

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра иностранных языков гуманитарных и социально-экономических  
специальностей

**И.С.ШАМИНА**

# **ХРЕСТОМАТИЙНЫЙ МАТЕРИАЛ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К УЧЕБНИКУ «ФРАНЦУЗСКИЙ ЯЗЫК»  
ДЛЯ СТУДЕНТОВ ФДОТ

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом  
государственного образовательного учреждения высшего профессионального  
образования «Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2006

УДК 804.0 (07)  
ББК 81.2 Фр я7  
Ш 19

Рецензент

кандидат педагогических наук, доцент Т.С. Бочкарева

Ш 19 **Шамина, И.С.**  
**Хрестоматийный материал: методические указания к учебнику  
«Французский язык» для студентов ФДОТ / И.С. Шамина –  
Оренбург: ГОУ ОГУ, 2006. - 22 с.**

Методические указания рекомендуются для самостоятельной работы студентов ФДОТ в качестве дополнительного учебного материала экономического профиля к учебнику «Французский язык» для студентов ФДОТ. Цель методических указаний - научить студентов читать и понимать франкоязычную оригинальную литературу по специальности.

ББК 81.2 Фр я7

© Шамина И.С., 2006

© ГОУ ОГУ, 2006

## Содержание

Введение.....	5
1 Unité 1.....	6
1.1 Les mots et les expressions .....	6
1.2 Texte. Les temps modernes sont agités.....	6
1.3 Les questions pour le texte.....	7
2 Unité 2.....	8
2.1 Les mots et les expressions.....	8
2.2 Texte. Les entreprises dynamiques.....	8
2.3 Les questions pour le texte.....	9
3 Unité 3.....	10
3.1 Les mots et les expressions.....	10
3.2 Texte. L'autorenouvellement de l'entreprise.....	10
3.3 Les questions pour le texte.....	11
4 Unité 4.....	12
4.1 Les mots et les expressions.....	12
4.2 Texte. La méthode de production JIT.....	12
4.3 Les questions pour le texte.....	13
5 Unité 5.....	14
5.1 Les mots et les expressions.....	14
5.2 Texte. Le business plan ou plan d'affaires.....	14
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.....	14
5.3 Les questions pour le texte.....	15
6 Unité 6.....	16
6.1 Les mots et les expressions.....	16
6.2 Texte. Convaincre les investisseurs.....	16
6.3 Les questions pour le texte.....	17
7 Unité 7.....	18
7.1 Les mots et les expressions.....	18
7.2 Texte. Des règles élémentaires de la création du business plan.....	18
7.3 Les questions pour le texte.....	19
8 Unité 8.....	21
8.1 Les mots et les expressions.....	21
8.2 Texte. Assumer les responsabilités.....	21
8.3 Les questions suivantes.....	22
9 Unité 9.....	23
9.1 Les mots et les expressions.....	23
9.2 Texte. Limiter le défi.....	23
9.3 Les questions pour le texte.....	24
10 Unité 10.....	25
10.1 Les mots et les expressions.....	25
10.2 Texte. Acte d'achat porte l'information.....	25

10.3 Les questions pour le texte.....	26
Список использованных источников.....	27

## Введение

Настоящие методические указания составлены в соответствии с требованиями действующей программы по французскому языку для неязыковых специальностей высших учебных заведений.

Они предназначены для студентов ФДОТ, обучающихся по экономическим специальностям.

Методические указания должны использоваться для самостоятельной работы с аутентичными текстами и могут служить хорошим подспорьем в овладении французским языком по основному учебнику «Французский язык» для студентов ФДОТ.

Цель методических указаний – овладение французским языком как языком специальности. Методические указания решают задачу формирования умений и навыков работы с текстами экономического содержания: развитие навыков чтения, перевода и понимания.

Включенные в методические указания тексты – это отрывки из современной оригинальной французской литературы, подвергшиеся незначительной адаптации в учебных целях.

Методические указания состоят из 10 разделов. Каждый раздел включает терминологическую лексику экономического профиля, сам текст и вопросы по содержанию текста.

Анализируя предложенный лексический минимум, студенты должны научиться самостоятельно находить слова аналогичной тематики, так как они могут повториться в последующих текстах.

Послетекстовые вопросы могут быть использованы для контроля усвоения лексики и контроля правильности понимания содержания прочитанного текста.

# 1 Unité 1

## 1.1 Les mots et les expressions

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

## 1.2 Texte. 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, les 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 lieu, 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 Les questions pour le texte**

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?

## 2 Unité 2

### 2.1 Les mots et les expressions

propriété (f) – собственность; недви́жимость  
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  
valeur (f) – стоимость, цена, ценность; значение  
valeur (f) ajoutée – добавленная стоимость  
fournisseur (m) – поставщик  
flexibilité (f) – гибкость  
croissance (f) – рост, возрастание  
société (f) – общество, товарищество; компания  
option (f) – выбор; преимущественное право на покупку или продажу

### 2.2 Texte. 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 d'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.

### **2.3 Les questions pour le texte**

- 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?

## 3 Unité 3

### 3.1 Les mots et les expressions

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  
besoin (m) – нужда, потребность  
rapport (m pl) – отношения  
créativité (f) – творчество

### 3.2 Texte. 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.

### **3.3 Les questions pour le texte**

- 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?

## 4 Unité 4

### 4.1 Les mots et les expressions

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  
éviter - избегать  
stockage (m) – складирование, создание запасов  
chaîne (f) – цепь, цепочка  
réception (f) – прием, принятие  
fiable – надежный  
gestion (f) – управление  
amélioration (f) – улучшение

### 4.2 Texte. 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 accompagnés 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

### **4.3 Les questions pour le texte**

- 1 L'approche JIT quand a-t-elle été lancée?
- 2 L'approche JIT qu'est-ce qu'elle aide à éviter?
- 3 Qu'est-ce qui est le pilier du JIT?
- 4 Le concept japonais à quoi vise-t-il?
- 5 Que pouvez-vous dire de la qualité totale?

## 5 Unité 5

### 5.1 Les mots et les expressions

clair – ясный, понятный

complet – полный, законченный, завершённый

support (m) – опора, поддержка; обеспечение

déroulement (m) – развертывание, развитие

précis – точный, определенный

permettre – позволять

viabilité (f) – жизнеспособность

négociation (f pl) – переговоры

tiers (m) – третье лицо

crédible – заслуживающий доверия, надежный

source (f) – источник

proposition (f) – предложение

acceptation (f) – принятие; согласие

concession (f) – уступка

affrontement (m) – столкновение; противостояние

### 5.2 Texte. 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 Les questions pour le texte**

- 1 Le business plan comment décrit-il un projet d'entreprise?
- 2 Quand la rédaction d'un business plan est-elle nécessaire?
- 3 Le business plan quel intérêt a-t-il?
- 4 Le business plan pourquoi est-il un outil de communication?
- 5 Quelle est la règle première pour un business plan?

## 6 Unité 6

### 6.1 Les mots et les expressions

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

mise (f) en page – верстка

### 6.2 Texte. 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.

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.

### **6.3 Les questions pour le texte**

- 1 Le business plan comment doit-il être structuré?
- 2 Combien de temps prend la technique dite de «l'ascenseur»?
- 3 Qu'est-ce qui permet de se faire très vite une idée globale du projet?
- 4 Qu'est-ce qu'on décrit de manière détaillée?
- 5 Pourquoi certains éléments pourront-ils être mis en annexes?

## 7 Unité 7

### 7.1 Les mots et les expressions

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

### 7.2 Texte. 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? 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'expliquer 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 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.

### **7.3 Les questions pour le texte**

- 1 Le business plan à quelles questions doit-il répondre?
- 2 Quelle considération est fondamentale?
- 3 Qu'est-ce qui est un atout décisif?
- 4 Pourquoi l'analyse concurrentielle est-elle nécessaire?
- 5 Les investisseurs à quoi vont-ils s'intéresser?

## 8 Unité 8

### 8.1 Les mots et les expressions

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  
avoir raison – быть правым

### 8.2 Texte. 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.

### **8.3 Les 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?

## 9 Unité 9

### 9.1 Les mots et les expressions

évaluer – оценивать  
défi (m) – вызов, проблема  
vérifier – проверять, контролировать  
engager - вкладывать  
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

### 9.2 Texte. 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.

### **9.3 Les questions pour le texte**

- 1 Pourquoi les managers doivent-ils évaluer le défi?
- 2 Quelle méthode de la création d'une nouvelle entreprise est la moins onéreuse?
- 3 Est-il facile d'avoir une commande?
- 4 Quand la survie de l'entreprise sera-t-elle en danger?
- 5 L'investissement initial de quoi doit-il être proche?



## 10 Unité 10

### 10.1 Les mots et les expressions

convenable – подходящий, приемлемый  
point (m) de vente – торговая точка  
publicité (f) – реклама  
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

### 10.2 Texte. 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.

### **10.3 Les questions pour le texte**

- 1 L'information abondante à quoi nuit-elle?
- 2 Les informations communiquées aux consommateurs sont-elles toujours interprétées correctement?
- 3 Qu'est-ce qu'on appelle «l'effet de halo»?
- 4 Les prix élevés sont-ils toujours synonymes de grande qualité?
- 5 Les consommateurs quand améliorent-ils leur prise de décision?

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

**Aussiette, B.** Action et communication commerciales / B. Aussiette, M. Berluti, D. Coste, J. Garcia. - Bertrand-Lacoste, Paris, 1994. – 283 p.

2 **Montoussé, M.** 50 fiches pour comprendre les débats économiques actuels / M. Montoussé, D. Chamblay, G. Renouard. - Bréal, Rosny, 1997. – 221 p.