreur. Le responsable du projet fera en sorte que l'incertitude ne devienne trop grande et donnera confiance en eux à ses collègues pour qu'ils agissent d'eux-mêmes, sans chercher à obtenir une autorisation de leurs supérieurs. Il veillera, en particulier, à ce que le personnel ne soit pas écrasé sous la complexité du projet. En créant une infrastructure claire favorisant l'action.

Le venture manager adressera, par exemple, le discours suivant aux membres de son équipe: «Supposons que X se produise. Si vous travaillez dans cette direction et que je me trompe, ce n'est pas votre problème, c'est le mien. Il se peut très bien que je revienne vous voir après pour vous dire que j'ai fait erreur et qu'il faut maintenant supposer que c'est Y qui se produira. Mais, pour le moment, je vous demande de faire comme si j'avais raison.» L'intérêt de cette pratique est qu'elle supprime la paralysie causée par l'incertitude et permet aux membres de l'équipe de donner libre cours à leur créativité.

Le manager est, bien évidemment, seul pour faire face à l'incertitude. Mais la fonction d'un manager n'est-elle pas, par essence, de réfléchir sur des situations

incertaines? En fait, on exige rarement d'un manager qu'il ait toujours raison, mais simplement qu'il soit bon assez souvent. De plus, une équipe confiante, compétente et dynamique est généralement capable de faire la différence entre l'infrastructure établie par le manager et les événements tels qu'ils se déroulent. L'essentiel est que les responsables identifient le moment où il est nécessaire de résorber l'incertitude pour que les autres puissent poursuivre le travail. Résorber l'incertitude c'est veiller à ce que les membres de l'équipe aient suffisamment de règles directrices et de liberté d'action pour établir eux-mêmes leurs priorités: ce qui est important et ce qui peut attendre. Les venture managers s'assureront que leur personnel sait à quoi il doit se préparer, dans combien de temps, avec quelle ampleur et quel degré de combativité. En attendant que d'autres informations soient disponibles, les orientations basées sur les meilleures suppositions des managers sont précieuses. Par définition, le leader peut se permettre de se tromper plus souvent que les autres. Mais, pour réussir, il doit avoir l'action réciproque avec ses supporteurs au sein du groupe, comme le montre le schéma suivant.

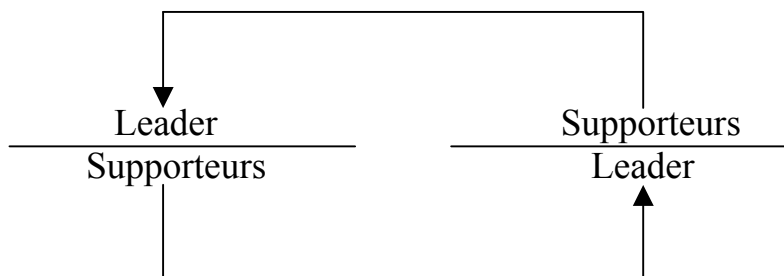


Illustration 10 – L'action réciproque du leader et des supporteurs

11.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

11.3.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Les managers des entreprises nouvellement lancées à quoi sont-ils confrontés?
2. Les managers par quoi commenceront-ils?
3. Le responsable du projet que fait-il pour résorber l'incertitude?
4. Le venture manager quel discours peut-il adresser aux membres de son équipe?
5. Une équipe compétente comment travaille-t-elle?

11.3.2 Complétez les phrases suivantes:

1. Une proposition du manager doit être ...
 - a) simple, réalisable, petite;
 - b) simple, réalisable, parlante;
 - c) simple, réalisable, chère.

2. Il est bon de trouver au départ un lien direct avec...
 - a) le marché et les clients;
 - b) les fournisseurs et les clients;
 - c) les fournisseurs et les leaders.
3. Souvent les propositions les plus simples...
 - a) sont plus puissantes;
 - b) sont les plus puissants;
 - c) sont les plus puissantes.

11.3.3 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. La proposition des managers doit être facilement comprise par les clients.
2. Une proposition doit réunir les trois caractéristiques.
3. L'énoncé de la proposition est capital.
4. Ces propositions ne peuvent être formulées que sous forme de phrases.
5. Les managers doivent aider les leaders à gérer l'incertitude.
6. Le manager est, bien, évidemment, seul pour faire face à l'incertitude.

11.3.4 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

11.3.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention au futur simple.

1. L'incertitude sera résorbée.
2. Le prix évoluera à cause de la concurrence.
3. Le manager finira par s'entendre sur une transaction.
4. Les compagnies devront se réorganiser.
5. Cela n'aura que peu d'importance.
6. Ces règles permettront de construire une stratégie gagnante.
7. Le venture manager réfléchira sur des situations incertaines.
8. Cela pourra aboutir à faire reculer les coûts globaux.
9. L'équipe effectuera les tâches sans l'aide de personne.
10. Le manager adressera le discours aux membres de son équipe.

11.3.6 Mettez les verbes entre parenthèses au futur simple.

1. Il (définir) le cadre de son projet.
2. Je (vouloir) évaluer le défi.
3. Le responsable (délimiter) le cadre du projet et (aller) plus loin.
4. Nous (assurer) la corrélation entre la difficulté du projet et les compétences de l'équipe d'ingénieurs.
5. Vous (décrire) les résultats.
6. Le manager (faire) face à l'incertitude.
7. Ils (se mettre) au travail.
8. Il (valoir) mieux faire preuve de ses erreurs.

11.4 Section B. Exercices préalables

11.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

surmonter – преодолевать
obligation (f) – обязанность, долг
s'éclipser – скрыться, исчезнуть
acceptation (f) – принятие; акцепт
onéreux – дорогостоящий, обременительный
préalable – предварительный
intention (f) – намерение, замысел
sûr – надежный
validité (f) – действительность, законность
se retirer – уходить, удаляться

11.4.2 Classez les paires de mots, relevez les synonymes et les antonymes, déterminez à quelle partie du discours appartiennent-ils.

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. se retirer | 1. se jeter |
| 2. limiter | 2. s'éclipser |
| 3. se lancer | 3. se soucier |
| 4. prendre soin | 4. minimiser |
| 5. initial | 5. coûteux |
| 6. onéreux | 6. fiable |
| 7. sûr | 7. final |
| 8. danger (m) | 8. sécurité (f) |
| 9. à défaut de | 9. faute de |

11.4.3 Formez à l'aide du préfixe *in* les dérivés des mots suivants, traduisez-les: dispensable, validité (f), suffisamment, supporter.

11.4.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. En règle générale, un entrepreneur ne se lance pas dans un nouveau projet industriel avant d'avoir reçu au moins une commande préalable d'un client.

2. Mais il faut avoir au moins des lettres d'intention ou des lettres exprimant un intérêt pour la proposition.

11.5 Texte B. Limiter le défi

Les managers commenceront par évaluer le défi pour permettre aux autres de le surmonter. Ils devront utiliser les connaissances et les compétences de leurs équipes et

savoir évaluer dans quelle mesure elles vont permettre la création de la nouvelle entreprise.

Obligation du manager créant une nouvelle activité est de limiter le défi de façon à ce qu'il entre dans les capacités de son équipe, puis de s'éclipser pour que celle-ci puisse se mettre au travail.

Vérifier l'acceptation par le marché. La méthode la moins onéreuse pour créer une nouvelle entreprise est de chercher continuellement la preuve que le marché visé accepte les arguments commerciaux du projet. En règle générale, un entrepreneur ne se lance pas dans un nouveau projet industriel avant d'avoir reçu au moins une commande préalable d'un client. Sinon, il se dira qu'il existe de meilleures opportunités ailleurs.

Certes, il est parfois difficile d'avoir une commande. Mais il faut avoir au moins des lettres d'intention ou des lettres exprimant un intérêt pour la proposition.

Obtenir des contrats sûrs. Pour réussir, il est indispensable d'obtenir au moins trois à cinq contrats avec des parties prenantes dont l'engagement est crucial: fournisseurs, distributeurs, sources de financement, salariés, clients et même supporteurs de poids au sein du groupe. Ensuite, le manager prendra soin d'identifier clairement la validité des accords qui permettront à la nouvelle entreprise d'exister; et il veillera à les pousser suffisamment loin avant d'engager des investissements substantiels. A défaut, c'est la survie de l'entreprise qui sera en danger.

Mais surtout, les managers doivent savoir précisément quand se retirer. D'autres opportunités se présenteront encore à l'avenir.

Utiliser son imagination et non de l'argent. Les créateurs d'entreprise ont intérêt à minimiser leurs achats d'installations et d'équipements et leurs coûts fixes tant qu'ils n'ont pas un flux de revenus suffisant pour les justifier. Leur investissement initial doit être aussi proche que possible de zéro. Ils regarderont donc s'ils ne peuvent pas acheter d'occasion ou louer. A partir du moment où la nouvelle société est lancée et gérée, les directeurs de projet peuvent se permettre de faire des erreurs dont ils pourront tirer de précieux enseignements, tout en essayant de comprendre où se trouve la véritable opportunité. Ils s'efforceront également de générer des revenus avant de supporter des coûts. Un entrepreneur avait, par exemple, réussi à convaincre un groupe de futurs clients de financer le développement de son prototype. Cette tactique réduit le poids de l'investissement initial sur lequel la nouvelle activité doit finalement générer des retours.

11.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

11.6.1 Lisez les extraits suivants et faites correspondre chacun d'eux à un titre:
a) Une déclaration laconique; b) Minimiser les coûts; c) Une proposition simple et puissante.

1. Une proposition pour le photocopieur personnel de Canon pourrait être articulée comme suit: «Mettre sur le marché un photocopieur petit, bon marché et suffisamment fiable pour l'usage personnel d'une secrétaire.»

2. Dans la mesure du possible, les coûts doivent être engagés au moment même où ils sont nécessaires. On peut ici citer l'exemple d'un entrepreneur qui rémunère ses commerciaux avec un pourcentage élevé sur les profits des commandes une fois que celles-ci ont été réglées par le client. Par conséquent, ces derniers ne sont payés qu'une fois l'argent rentré.

3. Prenons l'exemple de la déclaration de ventes aux enchères: «Clients, faites votre prix où et quand vous voulez.»

11.6.2 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) l'obligation du manager limitant le défi;
- b) l'acceptation par le marché;
- c) l'identification de la validité des accords;
- d) le savoir-faire de se retirer;
- e) la réduction des coûts.

11.6.3 Remplacez les points par les mots qui conviennent: défi, revenus, développement, connaissance, parties.

1. Pour réussir, il est indispensable d'obtenir au moins trois à cinq contrats avec des ... prenantes.
2. Un entrepreneur a réussi à convaincre un groupe de futurs clients de financer le ... de son prototype.
3. Les managers commenceront par évaluer le ... pour permettre aux autres de le surmonter.
4. Les directeurs de projet s'efforceront également de générer des ... avant de supporter des coûts.
5. Les managers devront utiliser les ... et les compétences de leurs équipes.

11.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. il – être – difficile – avoir – commande.
2. autres – opportunités – aller – se présenter – avenir.
3. créateurs – entreprises – avoir – intérêt – minimiser – achats – équipement.
4. directeurs – projet – pouvoir – se permettre – faire – erreurs.
5. cette – tactique – réduire – poids – investissement – initial.

11.6.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi du futur immédiat.

1. Tout ce que le fournisseur va assembler sera destiné à produire de la valeur pour l'entreprise.
2. On va aboutir à un prix où le vendeur se rangera à la proposition de l'acheteur prêt à payer le plus.

3. Le fait de recourir à ces résultats va poser un problème de volatilité des cours boursiers.

4. L'accent est mis sur les opportunités qu'on va ultérieurement saisir.

5. La démarche de vente de solutions va remonter aux enjeux du client.

6. Le but est d'arriver à produire une offre qui va venir naturellement remplir la demande créée par l'expression d'une insatisfaction.

7. Nous allons réaliser la gestion financière.

8. Le reste de la production vous allez vendre à l'étranger.

9. De nouveaux concurrents vont continuer à arriver.

10. Il va créer une infrastructure claire.

11.6.6 Mettez les verbes entre parenthèses au futur immédiat.

1. Je (devenir) un bon spécialiste.

2. Nous (parler) de cette affaire.

3. Le manager (obtenir) deux contrats avec des parties prenantes.

4. Des opportunités (se présenter).

5. Nous (insister) sur l'analyse des coûts.

6. Le contrôle financier (ne pas susciter) un changement très pointu des projets et des activités.

7. On (bâtir) un système de rémunération efficace.

8. La valeur économique du client (être) utile pour évaluer l'efficacité économique de l'acquisition de nouveaux clients.

11.7 Section C. Exercices préalables

11.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

sous-estimer – недооценивать

se procurer – обеспечивать себе

s'appuyer – опираться, основываться

se documenter – изучать материалы; подбирать материалы

alarme (f) – тревога; сигнал тревоги

épreuve (f) – проба, испытание

distinguer – различать, отличать

circonstance (f) – обстоятельство; условие

indépendant – независимый

recupérer – возмещать (убытки); получать обратно

subir – подвергаться; переносить; терпеть

extraire – извлекать

11.7.2 Formez à l'aide des préfixes *in*, *pré*, *com*, *re* (*ré*) les dérivés des mots suivants, traduisez-les: succès (m), compétence (f), acceptable, variable, dépendant, dire, voir, prendre, compenser, connaître.

11.7.3 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. déployer les capacités | 1. доверять |
| 2. renforcer les capacités | 2. предсказать ухудшение результатов |
| 3. posséder les compétences nécessaires | 3. использовать в другом месте |
| 4. proposer l'offre | 4. проявлять способности |
| 5. tester les hypothèses | 5. превращать гипотезы в знания |
| 6. faire confiance | 6. обладать необходимой компетенцией |
| 7. transformer les hypothèses en connaissances | 7. брать обязательство |
| 8. prédire la baisse de la performance | 8. делать предложение |
| 9. prendre l'engagement | 9. укреплять способности |
| 10. utiliser ailleurs | 10. проверять гипотезы |

11.8 Texte C. Identifier les problèmes

Le succès d'une nouvelle entreprise est parfois fortement lié à des compétences nouvelles ou peu familières et on a souvent tendance à sous-estimer la difficulté de se procurer et de déployer ces capacités ou de les renforcer. Si les premières recrues ne possèdent pas toutes les compétences nécessaires, la qualité des produits s'en ressent et les premiers à passer commande sont déçus. Une situation inacceptable pour un venture manager. Avant de proposer son offre à des clients qui lui font confiance, il faut qu'il développe les compétences appropriées et puisse s'appuyer dessus.

L'apprentissage est un autre point à ne pas négliger. Les venture managers ont intérêt à se documenter soigneusement et à tester les hypothèses avant d'investir, puis à réorienter systématiquement leur activité après avoir testé ces hypothèses par rapport à l'expérience. L'objectif de la planification est d'apprendre en transformant des hypothèses en connaissances avant de procéder à des investissements. Quel est l'intérêt de suivre un plan basé sur des hypothèses qui ne sont pas valables? Il convient, en particulier, de vérifier le nombre de clients au départ par rapport à celui prévu dans le business plan. Un chiffre significatif de la situation du marché.

Les premiers signes d'alarme. Des changements mineurs dans les hypothèses fondamentales ou les variables du marché peuvent parfois laisser prédire des baisses significatives de la performance. Lorsque les managers sont pris dans le rythme de leurs activités quotidiennes, il est impératif qu'ils confient à d'autres le contrôle des variables les plus sensibles afin de déceler les premiers signes d'alarme.

Gérer la déception. Toute activité nouvelle s'accompagne d'un risque réel d'échec. Par conséquent, le plus grand défi pour le manager est de gérer la déception. En cas d'échec, tout le personnel s'arrête, en attendant ce que celui-ci va faire. C'est le moment où le manager est mis à l'épreuve et où sa réaction face à la déception aura

de l'influence sur l'engagement que prendra le personnel dans les nouveaux développements à l'avenir.

Comment réorienter la nouvelle entreprise vers de meilleures opportunités? Deux pratiques distinguent un bon venture manager dans une situation d'échec. La première est la réalisation d'une analyse constructive. S'il n'est pas possible de récompenser quelqu'un qui a pris de mauvaises décisions qui ont conduit à un échec stupide, en revanche, si l'équipe a pris constamment de bonnes décisions, mais a échoué en raison de circonstances indépendantes de sa volonté, elle mérite d'être reconnue et récompensée. D'où l'intérêt pour les managers de faire la distinction entre les échecs dus à la malchance et ceux dus aux mauvaises prises de décision. Ensuite, ils reconnaîtront publiquement le bon travail réalisé derrière l'échec global.

La seconde pratique consiste à récupérer une partie de la valeur de l'échec. En d'autres termes, il s'agit d'analyser les nouvelles entreprises qui ont subi un échec pour en extraire de l'information que l'on pourra utiliser ailleurs.

11.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

11.9.1 Voici en désordre quelques questions que les venture managers devraient se poser lors d'un projet. Faites correspondre les deux membres de ces questions:

- | | |
|--|--|
| 1. Ai-je suffisamment veillé à réduire l'incertitude.... | a) l'acceptation par le marché? |
| 2. Le nouveau projet... | b) pour identifier les contrats sûrs? |
| 3. Y a-t-il un système pour contrôler ... | c) au sein de mon équipe? |
| 4. Existe-t-il un processus ... | d) est-il correctement limité? |
| 5. Les membres de l'équipe s'efforcent-ils... | e) ont-elles été entièrement évaluées? |
| 6. Les exigences de compétences... | f) de la valeur de l'échec? |
| 7. Un plan a-t-il été conçu... | g) de réduire les coûts? |
| 8. Comment réaliser... | h) mettant l'accent sur l'apprentissage? |
| 9. Quels sont les plans élaborés pour récupérer... | i) une analyse constructive? |

11.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Rendre propre à une destination; adapter, conformer.

- a) distinguer;
- b) approprier;
- c) réaliser.

2. Laisser de côté, omettre de faire.

- a) s'arrêter;
- b) utiliser;
- c) négliger.

3. Remettre aux soins, à la garde de qn, de qch.

- a) confier;
- b) garder;
- c) lier.

4. Parvenir à distinguer d'après des indices; découvrir, remarquer.

- a) estimer;
- b) déployer;
- c) déceler.

11.9.3 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Si les premières recrues ne possèdent pas toutes les compétences nécessaires, la qualité des produits s'en ressent et les premiers à passer commande sont déçus.

- a) L'apprentissage est un autre point à ne pas négliger.
- b) Une situation inacceptable pour un venture manager.
- c) Les venture managers ont intérêt à se documenter soigneusement et à tester les hypothèses.

2. Si l'équipe a pris constamment de bonnes décisions, mais a échoué en raison de circonstances indépendantes de sa volonté, elle mérite d'être reconnue et récompensée.

- a) D'où l'intérêt pour les managers de faire la distinction entre les échecs dus à la malchance et ceux dus aux mauvaises prises de décision.
- b) L'objectif de la planification est d'apprendre en transformant des hypothèses en connaissances avant de procéder à des investissements.
- c) Il convient, en particulier, de vérifier le nombre de clients au départ par rapport à celui prévu dans le business plan.

3. La seconde pratique consiste à récupérer une partie de la valeur de l'échec.

- a) En d'autres termes, il s'agit d'analyser les nouvelles entreprises qui ont subi un échec pour en extraire de l'information que l'on pourra utiliser ailleurs.
- b) Un chiffre significatif de la situation du marché.
- c) La première est la réalisation d'une analyse constructive.

11.9.4 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) Deux pratiques distinguant un bon venture manager.
- b) La gestion de la déception.
- c) Les compétences nouvelles ou peu familières.
- d) Les signes d'alarme.
- e) L'apprentissage.

11.9.5 Traduisez les phrases suivantes et dites, par quel moyen exprime-t-on l'opposition?

1. La production n'a baissé cette année, au contraire elle a augmenté.

2. Quels que soient ses diplômes, on peut dire qu'il se débrouille mal.
3. Ces sociétés n'enregistrent pas de pertes, en revanche elles ont un fort potentiel de croissance.
4. Autant le manager est aimable et compétent, autant le chef du personnel est désagréable.
5. Il est content de prédire des baisses de la performance au lieu d'échouer.
6. Il a pris son congé alors qu'il avait un travail à finir.
7. Le travail de notre entreprise est bien efficace tandis que celui de Ronex est inefficace.
8. Cette année nous n'avons embauché personne, par contre en 2002 nous avons engagé du personnel.
9. On se félicitera d'avoir fait reculer les coûts au lieu d'avoir introduit de nouvelles approches de la gestion.
10. Nous avons baissé les coûts et dans ces hôpitaux, en revanche, cela fait longtemps que les comptables n'ont plus le monopole de la gestion des coûts.

11.9.6 Trouvez dans le texte les phrases avec l'opposition.

12 Leçon 12

Sujet: Les préférences des consommateurs.

Grammaire: Passé immédiat. Conditionnel. Modes et temps (récapitulation).

12.1 Section A. Exercices préalables

12.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

supermarché (m) – супермаркет, универсальный магазин самообслуживания

emballage (m) – упаковка; тара

abondant – обильный; избыточный

surface (f) – площадь

grande surface (f) – большой универсальный магазин самообслуживания

halo (m) – ореол, сияние

ressemblance (f) – сходство; подобие

conférer – придавать

confirmer – подтверждать

rejeter – отбрасывать

détriment (m) – ущерб

au détriment (m) de... – в ущерб кому-либо

jugement (m) – суждение, мнение

12.1.2 Donnez a) les synonymes des mots: option (f), erroné;

b) les antonymes des mots: insignifiant, nuisible, net, faux, ordinaire, invisible, commencer, concéder, sous-estimer (vous pouvez vous adresser au texte A).

12.1.3 Répétez les termes suivants, traduisez-les.

les délais → de livraison
→ d'exécution

la date → de livraison
l'objectif →
la rapidité →

les délais fixés, respecter les délais, la livraison prioritaire.

12.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Partant du principe que certaines caractéristiques sont toujours liées, il peut en conférer certaines à une marque que celle-ci ne possède en réalité pas.

2. De la même manière, il surestime le risque et a une réaction exagérée face à des dangers relativement mineurs et continue à s'exposer à des risques plus graves.

12.2 Texte A. Acte d'achat porte l'information

Dans un supermarché, la somme des informations à la disposition du consommateur est souvent considérable. Les emballages comportent quantité d'illustrations et d'informations. Bien sûr cette information est utile. Mais, quand elle est trop abondante, elle nuit à la qualité de la décision et finit par déconcerter ou stresser le consommateur.

Cependant, dans l'environnement d'une grande surface, le consommateur ne se laisse en général pas submerger par ces informations et n'en prend que quelques-unes en compte avant de faire son choix. Deux questions se posent alors: quelles informations prend-il? Analyse-t-il les caractéristiques les plus convenables?

L'un des problèmes qui se posent avec les informations communiquées aux consommateurs par la publicité ou sur le point de vente (par exemple l'emballage ou l'étiquetage), c'est qu'elles ne sont ni mémorisées ni interprétées correctement. Il y a plusieurs explications possibles à cela. Les informations peuvent être consciemment trompeuses. Par exemple, lorsqu'un fabricant affirme que son produit est moins «calorique» simplement parce que la taille des portions est beaucoup plus petite. Il arrive aussi que les informations soient trop vagues dans l'espoir que le consommateur les interprète sous le meilleur angle. Par exemple, lorsqu'un fabricant annonce que son produit n'est «pas cher» et que le consommateur en conclut qu'il est «avantageux».

Le consommateur fait également des conclusions erronées. Il part d'une évaluation globale de la marque et lui attribue certaines caractéristiques (c'est ce qu'on appelle l'«effet de halo»): il estime que la marque est de grande qualité alors que ce n'est pas toujours exact.

Il se trompe aussi quand il évalue une marque sur la base de sa ressemblance avec une autre. Il imagine, par exemple, que la nouvelle marque qu'il ne connaît pas

possède les mêmes ingrédients que celle qui lui est familière. Ou, partant du principe que certaines caractéristiques sont toujours liées, il peut en conférer certaines à une marque que celle-ci ne possède en réalité pas. Dans l'esprit du consommateur, des prix élevés sont souvent synonymes de grande qualité, ce qui n'est pas toujours vrai.

Il y a aussi des erreurs dans la façon dont le consommateur intègre les informations. Il a la tendance à ne retenir que les informations confirmant son opinion et à rejeter celles qui ne le confirment pas.

Le consommateur est également plus sensible aux informations exceptionnelles, frappantes ou particulièrement visibles au détriment d'informations plus subtiles. Il risque d'y attacher plus d'importance et de négliger celles qui passent plus inaperçues. De la même manière, il surestime le risque et a une réaction exagérée face à des dangers relativement mineurs et continue à s'exposer à des risques plus graves.

En revanche, il a été démontré que lorsqu'il y a une forte différence entre leur jugement et l'information que les consommateurs viennent de recevoir des magazines, ils améliorent leur prise de décision.

12.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

12.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. Les emballages comportent quantité...
 - a) les illustrations et les informations;
 - b) d'illustrations et d'informations;
 - c) de conclusions erronées.

2. Les informations peuvent être...
 - a) consciemment trompeuses;
 - b) moins caloriques;
 - c) plus vagues pour les clients riches.

3. Le consommateur estime que la marque est de grande qualité...
 - a) alors que ce n'est jamais exact;
 - b) alors que ce n'est pas exact;
 - c) alors que ce n'est pas toujours exact.

12.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. Dans un supermarché, la somme des informations à la disposition du consommateur est insignifiante.
2. Bien sûr cette information est utile.
3. L'abondance d'informations peut stresser le consommateur
4. Le consommateur se laisse en général submerger par ces informations.
5. Parfois les informations sont trop vagues.
6. Le consommateur ne fait jamais de conclusions erronées.

12.3.3 Pour chaque paragraphe du texte suivant choisissez un titre: a) Caractère innovant; b) Argumentaire/produit; c) Nature du produit.

Les chips à l'ancienne communiquent

1. Chips à l'ancienne Findelice, sachet de 150 g. L'accompagnement idéal de l'apéritif.

2. Findelice: la tradition innove. Plus fine, plus dorée, plus craquante, cette chips à l'ancienne a tout pour séduire les amateurs sensibles à un savoir-faire traditionnel. Findelice: un emballage qui sert autant l'image que la qualité. Kraft à l'extérieur, l'emballage exprime le caractère traditionnel des chips Findelice à l'ancienne. Aluminisé à l'intérieur, cet emballage garantit leur fraîcheur et leur croustillance: une assurance de qualité appréciable et appréciée!

3. Findelice: un nouveau mode de consommation. Avec les chips Findelice à l'ancienne, on ouvre un nouveau segment sur le marché des chips, en s'adressant à une cible adulte. Grâce à leur qualité de fabrication irréprochable, à leur saveur incomparable et à leur emballage séduisant, on craque pour les Findelice, notamment à l'apéritif. Findelice: un nouveau succès. Avec leur positionnement très spécifique, les chips Findelice à l'ancienne apportent une véritable valeur ajoutée sur le marché des chips. Remarquées et appréciées, les chips Findelice à l'ancienne assurent un chiffre d'affaires additionnel. Les chips Findelice à l'ancienne ont tout pour plaire, tant à leurs consommateurs qu'à leurs distributeurs!

12.3.4 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi du passé immédiat.

1. Les entreprises viennent de mettre en place des plans de rémunérations.
2. Cette société vient d'atteindre un bon niveau d'attractivité.
3. Nous venons d'apporter des réponses claires concernant la tendance actuelle.
4. Le dirigeant vient d'accroître la motivation des cadres de son entreprise.
5. Les actionnaires viennent d'énoncer leur opinion.
6. La nouvelle entité créée vient d'absorber sa société mère.
7. Il vient de tirer les leçons des expériences passées.
8. Le consommateur vient de prendre la décision.
9. Il vient de se tromper en partant d'une évaluation globale de la marque.
10. On vient de bâtir un véritable empire qui se classe en première position dans pratiquement tous secteurs.

12.3.5 Nommez les numéros des phrases où s'emploie le passé immédiat, traduisez-les.

1. Le consommateur vient dans un supermarché.
2. Le consommateur vient de prendre connaissance des informations.
3. Il est venu en aide à un nouveau.
4. Il est venu à ma connaissance que vous négliger vos devoirs.
5. Nous venons d'aider ce consommateur à faire son choix.

6. On vient d'observer les actions entreprises par les responsables en période de crise.
7. On a fait venir un consultant.
8. L'heure est venue de réfléchir.

12.4 Section B. Exercices préalables

12.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

appliquer – применять
 croiser – скрещивать, складывать
 croisé – перекрестный
 rayon (m) – полка; отделение, отдел
 examiner – рассматривать, изучать
 envisager – рассматривать
 considérer – принимать во внимание
 rémanence (f) – инерционность, последствие
 se soucier (de qch) – заботиться, беспокоиться о чем-либо
 se soucier de (+ infin) – стараться; быть склонным делать что-либо
 essayer – пробовать, испытывать
 réitérer – повторять; снова делать то же самое

12.4.2 Donnez: a) les synonymes des mots: examiner, s'adosser, suppression (f);
 b) les antonymes des mots: maximal, bon marché, savoir (vous pouvez vous adressez au texte B).

12.4.3 Répétez les termes suivants, traduisez-les.

retenir →
 attirer →
 exiger →
 attacher →
 prêter attention →
 l'attention

une grande importance

accorder →
 tenir →
 prendre en →
 de l'importance
 la priorité
 compte

les données sur →
 l'information sur →
 la prédictabilité de →
 en réponse à →
 à la suite de →
 la demande

satisfaire →
 fabriquer à →
 être piloté par →
 une véritable demande →
 la demande →
 du client

12.4.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. En outre, prendre la meilleure décision est rarement ce qui lui importe le plus.
2. C'est ce que l'on a nommé «la règle lexicographique».

12.5 Texte B. La prise de décisions

À un certain moment, le consommateur doit choisir ce qu'il va acheter. À défaut d'un choix clair, la règle voudrait qu'il utilise toutes les informations et qu'il fasse des comparaisons entre les différents attributs des produits. En réalité, le consommateur utilise des règles qui simplifient ses choix. Quand il fait ses courses, il doit prendre de nombreuses décisions et ne souhaite pas passer trop de temps sur chacune d'elles. En outre, prendre la meilleure décision est rarement ce qui lui importe le plus. Souvent, il cherche simplement à satisfaire son niveau d'exigences minimal. L'une des façons d'y arriver est d'appliquer la règle de «la satisfaction des critères de base»: dans cette hypothèse, le client étudie l'un après l'autre les articles inclus dans son champ de choix quand il les croise en rayon. Il évalue ensuite la première marque par rapport à ses critères de base: si elle remplit ses attentes minimales sur tous les attributs qu'il juge importants, il arrêtera son choix sur elle sans évaluer d'autres marques, dans le cas contraire, il examinera la marque suivante dans son champ de choix.

L'autre règle courante est celle de «l'élimination de certains aspects», qui consiste pour le consommateur à ignorer totalement les produits qui ne sont pas à la hauteur de ses attentes sur un attribut précis. Une personne allergique aux noix, par exemple, éliminera toutes les offres contenant des noix et n'envisagera que les options restantes.

A l'inverse, le consommateur peut considérer qu'un attribut (le prix, par exemple) est le plus important pour lui et faire l'option la meilleure sur ce plan. S'il y a plusieurs offres, il passera au deuxième attribut le plus important (comme le type d'emballage) et sélectionnera la marque la plus convenable sur ce plan et ainsi de suite. C'est ce que l'on a nommé «la règle lexicographique».

Parmi les autres stratégies de décision est «la rémanence des premières impressions» qui consiste à s'appuyer sur la mémoire. Une fois mémorisées, ces premières impressions servent ensuite de base à son jugement et le consommateur, n'envisage pas toutes les données disponibles.

La règle des «tactiques de choix» s'applique aux achats effectués de manière répétée par des consommateurs se souciant peu de prendre la meilleure décision. Le consommateur adopte au départ une règle simple comme «acheter la marque la moins chère» ou «prendre la marque recommandée par un ami». Si après avoir essayé le produit, il le trouve satisfaisant, il aura tendance ensuite à réitérer ce choix. Après une série d'essais, l'évaluation après achat se stabilise et une règle de décision simple s'établit.

12.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

12.6.1 Lisez les quatre extraits ci-dessous et faites correspondre chacun d'eux à une caractéristique suivante:

- a) La description des produits a de l'influence sur l'option du consommateur.

b) Les informations sont claires et exactes, le consommateur ne les comprend pas ou ne les croit pas toujours.

c) Les résultats montrent que peu de consommateurs changent leur décision avant achat.

d) Parfois le consommateur pense d'une façon et agit d'une autre.

1. Des chargés d'études ont constaté qu'un tiers seulement des participants à une étude ont compris que les ingrédients figurant sur l'étiquette d'un produit étaient indiqués par ordre de poids décroissant.

2. Des Américains prétendent être plus ou moins concernés par leur alimentation, en particulier par les problèmes liés à la consommation de graisses, de sel ou de sucre, et réclament des produits diététiques. Pourtant, l'existence de tels produits ne modifie pas pour autant leur comportement d'achat. Dans un article du magazine «Forbes», on peut lire «le consommateur en train de manger un cheeseburger au bacon se sent mieux lorsqu'il le fait devant un buffet de crudités».

3. Des chargés d'études ont constaté que s'ils demandaient à des participants de choisir entre un «produit avec 25% de matières grasses» et un «produit avec 75% de viande maigre», ils choisissaient le second.

4. Les chercheurs ont observé 120 clients dans un supermarché. Ils ont analysé la façon dont ceux-ci achetaient leur lessive, une catégorie de produits qui comprend de nombreuses marques et fait partie des achats dits à faible risque. L'étude montre que, en moyenne, les clients n'étudiaient qu'un petit nombre de lessives (1,42). 72% n'en avaient examiné qu'une, 83% en avaient choisi une et 4% plus de deux.

12.6.2 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) la règle du choix;
- b) le niveau d'exigences minimal;
- c) les titres des règles du choix;
- d) les articles inclus dans le champ de choix;
- e) un attribut considéré comme le plus important;
- f) l'appui sur la mémoire;
- g) les achats effectués de manière répétée.

12.6.3 Remplacez les points par les mots qui conviennent: consommateur, hauteur, attribut, règle, option.

1. Le consommateur ignore les produits qui ne sont pas à la ... de ses attentes.

2. Le consommateur adopte au départ une ... simple comme «prendre la marque recommandée par un ami».

3. À un certain moment, le ... doit choisir ce qu'il va acheter.

4. La description des produits a de l'influence sur l'... du consommateur.

5. S'il y a plusieurs offres, le consommateur passera au deuxième ...

12.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. fois – mémorisées – ces – premières – impressions – servir – base – jugement.
2. évaluation – achat – se stabiliser – règle – décision – simple – s'établir.
3. quand – il – faire – courses – il – prendre – nombreuses – décisions.
4. client – étudier – un – après – autre – articles – champ – choix.
5. il – évaluer – première – marque – rapport – critères – base.

12.6.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi du conditionnel.

1. Cette information pourrait être utile.
2. La description serait juste, mais incomplète.
3. Le client ne voudrait plus un produit ou un service qui marche, mais attendrait une solution qui apporte de la valeur.
4. Il faudrait bien sûr analyser les caractéristiques les plus convenables.
5. Si la convergence des efforts se poursuivait, le système de fixation de prix pourrait s'étendre à d'autres secteurs d'activité.
6. Si les clients faisaient les meilleurs choix, la délimitation du champ de choix ne jouerait pas sur la décision.
7. Si l'on avait moins d'information, on ferait moins de conclusions erronées.
8. En travaillant mieux, vous feriez de meilleurs progrès.
9. Si j'avais de l'argent, j'acheterais la marque recommandée par mon patron.
10. On la prendrait pour la meilleure marque.

12.6.6 Traduisez en français les phrases suivantes. Attention à l'emploi du conditionnel.

1. Если бы вы приняли во внимание эту информацию, вы сделали бы правильный выбор.
2. Потребители смогли бы воспользоваться рекламной информацией.
3. Если бы он был менее рассеянным, он смог бы принять правильное решение.
4. Как она была бы довольна, если бы увидела мой подарок.
5. Не могли бы вы дать мне совет.
6. Если бы мы хорошо изучили ситуацию, результаты показали бы, что покупатели редко меняют свое решение непосредственно перед покупкой товара.
7. Мы выбрали бы эту продукцию.
8. Я ограничился бы этой информацией.

12.7 Section C. Exercices préalables

12.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

délimitation (f) – разграничение; установление границ

jouer (sur) – действовать, иметь значение
 probabilité (f) – вероятность
 établi – установившийся
 influencer – влиять, оказывать влияние
 contenu (m) – содержимое; содержание
 intermédiaire – промежуточный; переходный
 introduction (f) – введение
 similaire – однородный, похожий, подобный
 supplément (m) – добавление; прибавление, доплата

12.7.2 Donnez: a) les synonymes des mots: grande surface (f), avis (m), modifier;

b) les antonymes des mots: soustraire, diminuer, supérieur, d'une part (vous pouvez vous adresser au texte C).

12.7.3 Répétez les termes suivants, traduisez-les

le coût

- de revient
- de l'entreprise
- de la garantie
- de produit

le coût

- unitaire
- fixe
- important

réduire les coûts, supporter les coûts, les avantages de coûts.

12.8 Texte C. Le champ de choix des consommateurs

Si les clients des grandes surfaces pouvaient faire les meilleurs choix en faisant systématiquement toutes les comparaisons possibles, la délimitation préalable du champ de choix ne jouerait pas sur la décision d'achat finale. Ils sélectionneraient toujours la meilleure marque indépendamment de toutes celles envisagées lors de la prise de décision. Cependant, les études montrent que la probabilité d'acheter une marque spécifique dépend du nombre et de la nature des autres marques entrant dans le champ de choix du consommateur.

Ce champ de choix est généralement fondé sur des critères très simples comme, par exemple, «considérer toutes les marques inférieures à 10 F» ou «envisager toutes les marques de céréales sans sucre ajouté». Comme ces critères sont loin d'être optimaux, la décision d'achat finale ne sera pas optimale non plus.

Les préférences des consommateurs sont rarement établies une fois pour toutes; elles évoluent selon la présentation des offres, le moment de l'achat ou la quantité achetée. Par conséquent, il est possible d'influencer le choix de la marque simplement en modifiant le contenu du champ de choix et sans changer pour autant l'opinion du consommateur à propos de cette marque.

Deux généralisations permettent de mieux comprendre cette situation:

- d'une part, le consommateur privilégie une offre si elle se comporte mieux que les autres dans son champ de choix, mais cette préférence peut changer si le produit entre dans un champ qui, par comparaison, ne lui est plus aussi favorable;

- d'autre part, le consommateur qui effectue des comparaisons n'est généralement pas attiré par l'option extrême; il fait plutôt l'option intermédiaire.

Ces deux généralisations sont beaucoup plus difficiles à effectuer lorsque les consommateurs ont une préférence affirmée dans une catégorie de produits. Mais, en règle générale, les préférences ne sont pas bien fixées et, consciemment ou non, le consommateur se base sur le contexte du choix pour décider du «meilleur achat».

Les tests empiriques montrent que si l'on ajoute un produit dominé dans un champ de choix, ceci augmente la probabilité que le consommateur choisisse le produit dominant. Prenons, par exemple, une catégorie de produits alimentaires à deux articles: un article haut de gamme, cher, dans un emballage sophistiqué et un article générique de petit prix, moins bon, dans un emballage ordinaire. Si l'on ajoute dans ce champ de choix une autre marque qui n'a pas autant de goût que la marque haut de gamme originale, les faits montrent qu'il y a plus de probabilité que le consommateur choisisse la marque haut de gamme.

Certaines études montrent que l'introduction dans un champ de choix d'un article similaire (pas forcément dominé) augmente la probabilité que la décision soit prise en faveur de l'article original.

L'effet de compromis. Les tests empiriques montrent aussi que, lorsque la décision est difficile à prendre parce que le consommateur a du mal à comparer les attributs respectifs, l'introduction d'une marque-compromis peut être utile. Par exemple, si un consommateur hésite entre un produit cher contenant certains ingrédients et une marque moins chère, qui ne les possède pas, ce qui sera au coeur de la décision, c'est de savoir si la composition du produit justifie le supplément de prix. S'il a du mal à calculer le coût des ingrédients, il aura tendance à choisir une marque-compromis à un prix intermédiaire comportant seulement quelques-uns des ingrédients qu'il recherche.

Ce choix réduit le conflit provoqué par l'élimination d'un attribut (la qualité supérieure) au profit d'un autre (un prix plus bas) et a l'avantage aussi de minimiser l'erreur (payer trop cher ou acheter un produit de qualité médiocre).

Généralement, l'acheteur se considère «dans la moyenne». Quand il n'a pas de préférence, il pense que la marque milieu de gamme correspond sûrement à ses goûts.

12.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

12.9.1 Lisez les extraits suivants et faites correspondre chacun d'eux à un titre:
a) Une marque-compromis; b) Un article similaire.

1. Imaginons que des consommateurs n'envisagent que deux produits dans la catégorie des chips : les chips simples et les chips gaufrettes. Si le distributeur parvient à convaincre le consommateur de considérer une autre marque de chips

gaufrettes (par une présentation spéciale en magasin, par exemple), l'envie de ce dernier d'acheter les chips gaufrettes originales augmentera.

2. Jean arrive au magasin pour acheter un champoing. Il prête attention à un champoing cher ayant beaucoup d'ingrédients et à une marque moins chère qui ne les possède pas. Dans quelques minutes il quitte le magasin avec un champoing à un prix intermédiaire comportant seulement quelques-uns des ingrédients désirés.

12.9.2 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Choisir, dans un ensemble, les éléments qui répondent le mieux à un critère donné.

- a) faire;
- b) sélectionner;
- c) opter.

2. Examiner, considérer, tenir compte.

- a) compter;
- b) envisager;
- c) influencer.

3. Changer, sans en altérer la nature essentielle, la forme, la qualité etc.

- a) préférer;
- b) délimiter;
- c) modifier.

4. Joindre (une chose) à (une autre); mettre en plus.

- a) ajouter;
- b) mettre;
- c) dominer.

12.9.3 Trouvez les définitions qui correspondent aux termes suivants.

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. La gamme de produits | 1. L'ensemble de produits proches les uns des autres et offrant à l'acheteur la possibilité d'acquérir un bien en fonction de ses goûts et de ses revenus |
| 2. L'assortiment de produits | 2. L'ensemble des activités d'une entreprise industrielle |
| 3. Le portefeuille de produits | 3. La signe servant à identifier un produit |
| 4. La marque | 4. L'éventail des produits proposés dans un point de vente ou dans un rayon |

12.9.4 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Le champ de choix est généralement fondé sur des critères très simples comme, par exemple, «considérer toutes les marques inférieures à 10 F».

- a) Ils sélectionneraient toujours la meilleure marque indépendamment de toutes celles envisagées lors de la prise de décision.
- b) Deux généralisations permettent de mieux comprendre cette situation.
- c) Comme ces critères sont loin d'être optimaux, la décision d'achat finale ne sera pas optimale non plus.

2. Les préférences des consommateurs sont rarement établies une fois pour toutes; elles évoluent selon la présentation des offres, le moment de l'achat ou la quantité achetée.

- a) Par conséquent, il est possible d'influencer le choix de la marque simplement en modifiant le contenu du champ de choix.
- b) D'autre part, le consommateur qui effectue des comparaisons n'est généralement pas attiré par l'option extrême.
- c) Ces deux généralisations sont beaucoup plus difficiles à effectuer.

3. Généralement, l'acheteur se considère «dans la moyenne».

a) Certaines études montrent que l'introduction dans un champ de choix d'un article similaire augmente la probabilité que la décision soit prise en faveur de l'article original.

b) Par conséquent, quand il n'a pas de préférence, il pense que la marque milieu de gamme correspond sûrement à ses goûts.

c) Les tests empiriques montrent aussi que, lorsque la décision est difficile à prendre, l'introduction d'une marque-compromis peut être utile.

12.9.5 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

12.9.6 Après avoir récapitulé les règles de grammaire, mettez les verbes entre parenthèses aux temps indiqués.

1. Ils (savoir-présent) mobiliser les autres pour un travail de qualité.
2. Les cadres (vouloir-futur simple) faire bénéficier de l'apprentissage chaque personne placée sous leur responsabilité.
3. Les échecs et les réussites (être-passé composé) abordés dans les discussions.
4. Les systèmes d'information (représenter-impairfait) un réel levier d'amélioration de la performance.
5. Tout ceci (entraîner-futur immédiat) une concurrence et un degré d'innovation sans précédent.
6. Le personnel compétent (fournir-passé immédiat) de l'information.
7. Un chef d'entreprise (pouvoir-conditionnel présent) expliquer la situation.
8. La tendance adoptée à l'heure actuelle (aller-présent) vers des systèmes de responsabilité sociale.
9. Il est indispensable que vous (avoir-subjonctif présent) vos papiers.
10. Il (falloir-impairfait) comprendre la variabilité du choix.

12.9.7 Dites quels modes et quels temps sont employés dans ce texte.

13 Leçon 13

Sujet: L'entreprise apprend les clients.

Grammaire: Adverbes de quantité et d'intensité. Plus-que-parfait. Participe présent, gérondif (récapitulation).

13.1 Section A. Exercices préalables

13.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

recette (f) – доход, выручка

lucratif – прибыльный, доходный

soigner – заботиться о ком-либо, о чем-либо

instaurer – устанавливать

confiance (f) – доверие; вера

noter – замечать, брать на заметку

réclamation (f) – требование; жалоба, претензия

centraliser – централизовать, сосредоточивать

s'aider – помогать себе

collecter – собирать

transparence (f) – прозрачность, ясность

fichier (m) – картотека; файл

publipostage (m) – рассылка по почте рекламных проспектов

couponnage (m) – торговля по переписке с оплаченным ответом

13.1.2 Choisissez les adjectifs qui peuvent être employés avec le mot *client (m)*: satisfait, double, international, important, urgent, exigeant, global, final, fidèle, durable, lucratif, rentable, long, clair, intéressant, bon.

13.1.3 Trouvez les équivalents français des expressions russes.

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. устанавливать отношения | 1. effectuer les ventes |
| 2. делать отношения рентабельными | 2. atteindre l'objectif |
| 3. завязывать отношения | 3. investir davantage |
| 4. осуществлять продажи | 4. rentabiliser des relations |
| 5. делать преданными | 5. nouer des relations |
| 6. вкладывать больше | 6. rester fidèles |
| 7. отмечать ошибки | 7. obtenir des informations |
| 8. узнавать о предпочтениях | 8. établir des relations |
| 9. оставаться преданными | 9. rendre fidèles |
| 10. получать информацию | 10. apprendre les préférences |
| 11. достигать цель | 11. noter les erreurs |

13.1.4 Donnez les synonymes des mots: se soucier, adapter, stimuler, profitable, futur (m) (vous pouvez vous adresser au texte A).

13.2 Texte A. La gestion de la relation client

Marketing relationnel a pour objet d'établir des relations «initiatique» avec les clients. Avec les clients rentables se pose le problème de la fidélisation car ils vont devenir la cible de la concurrence. D'où l'intérêt de développer des relations suivies avec la clientèle. Vis-à-vis des clients non rentables les dirigeants ont trois actions à mener: réduire les coûts de gestion individuelle, augmenter les recettes via des honoraires pour certains services, envisager l'arrêt des relations, même si cette solution est souvent peu souhaitable. Avec les moins lucratifs on peut effectuer des ventes croisées à même de rentabiliser la relation globale. Certaines banques vendent des cartes de crédit à leurs clients les moins rentables. Appliquée aux clients «intéressants», la gestion de la relation client peut les rendre plus fidèles et les inciter à investir davantage.

Il convient de nouer des relations durables avec les clients. Par conséquent, il convient de «soigner» en priorité les clients qui sont les plus rentables aujourd'hui ou peuvent le devenir demain ainsi que ceux qui resteront fidèles à l'entreprise dans l'avenir. Les situations de communication que l'entreprise peut susciter sont d'une grande variété. Quelques moyens de communication commerciale sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 – La diversité des moyens de communication commerciale

	Définitions	Objectifs	Techniques ou moyens employés
Promotion	Ensemble des actions destinées à développer les ventes et employées à titre exceptionnel	Inciter un premier achat. Fidéliser les clients. Relancer un produit.	Réductions de prix. Jeux et concours. Primes et cadeaux. Couponnage...
Marketing relationnel	Ensemble de techniques qui établissent un contact personnalisé entre le client et l'entreprise.	Étudier un marché. Constituer un fichier. Vendre.	Publipostage. Vente par téléphone. Vente par Minitel. Téléachat...

Objectifs des relations. La gestion relationnelle n'a d'autre but que d'accroître la satisfaction de la clientèle et de minimiser les problèmes. En développant des relations l'entreprise apprend ses clients, obtient des informations à leur sujet et instaure une certaine confiance. Elle doit noter les réclamations et les erreurs, archiver les contacts établis avec les clients et les centraliser.

Beaucoup d'entreprises commencent à atteindre cet objectif en s'aidant de logiciels de gestion de la relation client. Les données, une fois collectées et centralisées, permettent de personnaliser le service rendu. Pour mieux servir le client

il faut apprendre ses préférences. Il existe deux manières pour les apprendre: l'apprentissage par transparence et l'apprentissage par collaboration.

13.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

13.3.1 Complétez les phrases suivantes:

1. La gestion de la relation clients ...
 - a) n'a d'autre but que d'augmenter les problèmes;
 - b) n'a d'autre but que de stresser le consommateur;
 - c) peut les rendre plus fidèles.

2. Les données collectées et centralisées permettent de ...
 - a) personnaliser le service rendu;
 - b) devenir la cible de la concurrence;
 - c) noter les erreurs.

3. Pour mieux servir le client...
 - a) il faut l'inciter à investir d'avantage;
 - b) il faut lui communiquer ses besoins;
 - c) il faut apprendre ses préférences.

13.3.2 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. Avec les clients rentables se pose le problème des ventes croisées.
2. Toutes les banques vendent des cartes de crédit à leurs clients les moins rentables.
3. Il convient de nouer des relations durables avec les clients.
4. Les situations de communication que l'entreprise peut susciter sont d'une petite variété.
5. La gestion relationnelle doit accroître la satisfaction de la clientèle.
6. L'entreprise ne doit pas noter les réclamations et les erreurs.
7. L'entreprise doit archiver les contacts établis avec les clients et les centraliser.

13.3.3 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) Les relations durables avec les clients.
- b) L'utilisation des logiciels.
- c) Les relations «initiatiques».
- d) La satisfaction de la clientèle.
- e) Les actions vis-à-vis des clients non rentables.

13.3.4 Remplacez les points dans le texte ci-dessous par les mots qui conviennent: a) origine; b) qualité; c) prix; d) produit; e) familles; f) marques; g) clientèle; h) concurrents.

Privilégier le contact avec la clientèle

1. Selon une enquête 56% des Français sont prêts à acheter 10% plus cher un ... fabriqué en France.
2. À ... égale 96% des consommateurs choisissent un produit fabriqué ou assemblé sur le territoire.
3. Des chiffres qui témoignent de la volonté des ... de se rapprocher des valeurs essentielles de solidarité et de qualité.
4. L'entreprise n'a pas manqué d'intégrer cette évolution dans sa politique commerciale pour se différencier de ses
5. Les distributeurs orientent toute leur stratégie de communication sur le ... au détriment des produits.
6. Résultat: le consommateur se perd dans le dédale de ... et de groupes qui régissent l'univers de la grande distribution.
7. Il lui est très difficile de retrouver ... d'un article.
8. Voilà pourquoi il y a une tendance qui conduit à privilégier le contact ... afin d'instaurer à nouveau un rapport de confiance.

13.3.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi des adverbes de quantité et d'intensité: *beaucoup, trop, davantage, peu, combien*.

1. Beaucoup de salariés participent à la discussion.
2. Il faut conclure beaucoup d'accords avec les entreprises extérieures.
3. La fidélisation est trop souvent associée à des programmes promotionnels aux effets douteux.
4. Combien d'entreprises instaurent des relations conviviales?
5. Il me racontait combien il avait travaillé autrefois.
6. Peu de fournisseurs s'approvisionnent ici.
7. Ces secteurs sont peu soumis à de telles pressions.
8. Il y a trop de produits pour accroître la satisfaction des consommateurs.
9. Ces raisons sont peu intéressantes.
10. La répartition des coûts par client permet de repérer les clients les plus rentables.

13.3.6 Remplacez les mots entre parenthèses par leurs équivalents français. Attention à l'emploi de la préposition *de*.

1. Les paramètres de ce modèle sont (мало) nombreux.
2. Cela est dû à la nature des sociétés qui ont (мало) actifs matériels, et (много) actifs immatériels.

3. L'erreur des praticiens vient souvent d'une estimation (слишком) optimiste des taux de marge à terme.

4. Sur la plupart des marchés de la nouvelle économie il y a (мало) barrières à l'entrée.

5. On vend bon marché pour vendre (много).

6. En consacrant (больше) temps aux clients on gagnera en rentabilité.

7. (Сколько) problèmes faut-il résoudre?

8. Notre économie repose (больше) sur les services.

13.4 Section B. Exercices préalables

13.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

générique – обезличенный, нефирменный

registre (m) – книга записей; перечень

fourchette (f) – вилка; расхождение

signaler – предупреждать; сообщать

recours (m) – использование, применение

cerner – обводить (круг)

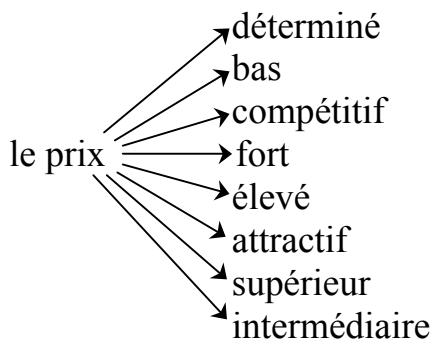
cerner les préférences – определять, уточнять предпочтения

aboutir (à) – приводить к ...

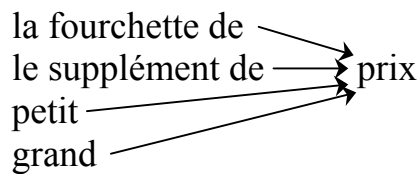
consentir – соглашаться

autorisation (f) – разрешение

13.4.2 Répétez les termes suivants, traduisez-les.



le prix à la vente



13.4.3 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

1. l'apprentissage transparent

2. l'apprentissage collaboratif

3. le prêt-à-porter haut de gamme

4. un produit parfait

5. le marketing consenti

6. le filtrage collaboratif

7. la collaboration profitable au client

1. выгодное для клиента

сотрудничество

2. изучение спроса с согласия клиента

3. способом сотрудничества

4. изучение спроса на основе доступности информации

8. d'une manière générique
9. d'une manière collaborative
10. le prêt-à-porter bas de gamme

5. обезличенным образом
6. изучение спроса на основе сотрудничества
7. совместный отбор информации
8. прекрасный товар
9. дешевое платье
10. престижное готовое платье

13.4.4 Donnez les synonymes des mots: merchandise (f), excellent, fatiguer (vous pouvez vous adresser au texte B).

13.5 Texte B. Les préférences des clients

Apprentissage transparent signifie que le spécialiste marketing apprend les besoins des clients sans les prendre en compte de manière générique. Par exemple dans le prêt-à-porter haut de gamme, les boutiques spécialisées tiennent un registre des tailles, styles, marques, couleurs et fourchettes de prix les plus appréciées de leurs clients à qui elles signalent l'arrivée de nouveaux articles et qu'elles aident dans le choix des accessoires.

Avec le recours croissant à Internet, les entreprises peuvent cerner les préférences et le comportement de leurs clients. Ainsi, elles collectent aisément et en toute transparence un certain nombre d'informations.

Apprentissage collaboratif. Lorsque les spécialistes marketing apprennent les préférences des clients d'une manière collaborative, ils engagent avec eux un dialogue visant à définir leurs besoins et à trouver les moyens de les satisfaire. Au final, cette méthode aboutit à la fourniture d'un produit parfait, mais cela peut prendre du temps. L'objectif du spécialiste marketing est ici de trouver un moyen d'optimiser l'apprentissage sans lasser le client.

Le marketing consenti ne doit pas non plus être négligé. Il suppose de demander aux clients l'autorisation de collecter des informations personnalisées ou de les contacter à l'avenir. Enfin, le filtrage collaboratif est efficace pour mieux connaître les préférences de la clientèle et l'aider à choisir les articles susceptibles de lui plaire.

Cette collaboration est aussi profitable aux clients. Un produit conçu avec le client ne doit pas être mauvais en s'efforçant de cerner ses propres besoins, le client est invité à s'impliquer davantage. Enfin, cette participation semble également se traduire par une satisfaction accrue de la clientèle. Levi Strauss l'a du moins ressenti comme tel avec ses jeans sur mesure. Ses clients parassaient d'autant plus enchantés du produit final s'ils en avaient essayé un (même si cet essayage était superflu).

13.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

13.6.1 Lisez les extraits suivants et faites correspondre chacun d'eux à un titre:
a) L'apprentissage transparent; b) Le marketing consenti.

1. L'hôtel Ritz Carlton note les choix de ses clients. Si l'un d'eux, par exemple, exige un oreiller supplémentaire, il n'aura plus à le réclamer lorsqu'il redescendra dans cet hôtel.

2. Un libraire fixe les préférences de ses clients et leurs habitudes d'achat, les compare à celles d'autres clients au profil similaire et recommande aux premiers des produits qui sont fonction des choix réalisés par les seconds.

13.6.2 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) la prise en compte des besoins des clients;
- b) la collaboration avec les clients;
- c) la fourniture d'un produit parfait;
- d) le filtrage collaboratif.

13.6.3 Remplacez les points par les mots qui conviennent: articles, transparence, choix, habitudes.

1. Un magasin fixe les préférences de ses clients et leurs ... d'achat.
2. Les boutiques spécialisées signalent aux clients l'arrivée de nouveaux ...
3. L'hôtel note les ... de ses clients.
4. Les entreprises collectent aisément et en toute ... un certain nombre d'informations.

13.6.4 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. marketing – supposer – demander – clients – autorisation – collecter – informations.
2. ils – engager – clients – dialogue.
3. final – méthode – aboutir – fourniture – bon – produit.
4. on – tenir – registre – tailles – styles.
5. spécialistes – apprendre – préférences – clients.

13.6.5 Traduisez les phrases suivantes, observez l'emploi du plus-que-parfait.

1. Cet entrepreneur avait réussi à convaincre ses futurs clients de financer son projet.
2. Ils avaient examiné quelques-unes des évolutions et ont répercuté leurs considérations sur les pratiques de management.
3. Les conseillers avaient recommandé de dévoiler à chaque acheteur potentiel que l'autre était intéressé.
4. Pour s'attirer les bonnes grâces de la clientèle il avait cerné les besoins de chaque client.
5. Tous les salariés avaient été à leurs places quand le directeur est entré.

6. Il a visité l'entreprise où il avait travaillé autrefois.
7. Le patron m'a demandé si je travaillais bien et ce que j'avais déjà fait.
8. Chaque jour, quand nous avons fini notre travail nous allions faire un tour.
9. L'entreprise est entrée sur le marché visé quand elle s'était informée de l'état de la concurrence sur ce marché.

10. Quand la position de chaque client avait été définie, les objectifs de management ont gagné.

13.6.6 Mettez les verbes entre parenthèses au plus-que-parfait.

1. Le problème des relations avec les clients (être) à l'ordre du jour depuis longtemps.

2. Plusieurs entreprises mondiales (prendre) part aux négociations.

3. On (préparer) des propositions concernant le marketing relationnel.

4. Au cours des années, des événements importants (se succéder) dans le nouvel environnement.

5. Des négociations qui (avoir) lieu à Moscou ont fini par la signature d'un contrat.

6. Les mesures que le spécialiste (entreprendre) ont aidé cette société.

7. Avez-vous déjà utilisé la liste des habitudes des clients que vous (dresser) la veille?

8. A-t-il calculé la rentabilité de chaque client que nous (identifier).

13.7 Section C. Exercices préalables

13.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

désormais – отныне, в дальнейшем

se rapprocher – приближаться

liste (f) – список, перечень

garde (f) – охрана

prendre garde (f) – остерегаться

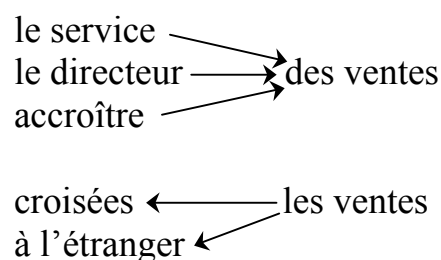
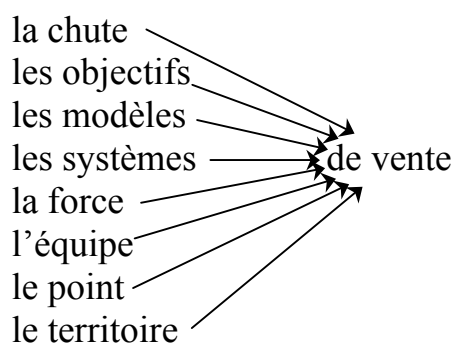
demeurer – оставаться

parfaitement – совершенно; прекрасно

tenter (de) – пытаться

habitué (m) – завсегдатай, постоянный посетитель (зд. клиент)

13.7.2 Répétez les termes suivants, traduisez-les.



13.7.3 Trouvez les équivalents russes des expressions françaises.

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. disposer d'un fichier | 1. внушать доверие |
| 2. proposer des articles | 2. оставаться преданным |
| 3. inspirer la confiance | 3. располагать картотекой |
| 4. se montrer fidèle | 4. завоевать доверие |
| 5. gagner la confiance | 5. предлагать товары |
| 6. demeurer fidèle | 6. испытывать трудности |
| 7. éprouver les difficultés | 7. обратиться к другому |
| 8. se tourner vers un autre | 8. оказаться преданным |

13.7.4 Donnez les synonymes des mots: offrir, abandonner, s'adresser (vous pouvez vous adresser au texte C).

13.8 Texte C. Les ventes croisées

Mieux cerner les préférences de sa clientèle présente beaucoup d'avantages pour l'entreprise: celle-ci dispose désormais d'un fichier à partir duquel elle pourra effectuer des ventes croisées d'autres produits ou services. Le spécialiste pourra proposer au client des articles qui se rapprochent; si le client a acheté des billets d'avion, il pourra lui proposer une liste d'hôtels.

Il appartient aux spécialistes marketing de prendre garde à quelque information et de construire des relations basées sur la confiance. Certaines activités ont un avantage «naturel»: un médecin ou une banque inspire davantage confiance qu'un supermarché. Cependant, si les relations sont viables et si le spécialiste marketing fait des propositions convenables, le client se montrera fidèle. Ce dernier a tout intérêt à demeurer fidèle à une entreprise en qui il a confiance plutôt que de la quitter.

En apprenant les préférences de leurs clients et en développant des relations à long terme, les chefs d'entreprise proposent des produits et des services parfaitement adaptés à leurs besoins. Ils peuvent même s'assurer de leur fidélité. Si une entreprise gagne la confiance d'un client et que ce dernier, en retour, lui communique des informations stratégiques sur ses préférences et ses besoins, les concurrents éprouveront des difficultés à reproduire cette relation.

A mesure que ces relations gagneront en intensité, les clients auront tendance à acheter davantage auprès de la société. Plus un client achète auprès d'une entreprise en qui il place sa confiance, moins il est tenté de se tourner vers un autre fournisseur. Au final, un «habitué» est même plus susceptible de se tourner vers un produit ou un service haut de gamme.

La dernière récompense de la gestion de la relation client est atteinte dès lors que l'entreprise peut faire de ses clients ses meilleurs alliés.

13.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

13.9.1 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Obtenir, se procurer qch en payant.

- a) vendre;
- b) acheter;
- c) recevoir.

2. Mettre à exécution, accomplir.

- a) effectuer;
- b) présenter;
- c) disposer.

3. Offrir au choix, à l'appréciation de qn.

- a) appartenir;
- b) développer;
- c) proposer.

4. Acquérir, obtenir (un profit, un gain) par son travail ou par le hasard.

- a) se montrer;
- b) demeurer;
- c) gagner.

13.9.2 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Mieux cerner les préférences de sa clientèle présente beaucoup d'avantages pour l'entreprise.

a) Cependant, si les relations sont viables et si le spécialiste marketing fait des propositions convenables, le client se montrera fidèle.

b) Celle-ci dispose désormais d'un fichier à partir duquel elle pourra effectuer des ventes croisées d'autres produits ou services.

c) Ce dernier a tout intérêt à demeurer fidèle à une entreprise en qui il a confiance plutôt que de la quitter pour une autre.

2. Certaines activités ont un avantage «naturel».

a) Un médecin ou une banque inspire davantage confiance qu'un supermarché.

- b) Le spécialiste pourra proposer au client des articles qui se rapprochent.
- c) Si une entreprise gagne la confiance d'un client, les concurrents éprouveront des difficultés à reproduire cette relation.

3. A mesure que ces relations gagneront en intensité, les clients auront tendance à acheter davantage auprès de la société.

- a) Plus un client achète auprès d'une entreprise en qui il place sa confiance, moins il est tenté de se tourner vers un autre fournisseur.
- b) Ils peuvent même s'assurer de leur fidélité.
- c) Il appartient aux spécialistes marketing de prendre garde à quelques informations et de construire des relations basées sur la confiance.

13.9.3 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

13.9.4 Remplacez les points dans le texte ci-dessous par les mots qui conviennent:
 a) acheteur; b) échecs; c) créativité; d) gammes; e) consommation; f) prix; g) choix;
 h) offres; i) leaders.

L'importance du marketing

1. Les réussites et les ... confirment l'importance du marketing en période de vaches maigres.
2. Quand la ... déprime, il ne s'agit plus de vendre, mais de redonner envie d'acheter.
3. Chaque mois, plus de 1500 ... inédites (produits, promotions ou emballages nouveaux) forcent les portes des grandes surfaces.
4. L'... se fait plus sélectif.
5. Le consommateur refuse d'arbitrer entre qualité et bas ... , il veut les deux.
6. Voilà pourquoi les marques ... sont menacées par celles des distributeurs qui, à leur tour, souffrent des magasins à prix cassés.
7. Les fabricants rationalisent les ... et jouent du look.
8. Dans 30% des cas, le ... d'un produit se fait devant le rayon.
9. Le client ne se plaindra pas si la crise stimule la ... commerciale.

13.9.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention à la traduction des formes en *ant*: le gérondif ou le participe présent.

1. L'élévation du niveau général des connaissances entraînant un refus de dépendance économique supprime la priorité aux producteurs qui sont seuls à détenir l'information sur leurs produits.
2. L'entreprise donne une réponse en se dotant de moyens qui permettent de détecter les besoins des consommateurs.
3. Beaucoup d'entreprises proposent aujourd'hui des produits écologiques protégeant l'environnement.

4. C'est une étape correspondant à la phase d'action.
5. En prenant en considération des points de vue des consommateurs il ne faut pas négliger l'expérience.
6. C'est la réaction de l'entreprise permettant de revoir aussi bien le plan d'action que les choix stratégiques.
7. Ce sont les études de marché utilisant les mathématiques, les statistiques et l'informatique.
8. En étudiant l'environnement on fait obligatoirement appel à l'économie.
9. Un produit se désigne par les références variant d'une entreprise à l'autre.
10. On a reçu un code à treize positions numériques en les traduisant sous forme de barres déchiffrables par les lecteurs optiques des caisses de sortie des magasins.

13.9.6 Relisez le texte et relevez des formes en *ant*: le gérondif et le participe présent, traduisez-les.

14 Leçon 14

Sujet: La réalisation des expériences.

Grammaire: Pronoms personnels. Verbes impersonnels (récapitulation).
Pronoms interrogatifs. Adverbes interrogatifs.

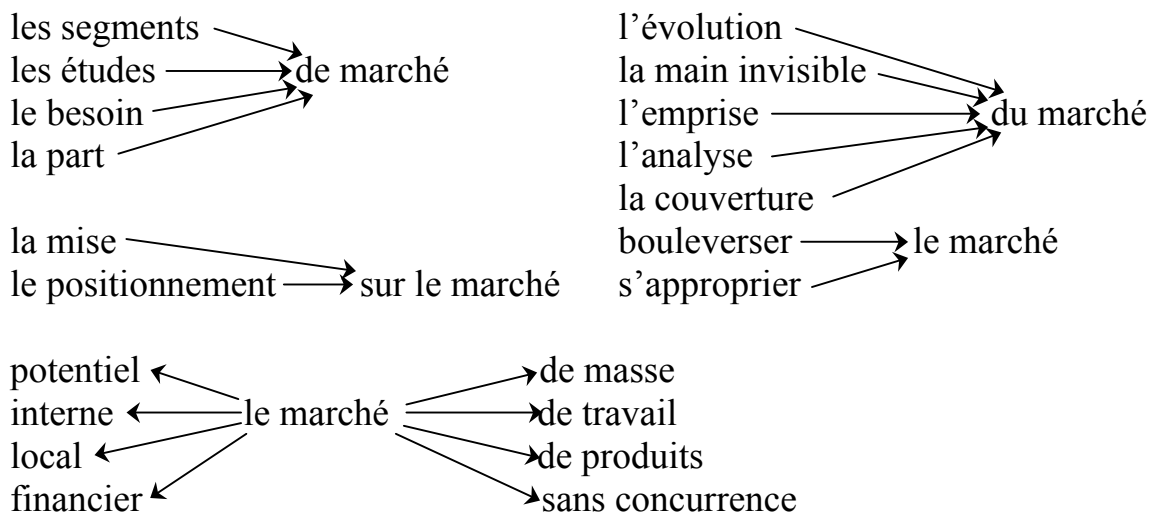
14.1 Section A. Exercices préalables

14.1.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

sensibilité (f) – чувствительность; чувство
 se pencher (sur) – заниматься, интересоваться чем-либо
 expérience (f) – опыт, эксперимент
 sens (m) – смысл
 se détourner – отдалиться, оставить (намерения и т.п.)
 origine (f) – начало, происхождение, источник
 égaliser – уравнивать, приравнивать
 acquis – полученный, достигнутый
 éblouir – восхищать, покорять, обольщать
 pointe (f) – острие; пик, максимум
 être à la pointe (f) – быть в авангарде, в первых рядах
 particulier (m) – частное лицо; гражданин

14.1.2 Donnez les synonymes des mots: viser, atteindre, construire (vous pouvez vous adresser au texte A).

14.1.3 Répétez les termes suivants, traduisez-les.



14.1.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Telle est l'idée principale du marketing expérientiel.
2. A partir de maintenant, les sociétés à la pointe du progrès - qu'elles vendent aux particuliers ou aux entreprises - s'apercevront que le prochain champ de bataille de la concurrence sera la réalisation d'expériences.

14.2 Texte A. Retrouver les valeurs de la sensibilité

Oubliez les caractéristiques de votre produit et penchez-vous sur l'expérience des consommateurs. Telle est l'idée principale du marketing expérientiel. Le marketing expérientiel ce n'est pas simplement une approche au sens strict du terme. C'est une nouvelle façon de faire des affaires.

Dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises se détournent des pratiques marketing traditionnelles, entièrement axées sur les attributs et les avantages des produits et services, au profit du marketing expérientiel.

Quelle est l'origine de cette évolution? En réalité, les attributs et avantages, le prix et la qualité ne sont pas très difficiles à égaler. Les clients les considèrent comme acquis. Ce que les clients veulent, ce sont des produits, des campagnes de communications et de marketing qui les éblouissent, les touchent et les stimulent sur le plan intellectuel. Ils ont besoin d'y être relié, de les intégrer dans leur mode de vie. Bref, ils veulent vivre une expérience.

A partir de maintenant, les sociétés à la pointe du progrès - qu'elles vendent aux particuliers ou aux entreprises - s'apercevront que le prochain champ de bataille de la concurrence sera la réalisation d'expériences. Pour bâtir une société axée sur l'expérience on a besoin d'un nouvel état d'esprit qui devra pénétrer toute la culture de l'entreprise. Une société qui envisage sérieusement le marketing expérientiel met l'accent sur la créativité et l'innovation et considère ces facultés comme son capital intellectuel.

14.3 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

14.3.1 Lisez les trois extraits suivants et dites quels attributs non fonctionnels sont utilisés pour séduire le client?

1. Les boutiques Sephora vendent des parfums et produits cosmétiques. Le groupe de produits de luxe qui détient Sephora, possède 300 magasins dans 180 villes. Les ventes dans ces boutiques enregistrent un taux de croissance trois fois supérieur à celui des grands magasins en moyenne. Sephora a changé la façon dont les gens achètent des cosmétiques par son concept de vente original et ses magasins expérientiels. Un éclairage étudié, des lampes de couleurs, la présentation des bouteilles de parfum comme dans un musée et d'autres éléments non fonctionnels donnent à ces points de vente leur ambiance unique.

2. Singapore Airlines a amélioré ses services en promettant «plus que jamais, une autre façon de voyager». L'accent n'est pas seulement mis sur les horaires pratiques et respectés, mais sur «tous les aspects de l'expérience du voyage» dans toutes les classes, comme le souligne le rapport annuel de la compagnie.

3. Les exemples de marketing expérientiel sont nombreux. On peut encore citer la nouvelle Beetle de Volkswagen avec sa forme inhabituelle et son vase de fleurs sur le tableau de bord, qui a fait l'objet d'une campagne de publicité nostalgique.

14.3.2 Complétez les phrases suivantes:

1. Ce que les clients veulent...

- a) ce sont des produits qui les éblouissent;
- b) ce sont les articles de base;
- c) ce sont les secteurs d'activité.

2. Le marketing traditionnel est focalisé sur...

- a) quatre caractéristiques principales;
- b) les attributs et les avantages des produits et services;
- c) les spécialistes du management.

3. Le marketing expérientiel met l'accent sur ...

- a) les caractéristiques des produits;
- b) la créativité et l'innovation;
- c) les campagnes de communications.

14.3.3 Lisez les phrases suivantes et rétablissez la vérité: vrai – 1; faux – 2.

1. Le marketing expérientiel c'est une nouvelle façon de faire des affaires.

2. Dans de nombreux secteurs d'activité on se détourne des pratiques marketing traditionnelles.

3. Le prix et la qualité sont très difficiles à égaler.

4. Les clients ont besoin d'une expérience.

5. Pour bâtir une société axée sur les attributs et les avantages des produits on a besoin d'un nouvel état d'esprit.

14.3.4 Énumérez les points du plan ci-dessous conformément à la logique de l'information dans le texte, racontez-le.

- a) Le prochain champ de bataille de la concurrence.
- b) Les clients veulent vivre une expérience.
- c) Le tournant au profit du marketing expérientiel.
- d) L'idée principale du marketing expérientiel.

14.3.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux pronoms personnels.

1. Aujourd'hui l'offre est trop complexe et le consommateur ne sait plus quel produit lui convient le mieux parmi tous ceux qui lui sont proposés.

2. Elle lui explique pourquoi elle doit abandonner ce projet de l'apprentissage du personnel.

3. Je reviens vous voir pour dire que j'ai fait erreur.

4. Pour le moment, il nous demande de faire comme s'il avait raison.

5. Je l'aide à vivre une expérience.

6. Il faut leur apporter un soutien individuel et modifier la culture d'entreprise afin qu'ils puissent prendre des décisions sans redouter l'échec.

7. Le vendeur a donné une idée du prix minimal acceptable pour lui.

8. Les études leur montrent qu'un contrôle régulier reste une base indispensable.

9. Je veux les acheter.

10. Vous nous déposez votre argent, nous vous remettons un chéquier.

14.3.6 Traduisez les phrases suivantes et remplacez les mots soulignés par les pronoms qui conviennent.

1. Ils n'ont pas parlé au directeur.

2. Les salariés encouragent la patronne.

3. Le manager explique au personnel ce qu'il doit faire.

4. Je n'ai pas fini mon travail.

5. Il faut faire une étude de marché.

6. L'ouvrier parle de ses amis.

7. Le vendeur explique le fonctionnement de l'appareil aux clients.

8. J'ai donné le conseil à mon collègue.

14.4 Section B. Exercices préalables

14.4.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

s'exercer – осуществляться; проявляться

étroitement – тесно; строго

défini – определенный

résoudre – разрешать, решать

raisonné – продуманный; разумный

cognitif – познавательный

s'interroger – спрашивать себя, задавать себе вопросы

rendre (+ pronominal) – делать; приводить в какое-либо состояние

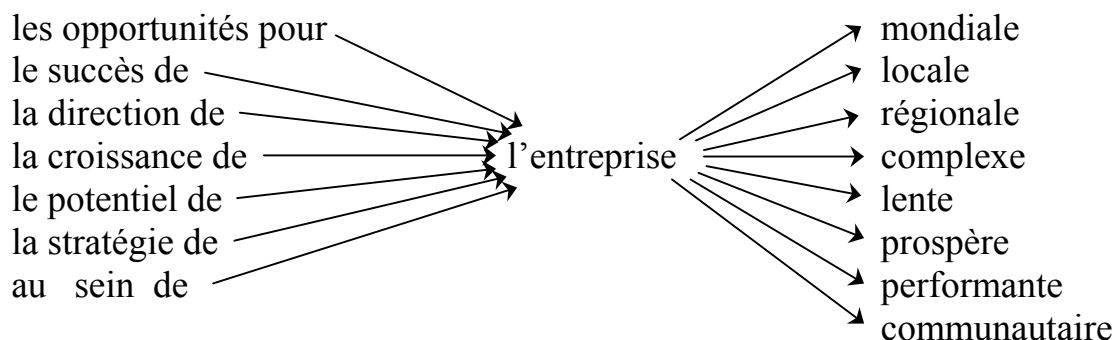
rendre attrayant – делать привлекательным

volontiers – охотно, с удовольствием

guider – вести; руководить; направлять

14.4.2 Donnez les synonymes des mots: profit (m), apprécier, se demander, charmant (vous pouvez vous adresser au texte B).

14.4.3 Répétez les termes suivants, traduisez-les.



14.4.4 Trouvez le sujet et le prédicat dans les phrases suivantes, traduisez-les.

1. Par exemple les parfums Chanel concurrencent les parfums Dior (et non ceux proposés par une grande chaîne comme Gap).

2. A partir de là, le marketing expérientiel s'interroge sur les produits adaptés à cette situation ainsi que sur la façon de les rendre attrayants.

14.5 Texte B. Une comparaison de deux types de marketing

Le marketing traditionnel possède trois caractéristiques principales:

- En premier lieu, il est focalisé sur les attributs et les bénéfices pour le consommateur. Les spécialistes du marketing et les designers de produits partent du principe que les clients évaluent les caractéristiques fonctionnelles, les comparent et qu'ils choisissent le produit le plus utile.

- En second lieu, dans le marketing traditionnel, la concurrence s'exerce surtout à l'intérieur de catégories de produits étroitement définies qui sont le champ de bataille des chefs de produit et directeurs de marque. Par exemple les parfums Chanel concurrencent les parfums Dior (et non ceux proposés par une grande chaîne comme Gap).

- En troisième lieu, pour le marketing traditionnel, les clients prennent des décisions rationnelles. Ils résolvent leurs problèmes en plusieurs étapes et s'engagent dans une série d'actions pensées et raisonnées.

Le marketing expérientiel s'attache aux expériences vécues par le client. Des expériences qui se produisent quand ils rencontrent, subissent ou vivent certaines choses. Ces expériences contiennent des valeurs sensorielles, émotionnelles, cognitives, comportementales et relationnelles en plus des valeurs fonctionnelles. Il ne s'agit pas de commercialiser par exemple un shampoing, une crème de rasage ou un sèche-cheveux, mais de se focaliser sur «le plaisir dans la salle de bains». A partir de là, le marketing expérientiel s'interroge sur les produits adaptés à cette situation ainsi que sur la façon de les rendre attrayants, de les emballer et de transmettre cette expérience. Alors le client se laisse plus volontiers guider par ses impulsions et ses émotions que par la logique.

14.6 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

14.6.1 Relevez dans le texte les indications concernant:

- a) la focalisation du marketing traditionnel;
- b) la concurrence à l'intérieur de catégories de produits;
- c) des décisions rationnelles des clients;
- d) les expériences vécues par le client;
- e) des valeurs de ces expériences;
- f) les impulsions et les émotions.

14.6.2 Remplacez les points par les mots qui conviennent: luxe, ventes, volonté, marketing, produit.

1. Les stimulus déclenchant les émotions et la ... de comprendre ce que l'on ressent dans une situation donnée diffèrent d'une culture à l'autre.

2. Il ne s'agit pas de commercialiser un ... mais de se focaliser sur le plaisir.

3. Les ... dans les boutiques enregistrent un taux de croissance trois fois supérieur à celui des grands magasins.

4. Les exemples de ... expérientiel sont nombreux.

5. Le groupe de produits de ... possède 300 magasins.

14.6.3 Faites des phrases sans changer l'ordre des mots ci-dessous, n'oubliez pas de transformer le verbe en une forme convenable, traduisez ces phrases.

1. clients – résoudre – problèmes – plusieurs – étapes.
2. clients – rencontrer – subir – vivre – certaines – choses.
3. marketing – traditionnel – posséder – trois – caractéristiques – principales.
4. spécialistes – partir – principe – que – clients – choisir – produit – plus – utile.
5. catégories – produits – être – champ – bataille – directeurs – marque.

14.6.4 Lisez les extraits suivants et faites correspondre chacun d'eux à un titre:

a) Acquisition de la propriété de la marque; b) La marque est un signe d'identification; c) Les différents types de marques.

1. Chaque année sont déposées quelque 50000 marques. Pourquoi tant de marques? Parce qu'un produit est prévenu quand la marque a acquis une forte notoriété et parce que la marque est souvent pour le consommateur synonyme de garantie.

2. Pour acquérir la propriété d'une marque, il faut procéder à un dépôt. Mais, auparavant, il faut s'assurer que cette marque n'est pas un nom générique et qu'elle est disponible.

3. Un industriel peut être tenté de fabriquer un produit qui sera vendu au public sous une marque de distributeur. 20% des produits alimentaires sont vendus ainsi, contre 10% pour les produits d'hygiène et de beauté.

14.6.5 Traduisez les phrases suivantes. Attention aux verbes impersonnels.

1. Il faut utiliser le langage des clients pour ne pas les effrayer.
2. Il vaut mieux avoir grossièrement raison que précisément tort.
3. Il paraît de bon sens qu'une technologie d'échange d'information soit adaptée au monde de la distribution.
4. Il faut parfois savoir reculer pour mieux sauter.
5. Il est impératif de réduire les coûts.
6. Il importe maintenant pour lui de participer à la vision d'une solution.
7. Il est parfois nécessaire d'introduire un nouveau levier pour attirer l'attention sur d'autres questions capitales.
8. Il arrive que les dirigeants reprennent le langage utilisé pour décrire les valeurs de l'entreprise afin de justifier certaines décisions.
9. Il s'agit de programmes qui sont de plus en plus adoptés par les entreprises.
10. Il existe un petit segment de consommateurs qui pourrait être intéressé par ce type de produits.

14.6.6 Nommez les numéros des phrases où s'emploient les verbes impersonnels, traduisez-les.

1. Il convient de suivre les étapes suivantes.
2. Le progrès semble évident.
3. Il convient de son erreur.

4. Il nous semble utile de tirer un premier bilan.
5. Internet paraît objectivement une bonne affaire pour le consommateur.
6. Il existe une étude comparative de la gestion des coûts.
7. L'existence d'un simple plan ne suffit pas.
8. L'information concernant les clients reste parfois difficile à consolider.

14.7 Section C. Exercices préalables

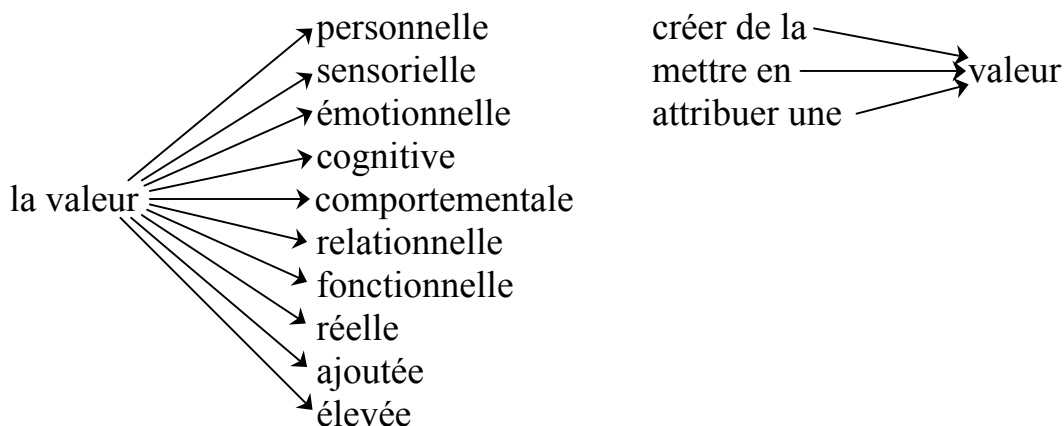
14.7.1 Retenez les mots et les expressions, écrivez-les de mémoire.

rassembler – собирать; соединять
 façonner – образовывать, формировать
 sensoriel – относящийся к ощущениям, к органам чувств
 profond – глубокий
 affectif – аффективный, эмоциональный
 déclencher – вызывать
 s'engager – войти, окунуться в дело с головой
 appel (m) – зов; обращение
 faire appel (m) à – обращаться к ...
 surprendre – удивлять, поражать
 enrichir – обогащать
 tribal – родовой, племенной

14.7.2 Donnez a) le synonyme du mot: branche (f);

b) les antonymes des mots: pareil, commun, suivant, tristesse (f), bêtise (f), appauvrir (vous pouvez vous adresser au texte C).

14.7.3 Répétez les termes suivants, traduisez-les.



14.8 Texte C. Guider les expériences

Quand on veut rassembler des informations, on arrive à guider, façonner et gérer les expériences du client. Ceci soulève deux questions: quels types d'expériences offrir aux clients? Et comment?

Pour répondre à la première question, de nombreuses sociétés ont jugé utile de distinguer différents types d'expérience basés sur cinq approches distinctes:

1. Le marketing sensoriel s'adresse à la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat. Il différencie les sociétés et leurs produits par une esthétique et un style sensoriel uniques.

2. Le marketing émotionnel fait appel aux sentiments plus profonds des clients. Il vise à créer des expériences affectives depuis la disposition d'esprit moyennement positive pour une marque jusqu'aux émotions plus fortes de joie et de fierté.

Pour que cette forme de marketing fonctionne, il faut bien comprendre les stimulus et situations qui déclenchent certaines émotions de même que la volonté du consommateur de s'engager dans ce processus. Plusieurs sociétés se sont rendu compte qu'il était difficile de créer des campagnes émotionnelles réussies à l'échelle internationale parce que les stimulus déclenchant les émotions ainsi que la volonté de comprendre ce que l'on ressent dans une situation donnée diffèrent d'une culture à l'autre.

3. Le marketing intellectuel fait appel à l'intelligence et cherche à créer des expériences cognitives dans la résolution des problèmes créatifs. Pour réussir, il doit surprendre, intriguer et parfois même provoquer.

4. Le marketing d'action enrichit la vie des clients soit en ciblant leurs expériences matérielles soit en leur montrant d'autres manières de faire les choses et en leur présentant de nouveaux modes de vie et interactions. Les changements de mode de vie ou de comportement sont suscités par la motivation ou l'inspiration et fonctionnent mieux lorsqu'il fournissent un modèle (vedettes de cinéma ou athlètes).

5. Le marketing tribal contient certains aspects des quatre approches expérientielles précédentes. Cependant, il va au-delà des sentiments personnels de l'individu et le relie à quelque chose qui se situe en dehors de son domaine privée en faisant appel au groupe.

Il est rare qu'un seul type d'expérience arrive à séduire. Les sociétés performantes allient les cinq expériences pour élargir leur attrait. Idéalement, les responsables marketing devraient s'efforcer de créer des expériences réunissant les qualités des cinq catégories.

14.9 Exercices de lexique, de grammaire et de conversation

14.9.1 Répondez aux questions suivantes:

1. Quels types d'expériences peut-on offrir aux clients?

2. Le marketing sensoriel par quoi différencie-t-il les sociétés et leurs produits?
3. La volonté du consommateur de s'engager dans le processus de l'expérience est-elle nécessaire pour le marketing émotionnel?
4. Quand les changements de mode de vie ou de comportement fonctionnent-ils mieux?
5. Le marketing tribal à qui fait-il appel?

14.9.2 Faites correspondre les termes: a) le management; b) le marketing à leurs définitions.

1. Ensemble des actions coordonnées (étude de marché, publicité, promotion sur le lieu de vente, stimulation du personnel de vente, recherche de nouveaux produits, etc.) qui concourent au développement des ventes d'un produit ou d'un service.
2. Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.

14.9.3 Trouvez les mots qui correspondent aux définitions suivantes:

1. Relatif aux organes des sens.
 - a) sensoriel;
 - b) visible;
 - c) audible.

2. Du domaine de l'émotion.
 - a) joyeux;
 - b) fier;
 - c) émotionnel.

3. Qui appartient à l'intelligence, à l'activité de l'esprit.
 - a) sage;
 - b) spirituel;
 - c) intellectuel.

4. Relatif à la tribu.
 - a) rare;
 - b) tribal;
 - c) différent.

14.9.4 Choisissez la phrase (a, b, ou c) qui peut suivre la proposition donnée.

1. Le marketing émotionnel fait appel aux sentiments plus profonds des clients.
 - a) Le marketing sensoriel s'adresse à la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat.
 - b) Le marketing d'action enrichit la vie des clients.

c) Il vise à créer des expériences affectives depuis la disposition d'esprit moyennement positive pour une marque jusqu'aux émotions plus fortes de joie et de fierté.

2. Le marketing intellectuel fait appel à l'intelligence et cherche à créer des expériences cognitives dans la résolution des problèmes créatifs.

a) Le marketing tribal contient certains aspects des quatre approches expérientielles précédentes.

b) Pour réussir, il doit surprendre, intriguer et parfois même provoquer.

c) Idéalement, les responsables marketing devraient s'efforcer de créer des expériences réunissant les qualités des cinq catégories.

3. Il est rare qu'un seul type d'expérience arrive à séduire.

a) Plusieurs sociétés se sont rendu compte qu'il était difficile de créer des campagnes émotionnelles réussies à l'échelle internationale.

b) Les sociétés performantes allient les cinq expériences pour élargir leur attrait.

c) Pour que cette forme de marketing fonctionne, il faut bien comprendre les stimulus et situations qui déclenchent certaines émotions.

14.9.5 Résumez chaque paragraphe du texte en une phrase, racontez le texte à l'aide de ces phrases.

14.9.6 Traduisez les phrases, posez des questions sur les mots mis en italique.

1. Pour le commerce il faut avoir des réunions *avec des fournisseurs, des distributeurs et des clients*.

2. Il faut le savoir *pour une négociation commerciale*.

3. La réussite dépend *de la faculté d'adaptation* des chefs d'entreprise à la culture locale.

4. Cela signifie que le produit doit être positionné *différemment*.

5. C'est la voiture la plus vendue *en France*.

6. Ce n'est qu'*après* avoir proposé au consommateur les articles de Paris que les ventes ont démarré.

7. Le manager aide *les personnes* entraînées dans le projet à gérer l'incertitude.

8. Les sociétés internationales sont attirées *par de nombreux marchés*.

9. Le prix de ce produit est *vingt* euros.

10. C'est *la politique* de fixation des prix qui doit dominer *le marketing*.

14.9.7 Traduisez les phrases suivantes, posez des questions sur le sujet.

1. Ils ne contribuent pas tous de la même manière à la rentabilité de l'entreprise.

2. Les solutions de fidélisation sont nombreux.

3. Les vendeurs perdent une partie de leurs prérogatives.

4. L'évolution ne se fait pas sans difficulté.

5. Le prix doit être fixé par rapport au pouvoir d'achat.

6. Le consommateur n'aime pas les produits qui évoluent trop vite et rendent rapidement ses achats obsolètes.
7. Nous recherchons des produits de base, fonctionnels et durables.
8. Vous comprenez qu'il est nécessaire de gérer les expériences du client.

15 Corrigés

- 1.1.2 1-3; 2-2; 3-1; 4-5; 5-6; 6-4; 7-10; 8-11; 9-7; 10-9; 11-8.
- 1.3.2 1-b; 2-c; 3-b.
- 1.3.3 1-2; 2-2; 3-1; 4-2; 5-1; 6-1; 7-2.
- 1.4.2 1-2; 2-3; 3-1; 4-5; 5-4; 6-7; 7-6; 8-9; 9-8.
- 1.6.4 1-c; 2-b; 3-f; 4-e; 5-a; 6-d.
- 1.9.2 1-c; 2-a; 3-c; 4-b.
- 1.9.3 1-a; 2-b; 3-b.
- 2.1.2 1-3; 2-1; 3-4; 4-2; 5-5; 6-6; 7-7.
- 2.3.2 1-a; 2-c; 3-b; 4-c.
- 2.3.3 1-1; 2-2; 3-1; 4-2; 5-2; 6-1.
- 2.4.2 1-2; 2-1; 3-4; 4-3.
- 2.7.2 1-3; 2-1; 3-2; 4-6; 5-4; 6-5.
- 2.9.1 1-c; 2-a; 3-c; 4-b.
- 2.9.2 1-b; 2-b; 3-c.
- 2.9.3 1-c; 2-d; 3-a; 4-e; 5-b.
- 2.9.4 1-a, b; 2-b; 3-b; 4-b, a.
- 3.1.3 1-5; 2-8; 3-1; 4-6; 5-2; 6-4; 7-3; 8-7.
- 3.3.1 1-a; 2-a; 3-c; 4-a.
- 3.3.2 1-1; 2-1; 3-2; 4-2; 5-1; 6-1.
- 3.3.3 1-c; 2-a; 3-d; 4-b.
- 3.4.3 1-5; 2-7; 3-6; 4-1; 5-8; 6-4; 7-3; 8-2.
- 3.6.1 2-D-e-IV; 3-E-a-I; 4-B-d-V; 5-A-c-II.
- 3.9.2 1-a; 2-c; 3-c; 4-b.
- 3.9.3 1-a; 2-b; 3-a.
- 4.1.2 1-7; 2-1; 3-8; 4-9; 5-2; 6-4; 7-3; 8-6; 9-5; 10-12; 11-13; 12-11; 13-10.
- 4.1.3 1-2; 2-6; 3-9; 4-1; 5-8; 6-4; 7-5; 8-10; 9-3; 10-7; 11-12; 12-11.
- 4.3.1 1-c; 2-b; 3-a.
- 4.3.2 1-1; 2-2; 3-1; 4-1; 5-2; 6-1; 7-1.
- 4.3.3 1-d; 2-f; 3-a; 4-g; 5-b; 6-e; 7-c.
- 4.3.4 1-b; 2-a; 3-d; 4-c.
- 4.4.2 1-5; 2-9; 3-8; 4-2; 5-7; 6-10; 7-3; 8-6; 9-4; 10-1.
- 4.6.1 1-c; 2-a; 3-b.
- 4.6.2 1-c; 2-g; 3-h; 4-a; 5-d; 6-f; 7-b; 8-e.
- 4.7.2 1-6; 2-8; 3-5; 4-2; 5-3; 6-9; 7-4; 8-10; 9-7; 10-1.
- 4.9.2 1-c; 2-a; 3-a; 4-b.
- 4.9.3 1-c; 2-b; 3-b.
- 5.1.3 1-5; 2-3; 3-1; 4-2; 5-4; 6-7; 7-6.
- 5.3.1 1-d; 2-a; 3-e; 4-b; 5-c.
- 5.3.2 1-b; 2-c; 3-b.
- 5.3.3 1-2; 2-1; 3-2; 4-2; 5-2; 6-1.

- 5.3.4 1-b; 2-f; 3-e; 4-a; 5-c; 6-d.
- 5.4.2 1-3; 2-4; 3-2; 4-1; 5-6; 6-7; 7-5; 8-8.
- 5.4.3 a) 1-2; 2-3; 3-4; 4-5; 5-1. b) 1-3; 2-7; 3-2; 4-1; 5-4; 6-8; 7-5; 8-6.
- 5.6.1 2-D-a-III; 3-A-d-V; 4-C-e-II; 5-B-c-IV.
- 5.7.2 1-3; 2-6; 3-10; 4-7; 5-4; 6-2; 7-9; 8-1; 9-5; 10-8.
- 5.9.1 1-b; 2-a; 3-b; 4-c.
- 5.9.2 1-b; 2-b; 3-b.
- 5.9.3 1-3; 2-1; 3-4; 4-2.
- 6.3.1 1-a; 2-b; 3-b; 4-a.
- 6.3.2 1-2; 2-2; 3-1; 4-2; 5-2; 6-1.
- 6.3.4 2-c; 4-b; 7-a.
- 6.6.1 a) 1, 3, 4, 5, 7; b) 2, 6, 9.
- 6.6.2 2-D-a-III; 3-E-d-I; 4-A-e-V; 5-B-c-II.
- 6.6.6 1-c; 2-e; 3-a; 4-, 5-d.
- 6.9.1 1-b; 2-a.
- 6.9.2 1-b; 2-a; 3-b; 4-c.
- 6.9.3 1-c; 2-b; 3-c.
- 6.9.4 1-c; 2-a; 3-e; 4-d; 5-b.
- 7.3.1 1-a; 2-c; 3-b.
- 7.3.2 1-2; 2-1; 3-2; 4-2; 5-1; 6-2.
- 7.3.3 1-e; 2-c; 3-b; 4-a; 5-d.
- 7.6.1 2-E-d-III; 3-A-e-I; 4-B-c-V; 5-D-a-II.
- 7.6.6 1-3; 2-1; 3-2.
- 7.9.1 1-c; 2-a; 3-b.
- 7.9.3 1-c; 2-a; 3-a; 4-c.
- 7.9.4 1-b; 2-a; 3-c.
- 8.1.2 1-4; 2-1; 3-5; 4-6; 5-2; 6-3; 7-8; 8-7; 9-9.
- 8.1.3 1-5; 2-11; 3-14; 4-3; 5-10; 6-7; 7-9; 8-2; 9-4; 10-12; 11-6; 12-13; 13-1; 14-8.
- 8.3.2 1-b; 2-a; 3-b.
- 8.3.3 1-1; 2-2; 3-1; 4-2; 5-1; 6-1.
- 8.4.2 1-9; 2-1; 3-11; 4-8; 5-2; 6-4; 7-3; 8-6; 9-10; 10-5; 11-7.
- 8.6.4 1-d; 2-c; 3-b; 4-e; 5-a.
- 8.6.5 1-4; 2-5; 3-2; 4-3; 5-1.
- 8.7.2 1-4; 2-3; 3-6; 4-1; 5-2; 6-5; 7-9; 8-7; 9-8.
- 8.9.1 1-b; 2-a; 3-b; 4-c.
- 8.9.2 1-c; 2-a; 3-b.
- 8.9.3 1-2; 2-3; 3-1.
- 9.3.1 1-c; 2-b; 3-a; 4-b.
- 9.3.2 1-1; 2-2; 3-1; 4-2; 5-2; 6-1.
- 9.3.3 Réponse – B.
- 9.3.4 1-b; 2-c; 3-a; 4-e; 5-d.
- 9.6.1 1-c; 2-a; 3-b.
- 9.6.2 2-A-d-I; 3-D-e-IV; 4-E-b-III; 5-C-a-II.
- 9.9.2 1-b; 2-b; 3-c; 4-a.
- 9.9.3 1-c; 2-b; 3-a.
- 10.1.3 1-5; 2-1; 3-2; 4-4; 5-3; 6-8; 7-6; 8-7.
- 10.3.1 1-b; 2-c; 3-a.
- 10.3.2 1-1; 2-1; 3-2; 4-2; 5-1; 6-2.

- 10.3.3 Réponse – A.
- 10.3.4 1-c; 2-a; 3-d; 4-b.
- 10.4.3 1-2; 2-5; 3-4; 4-3; 5-1; 6-8; 7-6; 8-7.
- 10.6.3 Réponse – C.
- 10.7.3 1-2; 2-3; 3-4; 4-5; 5-1; 6-7; 7-9; 8-6; 9-8.
- 10.9.1 1-b; 2-a; 3-c.
- 10.9.2 1-a; 2-c; 3-c; 4-a.
- 10.9.3 1-a; 2-a; 3-c.
- 11.1.2 1-4; 2-1; 3-2; 4-3; 5-7; 6-8; 7-6; 8-5; 9-10; 10-9.
- 11.3.2 1-b; 2-a; 3-c.
- 11.3.3 1-2; 2-1; 3-1; 4-2; 5-2; 6-1.
- 11.4.2 1-2; 2-4; 3-1; 4-3; 5-7; 6-5; 7-6; 8-8; 9-9.
- 11.6.1 1-c; 2-b; 3-a.
- 11.7.3 1-4; 2-9; 3-6; 4-8; 5-10; 6-1; 7-5; 8-2; 9-7; 10-3.
- 11.9.1 1-c; 2-d; 3-a; 4-b; 5-g; 6-e; 7-h; 8-i; 9-f.
- 11.9.2 1-b; 2-c; 3-a; 4-c.
- 11.9.3 1-b; 2-a; 3-a.
- 11.9.4 1-c; 2-e; 3-d; 4-b; 5-a.
- 12.3.1 1-b; 2-a; 3-c.
- 12.3.2 1-2; 2-1; 3-1; 4-2; 5-1; 6-2.
- 12.3.3 1-c; 2-a; 3-b.
- 12.6.1 1-b; 2-d; 3-a; 4-c.
- 12.9.1 1-b; 2-a.
- 12.9.2 1-b; 2-b; 3-c; 4-a.
- 12.9.3 1-1; 2-4; 3-2; 4-3.
- 12.9.4 1-c; 2-a; 3-b.
- 13.1.3 1-8; 2-4; 3-5; 4-1; 5-9; 6-3; 7-11; 8-10; 9-6; 10-7; 11-2.
- 13.3.1 1-c; 2-a; 3-c.
- 13.3.2 1-2; 2-2; 3-1; 4-2; 5-1; 6-2; 7-1.
- 13.3.3 1-c; 2-e; 3-a; 4-d; 5-b.
- 13.3.4 1-d; 2-b; 3-e; 4-h; 5-c; 6-f; 7-a; 8-g.
- 13.4.3 1-4; 2-6; 3-10; 4-8; 5-2; 6-7; 7-1; 8-5; 9-3; 10-9.
- 13.6.1 1-a; 2-b.
- 13.7.3 1-3; 2-5; 3-1; 4-8; 5-4; 6-2; 7-6; 8-7.
- 13.9.1 1-b; 2-a; 3-c; 4-c.
- 13.9.2 1-b; 2-a; 3-a.
- 13.9.4 1-b; 2-e; 3-h; 4-a; 5-f; 6-i; 7-d; 8-g; 9-c.
- 14.3.1 1 – l’ambiance unique; 2 – l’atmosphère exotique; 3 – la forme inhabituelle.
- 14.3.2 1-a; 2-b; 3-b.
- 14.3.3 1-1; 2-1; 3-2; 4-1; 5-2.
- 14.3.4 1-d; 2-c; 3-b; 4-a.
- 14.6.4 1-b; 2-a; 3-c.
- 14.9.2 1-b; 2-a.
- 14.9.3 1-a; 2-c; 3-c; 4-b.
- 14.9.4 1-c; 2-b; 3-b.

Список использованных источников

1. Aussiette B., Berluti M., Coste D., Garcia J. «Action et communication commerciales», Bertrand-La coste, Paris, 1994 – 283 p.
2. Montoussé M., Chamblay D., Renouard G. «50 fiches pour comprendre les débats économiques actuels», Bréal, Rosny, 1997 – 221 p.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
5. Иванченко А.И. Практика французского языка: Сборник упражнений по грамматике: СПб.: «Издательство Союз», 2000 – 320 с.
6. Le petit Larousse, Paris, 1995 – 1784 p.
7. Gavrichina K.S., Sazonov M.A., Gavrichina I.N. Dictionnaire commercial et financier, Virka, Moscou, 1993 – 792 p.
8. Гак В.Г., Ганшина К.А. Новый французско-русский словарь – М.: Рус.яз., 1994. – 1194 с.