

Федеральное агентство по образованию  
Государственное общеобразовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"

*Кафедра иностранных языков*

**Н.О. Липатова**

# **LE FRANÇAIS EN MANAGEMENT**

## **2**

*Учебное пособие по французскому языку  
для студентов II курса заочного отделения  
специальности "Менеджмент"*

Издательство «Самарский университет»

2005

*Печатается по решению Редакционно-издательского совета  
Самарского государственного университета*

ББК 81.2 фр.  
УДК 416(40)  
Л 61

**Липатова Н.О.** Le français en management. Учебное пособие Часть 2.  
Самара: Изд-во «Самарский университет», 2005. 106 с.

Настоящее учебное пособие состоит из 2 частей, каждая из которых включает разделы: лексика, грамматика, тексты, упражнения продуктивного характера; приложения, состоящего из текстов для дополнительного чтения по изучаемой тематике, грамматического справочника. Целью пособия является обучение студентов практическому владению французским языком в сфере специальности.

Пособие охватывает две темы: создание собственного предприятия, руководство предприятием.

Данное пособие помогает приобрести необходимый лексический минимум, практически закрепить полученные знания, а также овладеть навыками профессионального общения в деловых ситуациях.

Предназначено для студентов второго курса заочного отделения специальности «Менеджмент».

ББК 81.2 фр.  
УДК 416(40)

**Рецензент** преподаватель СГПУ А.П. Новинская

© Липатова Н.О., 2005  
© Издательство «Самарский  
университет», 2005

## **Цели изучения иностранного языка в вузе**

В условиях расширяющихся международных связей в различных областях практическое владение иностранным языком приобретает все большее значение. При заочном обучении практическое владение означает умение читать материалы по специальности широкого профиля с минимальным применением словаря, а также умение извлекать полученную информацию.

Период изучения иностранного языка в неязыковом вузе I – IV семестры. В конце каждого семестра проводится зачет, а в конце периода изучения – экзамен.

Зачеты и экзамены проводятся в соответствии с учебным планом вуза.

К зачету допускаются студенты, выполнившие все устные и письменные работы, получившие зачет по контрольным работам и сдавшие нормы чтения и перевода иностранной литературы, т.е. текстов учебника или специализированных учебных пособий, текстов дополнительного чтения, установленных для данного курса, а также текстов выполненных контрольных работ.

Перед сдачей зачета студент должен предъявить домашнюю тетрадь с выполненными письменными заданиями данного семестра, а также контрольную работу с рецензией. По контрольной работе проводится собеседование. На собеседовании проверяются знания лексического и грамматического материала контрольной работы. Особое внимание уделяется тем разделам, в которых были допущены ошибки.

В процессе подготовки к зачету или экзамену рекомендуется:

- 1) повторно прочитать и перевести наиболее трудные тексты учебника, учебного пособия и контрольных заданий;
- 2) проверить усвоение слов и выражений лексического минимума;
- 3) просмотреть по отрецензированным контрольным работам отмеченные в них ошибки.

## **Выполнение и оформление контрольных работ**

1. Прежде чем приступить к выполнению контрольной работы необходимо тщательно изучить грамматический и лексический материал семестра и выполнить письменные и устные упражнения к урокам, рекомендованные преподавателем.

2. Письменные контрольные работы выполняются в отдельной тетради. На тетради пишется фамилия, инициалы, шифр (если он имеется), адрес, номер контрольной работы.

3. Работа должна быть выполнена аккуратно, четким почерком. При выполнении работы оставляйте в тетради широкие поля для замечаний рецензента.

4. Выполняйте работы в той последовательности, в которой они даются в тексте контрольной работы.

5. Необходимо переписать задание упражнения. Текст упражнения следует писать на левой странице, а выполненное задание упражнения – на правой.

6. Работу отправляйте на рецензию после тщательной проверки. Проверяйте, нет ли орфографических ошибок как во французском, так и в русском языке; а также пунктуационных ошибок; нет ли пропущенных заданий или отдельных предложений в упражнениях.

7. Выполненную работу отправляйте в установленные сроки.

### **Исправление работы на основе рецензии**

1. Получив проверенную рецензентом работу, внимательно прочитайте рецензию и проанализируйте отмеченные в работе ошибки.

2. Руководствуясь указаниями рецензента повторите недостаточно хорошо усвоенный материал. Все предложения, в которых были обнаружены орфографические или грамматические ошибки перепишите начисто в конце работы.

3. Сообщайте рецензенту обо всех затруднениях, возникающих у вас при самостоятельном изучении языка.

4. Обращайтесь за консультацией по всем вопросам, которые вы не можете решить самостоятельно.

### **Экзамен**

К экзамену по иностранному языку допускаются студенты, сдавшие зачеты за предшествующие экзамену курсы, получившие зачет по контрольным работам и сдавшие нормы чтения за данный учебный период.

Для сдачи экзаменов студент должен:

1. Уметь правильно читать и понимать без словаря учебные тексты, изученные за период обучения, а также тексты контрольных работ.

2. Уметь прочитать и перевести с помощью словаря текст средней трудности и по специальности широкого профиля.

### ЗАДАНИЕ НА III СЕМЕСТР

1. Проработать и усвоить грамматический материал III семестра.
  - a) Условное наклонение.
  - b) Прошедшее незаконченное время после si условного вместо условного наклонения настоящего времени.
  - c) Относительные местоимения dont, lequel. où.
  - d) Пассивная форма (страдательный залог)
  - e) Степени сравнения прилагательных и наречий.
2. Прочитать и перевести тексты III досье.
3. Выучить лексический минимум.
4. Подготовить дополнительное чтение (тексты по специальности).
5. Выполнить письменно контрольную работу № 3.

### ЗАДАНИЕ НА IV СЕМЕСТР

1. Проработать и усвоить грамматический материал IV семестра.
  - a) Сослагательное наклонение настоящего времени.
  - b) Сослагательное наклонение прошедшего времени.
  - c) Сложное причастие прошедшего времени.
  - d) Деепричастие.
  - e) Указательные местоимения.
  - f) Притяжательные местоимения.
2. Прочитать и перевести тексты IV досье.
3. Выучить лексический минимум.
4. Подготовить дополнительное чтение (тексты по специальности).
5. Выполнить письменно контрольную работу № 4.

# Créer une entreprise



## **Informations sur le thème**

Les formes de l'entreprise

## **Langage**

Mécanismes de langue

Exercices de langage

## **Grammaire**

Le conditionnel présent

Si + Imparfait

Pronoms relatifs

La forme passive

Degré de comparaison

## **Textes**

Et si on lançait notre propre entreprise?

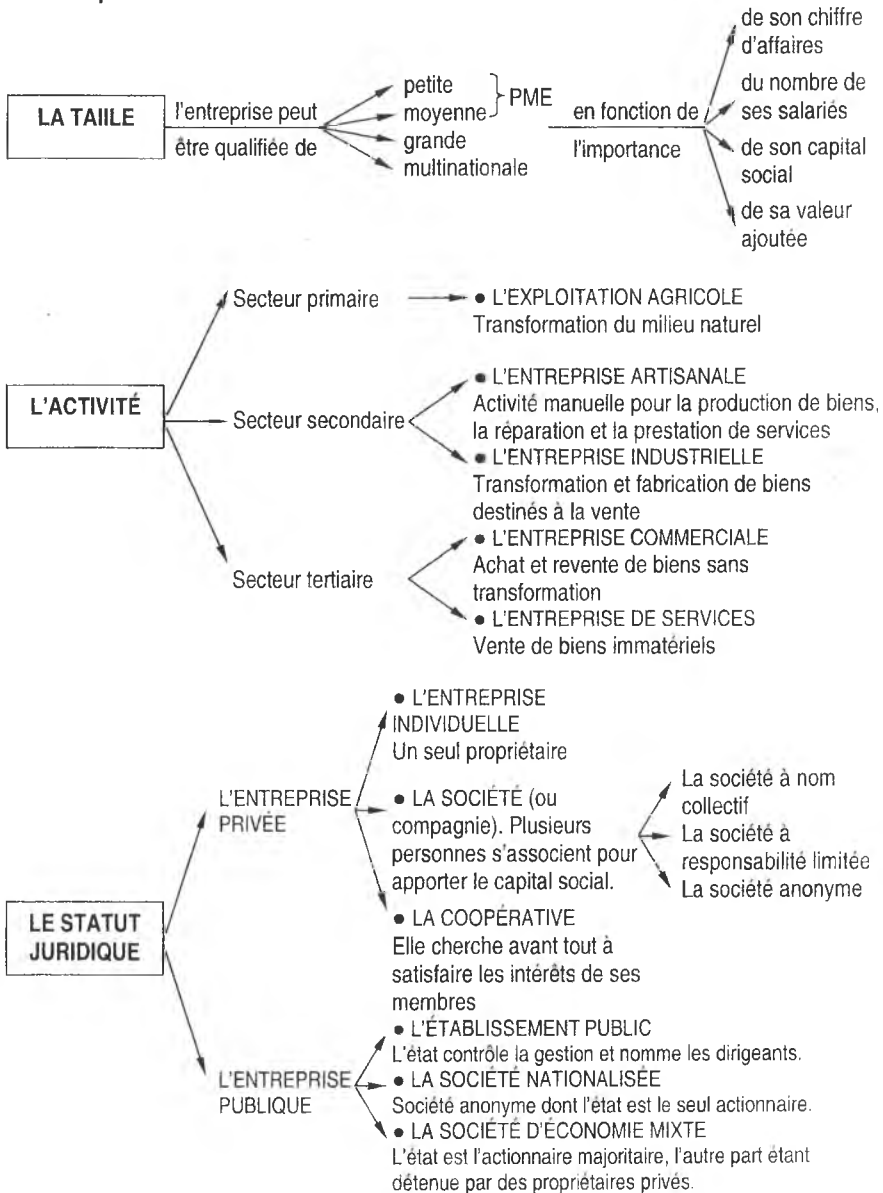
Créer une entreprise en France

## **Documents**

## **Exercices de production libre**

## Les formes de l'entreprise

Les entreprises sont diverses et il est habituel de les classer selon les critères suivants:



Прочитайте слова. Догадитесь, что они означают. Обратите внимание на аналогию и различие в произношении и роде:

1

**Существительные (noms):** actionnaire *m*, affaire *f*, autonomie *f*, capital *m*, chiffre *m*, client *m*, cliente *f*, clientèle *f*, collègue *m*, concurrence *f*, critère *m*, exploitation *f*, finances *f pl*, financement *m*, fonction *f*, forme *f*, idée *f*, initiative *f*, intérêt *m*, marketing *m*, nationalisation *f*, partenaire *m*, personne *f*, poste *m*, privatisation *f*, production *f*, registre *m*, réparation *f*, répertoire *m*, résultat *m*, secteur *m*, somme *f*, statut *m*, test *m*, type *m*.

**Глаголы (verbes):** analyser, classer, cultiver, déguster.

**Прилагательные (adjectifs):** agricole, anonyme, collectif, commercial, individuel, intellectuel, juridique, majoritaire, matériel, national, multinational, nationalisé, naturel, potentiel, public, social.

2

Суффикс **-able/-ible**, прибавленный к основе глагола или существительного, образует прилагательное.

Например: appliquer (применять) → applicable (применяемый), accès (доступ) → accessible (доступный).

Догадитесь о значении прилагательных с суффиксом **-able/-ible**:

|  |   |
|--|---|
| admirer (восхищаться) – admirable      | paix (мир) – paisible                   |
| comprendre (понимать) – compréhensible | punir (наказывать) – punissable         |
| équité (справедливость) – équitable    | raison (разум) – raisonnable            |
| effrayer (пугать) – effroyable         | reconnaitre (узнавать) – reconnaissable |
| faveur (благосклонность) – favorable   | sentir (чувствовать) – sensible         |
| manger (есть, съедать) – mangeable     | vérité (истина) – véritable             |
| misère (нищета) – misérable            |   |

3

Суффикс **-eux/-euse**, прибавленный к существительному. Образует прилагательное со значением качества. Например: le malheur (несчастье) → malheureux (несчастный), malheureuse (несчастливая)

а) Догадитесь о значении прилагательных:

curieux / curieuse, gracieux / gracieuse, nerveux / nerveuse, pompeux / pompeuse, religieux / religieuse, sérieux / sérieuse, scandaleux / scandaleuse, scrupuleux / scrupuleuse.

б) От существительных образуйте прилагательные с суффиксом **-eux/-euse**, догадитесь об их значении:

|                    |                     |                 |
|--------------------|---------------------|-----------------|
| affres (ужас)      | désir (желание)     | montagne (гора) |
| amour (любовь)     | harmonie (гармония) | nombre (число)  |
| chaleur (жара)     | merveille (чудо)    | roche (скала)   |
| danger (опасность) | monstre (чудовище)  | souci (забота)  |



4

Приставка **in-/im-/il-/ir-**, обозначающая отрицание, прибавленная к прилагательному, образует прилагательное с противоположным смыслом. Например: possible (возможный) → impossible (невозможный).  
Догадитесь о значении прилагательных:

|                                     |                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| attendu (ожидаемый) – inattendu     | matériel (материальный) – immatériel |
| connu (известный) – inconnu         | mortel (смертный) – immortel         |
| dépendant (зависимый) – indépendant | occupé (занятый) – inoccupé          |
| différent (различный) – indifférent | patient (терпеливый) – impatient     |
| égal (равный) – inégal              | régulier (регулярный) – irrégulier   |
| légal (законный) – illégal          | visible (видимый) – invisible        |
|                                     | utile (полезный) – inutile           |

Образуйте прилагательные с приставкой **in-/im-/il-/ir**, обозначающей отрицание, переведите их на русский язык:

|                               |                                  |
|-------------------------------|----------------------------------|
| animé (одушевленный)          | parfait (совершенный)            |
| aperçu (замеченный)           | personnel (личный)               |
| apte (пригодный)              | poli (вежливый)                  |
| sarable (способный)           | précis (точный)                  |
| commode (удобный)             | productif (производительный)     |
| limité (ограниченный)         | proportionnel (пропорциональный) |
| lisible (разборчивый, четкий) | pur (чистый)                     |
| matériel (материальный)       | réel (реальный)                  |

5

Приставка **des-/dé-/dis-**, прибавленная к существительному, прилагательному, глаголу, образует слово с противоположным смыслом. Например: accord (согласие) → désaccord (несогласие).  
obéir (подчиняться, слушаться) → désobéir (не подчиняться)  
Догадитесь о значении слов с приставкой **des-/dé-/dis-**:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| espoir (надежда) – désespoir       | proportion (пропорция) – disproportion |
| honneur (честь) – déshonneur       | symétrie (симметрия) – dissymétrie     |
| ordre (порядок) – désordre         | colonisation – décolonisation          |
| agréable (приятный) – désagréable  | formé (сформированный) – déformé       |
| classé (числящийся) – déclassé     | gracieux (грациозный) – disgracieux    |
| approuver (одобряя) – désapprouver | paraître (появляться) – disparaître    |
| chiffrer (шифровать) – déchiffrer  | voiler (скрывать) – dévoiler           |
| couvrir (покрывать) – découvrir    |  |

6

Приставка **re-/ré-**, прибавленная к глаголу, придает ему значение повторения/повторяемости.  
Например: faire (делать) → refaire (переделывать).  
Образуйте глаголы с этой приставкой, догадитесь об их значении:

|                      |                        |                    |
|----------------------|------------------------|--------------------|
| appeler (называть)   | dire (сказать)         | naître (рождаться) |
| bâtir (строить)      | devenir (стать)        | pousser (толкать)  |
| chauffer (греть)     | élire (избирать)       | prendre (брать)    |
| chercher (искать)    | entrer (входить)       | tenir (держат)     |
| coller (клеить)      | examiner (рассмотреть) | trouver (находить) |
| connaître (знать)    | grouper (соединять)    | venir (приходить)  |
| construire (строить) | jeter (бросать)        | voir (видеть)      |
| couvrir (покрывать)  | lire (читать)          | mettre (класть)    |

7

À quoi correspondent les abréviations suivantes? Trouvez les équivalents russes:

|            |  |
|------------|--|
| a Une Cie  | 1 Une société anonyme                                    |
| b Une EURL | 2 Une société en commandite par actions                  |
| c Une SARL | 3 Une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée |
| d Une SNC  | 4 Une société à responsabilité limitée                   |
| e Une SA   | 5 Une société en nom collectif                           |
| f Une SCA  | 6 Une compagnie  |
| g Un CA    | 7 Un chiffre d'affaires                                  |

8

Associez les synonymes:

|                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| a la raison sociale | 1 la fondation           |
| b l'effectif        | 2 la fabrication         |
| c la production     | 3 le nom de l'entreprise |
| d la création       | 4 le personnel           |

9

À quelles définitions correspondent les mots suivants:

|  |   |
|--|---|
| a une usine                            | 1 Type d'entreprise dans laquelle les associés ont une responsabilité financière limitée à leur apport initial. |
| b une société à responsabilité limitée | 2 Organisation de production de biens ou de services à caractère commercial.                                    |
| c une affaire                          | 3 Lieu de production.   |
| d une entreprise                       | 4 Type d'entreprise dont le capital est constitué par des actions vendues au public.                            |
| e une société anonyme                  | 5 Société commerciale.  |

10

### Qui peut nous aider à partir du bon pied?

Se lancer en affaires n'est pas un jeu d'enfants. Avant de commencer à exploiter une entreprise, il faut bien connaître les règles du jeu et prendre des décisions importantes.

Voici trois spécialistes qui ont les compétences nécessaires pour aider les futurs associés. Inscrivez le numéro de la définition (colonne de droite) qui correspond au spécialiste (colonne de gauche).

- a Un avocat (une avocate) 1 Un conseiller juridique, un officier public qui prépare les actes, les contrats, les testaments, etc. et leur donne un caractère d'authenticité. Il n'a pas le droit de défendre des causes en justice.
- b Un comptable (une comptable) 2 Une personne qui donne des conseils en matière juridique ou au sujet de questions contentieuses (c'est-à-dire qui peuvent être discutées devant les tribunaux). Cette personne défend aussi des causes en justice.
- c Un notaire (une notaire) 3 Une personne qui analyse des états financiers, élabore des stratégies financières, fait de la planification et de la gestion budgétaire et financière.

**11**

Lisez cette description de l'entreprise, puis complétez la fiche d'identité ci-dessous:

**QUICK HAMBURGER RESTAURANT****CARTE DE VISITE**

Apparue en France en 1980, la société Quick Hamburger est la filiale de deux groupes de distribution: GB Inno BM et Casino. Son chiffre d'affaires évolue très rapidement, de 510 MF en 1986 à 575 MF l'année suivante. Il a dépassé le milliard de francs dès 1988, pour laisser prévoir, pour 1989< un montant de 1,3 MMF.

France Quick compte aujourd'hui 130 restaurants sous deux enseignes, Quick et Free Time, et a servi 50 millions de repas en 1989.

**EFFECTIF**

L'effectif global au 31 décembre 1989 représente 3 500 personnes. La proportion de cadres y est de 10 %: ce sont tous des commerciaux.

**PROVINCE**

Nombre d'agences en France: 130, dont 80 en province.

**INTERNATIONAL**

Nombre d'implantations à l'étranger: 40 en Belgique et deux au Luxembourg.

Raison sociale:

Date de création:

Cies mères:

Activité:

CA (1989):

Effectif (1989):

Enseignes:

Nombre total d'agences:  
à Paris:  
en province:

Implantations à  
l'étranger:

### Et si on lançait notre propre entreprise?

Ils se connaissent depuis trois ans et partagent les mêmes intérêts: le vin, la vigne, les vignobles, et l'ivresse tout intellectuelle que leur procure cette passion ancestrale (leurs parents et grands-parents ont cultivé la vigne en France et en Algérie).

**Lancer une entreprise**  
Créer, fonder une entreprise.

Patrick a terminé ses études depuis un an, mais il ne parvient pas à trouver un poste intéressant. Frustré par le peu de résultats que lui apporte sa recherche d'un emploi, il se laisse un jour séduire par une idée géniale.

### ET SI JE LANÇAIS MA PROPRE ENTREPRISE?

L'idée est bonne: devenir entrepreneur, c'est une décision qui peut apporter la sécurité financière et l'autonomie. Mais elle entraîne aussi beaucoup de défis à relever et parfois même de nombreuses difficultés à surmonter. Aussi Patrick doit-il réfléchir sérieusement avant de passer à l'action.

**Un entrepreneur** : une personne qui crée et développe une entreprise. En France, on utilise plutôt l'expression *créateur d'entreprise*.

### Voici les questions que Patrick doit se poser:

1. Est-ce que j'ai le profil d'un entrepreneur (le goût du risque; une grande capacité de travail; des aptitudes d'organisation, de gestion, de marketing; une grande confiance en soi; un esprit d'initiative, de la détermination...)?

2. Je veux vendre l'équipement nécessaire à la fabrication domestique du vin.

a) Est-ce que cette idée est réaliste en regard de mon expérience et de ma formation?

b) Est-ce que je connais suffisamment ce secteur d'activité?

c) Est-ce que ce produit répond à un besoin?

d) Qui sont mes clients potentiels?

e) Est-ce que la concurrence est féroce?

3. Comment est-ce que je vais me lancer en affaires? Est-ce que je vais créer une nouvelle entreprise, acheter une entreprise existante ou acheter une franchise?

4. De combien d'argent est-ce que j'aurai besoin?

**Une franchise** : le droit d'exploiter une marque, une raison sociale, un savoir-faire, un système de gestion, etc. qu'une compagnie (**le franchiseur**) vend à un acheteur (**le franchisé**). Celui-ci bénéficie d'une formation et d'une assistance constante à l'exploitation, mais il doit en retour suivre les directives imposées par le franchiseur et lui payer des redevances. On appelle **franchisage** le contrat commercial entre un franchiseur et un franchisé.

**Le marché** : l'ensemble des opérations commerciales ou financières concernant une catégorie de biens (ex.: le marché du pétrole) dans une zone géographique donnée.

## **CRÉER UNE ENTREPRISE**

Pendant plusieurs mois, Patrick évalue ses aptitudes à l'aide de tests et de questionnaires, analyse le marché, et la concurrence, commence à vendre son idée, trouve des clients potentiels et note scrupuleusement leur commentaires, leurs suggestions et le prix qu'ils accepteraient de payer pour son produit, détermine les coûts et définit un projet. Après avoir fait tout ce travail, il peut donner une réponse précise à ses questions.

1. Il a le profil d'un entrepreneur.

2. Son idée est réaliste:

a) Il a l'expérience et la formation nécessaires.

b) Il connaît assez bien ce secteur d'activité, qui est en pleine expansion au Québec.

c) Ses clients potentiels sont les amateurs de vin qui voudraient déguster de bons crus à meilleur prix (et il y en a beaucoup!)

e) Les produits qu'il veut vendre sont concurrentiels.

3. Il va créer une nouvelle entreprise.

4. Le capital requis pour lancer son entreprise est nettement supérieur aux sommes dont il dispose. Il doit donc songer à d'autres sources de financement et, possiblement, à un partenaire...

Cette dernière réponse entraîne une nouvelle question:

QUI? Qui a – en plus des dollars en banque – la formation, les intérêts et les aptitudes pouvant offrir à Patrick l'assurance d'une association réussie? Qui? Sélim, bien sûr ! Heureux de cette décision, Patrick soumet aussitôt son projet d'affaires à son collègue.

### **ET SI ON LANÇAIT NOTRE PROPRE ENTREPRISE?**

Sélim ne dit pas non, mais demande à Patrick une période de réflexion pour discuter du projet avec ses parents et amis.

**Et n'oubliez pas: On ne naît pas entrepreneur, on le devient**

1

**Êtes-vous fait pour être patron?**

Complétez les phrases en employant le Conditionnel présent. Faites attention: après **si**, au lieu du Conditionnel présent, on emploie **Imparfait**.

- Si je (*disposer*) de 500 000 F, je (*faire*) un placement financier, je (*créer*) une entreprise, je (*acheter*) des valeurs mobilières, je (*consacrer*) mon temps au plaisir.
- Si je (*devoir*) créer l'entreprise, je (*insister*) sur la rigueur dans la gestion, je (*mettre*) l'accent sur la compétence technique, je (*stimuler*) le dynamisme commercial, je (*exiger*) de moi et de tous une forte puissance de travail, je (*développer*) le sens de l'innovation, je (*ressentir*) le goût du risque, je (*rechercher*) les possibilités financières personnelles.
- Si je (*devoir*) créer l'entreprise, je (fonder) une entreprise de l'informatique de réseaux.
- Si l'entreprise que j'ai créée (*être*) une réussite, je (*ouvrir*) des filiales dans le monde entier.

2

Dans le dialogue suivant, mettez les verbes entre parenthèses au Conditionnel présent. Faites attention: après **si**, au lieu du Conditionnel présent, on emploie **Imparfait**.

- Alors, Sélim, tu as réfléchi à mon projet de création d'entreprise?
- Bien sûr que j'ai réfléchi. Je ne pense qu'à ça depuis un mois.
- Et alors? Tu es d'accord?
- En principe, oui. Mais j'ai revu les comptes et... tu sais... il nous ( *falloir*) beaucoup d'argent... Je ne peux pas investir toutes mes économies dans un projet comme ça... C'est trop risqué...
- Mais il y a les banques! Et beaucoup d'autres organismes qui offrent des programmes d'aide financière aux jeunes entrepreneurs. J'ai déjà pris contact avec la Société d'Investissement Jeunesse, puis avec les Centre locaux de développement. Eh bien, ces gens (*accepter*) d'examiner notre projet si on leur (*soumettre*) un plan d'affaires. Il y a aussi la Banque de développement du Canada et Investissement Québec qui (*pouvoir*) nous offrir un soutien financier ou nous aider dans notre recherche de financement.
- D'accord! Mais si nous n'(*emprunter*) qu'une partie de la somme nécessaire au démarrage de notre entreprise, nous (*avoir*) moins de frais...
- Ah! Si seulement je (*gagner*) à la loterie, tous nos problèmes (*s'envoler*) et...
- Ça c'est certain, mais tu (*devoir*) d'abord commencer par acheter des billets...
- Hum... Alors, il (*valoir*) mieux trouver une solution plus sûre... Attends!... J'ai une idée! Si on (*demander*) à mon oncle Maxime d'investir dans notre compagnie? Il n'est plus très jeune, il n'a pas d'enfants, il a lui-même été à son compte pendant plusieurs années et il adore le vin. Notre projet (*devoir*) donc l'intéresser. Et de l'argent, il en a! En admettant qu'il accepte de nous aider, on (*être*) en mesure de monter une belle affaire, toi et moi.

- Tu peux toujours essayer! Ton idée (*pouvoir*) nous tirer d'affaires, à condition que ton oncle ne vienne pas jouer dans nos plates-bandes. La gestion de l'entreprise, c'est à nous, pas à ta famille!
- Évidemment. Alors, faisons une petite opération mathématique: mes économies + une partie des tiennes + un investissement de mon oncle + le soutien financier d'une banque ou d'un organisme gouvernemental, ça donne quoi?
- Ça donne *Patrick et Sélim inc...*
- Pouah! Il va falloir trouver un nom plus original que ça...

**jouer dans les plates-bandes de quelqu'un**  
(expression idiomatique) : s'occuper de ce qui ne nous regarde pas.

**3** Que feriez-vous si vous étiez à la place de l'oncle Maxime? Accepteriez-vous d'aider votre neveu? Si oui, combien d'argent lui prêteriez-vous? Et demanderiez-vous, en retour, la possibilité de participer à la gestion de l'entreprise?

Reconstituez le dialogue entre Patrick et son oncle Maxime en utilisant des verbes au conditionnel. Voici quelques repères:

L'expression de l'intention  
Le conditionnel de politesse

- J'aimerais, je voudrais... (nous aimerions, nous voudrions...)
- J'aurais (nous aurions) besoin de...
- Il faudrait que...
- Il vaudrait mieux que...
- Pourrais-tu, voudrais-tu...
- Accepterais-tu de...

L'expression de l'hypothèse  
et de l'imaginaire

- Si nous avions..., nous pourrions...
- Si nous disposions de \$\$\$, nous pourrions...
- Si tu voulais..., nous... (+ verbe au conditionnel présent)
- Si tu acceptais de..., nous... (+ verbe au conditionnel présent)
- Si tu pouvais..., nous... (+ verbe au conditionnel présent)

**4**

### Des hypothèses

Complétez les phrases suivantes (suivez le **modèle** et consultez, au besoin, l'index grammatical). N'oubliez pas de changer la forme des pronoms personnels et des adjectifs possessifs si nécessaire:

Modèle: **Si je voulais** constituer une entreprise, je **remplirais** des formulaires d'immatriculation.

a) Si je voulais chercher une bonne idée d'entreprise, je (*étudier*) le marché existant.

- b) Si elles voulaient évaluer leur potentiel comme entrepreneur, elles (*passer*) des tests spéciaux.
- c) Si vous (*vouloir*) lancer une entreprise, vous auriez recours à l'aide d'un conseiller juridique.
- d) S'il (*analyser*) son marché et (*établir*) une stratégie de marketing, il obtiendrait de meilleurs résultats.
- e) Si la firme (*faire*) de la publicité, le prix de revient (*augmenter*), mais les produits (*se vendre*) mieux
- f) Si elle (*accorder*) des rabais, les coûts de fabrication (*être*) à peine couverts, mais cette mesure (*inciter*) les clients à acheter en grande quantité.
- g) Si nous (*réduire*) les délais de livraison, cela nous (*poser*) des poser des problèmes d'organisation, mais des délais plus courts (*donner*) de bons arguments publicitaires.
- h) Si vous (*prolonger*) la durée de la garantie, cela (*revenir*) très cher, mais votre image (*s'améliorer*).
- i) S'ils (*développer*) le service après vente, ce (*être*) trop difficile, car il (*falloir*) embaucher du personnel supplémentaire, mais la firme (*gagner*) en réputation.

5

Complétez les phrases en employant le Conditionnel de politesse: (*pouvoir*)-vous confirmer votre commande par fax?

Nous (*pouvoir*) accepter les cartes de crédit.

On (*pouvoir*) vous accorder une semaine de vacances de plus.

(*être*)-il possible de modifier notre commande?

(*pouvoir*)-nous être livrés demain?

6

Complétez avec un verbe au Conditionnel: **être, avoir, aimer, pouvoir, souhaiter**:

Nous ..... connaître vos produits. ....-vous nous envoyer votre catalogue, s'il vous plaît? D'autre part, M. Blaise, notre responsable, ..... vous recevoir pour vous parler de nos projets. Il ..... du temps la semaine prochaine et ..... vous rencontrer dans nos bureaux. Vous .....-il possible de nous rendre visite? Si oui, .....-je vous demander de nous faire une démonstration? Je vous en remercie d'avance.

7

Относительные местоимения.

Confirmez toujours, mais doublez votre vigilance: le choix des pronoms est beaucoup plus grand (**auquel, à laquelle, auxquels, avec lequel, etc.**):

MODELE: – Vous participerez **à** ce salon?

– Oui, c' est le salon **auquel** nous participerons.

1. Vous devez réfléchir **à** cette proposition?

Oui, c'est la proposition \_\_\_\_\_ nous devons réfléchir.

2. Il vous attendra près **de** ce stand?

Oui, c'est le stand près \_\_\_\_\_ il nous attendra.



3. Vos partenaires participeront à la foire de Leipzig?

4. Ils protestent *contre* ces décisions du Conseil d'Administration?

5. On les invitera à cette conférence?

6. Il s'intéresse beaucoup à ces produits?

7. Les cotes des actions seront publiées *dans* ces numéros?

8. Vous avez compté le plus *sur* ces contrats?

9. Ils ont part à ces bénéfices?

10. Il exerce son activité *dans* ce domaine?

11. Ils ont fait attention à ces nouveaux produits?

12. Ils ont décidé d'emprunter à cette banque?

13. Vous voulez investir *dans* cette entreprise?

Oui, c'est la foire \_\_\_\_\_ ils participeront.

Oui, ce sont les décisions contre \_\_\_\_\_ ils protestent.

Oui, ce sera la conférence à \_\_\_\_\_ on les invitera.

Oui, ce sont les produits \_\_\_\_\_ il s'intéresse beaucoup.

Oui, ce sont les numéros dans \_\_\_\_\_ seront publiées les cotes des actions.

Oui, ce sont les contrats sur \_\_\_\_\_ nous avons compté le plus.

Oui, ce sont les bénéfices \_\_\_\_\_ ils ont part.

Oui, c'est le domaine dans \_\_\_\_\_ il exerce son activité.

Oui, ce sont les produits \_\_\_\_\_ ils ont fait attention.

Oui, c'est la banque à \_\_\_\_\_ ils ont décidé d'emprunter.

Oui, c'est l'entreprise dans \_\_\_\_\_ nous voulons investir.

8

Относительные местоимения.

Répondez à la question qu'on vous pose en utilisant **dont** ou **duquel, de laquelle, etc.**:

MODELE: – Ils ont assisté à la signature *de* ce contrat.

– De quel contrat parlez-vous?

– Je parle du contrat à la signature **duquel** ils ont assisté.

1. – Il veut connaître les moindres détails de ce projet.

– De quel projet parlez-vous?

Je parle du projet \_\_\_\_\_ il veut connaître les moindres détails.

2. – Notre directeur nous a interrogés longuement sur les détails de ces pourparlers.

– De quels pourparlers parlez-vous?

Je parle des pourparlers sur les détails \_\_\_\_\_ notre directeur nous a longuement interrogés.

3. – Il ne se doutait pas des risques de cet investissement.

– De quel investissement parlez-vous?

Je parle de l'investissement des risques \_\_\_\_\_ il ne se doutait pas.

4. – Vous pouvez compter sur l'aide de ses conseillers.

Je parle des conseillers sur l'aide \_\_\_\_\_ vous pouvez compter.

- De quels conseillers parlez-vous?
5. – On doit réviser les comptes de cette compagnie.  
– De quelle compagnie parlez-vous?
6. – Nous avons déjà reçu l'information sur la situation financière de cette entreprise.  
– De quelle entreprise parlez-vous?
7. – Les résultats de cette négociation ne m'étonnent pas.  
– De quelle négociation parlez-vous?
8. – Ils ne sont pas sûrs de la réussite de cette entreprise.  
– De quelle entreprise parlez-vous?
9. – Le conseil n'est pas d'accord sur l'efficacité de ces mesures.  
– De quelles mesures parlez-vous?
10. – La valeur nominale de ces actions est égale à 50F.  
– De quelles actions parlez-vous?
11. – Il faudra bien réfléchir au contenu de ces documents.  
– De quels documents parlez-vous?
12. – Le cours de ces actions s'est effondré à la dernière session de la bourse.  
– De quelles actions parlez-vous?

Je parle de la compagnie \_\_\_\_\_ on doit réviser les comptes.

Je parle de l'entreprise sur la situation financière \_\_\_\_\_ nous avons déjà reçu l'information.

Je parle de la négociation \_\_\_\_\_ les résultats ne m'étonnent pas.

Je parle de l'entreprise de la réussite \_\_\_\_\_ ils ne sont pas sûrs.

Je parle des mesures sur l'efficacité \_\_\_\_\_ le conseil n'est pas d'accord.

Je parle des actions \_\_\_\_\_ la valeur nominale est égale à 50F.

Je parle des documents au contenu \_\_\_\_\_ il faudra bien réfléchir.

Je parle des actions \_\_\_\_\_ le cours s'est effondré à la dernière session de la bourse.

Относительные местоимения.

9

Le jour, l'année, l'heure où quelque chose s'est passé. Parlons-en:

MODELE: – Quel jour est-ce que le salon est fermé? Le lundi?

– Oui, c'est le jour où le salon est fermé.

1. Quand est-ce que cette société a été créée? En 1980?
2. Quels jours le directeur reçoit-il? Le mardi et le jeudi?
3. Il est onze heures. Les clients doivent venir?

Oui, c'est l'année \_\_\_\_\_ cette société a été créée.

Oui, ce sont les jours \_\_\_\_\_ il reçoit.

Oui, c'est l'heure \_\_\_\_\_ les clients viennent.

- |  |  |
|--|--|
| <p>4. Quand est-ce que la fusion de ces deux sociétés a eu lieu? L'année dernière?</p> <p>5. C'est au mois d'août que plusieurs commerçants sont en vacances?</p> <p>6. Quand a-t-il débuté dans les affaires? En 2001?</p> <p>7. En quelle année sont-ils devenus associés? En 1999?</p> <p>8. Quand avez-vous acheté ces actions? En février?</p> <p>9. Quels jours de la semaine les sessions de la bourse n'ont pas lieu? Le samedi et le dimanche?</p> <p>10. Quand le directeur revient-il de son voyage d'affaires? Jeudi prochain?</p> <p>11. Quand les collectivités publiques ont-elles lancé cet emprunt? En avril dernier?</p> | <p>Oui, c'est l'année _____ la fusion de ces deux sociétés a eu lieu.</p> <p>Oui, c'est le mois _____ plusieurs commerçants sont en vacances.</p> <p>Oui, c'est l'année _____ il a débuté dans les affaires.</p> <p>Oui, c'est l'année _____ ils sont devenus associés.</p> <p>Oui, c'est le mois _____ nous avons acheté ces actions.</p> <p>Oui, ce sont les jours _____ les sessions de la bourse n'ont pas lieu.</p> <p>Oui, c'est le jour _____ il revient de son voyage d'affaires.</p> <p>Oui, c'est le mois _____ les collectivités publiques ont lancé cet emprunt.</p> |
|--|--|

10

Относительные местоимения.

Donnez la définition des mots suivants comme dans les exemples. Votre définition peut ne pas ressembler à celle du dictionnaire:

MODELE: Un maire – c'est **quelqu'un qui** administre une commune.

Un ballon – c'est **un objet avec lequel** on joue au football ou au volley-ball.

Un P.-D.G., un office de tourisme, une banque, une action, une obligation, un dictionnaire, un tire-bouchon (штопор), une machine à écrire, un chasseur de têtes, un manager, un patron, un ouvrier, un ami, un touriste.

11

Actif ou Passif?

1. L'embarquement des passagers a commencé il y a un quart d'heure.  
 2. Cette structure va être réorganisée. 3. Cet hôtel a été construit à la fin du XIXe siècle. 4. On a vendu le dernier exemplaire de ce livre. 5. Ces marchandises ne sont pas vendues en ce moment. 6. On a bien accueilli cette décision. 7. La décision vient d'être prise. 8. J'ai laissé un message à son nom. 9. Votre nom est noté, Madame.

12

Пассивная форма.

### La fabrication du fromage de Beaufort

Transformez comme dans l'exemple:

Notre équipe ramasse le lait deux fois par jour.

→ Le lait est ramassé (par notre équipe) deux fois par jour.

Ensuite, le laboratoire contrôle le lait. Les employés pèsent le lait. On met 4 000 litres de lait dans chaque cuve. On obtient ainsi 8 fromages. Le fromager fait 1 kg de Beaufort avec 10 litres de lait.

Après, la fabrication, on entreposera les fromages dans une cave. On retournera chaque fromage deux fois par semaine. Sept mois plus tard, on commercialisera ces fromages.

13

Пассивная форма. Même exercice:

- Les consommateurs choisissent massivement nos produits.
- L'entreprise a investi de grosses sommes dans la recherche.
- Nous maintiendrons les prix de vente.
- Citroën commercialise un nouveau modèle de voiture.
- L'entreprise lance un slogan publicitaire.
- Un ingénieur y décrit les innovations techniques.
- Les spécialistes ont découvert ce procédé unique.
- Ils l'ont mis au point et ils l'ont testé.
- L'équipe de publicité organisera une démonstration publique de la voiture dans toute la France.
- On invitera le champion de Formule 1.
- On vient de signer un gros contrat pour la fourniture du matériel de bureau.
- Les techniciens vont examiner tous les échantillons.
- On construit beaucoup d'hôtels dans le centre ville.
- On envoie beaucoup de télécopies aux clients qui sont en France.
- La SNCF accorde aux voyageurs toutes sortes de réductions tarifaires.

14

Пассивная форма.

Transformez comme dans l'exemple:

- Ce produit *se vend* sans publicité. → Ce produit **est vendu** sans publicité.
- Cette boisson *se vend* sans publicité. → Cette boisson **est vendue** sans publicité.
- Ces produits *se vendent* sans publicité. → Ces produits **sont vendus** sans publicité.

Ces boissons se vendent sans publicité.

La qualité des produits s'améliore chaque année.

Les prix de vente se maintiennent.

Le tiers de la production s'exporte.

Notre clientèle se reconnaît à son style de vie.

Nos publicités se caractérisent par leur dynamisme.

15

Пассивная форма.  
Mettez les verbes au passif:

Le Portugal est un des plus vieux pays du monde. Ce pays (*apprécier – Présent*) aujourd'hui à l'étranger. On peut dire que le Portugal (*connaître – Présent*) pour le soleil, pour la mer et son passé de navigateurs et de missionnaires. En arrivant à Lisbonne vous (*impressionner – Futur simple*) par la beauté de la capitale portugaise, par le confort de ses hôtels. En consultant un guide d'hôtels vous y trouverez le Ritz Lisbonne. C'est un cinq étoiles qui (*situer – Présent*) en plein cœur de la ville. L'hôtel (*construire – Passé composé*) et (*décorer – Passé composé*) avec beaucoup de goût. Son nom (*connaître – Présent*) de tout le monde. Le Ritz Lisbonne accueille une clientèle internationale et lui propose 304 chambres de grand confort. Ses chambres (*équiper – Présent*) de tout le confort que l'on peut attendre d'un cinq étoiles de cette classe.

16

Сравнительная степень прилагательных.

### Tout peut être comparé!

Comparez votre firme et une firme concurrente (la firme NOX est moins forte que votre firme):

MODELE: – Comment est la production de votre firme? (bon)

– Notre production est meilleure que la production de la firme NOX.

1. Comment sont les prix de votre firme? (bas)
2. Comment est la qualité de votre production? (haut)
3. Comment sont les prix de la firme NOX? (intéressant)
4. Comment sont les marchandises de votre firme? (bon)
5. Comment sont les produits de la firme NOX? (cher)
6. Comment sont les contrats de la firme NOX? (avantageux)
7. Comment sont les partenaires de votre firme? (nombreux)
8. Comment sont les spécialistes de la firme NOX? (compétent)
9. Comment est le catalogue de votre firme? (complet)
10. Comment est le directeur commercial de la firme NOX? (dynamique)

17

Превосходная степень прилагательных.

### Un(e) des meilleur(e)s!

Répondez aux questions selon le modèle:

MODELE: – C'est une bonne firme?

– Mais oui! C'est une des meilleures firmes.

1. C'est une exposition intéressante?
2. C'est une bonne marchandise?
3. C'est une vieille firme?

4. C'est un bon partenaire?
5. C'est un contrat avantageux?
6. C'est un stand intéressant?
7. C'est un bon produit alimentaire?
8. C'est une firme connue?
9. C'est un catalogue complet?
10. C'est un mauvais client?
11. C'est un stagiaire doué?
12. C'est un concurrent sérieux?

18

Сравнительная степень наречий.

**«Même mieux, même plus... ou même moins».**

Répondez aux questions selon le modèle:

MODELE: – Il travaille toujours bien?

– Oh, il travaille même mieux.

1. Ils exportent toujours beaucoup de produits?
2. Cette firme vend peu comme autrefois?
3. Ils connaissent bien le marché français, eux aussi?
4. Ils étudient peu les besoins du marché?
5. Cette firme adapte toujours bien ses produits aux besoins du marché?
6. Ils exposent toujours peu?
7. Ils vendent toujours beaucoup?
8. Ce pays importe peu comme autrefois?
9. Ils s'intéressent toujours beaucoup à votre production?
10. Le nouveau catalogue présente aussi bien votre production?

19

Превосходная степень наречий.

**«Il y a toujours quelqu'un qui a le plus ou le moins»**

Faites selon le modèle:

MODELE: – Nous avons beaucoup de clients.

– Oui, mais la firme LUMO a lu plus de clients.

1. Vous avez peu de concurrents.
2. Ils ont beaucoup de dépliants.
3. Nous avons peu de produits exposés.
4. Vous avez beaucoup de contrats avantageux.
5. Nous avons peu de débouchés.
6. Ils ont beaucoup de stands.
7. Nous avons peu de catalogues.
8. Vous avez beaucoup de spécialistes.

9. Nous avons beaucoup de stagiaires.  
 10. Vous avez peu de clients.  
 11. Nous avons beaucoup de partenaires.

20

Сравнение.

Prenez connaissance de l'information sur les principaux importateurs. Comparez-les. Employez: **beaucoup plus // moins, un peu plus // moins, presque autant que.**

MODELE: Les États-Unis importaient *beaucoup plus* que les Pays-Bas.

### Les principaux importateurs (1994) (en milliards de dollars)

|                    |     |
|--------------------|-----|
| les États-Unis     | 689 |
| l'Allemagne        | 377 |
| le Japon           | 275 |
| la France          | 230 |
| la Grande-Bretagne | 227 |
| l'Italie           | 166 |
| le Canada          | 156 |
| les Pays-Bas       | 144 |
| la Russie          | 128 |

Comparez:

- les États-Unis et le Canada
- le Canada et les Pays-Bas
- la Grande-Bretagne et le Japon
- l'Italie et l'Allemagne
- le Canada et l'Allemagne
- la France et la Grande-Bretagne
- la France et les Pays-Bas
- l'Italie et la Russie.

21

Сравнение.

Prenez connaissance du tableau qui suit. Dites quel téléviseur vous voulez acheter (ou vous ne voulez pas acheter). Expliquez pourquoi en comparant:

| Marques             | ABC        | EIN        | SONAKA      | SP           | LUX      |
|---------------------|------------|------------|-------------|--------------|----------|
| Service après-vente | bon        | bon        | insuffisant | satisfaisant | médiocre |
| Qualité             | bonne      | excellente | très bonne  | moyenne      | moyenne  |
| Qualité du son      | excellente | bonne      | excellente  | moyenne      | mauvaise |
| Prix                | 3 000 F    | 4 500 F    | 3 000 F     | 3 500 F      | 2 500 F  |

MODELE: –Voulez-vous acheter un SP?

– Non. Ce téléviseur coûte **plus cher** qu'un ABC, mais la qualité du son est **plus mauvaise (pire)**, le service après-vente est **moins bon**, etc.

1. Voulez-vous acheter un EIN?
2. Voulez-vous acheter un Sonaka?
3. Voulez-vous acheter un LUX?
4. Voulez-vous acheter un SP?
5. Voulez-vous acheter un ABC?

22

**Voilà deux voitures françaises connues dans le monde entier.**

La Peugeot est rapide: 180 km/h et consomme 6 litres aux 100 km. Elle est très confortable, très solide, élégante, elle coûte 70 000 F.

La Renault est très solide. Elle est pratique en ville et consomme peu: 5 litres aux 100 km. Elle fait du 140 km à l'heure et coûte 50 000 F.

1. Comparez ces deux voitures.

MODELE: La Peugeot est plus rapide. La Renault consomme moins, etc.

2. Laquelle des deux préférez-vous et pourquoi?



## Créer une entreprise en France

Entreprise individuelle, SARL, société anonyme: quels statuts choisir? Chaque type d'entreprise ou de société a ses avantages et ses inconvénients. Si vous vous installez seul, vous avez le choix entre deux structures.

• **L'entreprise individuelle:** c'est la forme d'entreprise la plus simple, la moins onéreuse à créer, la plus facile à gérer. Pas de capital minimal à verser, pas de statuts à rédiger. Il suffit de se faire immatriculer au registre du commerce ou au répertoire des métiers.

L'entreprise individuelle présente deux inconvénients majeurs. Elle ne peut s'adresser qu'aux affaires de petite ou moyenne importance, les perspectives de développement étant limitées. L'exploitant, ensuite, est indéfiniment et solidairement responsable sur ses biens propres des dettes de l'entreprise. S'il vient à faire faillite, ses biens personnels peuvent donc être engagés. C'est pourquoi il est parfois préférable d'adopter le statut d'associé unique d'EURL.

• **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL):** c'est une forme de SARL mais avec un associé unique dont la responsabilité commerciale est limitée au montant de son apport.

• **Créer à plusieurs: quel type de société?** Les types de sociétés possibles, pour une entreprise commerciale, sont très nombreux. Pour créer une société de personnes (société en nom collectif, aucun capital minimal de départ n'est requis). Ces sociétés peuvent donc être constituées avec des apports personnels peu importants, deux associés étant suffisants. Au contraire, les sociétés de capitaux (SARL, société anonyme, société en commandite par actions) exigent une mise de départ plus élevée: deux associés et 50 000 francs de capital au moins pour une SARL, sept associés et 250 000 francs de capital pour une SA, par exemple.

Toutefois, la vraie différence entre sociétés de personnes et sociétés de capitaux est que, dans les premières, tout nouvel associé doit être agréé par les autres membres et s'il ne l'est pas, celui qui veut céder ses parts ne peut pas partir. Dans les sociétés de capitaux, à l'inverse, la cession des parts ou des actions est libre. Ces sociétés sont donc «ouvertes» aux capitaux extérieurs, les sociétés de personnes ne l'étant que peu ou pas du tout.

**un statut:** une règle établie

**une structure:** la forme onéreuse/-euse:

cher/chère

**gérer:** administrer

**verser:** remettre une somme d'argent

**se faire immatriculer:** se faire inscrire

**indéfiniment:** sans limite **solidairement** →

**solidaire:** responsable l'un pour l'autre

**faire faillite:** être en état de cessation de paiement (une cessation: un arrêt)

**engagés:** *ici* donnés en garantie

**un apport:** somme d'argent ou bien apporté par un associé

**requis:** demandé

**une mise de départ:** argent mis pour créer l'entreprise

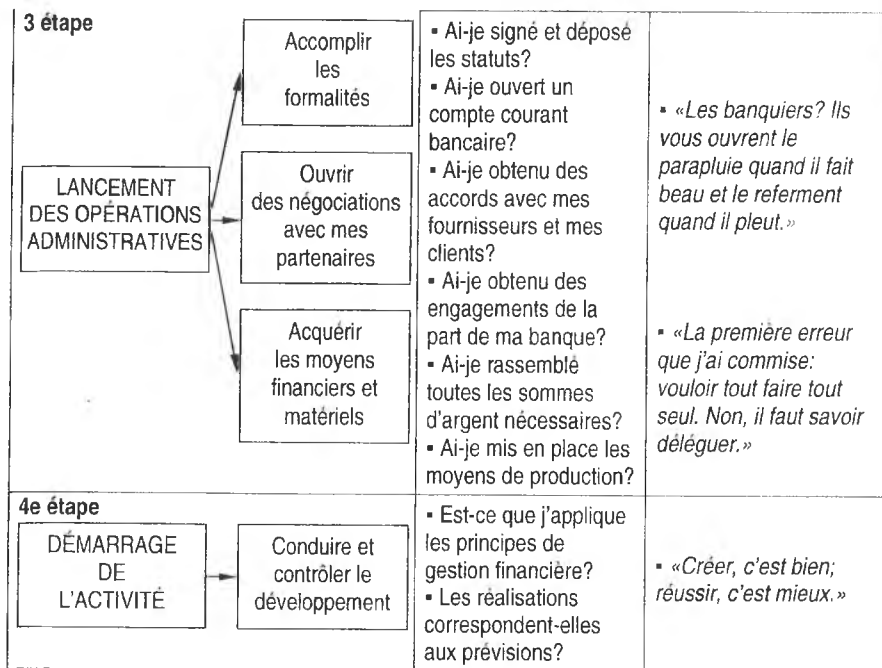
**être agréé:** être accepté

**à l'inverse:** au contraire

**la cession** → **céder:** *ici* donner ou vendre une part/ une action = une part de capital

## Créer, c'est bien; réussir, c'est mieux

| LES ÉTAPES DE LA CRÉATION  | LES QUESTIONS QUE VOUS DEVEZ VOUS POSER   | DES CRÉATEURS VOUS RÉPONDENT   |
|--|---|--|
| <p><b>1ère étape</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">           POINT DE DÉPART:<br/>UNE IDÉE<br/>+<br/>UN HOMME         </div> <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Avoir une idée pour entreprendre</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Être prêt à entreprendre</div> </div> </div>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mon idée est-elle bonne?</li> <li>▪ Est-elle originale, réaliste, cohérente?</li> <li>▪ Ai-je la personnalité et les compétences nécessaires?</li> <li>▪ Ai-je vraiment envie d'entreprendre?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «<i>Bien sûr il faut réfléchir avant de s'engager, mais pas trop, sinon on ne fait jamais rien.</i>»</li> <li>▪ «<i>Il est indispensable d'avoir une excellente santé et d'être absolument déterminé et disponible.</i>»</li> </ul>   |
| <p><b>2e étape</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">ÉLABORATION DU PROJET</div> <div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Analyser le marché</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Évaluer mes moyens</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Choisir un statut juridique</div> </div> </div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mon produit a-t-il un «plus» par rapport aux produits concurrents?</li> <li>▪ Qui seront mes clients? Combien seront-ils? Où se trouvent-ils? Quelles sont leurs attentes?</li> <li>▪ Qui sont mes concurrents? Comment vendent-ils?</li> <li>▪ Comment vais-je commercialiser mes produits?</li> <li>▪ <b>Matériels:</b> où m'installer? Dois-je louer ou acheter les équipements?</li> <li>▪ <b>Financiers:</b> quels sont mes besoins financiers? De combien puis-je disposer? Combien et à qui vais-je devoir emprunter?</li> <li>▪ <b>En personnel:</b> devrai-je embaucher des salariés?</li> <li>▪ Vais-je démarrer seul ou avec des associés?</li> <li>▪ Quelle est la forme juridique la mieux adaptée à mon projet?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «<i>La clé de mon succès? Vendre des produits de qualité à des clients satisfaits qui reviennent.</i>»</li> <li>▪ «<i>J'ai réduit mes frais d'administration au maximum: avec ma machine à écrire et un répondeur, je suis PDG et secrétaire.</i>»</li> <li>▪ «<i>À plusieurs, on additionne l'argent, l'expérience et les compétences.</i>»</li> </ul> |



### La franchise

Qu'est-ce que la franchise? Un réseau commercial. Une entreprise, le «franchiseur», qui dispose d'un produit et d'une marque, s'associe à un «franchisé» qui apporte les locaux et s'occupe de la vente. Exemples de marques françaises distribuées en franchise: Yves Rocher, Phylidar, Yves Saint Laurent, Natalys.

L'Europe de la franchise, ce sont 1 650 franchiseurs pour 90 000 franchisés et un chiffre d'affaires de 230 milliards de F. Dans cet ensemble, la France occupe la première place, avec 30 % du

nombre de franchise, suivie par la Grande-Bretagne (21 %), la République Fédérale d'Allemagne (16 %) et les Pays-Bas (14 %). Première en Europe, la franchise française se situe au quatrième rang mondial, après les États-Unis, le Canada et le Japon. Le Centre d'étude du commerce et de la distribution recense aujourd'hui 534 franchiseurs, contre 456 l'année dernière (soit + 17 %). Le nombre des franchisés s'établit à 24 916, contre 22 068, soit une augmentation de 12 %.

*D'après le Moci N° 799, 18 janvier, 1988*

**BILAN DES CONNAISSANCES****1. LE DÉMARRAGE D'UNE ENTREPRISE: CE QU'IL FAUT SAVOIR**

*Dites si les affirmations suivantes sont vraies ou fausses. Corrigez les affirmations fausses.*

- |   |      |                          |
|---|------|--------------------------|
| 1. Une S.A.R.L. est constituée par un ou plusieurs associés.  | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 2. La responsabilité d'un entrepreneur individuel est total. En cas de dettes, il doit rembourser avec ses biens personnels.  | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 3. Le capital minimum d'une S.A. est de 50 000 F.   | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 4. Il faut être au moins sept associés pour créer une S.A.R.L.  | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 5. Dans une société de personnes, un associé ne peut pas quitter librement la société.  | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 6. Les associés d'une société en nom collectif peuvent perdre leurs biens personnels si la société fait faillite.   | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 7. Le droit d'auteur est une protection juridique accordée aux inventions.  | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 8. La marque de commerce est un mot, un symbole ou un dessin (ou une combinaison de ceux-ci) qui sert à distinguer les produits ou les services d'une personne ou d'un organisme des autres produits ou services offerts sur le marché. | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |
| 9. La coopérative compte au moins deux membres et ne fait pas de profits.   | faux | <input type="checkbox"/> |
|   | vrai | <input type="checkbox"/> |

**2. LE DÉMARRAGE D'UNE ENTREPRISE: CE QU'IL FAUT FAIRE****A) Des démarches...**

*Voici, en désordre, six démarches que le futur entrepreneur doit faire avant de se lancer en affaires. Inscrivez, dans la colonne de gauche, les chiffres (de 1 à 6) indiquant l'ordre chronologique des actions.*

| No | Démarches à faire avant de lancer une entreprise             |
|----|--|
|    | a) Constituer l'entreprise                                   |
|    | b) Chercher une bonne idée d'entreprise                      |
|    | c) Déterminer les coûts du projet                            |
|    | d) Évaluer son potentiel comme entrepreneur                  |
|    | e) Choisir la forme juridique appropriée                     |
|    | f) Analyser son marché et établir une stratégie de marketing |

## CRÉER UNE ENTREPRISE

### B) ...et des «sous-démarches»...

Les six actions énumérées dans la colonne de droite sont des «sous-démarches» parce qu'elles précisent les démarches énoncées dans l'exercice A (colonne de gauche).

Associez les actions des deux colonnes en écrivant, au centre, le chiffre des sous-démarches qui correspond à chacune des Démarches. La première association a été faite à titre d'exemple.

| SOUS-DÉMARCHES   | DÉMARCHES  |
|--|--|
| a. Constituer l'entreprise                                   | 1. préparer des états financiers prévisionnels.  |
| b. Chercher une bonne idée d'entreprise.                     | 2. remplir des formulaires d'immatriculation   |
| c. Déterminer les coûts du projet                            | 3. avoir recours à l'aide d'un conseiller juridique.   |
| d. Évaluer son potentiel comme entrepreneur                  | 4. se demander si l'on a: le goût du risque; une grande capacité de travail; des aptitudes d'organisation, de gestion, de marketing; une grande confiance en soi; un esprit d'initiative et de la détermination. |
| e. Choisir la forme juridique appropriée                     | 5. voir si son produit répond à des besoins, chercher des clients potentiels, déterminer l'importance de la concurrence, et apprendre à mieux connaître le secteur d'activité.                                   |
| f. Analyser son marché et établir une stratégie de marketing | 6. tenir compte de sa formation et de son expérience, observer les tendances sociales et économiques, et être attentif à l'actualité.  |

### 3. VOCABULAIRE

Complétez les phrases à l'aide d'un des trois mots qui suivent:

1. Avant de se lancer en affaires, il faut s'assurer qu'on a le profil d'un .....  
a) comptable,                      b) entrepreneur,                      c) notaire.

2. Le nom sous lequel une entreprise exerce ses activités est .....  
a) un siège social,                      b) une dénomination                      c) un symbole social.  
sociale.

3. Le ..... représente un moyen souvent avantageux de se lancer en affaires.  
a) franchisé,                      b) franchiseur,                      c) franchisage.

4. L'expression «lancer une entreprise» veut dire .....  
a) créer une                      b) fermer une                      c) acheter une  
entreprise,                      entreprise,                      entreprise.

## **CRÉER UNE ENTREPRISE**

5. Danielle est l'unique propriétaire de son entreprise, *La boutique des services financiers*. Quel terme peut-on trouver à la suite de la raison sociale?

- a) enregistrée,                      b) incorporée,                      c) limitée.

6. Lorsque son entreprise a fait ....., Danielle a perdu tous ses biens personnels.

- a) affaires,                      b) fortune,                      c) faillite.

7. Patrick administre une des succursales de la Société des alcools du Québec. Il est donc .....

- a) gérant,                      b) directeur,                      c) chef.

8. Les personnes ou les entreprises qui investissent de l'argent dans une société en commandite mais qui n'ont pas le droit de prendre de décisions quant à la gestion de la société sont des .....

- a) actionnaires,                      b) commanditaires,                      c) commandités.

9. L'expression «se mettre à son compte» veut dire: .....

- a) commencer à faire ses comptes,                      b) se lancer en affaires,                      c) ouvrir un compte en banque.

### **4. VOCABULAIRE**

*Comparez la SARL et la SA.*

*Pour compléter les phrases qui les caractérisent, utilisez les mots suivants: **limité, action, responsable, PDG, gérant, directoire, capital social, part sociale, cession.***

1. Le ..... minimal est plus important pour une SA que pour une SARL.
2. Le nombre maximal d'associés est ..... à 50 dans une SARL, et n'est pas du tout ..... dans une SA.
3. Chaque associé d'une SARL détient des ..... et les associés d'une SA possèdent des .....
4. Les associés des SA et des SARL sont ..... dans la limite de leurs apports à la société.
5. La gestion d'une SARL est assurée par un ....., tandis que dans une SA elle est assurée par un ..... ou un .....
6. La ..... des ..... d'une SARL est limitée. Au contraire, pour une SA elle est entièrement libre.

# Diriger l'entreprise



**Informations  
sur le thème**

**Langage**

**Grammaire**

**Textes**

**Documents**

**Exercices  
de production  
libre**

Diriger l'entreprise

Mécanismes de langue

Exercices de langage

Le subjonctif présent

Le subjonctif passé

Le participe passé composé

Le gérondif

Les pronoms démonstratifs

Les pronoms possessifs

Être patron, ça s'apprend!

L'école de la vie

**Diriger l'entreprise**

En fonction

**DES MOYENS**

- humains
  - techniques
  - financiers
- dont dispose l'entreprise

**DES CONTRAINTES EXTÉRIEURES**

- situation économique du pays
- état du marché
- concurrence
- réglementation

**DES PRÉVISIONS EFFECTUÉES**

connaissance de l'évolution probable des principaux facteurs qui déterminent l'équilibre, la survie, le développement de l'entreprise

**Les dirigeants**

fixent  
**LES OBJECTIFS**

Résultats que l'entreprise désire atteindre

prennent  
**DES DÉCISIONS**

Choix des moyens nécessaires à l'obtention des résultats

assurent  
**LA MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS**

- Transmettre des ordres
- Organiser et coordonner
- Mobiliser et stimuler le personnel
- Trouver les moyens financiers

assurent  
**LE CONTRÔLE**

Est-ce que les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés?

*Exemple*

*Assurer son développement sur les marchés étrangers*

*S'implanter en Asie, dans une première étape en Thaïlande.*

*Créer une succursale de distribution dans ce pays. Recruter du personnel.*

*Vérifier les chiffres et l'évolution des ventes. Contrôler les coûts.*

Si la réponse est négative





**1** Прочитайте слова. Догадитесь, что они означают. Обратите внимание на аналогию и различие в произношении и роде:

*Существительные (noms):* administration *f.*, autorité *f.*, banque *f.*, base *f.*, boss *m.*, carrière *f.*, cérémonie *f.*, charisme *m.*, choc *m.*, déclaration *f.*, décret *m.*, directeur *m.*, dossier *m.*, dynamisme *m.*, ensemble *m.*, fortune *f.*, manière *f.*, mutation *f.*, patron *m.*, président *m.*, promotion *f.*, protection *f.*, pyramide *f.*, régime *m.*, reprise *f.*, revanche *f.*, sorte *f.*, spécialiste *m.*, tarif *m.*, titre *m.*, tempo *m.*, type *m.*

*Прилагательные (adjectifs):* absolu, anormal, autoritaire, charismatique, compétent, concret, continental, constant, équivalent, expérimental.

*Глаголы (verbes):* constater, conserver, diriger, fonctionner, formuler, grouper, harmoniser, intégrer, illustrer, limiter, orienter, opérer, publier, protéger, populariser, réformer, régler, sanctionner, symboliser.

**2** Суффикс **-ée**, прибавленный к основе глагола или к существительному, образует существительное женского рода, выражающее действие, отрезок времени.

Например: dicter (диктовать) → la dictée (диктант);  
le matin (утро) → la matinée (утро, утреннее время).

Догадитесь о значении существительных с суффиксом **-ée**:

|                                      |                               |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| assembler (собирать) – une assemblée | donner (давать) – une donnée  |
| arriver (приезжать) – une arrivée    | entrer (входить) – une entrée |
| armer (вооружать) – une armée        | un jour (день) – une journée  |
| aller (идти) – une allée             | penser (думать) – une pensée  |
| durer (продолжаться) – la durée      | un soir (вечер) – une soirée  |

**3** Суффикс **-esse**, прибавленный к основе прилагательного или существительного, образует существительное женского рода, выражающее свойство или качество.

Например: jeune (молодой) → la jeunesse (молодость).

Образуйте существительные с суффиксом **-esse**, догадитесь об их значении:

|                      |                 |                  |
|----------------------|-----------------|------------------|
| délicat (деликатный) | noble (знатный) | sage (мудрый)    |
| faible (слабый)      | poli (вежливый) | tendre (нежный)  |
| juste (точный)       | riche (богатый) | vieille (старая) |

**4** Суффикс **-age**, прибавленный к основе глагола или существительного, образует существительное мужского рода, выражающее действие, состояние или результат действия.

Например: éclairer (освещать) → l'éclairage (освещение).

Образуйте существительные с суффиксом **-age**, догадитесь об их значении:

|                       |                       |                     |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| barrer (преграждать)  | emballer (упаковать)  | passer (проходить)  |
| cambrioler (ограбить) | gaspiller (тратить)   | témoigner           |
| espion (шпион)        | hériter (наследовать) | (свидетельствовать) |

5

Суффикс **-ure**, прибавленный к основе глагола, образует существительное женского рода со значением действия или его результата.  
Например: *verdigr* (зеленеть) → *la verdure* (зелень).

Догадайтесь о значении существительных с суффиксом **-ure**:

|  |  |
|--|--|
| <i>brûler</i> (обжигать) – <i>une brûlure</i>      | <i>fermer</i> (закрывать) – <i>une fermeture</i> |
| <i>blessier</i> (ранить) – <i>une blessure</i>     | <i>nourrir</i> (кормить) – <i>la nourriture</i>  |
| <i>ceindre</i> (опоясывать) – <i>une ceinture</i>  | <i>ouvrir</i> (открывать) – <i>une ouverture</i> |
| <i>censurer</i> (критиковать) – <i>une censure</i> | <i>rompre</i> (разрывать) – <i>une rupture</i>   |
| <i>écrire</i> (писать) – <i>une écriture</i>       | <i>signer</i> (подписать) – <i>une signature</i> |

6

Суффикс **-aine**, прибавленный к количественному числительному, образует существительное женского рода, обозначающее примерное количество.

Например: *douze* (двенадцать) → *une douzaine* (дюжина).

Образуйте существительные с суффиксом **-aine**, догадайтесь об их значении:

|                    |                       |                   |
|--------------------|-----------------------|-------------------|
| <i>dix</i> (10)    | <i>quarante</i> (40)  | <i>cent</i> (100) |
| <i>vingt</i> (20)  | <i>cinquante</i> (50) |                   |
| <i>trente</i> (30) | <i>soixante</i> (60)  |                   |

7

Reliez les mots à leurs synonymes ou descriptions:

- |   |  |
|---|--|
| a Diriger                                       | 1 Le comité des membres de la direction responsable de la gestion de l'entreprise et de l'organisme devant le conseil d'administration. (Syn.: <b>le conseil de direction</b> ).   |
| b La direction                                  |  |
| c Un directeur                                  | 2 Une personne qui coordonne l'élaboration de la politique et de la stratégie d'une entreprise industrielle ou commerciale, d'une société, d'une banque, d'un institut, d'un organisme, d'un hôpital, ... ou les activités d'un service. |
| d Un directeur, une directrice                  | 3 Le responsable de la gestion des achats (contact avec les fournisseurs, évaluation de leur offre, négociation des conditions de vente, ...) dans une entreprise.   |
| e Un directeur adjoint, une directrice adjointe | 4 Le responsable de la gestion des ventes (contact avec les clients, ...) dans une entreprise.   |
| f Le Président-directeur général (le PDG)       | 5 Une personne ou ensemble de personnes qui coordonnent l'élaboration de la politique et de la stratégie d'une entreprise industrielle ou commerciale, d'une société, d'une banque, d'un institut, d'un organisme, d'un hôpital.         |
| g Le directeur des ressources humaines (le DRH) |  |

- h* Le directeur des ventes 6 Mener les activités d'une entreprise.
- i* Le directeur des achats 7 Le président du conseil d'administration qui se charge de la gestion quotidienne d'une société et qui doit justifier sa gestion devant le conseil d'administration.
- j* Les organes de direction 8 Un cadre qui a une compétence comparable à celle du directeur avec qui il collabore et qu'il remplace parfois.
- k* Le comité de direction 9 Le responsable de la gestion du personnel dans une entreprise. (Syn.: (dans une petite entreprise) le **directeur du personnel**).
- 10 Un patron = un dirigeant
- 11 Un ensemble des cadres qui assurent la gestion d'une société.

**8**

Reliez les différents types de direction à leur description:

- a* Autocratique (directif) 1 Une méthode qui est caractérisée par une non-intervention du directeur.
- b* Patriarcal 2 Un mode de direction qu'adopte une personne qui a une prétention à la domination absolue et qui demande une obéissance aveugle.
- c* Bureaucratique
- d* Démocratique (participatif) 3 Un mode de direction qu'adopte une personne qui préfère des directives et des règlements.
- e* Laissez-faire 4 Un mode de direction qu'adopte une personne qui veut représenter le père.
- 5 Un mode de direction qui se base sur la collaboration et participation.

1

## Le subjonctif

## Bienvenue parmi nous!

## Note de service

De: Service Vente

Date: 4/9

À: Entrepôt

Prière de donner les instructions suivantes à M. Clément, le nouveau livreur qui commencera lundi son travail pour nous.

Il est nécessaire qu'il vienne chaque semaine,  
 qu'il aille à la douane,  
 qu'il fasse les déclarations,  
 qu'il veuille bien faire nos démarches,  
 qu'il soit au courant de nos affaires,  
 qu'il puisse répondre à nos questions,  
 qu'il ait une assurance,  
 qu'il prenne ses responsabilités.

Accueillez M. Clément. Que lui dites-vous?

- Bonjour monsieur, vous êtes le nouveau livreur? Bienvenue parmi nous. Le Service Vente nous demande de vous transmettre les instructions suivantes:

Il est nécessaire que vous veniez chaque semaine.

Continuez! Faites attention aux verbes irréguliers.

2

## Un bon vendeur

Un bon vendeur est convaincu de ses arguments! Vous êtes un(e) bon(ne) vendeur(vendeuse). Donnez votre recette pour un marketing réussi:

**Exemple:** *Il faut que* nous, les vendeurs, nous *écoutions* le client.

Continuez!

## La recette d'un marketing réussi :

- écouter le client,
- l'observer,
- le comprendre,
- suivre l'évolution de ses goûts,
- faire un tour chez les concurrents,
- savoir ce qu'ils offrent,
- pouvoir baisser les prix,
- offrir un bon service après vente,
- avoir de l'assurance,
- être convaincant!

## 3 Le subjonctif

## Ce serait la meilleure solution!

Vous êtes d'accord avec votre interlocuteur. Dites-le-lui.

MODELE: – Nous nous réunissons à 4 heures.

– Oui, il vaudrait mieux que nous nous *réunissions* à 4 heures.

- |   |  |
|---|--|
| 1. Je pars après la réunion.                            | Oui, il vaudrait mieux que tu _____ après la réunion.                        |
| 2. Il transmet ce dossier à M. Laval.                   | Oui, il vaudrait mieux qu'il _____ ce dossier à M. Laval.                    |
| 3. Tu m'attendras à la réception.                       | Oui, il vaudrait mieux que je t'_____ à la réception.                        |
| 4. Vous lisez d'abord le bilan.                         | Oui, il vaudrait mieux que nous _____ d'abord le bilan.                      |
| 5. Il finit de préparer ce rapport vers lundi.          | Oui, il vaudrait mieux qu'il _____ de préparer ce rapport vers lundi.        |
| 6. Tu dois recevoir les papiers avant la réunion.       | Oui, il vaudrait mieux que je _____ les papiers avant la réunion.            |
| 7. Nous préviendrons nos associés.                      | Oui, il vaudrait mieux que vous _____ vos associés.                          |
| 8. Nous prendrons une décision définitive demain.       | Oui, il vaudrait mieux que vous _____ une décision définitive demain.        |
| 9. Vous recevrez ce client dans le bureau du directeur. | Oui, il vaudrait mieux que nous _____ ce client dans le bureau du directeur. |
| 10. Ils soutiendront notre projet.                      | Oui, il vaudrait mieux qu'ils _____ notre projet.                            |
| 11. Le conditionnement sera réalisé avec soin.          | Oui, il vaudrait mieux que le conditionnement _____ réalisé avec soin.       |
| 12. Ils iront d'abord consulter leur conseiller.        | Oui, il vaudrait mieux qu'ils _____ d'abord consulter leur conseiller.       |
| 13. Nous ferons connaissance avec leur partenaire.      | Oui, il vaudrait mieux que vous _____ connaissance avec leur partenaire.     |
| 14. Ils auront l'impression d'être nos uniques clients. | Oui, il vaudrait mieux qu'ils _____ l'impression d'être nos uniques clients. |
| 15. Nous allons en Suisse sans lui.                     | Oui, il vaudrait mieux que vous _____ en Suisse sans lui.                    |
| 16. Vous serez à la bourse à 11 heures précises.        | Oui, il vaudrait mieux que nous _____ à la bourse à 11 heures précises.      |
|   | Oui, il vaudrait mieux que tu _____  |

17. J'aurai tous les papiers sur moi.
18. Ils savent les résultats de cette étude.

tous les papiers sur toi.  
 Oui, il vaudrait mieux qu'ils \_\_\_\_\_  
 les résultats de cette étude.

#### 4 Le subjonctif

#### Oui, c'est bien cela!

Répondez à la question en confirmant selon le modèle.

MODELE: – Paul doit refaire ce travail. C'est ce que le directeur veut?

– C'est ça, il veut que Paul *refasse* ce travail.

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. On vendra le produit sous un autre emballage. C'est ce qu'il préfère?</p> <p>2. Nous devons finir le rapport. C'est ce qu'ils attendent?</p> <p>3. Le bilan doit être prêt avant jeudi. C'est ce que le chef exige?</p> <p>4. On doit se réunir encore une fois. C'est ce qu'elle propose?</p> <p>5. Nous devons suivre ses recommandations. C'est ce dont il a envie?</p> <p>6. Jean doit aller à la bourse tout de suite. C'est ce que M. Brunet demande?</p> <p>7. Nous devons prendre part à cette réunion. C'est ce sur quoi ils insistent?</p> <p>8. Ses subordonnés ne doivent pas être en retard. C'est ce qu'il ne permet pas?</p> <p>9. Son banquier doit faire travailler son argent le mieux possible. C'est ce qu'il souhaite?</p> <p>10. Vous devez soutenir leur projet. C'est ce dont ils ont besoin?</p> <p>11. Son projet doit réussir. C'est ce qu'elle désire?</p> <p>12. Vous devez remplir vos engagements. C'est ce qu'ils attendent?</p> <p>13. Nous devons annuler ce contrat. C'est ce que tu recommandes?</p> | <p>C'est ça, il préfère qu'on _____ le produit sous un autre emballage.</p> <p>C'est ça, ils attendent que vous _____ le rapport.</p> <p>C'est ça, il exige que le bilan _____ prêt avant jeudi.</p> <p>C'est ça, elle propose qu'on _____ encore une fois.</p> <p>C'est ça, il a envie que vous _____ ses recommandations.</p> <p>C'est ça, il demande que Jean _____ à la bourse tout de suite.</p> <p>C'est ça, ils insistent pour que vous _____ part à cette réunion.</p> <p>C'est ça, il ne permet pas que ses subordonnés _____ en retard.</p> <p>C'est ça, il souhaite que son banquier _____ travailler son argent le mieux possible.</p> <p>C'est ça, ils ont besoin que nous _____ leur projet.</p> <p>C'est ça, elle désire que son projet _____.</p> <p>C'est ça, ils attendent que nous _____ nos engagements.</p> <p>C'est ça, je recommande que vous _____ ce contrat.</p> |
|--|--|

14. Je ne dois pas aller à cette négociation sans M. Aublanc. C'est ce qu'il défend?
15. Tu dois leur rendre compte de cette étude. C'est ce qu'ils demandent?
16. Nous devons trouver les moyens de distribution les mieux adaptés. C'est ce que vous voulez?

C'est ça, il défend que tu \_\_\_\_\_ à cette négociation sans M. Aublanc.

C'est ça, ils demandent que je leur \_\_\_\_\_ compte de cette étude.

C'est ça. Nous voulons que vous \_\_\_\_\_ les moyens de distribution les mieux adaptés.

### 5 Le subjonctif ou L'indicatif?

Qu'est-ce que c'est: un ordre ou une simple constatation de fait! Répétez la phrase qu'on a mal entendue en la reformulant un peu (choisissez bien entre le subjonctif et l'indicatif).

MODELE: – Michel, va chercher le dossier «Intercom».

– Que dites-vous à Michel?

– **Je lui dis qu'il aille** chercher le dossier «Intercom».

– Monique, le responsable commercial va visiter cette entreprise la semaine prochaine.

– Que dites-vous à Monique?

– **Je lui dis que le responsable commercial va visiter** cette entreprise la semaine prochaine.

1. – Lucas, écrivez à l'entreprise CONTE.

– Que dites-vous à Lucas?

2. – Robert, le directeur a besoin de ce dossier.

– Que dites-vous à Robert?

3. – Hélène, mettez-vous au travail tout de suite.

– Que dites-vous à Hélène?

4. – Xavier, nous nous renseignerons sur le tarifs nous-mêmes.

– Que dites-vous à Xavier?

5. – Catherine, faites-moi la copie de ce document.

– Que dites-vous à Catherine?

6. – Paul, nous aurons besoin d'un spécialiste de marketing.

– Que dites-vous à Paul?

Je lui dis qu'il \_\_\_\_\_ à l'entreprise CONTE.

Je lui dis que le directeur \_\_\_\_\_ besoin de ce dossier.

Je lui dis qu'elle \_\_\_\_\_ au travail tout de suite.

Je lui dis que nous \_\_\_\_\_ sur les tarifs nous-mêmes.

Je lui dis qu'elle me \_\_\_\_\_ la copie de ce document.

Je lui dis que nous \_\_\_\_\_ besoin d'un spécialiste de marketing.

7. – Laurent, réfléchis bien avant de prendre cette décision.  
– Que dites-vous à Laurent?
8. – Valérie, prévenez tous les associés.  
– Que dites-vous à Valérie?
9. – Jérôme, on est en train de mettre en œuvre une nouvelle stratégie marketing.  
– Que dites-vous à Jérôme?
10. – Thierry, soyez attentif, ne confondez pas les dossiers.  
– Que dites-vous à Thierry?
11. – Bernard, prenez connaissance de tous ces contrats.  
– Que dites-vous à Bernard?

Je lui dis qu'il \_\_\_\_\_ bien avant de prendre cette décision.

Je lui dis qu'elle \_\_\_\_\_ tous les associés.

Je lui dis qu'on \_\_\_\_\_ en train de mettre en œuvre une nouvelle stratégie marketing.

Je lui dis qu'il \_\_\_\_\_ attentif, qu'il ne \_\_\_\_\_ pas les dossiers.

Je lui dis qu'il \_\_\_\_\_ connaissance de tous ces contrats.

6

## Le subjonctif

## On exprime les sentiments!

Vous parlez à vos collègues. Vous dites quels sentiments la nouvelle annoncée susciterait en vous.

MODELE: – Et si la maison Transroute nous faisait une réduction?

– Nous serons *satisfaits* qu'elle nous *fasse* une réduction.

1. Et si M. Denier allait s'excuser chez notre client?
2. Et si la maison Toutissu pouvait nous rembourser?
3. Et s'ils annulaient le contrat?
4. Et s'il tardait à répondre?
5. Et si nous trouvions là de nouveaux débouchés?
6. Et si cette compagnie ne pouvait pas participer à ce salon?
7. Et si nous acceptions ces conditions?
8. Et s'ils ne voulaient pas revenir sur leur décision?
9. Et si leur nouveau produit se vendait mal?

Nous serons surpris qu'il \_\_\_\_\_ s'excuser chez notre client.

Nous serons heureux qu'elle \_\_\_\_\_ nous rembourser.

Nous serons chagrinés qu'ils \_\_\_\_\_ le contrat.

Nous serons inquiets qu'il \_\_\_\_\_ à répondre.

Nous serons ravis que vous \_\_\_\_\_ là de nouveaux débouchés.

Nous serons chagrines qu'elle ne \_\_\_\_\_ pas participer à ce salon.

Nous serons surpris que vous \_\_\_\_\_ ces conditions.

Nous regretterons qu'ils ne \_\_\_\_\_ pas revenir sur leur décision.

Nous serons désolés que leur nouveau produit \_\_\_\_\_ mal.



10. Et s'il trouvait d'autres partenaires?
11. Et s'il prenait connaissance de ces documents?

Nous serons contents qu'il \_\_\_\_\_ d'autres partenaires.

Nous serions étonnés qu'il \_\_\_\_\_ connaissance de ces documents

7

**Le subjonctif ou L'indicatif?****Tout le monde peut avoir des doutes!**

Tantôt vous êtes d'accord avec votre interlocuteur, tantôt vous n'êtes pas d'accord. Répondez selon le modèle.

MODELE: – Je crois que ce produit se vendra bien. Et vous? (oui)

– Et moi aussi, *je crois* que ce produit *se vendra* bien.

– ... Et vous? (non)

– Pas moi, *je ne crois pas* que ce produit *se vende* bien.

- Je suis sûr qu'il peut vous accorder ce crédit. Et vous? (non)
- Je pense qu'ils ont pu procurer les moyens indispensables. Et vous? (non)
- Je crois qu'il sera facile de contrôler la fabrication. Et vous? (non)
- J'affirme qu'ils ont déjà retiré leur argent de cette banque. Et vous? (oui)
- Je doute que nous trouvions facilement des fournisseurs. Et vous? (oui)
- Je suis convaincu que le service après-vente est très important. Et vous? (oui)
- Je prétends qu'il suffit de conserver le cinquième du montant. Et vous? (non)
- Je suis certain qu'ils ont tout fait pour améliorer les conditions de travail. Et vous? (non)
- Je crois que M. Levain sera capable de superviser les deux services. Et vous? (non)
- Je suis persuadé qu'il faut faire travailler l'argent. Et vous? (oui)

Pas moi, je ne suis pas sûr qu'il \_\_\_\_\_ nous accorder ce crédit.

Pas moi, je ne pense pas qu'ils \_\_\_\_\_ procurer les moyens indispensables.

Pas moi, je ne crois pas qu'il \_\_\_\_\_ facile de contrôler la fabrication.

Et moi aussi, j'affirme qu'ils \_\_\_\_\_ leur argent de cette banque.

Et moi aussi, je doute que nous \_\_\_\_\_ facilement des fournisseurs.

Et moi aussi, je suis convaincu que le service après-vente \_\_\_\_\_ très important.

Pas moi, je ne prétends pas qu'il \_\_\_\_\_ de conserver le cinquième du montant.

Pas moi, je ne suis pas certain qu'ils \_\_\_\_\_ tout pour améliorer les conditions de travail.

Pas moi, je ne crois pas que M. Levain \_\_\_\_\_ capable de superviser les deux services.

Moi aussi, je suis persuadé qu'il \_\_\_\_\_ faire travailler l'argent.

11. Je trouve que l'administration fait tout pour la sécurité des ouvriers. Et vous? (non)
12. Je suis sûr qu'il faut confier la comptabilité à Monique. Et vous? (non)

Pas moi, je ne trouve pas que l'administration \_\_\_\_\_ tout pour la sécurité des ouvriers.

Pas moi, je ne suis pas sûr qu'il \_\_\_\_\_ confier la comptabilité à Monique.

8

**Le subjonctif passé ou Le subjonctif présent?**

Faites attention aux temps quand vous répondez aux questions.

MODELE: – Je crois que votre intervention a dérangé ses projets.

Il doit en être furieux?

– C'est vrai. Il est furieux que notre intervention ait dérangé ses projets.

1. Il me semble que le règlement n'a pas été effectué. Ils doivent se fâcher?
2. Je crois que vos fournisseurs tiennent toujours leurs promesses. Vous devez en être contents?
3. Je suis sûr que tous leurs contrats sont avantageux. Ils doivent en être ravis?
4. Il paraît que la maison Junot n'a pas payé la facture. Vous devez être inquiets?
5. On dit que leur comptable s'est trompé de somme. Ils doivent en être irrités?
6. Je crois que Transroute ne vous a pas livré la marchandise. Vous devez en être surpris?
7. Il me semble qu'il ne veut pas s'acquitter de ses dettes. Vous devez le craindre?
8. Je sais que la maison Brunot n'a pas encore expédié les machines. Il doit en être étonné?
9. Il me semble qu'ils ont fait de gros bénéfices. Ils doivent en être ravis?

C'est vrai. Ils se fâchent que le règlement ne / pas \_\_\_\_\_.

C'est vrai. Nous sommes contents que nos fournisseurs \_\_\_\_\_ toujours leurs promesses.

C'est vrai. Ils sont ravis que tous leurs contrats \_\_\_\_\_ avantageux.

C'est vrai. Nous sommes inquiets que la maison Junot ne / pas \_\_\_\_\_ la facture.

C'est vrai. Ils sont irrités que leur comptable \_\_\_\_\_ de somme.

C'est vrai. Nous sommes surpris que Transroute ne / pas \_\_\_\_\_ livré la marchandise.

C'est vrai. Nous craignons qu'il ne / pas \_\_\_\_\_ s'acquitter de ses dettes.

C'est vrai. Il est étonné que la maison Brunot ne / pas \_\_\_\_\_ les machines.

C'est vrai. Ils sont ravis qu'ils \_\_\_\_\_ de gros bénéfices.

10. Je trouve qu'ils font toujours une publicité excellente de leurs produits. Il doit en être fier?
11. Je crois que la maison CONTE a perdu la facture. Il doit le craindre?
12. Il me semble que leur approvisionnement en matières premières est assuré. Ils doivent en être contents?

C'est vrai. Il est fier qu'ils \_\_\_\_\_ une publicité excellente de leurs produits.

C'est vrai. Il craint que la maison CONTE \_\_\_\_\_ la facture.

C'est vrai. Ils sont contents que leur approvisionnement en matières premières \_\_\_\_\_.

9

### Le subjonctif passé ou Le subjonctif présent?

**C'est étrange/ mais c'est comme ça!**

Répondez à la question selon le modèle:

MODELE: – Leur nouveau produit est de haute qualité.

– Alors, il se vend bien?

– Mais non, *bien qu'*il *soit* de haute qualité, il ne se vend pas bien.

- On ne leur a pas consenti de facilités de paiement.  
– Alors, ils n'ont pas fait la commande?
- Ils ont du mal à trouver un langage commun.  
– Alors, ils n'ont pas réussi à s'entendre?
- Le montant de leur commande est de 20000 F.  
– Alors, on ne leur a pas consenti une remise de 4 %?
- Le fournisseur a dépassé les délais de livraison.  
– Alors, la commande a été annulée?
- Ils sont à court de pièces détachées.  
– Alors, ils n'ont pas pu respecter leurs engagements?
- Les prix de leurs produits sont assez élevés.  
– Alors, ils ne vendent pas beaucoup?

Mais si, bien qu'on ne / pas \_\_\_\_\_ de facilités de paiement, ils ont fait la commande.

Mais si, bien qu'ils \_\_\_\_\_ du mal à trouver un langage commun, ils ont réussi à s'entendre.

Mais si, bien que le montant de leur commande \_\_\_\_\_ de 20000 F, on leur a consenti une remise de 1 %.

Mais non, bien que le fournisseur \_\_\_\_\_ les délais de livraison, la commande n'a pas été annulée.

Mais si, bien qu'ils \_\_\_\_\_ à court de pièces détachées, ils ont pu respecter leurs engagements.

Mais si, bien que les prix de leurs produits \_\_\_\_\_ assez élevés, ils vendent beaucoup.

7. – Il sait très bien la comptabilité.  
– Alors, on lui a proposé le poste de chef-comptable?
8. – Il fait la plus grosse partie de son travail dans son bureau.  
– Alors, il n'a pas trouvé beaucoup de nouveaux clients?
9. – Michel s'est adressé à M. Auclair.  
– Alors, l'affaire est réglée?
10. – Il a signé un contrat de franchise avec une grosse société.  
– Alors, il a perdu son statut d'indépendant?
11. – Le directeur est très occupé.  
– Alors, il n'a pas consenti à nous accorder une demi-heure?

Mais non, bien qu'il \_\_\_\_\_ très bien la comptabilité, on ne lui a pas proposé le poste de chef-comptable.  
Mais si, bien qu'il \_\_\_\_\_ la plus grosse partie de son travail dans son bureau, il a trouvé beaucoup de nouveaux clients.

Mais non, bien que Michel \_\_\_\_\_ à M. Auclair, l'affaire n'est pas réglée.

Mais non, bien qu'il \_\_\_\_\_ un contrat de franchise avec une grosse société, il n'a pas perdu son statut d'indépendant.

Mais si, bien qu'il \_\_\_\_\_ très occupé, il a consenti à nous accorder une demi-heure.

10

**Le subjonctif****C'est bien le but qu'on vise!**

Vous devez confirmer ce dont parle votre interlocuteur selon le modèle.

MODELE: – On a remis cette réunion.

– Alors, nous pourrions y assister.

– Justement, on a remis cette réunion pour que vous puissiez y assister.

1. – Michel veut envoyer un télex à la maison CONTE.  
– Alors, ils apprendront notre décision.
2. – Je vous donne ces documents.  
– Alors, j'en prendrai connaissance avant la réunion.
3. – Nous passerons d'abord au bureau.  
– Alors, je prendrai tous les documents.
4. – On montrera aux clients quelques modèles.  
– Alors, ils pourront choisir celui dont ils ont besoin.

Justement, il veut envoyer un télex à la maison CONTE pour qu'ils \_\_\_\_\_ notre décision.

Justement, je vous donne ces documents pour que vous \_\_\_\_\_ connaissance avant la réunion.

Justement, nous passerons au bureau pour que tu \_\_\_\_\_ tous les documents.

Justement, on montrera aux clients quelques modèles pour qu'ils \_\_\_\_\_ choisir celui dont ils ont besoin.

5. – Ils ont conclu un contrat de franchise.  
– Alors, leur entreprise se développera rapidement.
6. – Ils ont multiplié les points de vente.  
– Alors, leur chiffre d'affaires s'accroîtra.
7. – Le nombre de voyageurs de commerce a augmenté.  
– Alors, on pourra toucher plus de consommateurs.
8. – Je vous laisse ce dossier.  
– Alors, nous l'étudierons de plus près.
9. – Ils ont conclu un contrat de franchise.  
– Alors, la lutte contre les étrangers devient possible.
10. – Je rencontrerai Jacques.  
– Alors, il te remettra les matériaux illustrant leurs activités à l'exportation.

Justement, ils ont conclu un contrat de franchise pour que leur entreprise \_\_\_\_\_ rapidement.

Justement, ils ont multiplié les points de vente pour que leur chiffre d'affaires \_\_\_\_\_.

Justement, le nombre de voyageurs de commerce a augmenté pour qu'on \_\_\_\_\_ toucher plus de consommateurs.

Justement, je vous laisse ce dossier pour que vous le \_\_\_\_\_ de plus près.

Justement, ils ont conclu un contrat de franchise pour que la lutte contre les étrangers \_\_\_\_\_ possible

Justement, je rencontrerai Jacques pour qu'il me \_\_\_\_\_ les matériaux illustrant leurs activités à l'exportation.

**11** Le subjonctif

Vous pouvez poser vos conditions mais... à condition que vous utilisiez les mots proposés.

MODELE: – Voudrait-il être franchisé? (garder son statut d'indépendant)

– Oui, il voudrait être franchisé mais à condition qu'il **garde** son statut d'indépendant.

1. Leur passerez-vous la commande? (consentir des facilités de paiement)
2. Est-ce que le directeur pourra nous recevoir? (avoir le temps)
3. Pouvez-vous me donner le dossier EUROLIM? (le rendre dans deux heures)
4. Est-ce que leur entreprise pourra survivre? (mettre en oeuvre une stratégie marketing)

Oui, nous leur passerons la commande mais à condition qu'ils nous \_\_\_\_\_ des facilités de paiement.

Oui, il pourra vous recevoir mais à condition qu'il \_\_\_\_\_ le temps.

Oui, je peux vous le donner mais à condition que vous le \_\_\_\_\_ dans deux heures.

Oui, elle pourra survivre mais à condition qu'ils \_\_\_\_\_ en oeuvre une stratégie marketing.

5. Pourrez-vous vous entendre? (avoir les objectifs communs)
6. Est-ce qu'ils signeront ce contrat? (quelques clauses seront modifiées)
7. Vous croyez que grâce au conditionnement les produits se vendront mieux? (être réalisé avec soin)
8. Pourra-t-on annuler la réservation? (nous prévenir à temps)
9. Pourrais-je téléphoner gratuitement? (utiliser le Numéro Vert)
10. Réussira-t-il à convaincre ses partenaires? (bien choisir les techniques)

- Oui, nous pourrions nous entendre mais à condition que nous \_\_\_\_\_ des objectifs communs.
- Oui, ils signeront ce contrat mais à condition que quelques clauses \_\_\_\_\_ modifiées.
- Oui, grâce au conditionnement les produits se vendront mieux mais à condition qu'il \_\_\_\_\_ réalisé avec soin.
- Oui, on pourra annuler la réservation mais à condition que vous nous \_\_\_\_\_ à temps.
- Oui, vous pourriez téléphoner gratuitement mais à condition que vous \_\_\_\_\_ le Numéro Vert.
- Oui, il réussira à convaincre ses partenaires mais à condition qu'il \_\_\_\_\_ bien les techniques.

**12 Le subjonctif**

Faites-le **avant que...** ou bien **en attendant que...** ou peut-être **jusqu'à ce que...**

Répondez en choisissant un des trois.

MODELE: - Faites toujours son numéro. Il doit répondre.

- D'accord. Je ferai son numéro **jusqu'à ce qu'il réponde.**

1. Parcourez ce dossier. Je vais terminer la lettre.
2. Attendez à la réception. La secrétaire viendra vous chercher.
3. Parlez au responsable commercial tout de suite. Il va partir.
4. Surveillez cette machine. Paul va revenir.
5. Finissez vite votre travail. La réunion va commencer.
6. Ne lui fournissez pas la marchandise. Il doit confirmer sa commande.
7. Travaillez encore à ce document. Toutes les contradictions doivent être éliminées.

- D'accord. Je parcourrai ce dossier en attendant que vous \_\_\_\_\_ la lettre.
- D'accord. J'attendrai à la réception jusqu'à ce que la secrétaire \_\_\_\_\_ me chercher.
- D'accord. Je lui parlerai avant qu'il (ne) \_\_\_\_\_.
- D'accord. Je surveillerai cette machine jusqu'à ce que Paul \_\_\_\_\_.
- D'accord. Je finirai mon travail avant que la réunion (ne) \_\_\_\_\_.
- D'accord. Je ne lui fournirai pas la marchandise avant qu'il (ne) \_\_\_\_\_ sa commande.
- D'accord. Je travaillerai à ce document jusqu'à ce que toutes les contradictions \_\_\_\_\_ éliminées.

8. Parlez-en au responsable commercial. Le directeur pourra bientôt nous recevoir.
9. Continuez de superviser ce secteur. Nous trouverons bientôt un remplaçant.
10. Passez la commande à un autre fournisseur. Il sera bientôt trop tard.
11. Envoyez ce télex. Je vais finir la lecture du dossier.
12. Ne lancez pas le nouveau produit. Vous devez d'abord résoudre tous les problèmes de distribution.

- D'accord. J'en parlerai au responsable commercial en attendant que le directeur \_\_\_\_\_ nous recevoir.
- D'accord. Je continuerai de superviser ce secteur jusqu'à ce que vous \_\_\_\_\_ un remplaçant.
- D'accord. Nous passerons la commande à un autre fournisseur avant qu'il (ne) \_\_\_\_\_ trop tard.
- D'accord. J'enverrai ce télex en attendant que vous \_\_\_\_\_ la lecture du dossier.
- D'accord. Nous ne lancerons pas le nouveau produit avant que nous (ne) \_\_\_\_\_ tous les problèmes de distribution.

13

## Le subjonctif

## Ainsi soit-il! (Да будет так!)

Exprimez votre opinion selon le modèle.

MODELE: – Ils veulent investir dans cette entreprise.

– Eh bien, *qu'ils y investissent*.

1. Le directeur veut passer cette commande à un autre fournisseur.
2. Ils veulent remettre ces papiers à votre collègue.
3. Nicolas préfère aller à l'exposition avec André.
4. Le directeur veut leur consentir d'autres facilités de paiement.
5. Elle veut mettre en œuvre une nouvelle stratégie marketing.
6. Lucas préfère refaire ce travail.
7. Ils veulent prendre part à ces pour-parlers.
8. Marie préfère attendre la fin de la réunion.
9. Ils préfèrent remettre la réunion à jeudi.
10. Paul préfère prendre le volet études commerciales.
11. Jacques veut revendre cet appareil.

Eh bien, qu'il la \_\_\_\_\_ à un autre fournisseur.

Eh bien, qu'ils les \_\_\_\_\_ à mon collègue.

Eh bien, qu'il y \_\_\_\_\_ avec André.

Eh bien, qu'il leur \_\_\_\_\_ d'autres facilités de paiement.

Eh bien, qu'elle \_\_\_\_\_ en œuvre une nouvelle stratégie marketing.

Eh bien, qu'il le \_\_\_\_\_.

Eh bien, qu'ils y \_\_\_\_\_ part.

Eh bien, qu'elle \_\_\_\_\_.

Eh bien, qu'ils la \_\_\_\_\_ à jeudi.

Eh bien, qu'il le \_\_\_\_\_.

Eh bien, qu'il le \_\_\_\_\_.

12. Ils veulent établir le contact avec des sociétés étrangères.

Eh bien, qu'ils \_\_\_\_\_.

14

Mettez les verbes entre parenthèses au subjonctif :

1. Il faut que les banques (*payer*) pour les risques qu'elles ont pris. 2. Il faut que les banques (*accepter*) la logique de la remise de dettes. 3. Il faut que HM (*être*) une entreprise comme les autres, avec trois caractéristiques: performances, transparence financière et justice sociale. 4. Il faut que l'entreprise (*investir*) l'argent de son augmentation de capital avec une rentabilité supérieure à celle de ses activités actuelles. 5. Il faut que l'action (*monter*) de 16 % et (*dépasser*) le prix de remboursement de 800 francs par obligation. 6. Il faut que cette demande d'une augmentation de salaire (*être*) justifiée par des raisons objectives. 7. Il faut que les choses (*se faire*) au bon moment. 8. Il faut que l'offre de services (*faire*) ses preuves. 9. Il faut que l'on (*réfléchir*), que l'on (*se mettre*) autour d'une table pour discuter du projet. 10. Pour bien travailler ensemble, a fortiori à distance, il faut que les gens (*se connaître*) bien. 11. Il faut que l'entreprise (*avoir*) une stratégie claire, que son conseil d'administration (*fonctionner*), que l'actionnariat (*jouer*) son rôle. 12. Il faut que nous (*terminer*) ce projet le plus vite possible.

15

Mettez les verbes entre parenthèses au subjonctif :

1. Elle a bien sûr voulu que Lille (*être*) exemplaire en matière d'emplois-jeunes. 2. Je veux que tu (*embaucher*) 300 personnes et que tu me (*présenter*) un business plan dans trois semaines. 3. Nous voulons que les institutions financières (*réaliser*) le maximum de profits avec le minimum de main-d'oeuvre. 4. Nous voulons que le geste de se connecter à Internet (*devenir*) un réflexe aussi naturel qu'ouvrir un robinet ou allumer la lumière. 5. Je voudrais que la décision (*être*) prise sans délai. 6. Il voulait que vous (*réagir*) le plus vite possible à son offre. 7. C'est son compagnon et héritier, John Edwards, qui a voulu que ce lieu mythique (*être*) préservé. 8. Je veux que ce pays (*devenir*) une superpuissance des technologies de l'information. 9. Le hasard a voulu que ce client (*appartenir*) à la même vaste holding. 10. La réglementation des banques interdit que les frais de notaire (*être*) inclus dans le calcul du prêt.

16

Mettez les verbes entre parenthèses au subjonctif :

1. Les experts doutent que le système, trop éclaté, (*retrouver*) jamais un semblant d'efficacité. 2. S'il est difficile d'obtenir l'adhésion des cadres à un projet de réduction des horaires, c'est bien parce que les cadres eux-mêmes doutent que le niveau des embauches leur (*permettre*) réellement de prendre le repos attribué en sus. 3. La majorité des intervenants doutent que l'objectif du gouvernement (*pouvoir*) être atteint avec la politique actuelle. 4. On doute que la normalisation (*pouvoir*) s'opérer paisiblement. 5. En l'état actuel du système, je



doute que les banques (*avoir*) beaucoup d'intérêt à le commercialiser. 6. Je doute que les salariés de Renault (*savoir*) qu'ils ont contribué par l'intermédiaire de leur CE à la création d'Adei, cette entreprise d'insertion mise en place exclusivement par la direction de Renault, avec les moyens financiers et logistiques de l'entreprise. 7. Je ne pense pas que les fonds propres (*suffir*) pour racheter des sociétés importantes. 8. Je ne pense pas que l'on (*pouvoir*) parler de retournement sur le marché de l'immobilier physique. 9. Je ne pense pas que la situation sur le marché européen (*être*) dramatique. 10. Je ne pense pas que la technologie (*introduire*) le flicage, elle ne fait que refléter la culture de l'entreprise. 11. Pensez-vous que le système des stock-options (*devoir*) être lui aussi étendu.

17

Mettez les verbes entre parenthèses au subjonctif :

1. Il se pourrait bien que les rentrées fiscales (*être*) moins bonnes de juillet à décembre. 2. Notre déficit public reste supérieur à 2 % de PIB, bien que les prélèvements obligatoires (*être*) au plus haut niveau que la France (*connaître*) jamais dans l'histoire et que la croissance (*être*) très forte... 3. Bien que la moitié de la planète (*être*) en récession ou en ralentissement, les gouvernements européens restent optimistes quant à la croissance pour l'année 2004. 4. Bien que la crise (*s'étendre*) par contagion au système bancaire de toute la planète, entraînant défaillances, restrictions de crédit et récession, il existe la seule solution, celle de recapitaliser les banques là où il le faut. 5. Bien que l'effort financier dans NetHold (*être*) partagé par le sud-africain MIH, coactionnaire à 50-50, il se révèle être un gouffre. 6. Bien que les centres de magasins d'usine (*apparaître*) souvent comme des opportunités inespérées pour des zones en difficulté, bien que la cannibalisation sur les sites d'accueil (*être*) très faible, le développement des magasins d'usine suscite souvent une vive opposition. 7. Bien que la politique du plus bas prix (*être*) plébiscitée par les acheteurs sur Internet, peut-elle pour autant se traduire en un business modèle rentable? 8. Quant à la répartition des usages du média, les internautes français restent de grands adeptes du mail (53,1 % des connexions) et des messageries instantanées (17,5 %), bien que l'étude (*relever*) une nette évolution des applications audio-vidéo (12 %). 9. «Vendre des médicaments est le seul métier que je (*savoir*) faire», plaisante-t-il volontiers, bien que, pendant quelques années, il (*vendre*) aussi des produits de beauté et des parfums, tels ceux de la marque Yves Saint Laurent.»

18

### Le subjonctif

#### Faisons de la publicité

Vous trouverez ci-dessous un texte publicitaire où il s'agit d'une machine à écrire miracle. Sur le modèle faites le projet :

- d'un centre culturel de vos rêves;

- de quelques objets d'avenir: une voiture, une cuisinière, un téléphone, une machine à laver, etc.;
- de quelques objets que aimeriez fabriquer ou vendre.

Imaginez une machine à écrire toute simple qui **ait** un écran vidéo, qui **sache** parfaitement traiter les textes, qui **ait** une super-mémoire et, en plus, les programmes d'un micro-ordinateur, qui **soit** dotée d'un clavier amovible.  
**C'est ça, la bellissima ETV 260 d'Ollivetti!**

19

Imaginez que vous écrivez un article pour une revue économique. Il faut y donner quelques définitions. Vous consultez vos notes et essayez de trouver une bonne explication.

MODELE: Secteur – ensemble d'entreprises **qui ont** la même activité principale et des activités secondaires différentes.

– Un secteur est un ensemble d'entreprises **ayant** la même activité principale mais des activités secondaires différentes.

1. Secteur primaire – ensemble des activités **qui correspondent** à la production des matières premières.
2. Secteur secondaire – ensemble des activités **qui se rapportent** à la transformation des matières premières.
3. Secteur tertiaire – ensemble des activités **qui ont** trait aux services.
4. Branche – ensemble d'unités de production **qui fabriquent** la même catégorie de produits.
5. Entreprise – agent économique **qui produit** des biens et des services destinés à la vente.
6. Bourse – marché secondaire **qui permet** la vente et l'achat des valeurs mobilières.
7. Filière – ensemble **qui regroupe** des activités de production et de distribution reliées entre elles.
8. Filière bois – complexe **qui part** de la sylviculture et **s'achève** au magasin de meubles.
9. Régie Renault – entreprise **qui comprend** la construction automobile, la fonderie, les machines agricoles, les machines-outils.
10. Obligations – titres **qui représentent** des prêts à l'État ou aux collectivités publiques

20

Parfois quand on parle, surtout s'il s'agit d'une langue étrangère, on ne fait pas de fautes de grammaire ou de vocabulaire et pourtant on ne parle pas bien. C'est le cas des phrases ci-dessous. Essayez d'exprimer mieux ces idées.

MODELE: Je t'attendais. Je feuilletais des revues.

– **En t'attendant**, je feuilletais des revues.

1. On divise les entreprises en branches. On les «découpe» parfois en plusieurs parties.

2. On classe les entreprises par secteurs. On réunit les entreprises ayant la même activité principale.
3. François a parlé à Paul. Il a appris beaucoup de nouveau sur les types de sociétés.
4. On classe les entreprises par filières. On regroupe des activités complémentaires pour des raisons techniques et commerciales.
5. Une société demande son introduction en bourse. Elle s'engage à remplir un ensemble de conditions.
6. Vous vous procurez des obligations. Vous devez compter sur un revenu fixe.
7. Ils deviendront les actionnaires de cette société. Ils risqueront beaucoup.
8. Vous acquérez une action de la SICAV. Vous pourrez apporter ou retirer votre argent à tout moment.
9. Vous participerez à ce salon. Vous pourrez faire connaître votre production aux compagnies étrangères.
10. Vous gardez vos valeurs mobilières chez vous, vous prenez un grand risque.

21

On vous a mal compris. Répétez, s'il vous plaît, mais en répétant, reformulez. (Attention: omettez EN là où il le faut.)

MODELE: Si vous prenez le taxi, vous serez à la bourse juste avant le début de la session.

**En prenant** le taxi, vous serez à la bourse juste avant le début de la session.

1. Comme leur société a le capital inférieur à 1,5 million de francs, elle ne pourra pas s'introduire en bourse.
2. Si Luc interroge Paul, il saura beaucoup de nouveau sur l'économie française.
3. Si vous suivez ce couloir, vous arriverez devant le cabinet du directeur.
4. Comme il est libre pour le moment, il peut vous renseigner sur leur situation financière.
5. Si la société accepte de mettre sur le marché 25 % de son capital, elle pourra demander son introduction en bourse.
6. Quand il visite Paris, il se rend toujours à la Chambre de commerce et d'industrie.
7. Vous servez-vous du dictionnaire commercial, quand vous traduisez des articles économiques?
8. Comme ils ne voulaient pas changer le statut de leur société, ils ont vite eu des problèmes.
9. Comme vous êtes associé, vous avez le droit de voter lors de l'Assemblée Générale.
10. Comme le directeur se sentait mal, il a dû interrompre la dernière réunion.

22

Voilà de courts dialogues. Répondez à la question tout en concluant.

MODELE: – *Comme il est assuré*, il nous a envoyé une lettre.

– *Qui indique* la valeur des marchandises?

– Oui. *Étant assuré*, il nous a envoyé une lettre *indiquant* la valeur des marchandises.

- Il a une bonne assurance, il a touché une forte prime.  
– Qui couvre les dégâts?  
– Oui...
- Europe-France n'a pas les pièces, elle a fourni une preuve.  
– Qui justifie la non-livraison?  
– Oui...
- Dandy-Club est une maison sérieuse, elle a versé une indemnité.  
– Qui couvre les pertes d'Europe-France?  
– Oui...
- Europe-Alimentation a besoin d'argent, elle a envoyé une lettre.  
– Qui réclame le règlement de la facture?  
– Oui...
- La maison Brunet est en pleine expansion, elle a acheté un local.  
– Qui permet un agrandissement?  
– Oui...
- Toutéquipe est une usine moderne, elle a choisi de nouvelles machines.  
– Qui fonctionnent beaucoup mieux?  
– Oui...

23

Complétez les phrases suivantes en inventant une condition, une action simultanée (одновременное), une raison.

MODELE: Je ne peux pas préparer le contrat... **en répondant** au téléphone, **en écoutant** la radio, **en donnant** des conseils aux collègues, etc.

- Il se retire des affaires...
- Il réunit tous les associés...
- Le directeur nous a regardés sévèrement...
- Leur société fera faillite...
- Ils ont acheté des obligations...
- Vous serez toujours au courant de la situation sur le marché...
- Ils ont été très étonnés...
- Soyez prudents...
- Ils ont refusé de participer au salon...
- Nous ne pouvons pas les inviter...

24

Ce sont les problèmes qui agitent les esprits humains. Essayez d'en trouver quelques solutions. (Utilisez le plus grand nombre possible de verbes au gérondif.)

MODELE: Vous gagnerez bien la vie **en faisant** de bonnes études, **en ne choisissant pas** n'importe quel métier, **en devenant...**

- ❖ gagner bien sa vie;
- ❖ devenir célèbre;
- ❖ rendre les villes propres;
- ❖ assurer à tous les enfants une enfance heureuse;
- ❖ vaincre les maladies (le cancer, l'infarctus, le SIDA).

25

Votre interlocuteur a raison. Confirmez-le et ajoutez.

MODELE: – *Il ne voulait pas* discuter. (se taire)

- Il s'est tu **ne voulant plus** discuter.
- Ils **n'ont pas réfléchi**. (accepter notre proposition)
- Ils ont accepté notre proposition **sans réfléchir**.

1. Ilx-s n'ont pas frappé. (entrer)
2. Il ne voulait pas chagriner ses collègues. (ne pas parler des résultats de son voyage)
3. Elle ne savait rien de ce contrat. (demander de rappeler le lendemain matin)
4. Pierre n'a pas attendu les questions de son patron. (se mettre à tout raconter)
5. Elle n'avait plus de forces pour continuer ce travail. (refermer le dossier)
6. Elle n'a pas prononcé un mot. (quitter la pièce)
7. Ce client n'a laissé ni adresse ni numéro de téléphone. (partir)
8. Elle n'entendait plus de bruit. (se remettre au travail)
9. Nous n'interrompons pas notre collègue. (écouter)
10. Elle ne se dépêchait pas. (taper à la machine)
11. Ils n'étaient pas compétents. (ne pas se décider à investir)

26

Répondez aux questions en confirmant ce qu'on vous dit.

MODELE: – Après la consultation avec le conseiller juridique, vous avez pris cette décision?

– C'est ça, **ayant consulté** notre conseiller juridique, nous avons pris cette décision.

1. Après son retour de France, le directeur a réuni tout le personnel?
2. Vous avez bien réfléchi et vous avez choisi cette entreprise?
3. Quand ils sont restés seuls, ils ont commencé à discuter les problèmes de financement?
4. Après l'élargissement du nombre de ses actionnaires, la société a augmenté son capital?
5. Il a vendu toutes ses actions et il a acheté une voiture?
6. Ils changeront le statut juridique de leur société et ils pourront procéder à l'expansion?

7. Quand il est arrivé au bureau, il s'est rappelé qu'on l'attendait au ministère?
8. Quand ils ont appris la montée brusque des cotes de ces actions, ils les ont vendues?
9. Le directeur a signé cette lettre et l'a remise à sa secrétaire?
10. Ils sont descendus à la salle de conférences et ils ont vu que tous étaient déjà là?

27

En répondant à la question, comparez.

MODELE: – La proposition de Paul est-elle intéressante? (la proposition de Marc)

– Sa proposition est **beaucoup plus intéressante que celle** de Marc.

1. Les produits de la société DEVANLAY sont-ils bons? (les produits de la société Brooks)
2. Le prix du nouveau modèle est-il élevé? (le prix de l'ancien modèle)
3. La région du Nord est-elle industrialisée? (la région du Sud)
4. Les clients de son magasin sont-ils nombreux? (les clients du magasin d'en face)
5. La cote de leurs actions est-elle élevée? (la cote des actions de leurs concurrents)
6. Le projet de Durand est-il avantageux? (le projet de Benoît)
7. Vos actions sont-elles bien vendues? (les actions de vos concurrents)
8. Le directeur de votre entreprise est-il compétent? (le directeur de l'entreprise X)
9. Les bénéfices de cette transaction sont-ils gros? (les bénéfices de la transaction précédente)
10. Ce stage vous a-t-il été utile? (le stage de l'année dernière)
11. L'expérience du premier candidat est-elle grande? (l'expérience des autres candidats)
12. Les entreprises de l'industrie chimique sont-elles nombreuses dans cette région? (les entreprises de l'industrie électronique)

28

Des goûts et des couleurs on ne discute pas. Dites que vous préférez autre chose.

MODELE: – Aimez-vous *la musique* de Debussy?

– Non, je préfère **celle** de...

1. Aimez-vous les chocolats de Nestlé?
2. Aimez-vous les chansons de Patrick Bruel?
3. Aimez-vous les films de Luc Besson?
4. Aimez-vous le climat de la Normandie?
5. Aimez-vous les tableaux de Renoir?
6. Aimez-vous les poésies de Paul Verlaine?
7. Aimez-vous les parfums de Guy Laroche?
8. Aimez-vous les sculptures de Rodin?

29

**Mille fois non!**

Donnez des réponses négatives.

MODELE: – Est-ce le fournisseur qu'on vous a recommandé?

– Non, ce fournisseur **n'est pas celui qu'**on m'a recommandé.

1. Est-ce la société dont vous m'avez parlé?
2. Est-ce l'employé à qui je dois m'adresser?
3. Est-ce que ce sont les papiers que vous cherchez?
4. Est-ce l'entreprise qu'ils viennent de créer?
5. Est-ce la banque à laquelle il voulait emprunter?
6. Est-ce le télex que vous avez reçu ce matin?
7. Est-ce que ce sont les dossiers que vous cherchez?
8. Est-ce l'information dont vous avez besoin?
9. Est-ce le secteur qui réalise 10 % de leur chiffre d'affaires?
10. Est-ce la production qu'ils exportent?
11. Est-ce que ce sont les actions qu'on t'a déconseillées d'acheter?

30

Vous devez partager des objets entre deux personnes en parts égales.  
Faites selon le modèle.

MODELE: Voilà deux dépliants...

Voilà deux dépliants: **celui-ci** est pour vous et **celui-là** est pour Pierre.

Vous voyez ces deux bureaux: ...

Voilà quatre dossiers: ...

Il y a deux entreprises à visiter: ...

Il y a deux contrats à préparer: ...

Il y a là quelques documents: ...

Nous avons reçu deux lettres: ...

Toutes les actions sont sur le bureau: ...

Voilà deux CV à remplir: ...

Il y a là quelques revues: ...

J'ai choisi deux photos: ...

Vous pouvez travailler à ces ordinateurs: ...

31

Vous avez (on a) déjà ce qu'on vous (lui, leur) propose. Refusez la proposition. En refusant, soyez poli!

MODELE: – Tiens, voilà un stylo. tu peux le prendre.

– Merci bien, j'ai **le mien**.

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Vous pouvez consulter notre conseiller juridique. | Merci bien, nous avons ..... |
| 2. Ils peuvent prendre ces journaux.                 | Merci bien, ils ont .....    |
| 3. Je peux lui donner ma calculatrice.               | Merci bien, il a .....       |
| 4. Tu peux prendre ces photocopies.                  | Merci bien, j'ai .....       |
| 5. Je pourrais lui donner ce catalogue.              | Merci bien, elle a .....     |
| 6. Ils peuvent se rencontrer dans ce bureau.         | Merci bien, ils ont .....    |

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 7. Il pourrait trouver pour vous des moyens de financement.    | Merci bien, nous avons ..... |
| 8. Notre dactylo peut les aider.                               | Merci bien, ils ont .....    |
| 9. Je pourrais te prêter ma machine à écrire.                  | Merci bien, j'ai .....       |
| 10. Nous pourrions lui conseiller des fournisseurs.            | Merci bien, il a .....       |
| 11. Tu as besoin d'un crayon, prends celui-ci.                 | Merci bien, j'ai .....       |
| 12. Ils peuvent prendre notre voiture.                         | Merci bien, ils ont .....    |
| 13. Voilà les feutres, tiens.                                  | Merci bien, j'ai .....       |
| 14. Tu pourras trouver toute l'information dans ces dépliants. | Merci bien, j'ai .....       |
| 15. Dites à votre collègue qu'il peut prendre nos revues.      | Merci bien, il a .....       |
| 16. Vous pouvez vous servir de notre machine à écrire.         | Merci bien, nous avons ..... |

32

À qui est-ce? Répondez selon le modèle.

MODELE: – Ce bureau est à toi? (Michel)

– Ce n'est pas **le mien**, c'est **celui** de Michel.

1. Ces documents sont à vous? (André)
2. Cette machine à écrire est à toi? (Hélène)
3. Cet ordinateur est à Nicolas? (son frère)
4. Ces catalogues sont à toi? (M. Breton)
5. C'est le bureau du directeur? (son adjoint)
6. C'est votre entreprise? (Gaston)
7. Ces actions sont à toi? (mon collègue)
8. C'est la voiture de ses amis? (M. Griet)
9. Cette serviette est à Paul? (son collègue)
10. Ces dépliants sont à vos compagnons? (Jacques)
11. Ces photocopies sont à Claire? (Lucien)
12. Ce dossier est à toi? (mon collègue)
13. Ces affaires sont à eux? (Mme Brunot)



### Être patron, ça s'apprend !

Le métier de patron est unique. Son exercice requiert un subtil dosage de compétences. Talents, études, parcours: ce qui fait la différence.

Diriger une entreprise c'est d'abord une affaire de personnalité et de motivation. C'est également avoir la faculté de prendre des avis et la capacité de faire des synthèses avant de décider par soi-même. Le dirigeant est comme un chef d'orchestre. Il ne joue pas à la place de ses musiciens, mais maîtrise l'ensemble de la partition, et donne le tempo. Qualités innées et compétences acquises dans le cadre d'une formation au management pour dirigeants se conjuguent quand il s'agit d'anticiper et de prendre des décisions stratégiques. Mais dans tous les cas c'est l'expérience qui forge le chef d'entreprise que ses propres échecs surmontés aident en général à aller plus loin.

#### Les sept piliers du leadership

*Sept qualités, illustrées ici par de grandes figures historiques ou médiatiques, sont unanimement jugées nécessaires pour faire un bon dirigeant.*

#### 1. La hauteur de vue de Karajan

Qui n'a jamais rêvé d'être patron... Ne serait-ce que pour ne plus devoir obéir au sien, auquel on reproche tel ou tel défaut dont on s'estime, à tort ou à raison, indemne?

**Herbert von Karajan**  
(Salzbourg, 1908-1989)  
Chef d'orchestre  
autrichien.

Très peu d'hommes et de femmes possèdent l'étoffe d'un dirigeant. Mais de quoi au juste est-elle faite, cette étoffe? Nous avons posé la question à des chefs d'entreprise, des coaches, des chasseurs de têtes, des sociologues... Leurs réponses ne permettent pas de dégager de profil type. Ce dernier n'existe pas. En revanche, sept caractéristiques ressortent, indispensables à quiconque entend occuper un jour la place de numéro 1.

«La première chose que l'on demande à un dirigeant, c'est de savoir qu'il est là pour exercer son métier de patron, et pas un autre, souligne Christiane Maréchal, du cabinet de conseil en gestion de carrière Lombard. Cela implique souvent un renoncement: le cuisinier doit lâcher ses casseroles, le designer ses crayons...» A l'image de Christophe Brun. Avant de créer Key Consulting (applications informatiques sur mesure pour supports mobiles), il a travaillé cinq ans comme responsable commercial en SSII: «J'étais très bon vendeur, raconte ce jeune PDG de 29 ans. Mais j'ai embauché un recteur commercial et je fais tout pour qu'il se débrouille mieux que moi. Un patron doit être un excellent généraliste. Pas le meilleur technicien, le meilleur financier ou le meilleur commercial de son entreprise!»

Endosser ce costume de généraliste suppose d'acquérir les connaissances de base dans les domaines que l'on ne maîtrise pas et de conserver une vision d'ensemble. «A l'époque de la floraison des start-up internet, toutes sortes de gens arrivaient avec un projet. Beaucoup manquaient de la hauteur de vue nécessaire pour être patron», témoigne Aude Walter, spécialiste du capital-risque chez Natexis Investissement.

### 2. La vision stratégique de Kasparov

Luc Delval a racheté la société Desaintghislain (décoration et rénovation de bâtiments) à son fondateur, qui se retirait. «Auparavant, j'avais longtemps été numéro 2 dans une PME.

Mais je n'avais pas l'expérience du métier de patron, explique-t-il. Dans les six mois précédant la reprise, je me suis préparé intensivement à mon nouveau rôle. Il m'a tout de suite paru essentiel de donner un projet à l'entreprise. De décider quelles activités nous allions développer, quelle croissance du chiffre d'affaires nous allions viser... Et de le faire savoir à tous les collaborateurs dès mon arrivée. C'est ce que j'ai fait.» Bien pensé. Comme le souligne Jean-Philippe Saint-Geours, qui dirige le bureau français du cabinet de chasseurs de têtes Heidrick & Struggles, «il est capital pour un patron d'être porteur d'une vision pour son entreprise, de formuler les objectifs à moyen et long terme et d'anticiper les étapes à prévoir pour les atteindre. Un bon dirigeant est un grand stratège». Le nec plus ultra, c'est la capacité de penser et d'agir à la fois à long et à court terme. «Les patrons les plus compétents possèdent la science rare de l'articulation entre tactique et stratégie», dit Jean-Claude Thœnig, professeur à l'Insead.

**une start-up** [startœp]: entreprise qui se lance dans un secteur des technologies de pointe en faisant appel au capital-risque.

**Kasparov Garry** (Bakou, 1963) Joueur d'échecs géorgien.

### 3. La force d'entraînement de Jeanne d'Arc

Tous les bons dirigeants sont dotés d'une dynamique personnelle rayonnante, constate Catherine Gorochov, PDG de la filiale ressources humaines de l'incubateur Republic Alley.

Ils aiment ce qu'ils font, ils font ce qu'ils aiment, et ils diffusent de l'énergie positive.» Jean-Philippe Saint-Geours renchérit: «Ce sont des individus qui mettent l'entreprise en tension. Par leur personnalité, leur façon d'être, leur langage corporel, ils savent inciter les gens autour d'eux à bouger, à progresser ensemble vers le cap fixé.»

**Nec plus ultra** (*loc. lat.* «et rien au-delà») : ce qu'il y a de mieux.

**Jeanne d'Arc** (Domrémy, 1412 - Rouhen, 1431) : héroïne française.

Cette capacité d'entraînement (appelée aussi charisme) fait partie des qualités requises de tout responsable d'équipe. Mais dans le cas d'un patron, la difficulté de l'exercice est décuplée. D'abord parce que l'équipe à laquelle il faut communiquer le «feu sacré» peut représenter plusieurs centaines ou plusieurs milliers de

personnes... Ensuite parce que, comme l'explique Bruno de Courrèges, qui dirige le cabinet Sustainable, spécialisé dans l'optimisation des fonctions dirigeantes de l'entreprise: «Le PDG est le seul dans la structure à devoir gérer en direct une équipe complètement hétérogène. Un responsable commercial pilote des vendeurs, un responsable de la production, des techniciens, etc. Le PDG, lui, a la charge d'animer un comité de direction composé d'un directeur des ressources humaines, d'un directeur financier, d'un directeur technique... C'est-à-dire de personnalités dont les formations, les préoccupations et les approches n'ont rien à voir les unes avec les autres. Entre autres qualités, un PDG doit savoir diriger une équipe théoriquement «indirigeable» !»

### 4. L'intelligence pratique, concrète et intuitive de Colombo

Quelqu'un doté d'une grande intelligence abstraite ne fait pas forcément un bon dirigeant, estime Daniel Grenon, qui préside au niveau mondial le cabinet de chasseurs de têtes Neumann international. Si vous êtes trop intellectuel, il vous manque quelque chose: l'instinct.

L'expérience montre que les chefs d'entreprise qui réussissent sont des hommes qui «sentent» bien les choses... et les gens !» Mais l'intuition ne suffit pas: «Un bon dirigeant doit aussi être doté d'une intelligence pratique, au plus près du terrain, fait valoir Jean-Claude Thœnig. Les grands patrons savent distinguer ce qui est important dans leur business et se polariser sur les quelques points dont dépend la réussite de leur entreprise.»

### 5. La capacité d'écoute et de communication de Mireille Dumas

Il y a deux sortes de gens: ceux qui parlent d'eux et ceux qui écoutent les autres, notent Patrice et Rémy Lesguer, qui dirigent le groupe Vet'Affaires (discount de vêtements). Les premiers sont incapables d'être patrons. Un bon dirigeant écoute tout le monde autour de lui: ses clients, ses fournisseurs, ses collaborateurs, ses banquiers... Chacun lui apporte des éléments qui l'enrichissent et l'aident à faire prospérer son entreprise.»

**Se polariser** : se concentrer, s'adonner totalement à qqch.  
**Mireille Dumas** (Chartres, 1953) : journaliste française.

Un dirigeant doit certes savoir écouter, donc commencer par se taire, mais aussi... parler ! C'est la méthode Mireille Dumas, qui reformule et recadre en permanence sur le plateau les propos de ses invités.

«La capacité à donner un feed-back clair à son entourage, à dire les choses, aussi bien positives que négatives, est essentielle», note Catherine Gorochov. «On attend d'un patron qu'il émette franchement un avis sur le travail de chacun, qu'il le communique à la personne concernée, et qu'il la récompense ou la sanctionne en conséquence», complète Christiane Maréchal. Un véritable travail de coach, en somme...

**Un feed-back** [fidbak] : une rétroaction.  
**Un coach** [kotʃ] : un entraîneur.

### 6. Le mélange de fierté et d'humilité de Gandhi

Le patron est un animal fier. Parce qu'il a nécessairement «une passion pour ses produits, ses clients, son entreprise», dit joliment Catherine Gorochov. Fier également de sa mission de patron: «C'est quelqu'un qui ne se demande pas ce que l'entreprise peut lui apporter, mais ce qu'il peut apporter à l'entreprise», observe Richard Aeschmann, directeur au sein du cabinet de chasseurs de têtes Alexander Hughes.

**Mahatma Gandhi**  
(Porbandar, Gujarat, 1869  
– Delhi, 1948) :  
Philosophe et homme  
politique indien.  
**Un chasseur de têtes**  
**Une chasseuse de têtes** :  
Personne qui embauche  
des cadres de haut niveau.

Fier, le chef se doit aussi d'être... humble. «L'humilité est un atout fantastique. Elle permet d'apprécier les succès sans se laisser aveugler, de rester conscient des risques, de ne jamais perdre de vue qu'une entreprise est fragile», remarque Mathieu Toulza-Dubonnet, PDG de MTD Finance. «On peut avoir des qualités de leader et être humble. Les meilleurs patrons sont ceux qui allient les deux, estime Gérard Carton, PDG du cabinet de conseil en management éponyme. Ils savent développer leur structure en la tournant vers la satisfaction du client, la faisant passer avant leur intérêt personnel. Et prendre les mesures qui sont bonnes pour l'entreprise plutôt que pour leur ego !»

### 7. La maîtrise de la prise de décision de Churchill

Quelle est la part des décisions qui doivent incomber au patron? C'est une question de style de management. Certains dirigeants veulent avoir leur mot à dire sur tout, d'autres organisent le système de délégation dans leur entreprise de telle sorte que seules les décisions stratégiques remontent jusqu'à eux. Mais, que cela se produise cinq fois par jour dès qu'il s'agit de déboursier 1 000 euros, ou une fois par an avant de créer une filiale, tout patron a des décisions à prendre. «Et là, il est capital qu'il se montre capable de trancher, et de rester ferme ensuite sur le choix qu'il a fait», fait remarquer Richard Aeschmann.

**Winston Leonard  
Spencer Churchill**  
(Woodstock, comté  
d'Oxford, 1874 –  
Londres, 1965) : Homme  
d'état britannique.

Anciens patrons de PME, Jean-Marie Chapus et Jacques Raymond, confirment: «Il nous arrive très souvent de conseiller à un postulant de renoncer à son projet, parce que de toute évidence il ne possède pas une capacité de décision suffisante. Quelqu'un dont on perçoit qu'il ne saura pas départager deux secrétaires, choisir clairement entre cinq fournisseurs ou encore dire non à un client n'a en fait aucune chance de faire un bon patron.»

## L'école de la vie

Du berceau à la retraite, le métier s'apprend sur le tas. Parfois dans la douleur. Verbatim.

### 1. La famille: elle donne le feu sacré

**Jean-Louis Schmitlin, PDG de Parsys (économie des systèmes d'information):** «Mon environnement familial a certainement joué un rôle dans l'envie que j'ai eue, très jeune, d'être à la tête de ma propre entreprise. J'étais le dernier enfant d'une famille de dix. Ma sœur avait épousé un homme d'affaires qui réussissait très bien. Son mari et elle revenaient toujours de pays lointains, avec de pleines valises d'objets exotiques. Leur existence me faisait envie. J'ai voulu les imiter.»

**Verbatim adv. (mot latin) :**  
Terme employé pour signifier qu'on cite textuellement les paroles de quelqu'un, qu'on rapporte exactement une déclaration. Cet adverbe est l'équivalent, dans la langue orale, des signes typographiques : «...» dans le discours écrit..

**Patrice et Rémy Lesguer, dirigeants de Vet'Affaires (vêtements à prix hard discount):** «C'est notre frère aîné, qui était chef d'entreprise, qui nous a donné envie de créer notre boîte. Il nous a fait rêver quand on était adolescents. Il était libre, n'obéissait à personne et gagnait beaucoup d'argent. Il nous a appris à engranger le maximum d'informations en écoutant tout le monde autour de nous: clients, salariés, fournisseurs et autres entrepreneurs... Et à suivre nos intuitions!»

### 2. Les contre-modèles: leurs bévues vous éclairent

**Jean-Louis Schmitlin, PDG de Parsys (économie des systèmes d'information):** «Dans l'exercice de mon métier de chef d'entreprise, j'ai beaucoup fonctionné par contre-exemples. L'expérience qui m'a le plus marqué a été mon passage comme directeur commercial dans une start-up. Le patron disait régulièrement des phrases du genre: «J'espère que tu vas travailler assez pour que je puisse me payer un week-end de trois jours...» C'était il y a plus de dix ans, mais ce souvenir me hante encore... Mon autre contre-modèle, c'est Bernard Tapie, dans ses dimensions de mystificateur et d'adepte de la stratégie à court terme.»

**Une bévue :** une grave erreur, commise par ignorance ou par maladresse.

### 3. Les dirigeants-mentors: ils montrent l'exemple

**Jean-Yves Beugin, PDG d'Imtec (injection plastique):** «Avant de devenir patron moi-même, j'ai eu la chance d'en côtoyer successivement trois, qui m'ont beaucoup appris. J'ai passé des heures à les écouter parler de leur métier de manager. Ils m'ont transmis la même vision du rôle social d'un chef d'entreprise: l'idée selon laquelle, si on se débrouille pour créer une atmosphère où les gens se sentent bien et où ils sont encouragés à se comporter de manière équilibrée les uns avec les autres, on obtient une machine extraordinaire qui conquiert des clients et produit du succès. C'est ce que j'ai mis en place chez Imtec, et ça marche !»

**Christophe Brun, PDG de Key Consulting (applications informatiques sur supports mobiles):** «Dans mon premier job, à l'âge de 23 ans, j'ai eu la chance de tomber sur un patron exceptionnel. Il avait organisé l'entreprise de telle sorte que chaque collaborateur, en rentrant chez lui le soir, puisse se dire qu'il avait appris quelque chose dans la journée. Il dépensait une énergie énorme et gardait toujours le sourire, même dans les pires moments. Grâce à lui, j'ai appris en deux ans ce que d'autres n'ont jamais l'occasion d'apprendre s'ils n'ont pas la chance de croiser des gens de cette qualité. Je me suis complètement inspiré de lui quand j'ai monté mon entreprise.»

### 4. Vos propres erreurs: une école universelle !

**Jean-Michel Ferry, PDG d'AMS Industrie (désenfumage industriel):** «Quand j'ai créé mon entreprise, je n'ai pas réfléchi à la façon dont un patron devait gérer ses rapports avec les salariés. Comme je suis du genre affectif, j'accordais des augmentations de salaire ou des avantages sans réel motif, simplement parce que l'un ou l'autre venait me le demander. Et j'avais tendance à prendre tous mes collaborateurs sous mon aile et à m'investir pour régler leurs problèmes personnels... Ce comportement n'est pas celui à adopter quand on est patron. J'ai connu des déboires que je ne souhaite pas détailler: ils m'ont montré qu'on peut être humaniste, mais qu'il ne faut pas pousser trop loin la familiarité avec ses salariés.»

**Un déboire :**  
une déception, un ennui.

**Vanick Kurkdjian, gérant de PK Net (nettoyage de bureaux):** «A un certain stade du développement de l'entreprise, il a fallu la structurer en recrutant des cadres. J'en ai embauché quatre qui me paraissaient très bien, et dont j'attendais beaucoup. Mais, quelques mois plus tard, j'ai dû me rendre à l'évidence: leurs résultats étaient décevants. Je les ai réunis pour essayer de comprendre ce qui se passait. Et là, j'ai pris une douche froide, car je me suis rendu compte que le problème venait surtout de moi. Ils m'ont fait comprendre que je leur avais confié beaucoup de responsabilités d'un coup, sans leur expliquer clairement ce que j'attendais d'eux... Et que, une fois à leurs postes, je les avais trop livrés à eux-mêmes. La leçon m'a servi. Depuis, j'ai appris à structurer mon mode de délégation et à bien faire passer mes messages.»

**BILAN DES CONNAISSANCES**

**1. Direction: autoritaire? démocratique? laisser-faire?**

Complétez le tableau ci-dessous à l'aide des mini-lexiques:

|                            | DIRECTION<br>AUTOCRATIQUE | DIRECTION<br>DÉMOCRATIQUE | DIRECTION<br>LAISSER-FAIRE |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Motivation des subordonnés |                           |                           |                            |
| Initiatives                |                           |                           |                            |
| Degré de satisfaction      |                           |                           |                            |
| Comportement               |                           |                           |                            |

**Motivation des subordonnés**

1. Associés aux décisions du chef, les subordonnés se trouvent impliqués dans le travail et leurs motivations sont généralement fortes.
2. Elles peuvent être plus ou moins fortes, tout dépend du degré d'adhésion des subordonnés aux décisions du chef.
3. L'absence de directives claires peut être perturbante pour certains ou au contraire très motivante pour d'autres.

**Initiatives**

1. Laissés libres d'agir selon leur bon vouloir, certains subordonnés peuvent, s'ils sont actifs et ambitieux, développer des initiatives.
2. Ce style de direction favorise les initiatives personnelles, car les subordonnés se sentent responsabilisés.
3. Le responsable disant exactement ce qu'il faut faire, les initiatives sont peu nombreuses, limitées éventuellement à ce qui plaira au chef.

**Degré de satisfaction**

1. Généralement faible, mais ce style de direction peut être pour certains sécurisant, alors que pour d'autres il sera étouffant, avec un risque de rejet de l'autoritarisme.
2. Certains subordonnés peuvent se montrer fort satisfaits de la situation. D'autres, laissés sans objectifs, ni directives précises éprouveront un sentiment d'abandon et d'anarchie.
3. Le degré de satisfaction dépendra du sens et du réalisme des décisions prises : la décision finale retenue peut être différente du choix fait par certains.

**Comportement**

1. Respect des formes et des règles. Dépendance du chef. Peur d'exprimer son désaccord.
2. Chacun pour soi. Absence de concertation et de cohérence.
3. Participation et implication. Conflits entre les personnes et les groupes.

## À savoir!

Пять причин неудач в карьере руководителей

Изучая в течение пяти лет опыт 2500 руководителей, Сьюзен Доннелл выявила пять причин, в соответствии с которыми некоторые руководители взбираются по лестнице своей карьеры в организации только для того, чтобы потом упасть.

*Их толкает вверх потребность получать более высокое жалование.* Руководители-неудачники имеют большое желание получать высокое жалование и иметь личный комфорт. Очень часто их целью является не достижения их подразделений, а то, что нужно сделать для получения более высокой зарплаты.

*Их слишком волнуют символы их положения.* Рабочий стол, кабинет, машина и дом руководителя, который не добивается успеха, обычно забыты атрибутами и символами их статуса

Тот факт, что имя руководителя написано на двери его кабинета, сам по себе еще не означает, что он особенно печется о своем статусе. Но если руководитель во что бы то ни стало старается обзавестись этими символами, это – дурной знак.

*Их волнуют прежде всего собственные персоны.* Один автор написал об этом так: «Плохой руководитель заботится о себе, хороший – о своих людях». Успешный руководитель заботится о своих подчиненных, проявляет заботу об их нуждах, выслушивает их.

Один служащий, работающий у плохого руководителя, сказал: «Мы всего лишь попросили его поставить второй телефон в коридоре. У нас работает много матерей, и они звонят время от времени домой проверить, как там детишки. Так вот можно было подумать, что его попросили отдать ключ от его сейфа».

Когда есть возможность воздать должное работе подчиненного или присвоить заслугу самому, неуспешный руководитель быстро присваивает все лавры себе.

*Они самоизолируются.* Плохой руководитель рано или поздно изолирует себя от других. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постепенно теряя всякое общение с окружающими и подчиненными. Когда руководитель изолируется от повседневной текущей информации, это – обычно плохой знак.

*Они скрывают мысли и чувства.* Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель. Один из самых верных способов отвернуть от себя людей, это сказать им: «У меня по этому поводу никаких мыслей нет. Делайте, как сами считаете, может быть что-нибудь и выйдет».

Неуспешные руководители также пытаются скрывать свои эмоции. Они стараются спрятать свой гнев и свои страхи.



**Réagir**

Réagissez à ces situations en tenant compte des différents styles de direction (autoritaire, démocratique, laisser-faire):

- a) Mlle Benoît arrive en retard au bureau,
- b) M. Dupont a manqué hier la réunion,
- c) Mme Francis s'est trompée du dossier sur lequel le chef doit travailler,
- d) Le service a pris du retard dans la livraison des marchandises commandées,
- e) Mlle Penot, la secrétaire, n'a pas répondu à temps à la lettre d'une cliente importante.

**Prendre ou éviter de prendre une décision**

Imaginez la situation:

1. M. Duroc discute avec son patron d'un dossier qu'il n'a pas très bien étudié.
2. M. Dithu, le responsable de la comptabilité, se voit reprocher par le directeur administratif un retard dans l'établissement des bulletins de salaire.
3. On demande à Mlle Courcier, directrice administrative, de prendre une décision au sujet d'un problème qu'elle connaît très mal.
4. M. Palance, chef du personnel, sort de son bureau, lorsqu'il est abordé par une employée, qui voudrait lui parler d'une augmentation de salaire.
5. M. Duroc rencontre au service photocopie le chef des ventes qui souhaiterait obtenir des informations sur le nouveau produit qui sera lancé dans deux mois.

## **LES CRÉATEURS D'ENTREPRISE, DES PRÉDESTINÉS**

Créer son entreprise, c'est bien. Durer, c'est mieux. L'enquête menée par Agence nationale pour la création d'entreprises (ANCE) auprès de 1200 sociétés nées entre début 1980 et fin 1987 cerne une catégorie particulièrement intéressante de créateurs: ceux qui réussissent.

Le portrait-robot est assez précis: cadre ou indépendant (56%), fils d'indépendants (57%), formation supérieure (48%), âgé de 30 ans ou plus (74%), expérience professionnelle de plus de cinq ans dans une entreprise de moins de cinquante salariés (70%), il crée dans une activité très proche de son ancien métier, choisit son lieu d'implantation en fonction de sa famille, est aidé par son entourage et, juridiquement, opte pour la société plutôt que pour l'entreprise individuelle.

Il existe deux espèces de créateurs: les explorateurs et les reproducteurs. Les explorateurs découvrent un monde nouveau pour eux, ils manquent d'une «culture quasi parentale» qui va bien au-delà d'une aide administrative ou technique. Les explorateurs représentent les deux tiers des aides sollicitées alors qu'ils ne créent que 40% des entreprises et 20% des emplois.

Les reproducteurs sont ceux qui ont déjà un «acquis social»; ils connaissent l'entreprise, ils n'ont pas un besoin vital des aides publiques mais d'un soutien financier. Enfin, leur utilité sociale est incontestable: Ils créent chacun, en moyenne, plus de dix emplois! S.G.

---

## **VOUS VOULEZ VOUS LANCER EN AFFAIRES? DEVENIR VOTRE PROPRE PATRON?**

### **Entreprise individuelle**

C'est la forme juridique la plus simple. L'entreprise est exploitée par une seule personne qui engage des employés au besoin. Cette personne dirige son entreprise et assume tous les pouvoirs et toutes les obligations. Ses biens personnels et ceux de l'entreprise forment un tout. Advenant une faillite, les biens du propriétaire peuvent être saisis.

### **Société par actions**

Appelée aussi «compagnie», une société par actions est une «personne morale». Cela signifie que la compagnie elle-même a des droits et des pouvoirs séparés et différents de ceux des personnes qui la composent et qui en sont les actionnaires. Une compagnie possède ses propres biens et contracte ses propres dettes. La responsabilité des actionnaires est limitée à leur mise de fonds.

### **Société en nom collectif et société en commandite**

Contrairement aux sociétés par actions (compagnies), dont la création nécessite l'intervention de l'état, ces deux formes de sociétés sont créées par un contrat verbal ou écrit entre deux ou plusieurs personnes (physiques ou morales).

Une société est formée dans le but d'exercer une activité économique organisée, commerciale ou non. Chaque associé participe à la mise en place de la société par une contribution financière, professionnelle ou autre. L'apport matériel fourni par les associés devient la propriété de la société. Chacun d'eux possède des actions, et c'est selon la proportion d'actions détenues par chaque associé qu'est établie sa participation aux bénéfices de l'entreprise. Toutefois, le contrôle et la responsabilité que détient chaque associé varient en fonction du type de société: en nom collectif ou en commandite.

Dans la société en nom collectif, les associés ont tous les pouvoirs nécessaires pour administrer la société, à moins qu'ils n'aient désigné un ou plusieurs administrateurs ou gérants, associés ou non. Leur responsabilité est illimitée. Ainsi, les associés peuvent être poursuivis pour plus que leur mise de fonds en cas d'insuffisance des biens de la société. Leur responsabilité peut aussi être solidaire si les obligations ont été contractées pour le service ou l'exploitation d'une entreprise, ce qui est généralement le cas. Ainsi, un seul associé pourrait être poursuivi pour l'ensemble des obligations (dettes et engagements) qui excèdent la valeur des biens de la société, en cas d'insuffisance des biens de cette dernière.

Cependant, les professionnels régis par des ordres professionnels conformément au Code des professions peuvent constituer une société à responsabilité limitée.

Pour sa part, la société en commandite est composée de deux catégories d'associés: les commandités et les commanditaires. Chaque associé participe à

la mise en place de la société. Les commanditaires fournissent de l'argent ou des biens, tandis que les commandités fournissent surtout leur travail et leur esprit d'entreprise. Les commandités sont les seuls à administrer et à représenter la société, tandis que les commanditaires sont des associés qui peuvent recevoir leur part des bénéfices.

Dans la société en commandite, la responsabilité des commandités est la même que celle des associés d'une société en nom collectif, tel que nous l'avons expliqué précédemment.

Les commanditaires, quant à eux, sont responsables des dettes seulement jusqu'à concurrence de la mise de fonds qu'ils ont convenu de fournir.

### **Coopérative**

Une coopérative est une entreprise constituée en vertu d'une loi précise, la Loi sur les coopératives. Le pouvoir y est exercé de façon démocratique par les membres, soit un membre, un vote.

Comme la compagnie, la coopérative est une personne morale distincte de ses membres et la responsabilité de chacun des membres y est limitée à la valeur des actions souscrites.

Toutefois, elle se distingue des autres entreprises par le mode de répartition de ses excédents. Ceux-ci sont remis aux membres sous forme de ristournes, selon l'utilisation faite de chacun des services obtenus de la coopérative.

La formule coopérative s'adapte au milieu et permet l'émergence d'entreprises aptes à combler différents besoins. On trouve ainsi plusieurs types de coopératives ayant des objectifs précis: la coopérative de travail, de travailleurs actionnaires, de solidarité, de consommateurs et enfin de producteurs.

Pour former une coopérative, on doit réunir au moins douze personnes ayant un intérêt commun; exceptionnellement, ce nombre peut être de cinq et, pour les coopératives de travail, il peut être de trois.

Une fois que vous aurez choisi le type d'entreprise qui vous convient le mieux et sa forme juridique, vous serez en mesure de rédiger votre plan d'affaires. Dans tout projet d'entreprise, la préparation d'un plan d'affaires est une étape très importante.

Le plan d'affaires est un document regroupant l'ensemble des renseignements pertinents concernant une entreprise et ses promoteurs. Toute l'information relative au projet d'entreprise et aux étapes à franchir pour le mener à terme y est inscrite. C'est un outil précieux pour maîtriser l'ensemble des éléments d'un projet, négocier son financement et obtenir des subventions ou de l'aide financière.

Votre plan d'affaires devrait contenir l'information suivante:

- ♦ présentation de l'entreprise (raison d'être, vocation, caractéristiques, etc.) et des produits ou services offerts;

- ♦ présentation des dirigeants (*curriculum vitae*, bilan des biens personnels et avoirs financiers, atouts et capacités de chacun, etc.);
- ♦ analyse du marché (détermination de la clientèle, des fournisseurs, des modes de distribution, évaluation des marchés, de la concurrence, du chiffre d'affaires, etc.);
- ♦ plan de marketing (stratégies de publicité, de promotion et de prix, politique de service après-vente et de garantie, etc.);
- ♦ plan des ressources humaines (détermination des besoins de main-d'œuvre);
  - ♦ plan des ressources financières
  - ♦ le projet de financement et de structure du capital (d'où provient le capital de l'entreprise et dans quelle proportion);
  - ♦ le bilan d'ouverture (actif et passif de l'entreprise à l'ouverture);
  - ♦ un état prévisionnel des résultats ou *pro forma* (profits et dépenses estimés) pour les trois premières années d'exploitation;
  - ♦ le fonds de roulement nécessaire (argent requis pour financer les activités quotidiennes de l'entreprise);
  - ♦ une analyse du seuil de rentabilité ou point mort (niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profits ni pertes);
  - ♦ le budget de trésorerie (relevé mensuel de l'encaisse et des déboursés à venir).

Certains organismes peuvent apporter de l'aide technique, comme du soutien conseil ou de la formation, pour la rédaction ou la validation du plan d'affaires; des frais sont à prévoir.

*Le chef d'entreprise individuel est responsable indéfiniment: s'il a des dettes, il peut être obligé de vendre ensemble de ses biens (personnels et professionnels) pour payer les créanciers.*

*Les associés de SNC sont responsables des dettes indéfiniment (sur l'ensemble de leurs biens) et solidairement (chacun peut être poursuivi pour l'intégralité des dettes).*

*Les associés de SARI, SA, SAS, SCOP ont une responsabilité en principe limitée aux apports: si la société a des dettes, ils perdent ce qu'ils ont apporté (argent, biens...). Toutefois, leur responsabilité peut être étendue à leurs biens personnels s'ils ont commis des fautes de gestion ou accordé des cautions personnelles.*

## Quel statut pour mon entreprise? Souhaitez-vous vous associer?

Le manque d'adaptation de la loi aux réalités économiques a longtemps eu pour effet de pervertir les motivations des créateurs d'entreprises quant à leur choix juridique.

*Plusieurs termes servent à désigner l'entreprise individuelle: on parle également d'entreprise en nom propre, de travailleur indépendant, de travailleur en «free lance»...*

*Le plus souvent, le créateur se présente en disant qu'il est, selon les cas, artisan indépendant ou commerçant indépendant ou encore professionnel libéral indépendant.*

*L'entreprise individuelle convient très bien aux petits projets: vous avez peu d'investissements, vos perspectives de développement sont peu importantes, vous ne comptez pas ou peu embaucher de personnel...*

*Lorsqu'on souhaite se séparer de son entreprise individuelle on revend sa clientèle si l'on est professionnel libéral, son fonds artisanal si on est artisan, son fonds de commerce si l'on est commerçant.*

*Alors que la personne physique est un individu, la personne morale est une entité abstraite (la société) qui regroupe en général un ou plusieurs individus (les associés ou actionnaires). Cette personne morale possède des biens (voire des dettes) distincts des biens des personnes physiques qui la représentent.*

*Comme n'importe quel individu, elle va avoir un nom («dénomination sociale»), disposer de son propre patrimoine (le «capital»), d'une adresse (le «siège social»), pouvoir agir en justice, contracter en son nom...*

Ainsi voit-on, malgré la création des Entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL), des milliers de sociétés pluripersonnelles fictives constituées pour des raisons d'ordre patrimonial, social ou fiscal, alors que l'élément déterminant du contrat de société est la volonté de collaborer à plusieurs.

Votre volonté, ou non, de vous associer vous permettra d'éliminer certaines formes juridiques au profit d'autres plus adaptées à votre projet.

Les autres caractéristiques qu'il est utile de considérer, tournent autour de quelques points:

⇒ le capital minimum, c'est-à-dire les moyens financiers qu'il est nécessaire de rassembler pour avoir la possibilité d'utiliser l'une ou l'autre de ces structures juridiques,

⇒ la responsabilité des fondateurs. En effet, créer une entreprise n'est pas un geste sans conséquence: vous devenez responsable financièrement, pénalement et civilement, à des degrés divers selon la structure juridique choisie, la plus ou moins grande souplesse de fonctionnement offerte par chaque structure.

Mais, il faudra également vous interroger, le cas échéant, sur vos motivations à vous associer. Si les questions relatives au contrôle de la société, la répartition des bénéfices... sont souvent étudiées par les futurs associés, celles relatives à la répartition des tâches, la stratégie de l'entreprise à court et moyen terme... le sont beaucoup moins.

### **Vous ne souhaitez pas vous associer**

Le droit français prévoit trois façons d'exercer seul une activité indépendante:

l'Entreprise individuelle (EI) souvent appelée «entreprise en nom propre», l'EURL, qui est en fait une SARL composée d'un seul associé, et, depuis peu, la société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU).

### ***L'Entreprise individuelle (EI)***

C'est la façon la plus simple, la plus souple, et au départ la moins onéreuse, d'exercer une activité indépendante qu'elle soit commerciale, industrielle, artisanale, libérale ou agricole.

Dans l'entreprise individuelle, l'entrepreneur et l'entreprise ne forment juridiquement qu'une seule et même personne. Les conséquences liées à cette caractéristique sont nombreuses.

⇒ L'entrepreneur dispose d'une grande liberté d'action. Il est le **seul maître à bord** et n'a de comptes à rendre à personne. Il peut, comme dans les autres entreprises, embaucher des salariés.

⇒ En contrepartie, ses **patrimoines professionnel et personnel sont juridiquement confondus**.

Il est donc responsable des dettes de l'entreprise sur l'ensemble de ses biens et, le cas échéant, sur ceux de son conjoint en fonction de son régime matrimonial. Ainsi, si l'entreprise a beaucoup de dettes, vous avez l'obligation de les régulariser, même si pour cela vous devez vendre votre entreprise ou votre maison.

Il n'existe pas dans cette forme juridique, de notion de capital social, de dénomination sociale, de siège social.

### ***L'Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)***

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée est une **SARI constituée d'un seul associé**. Ses caractéristiques sont les suivantes:

⇒ L'EURL est une société dotée de la **personne morale**, dont toutes les parts sont réunies entre les mains d'un seul associé. Elle possède un patrimoine distinct de celui de l'associé unique.

⇒ Elle est soumise aux mêmes règles qu'une SARL classique, à l'exception d'adaptations rendues nécessaires par la présence d'un associé unique. Elle a été instituée afin de permettre aux entrepreneurs individuels (notamment aux artisans), d'exploiter leur entreprise en société et de bénéficier ainsi d'une **responsabilité limitée tout en restant seuls**.

⇒ Une simple cession de parts ou une augmentation de capital suffisent pour «transformer» une EURL en SARL classique, sans «dissolution» et «création» successives. L'EURL permet donc aux entrepreneurs de s'associer à terme ou de transmettre une affaire plus facilement. Le décès de l'associé unique de l'EURL n'entraîne pas la dissolution de la société.

Elle est soumise à l'**impôt sur le revenu** (IR), mais elle peut choisir, sur option, l'impôt sur les sociétés (IS).

Le capital minimum de l'EURL est de 7 500 E.

*Pour quitter la société dans laquelle vous êtes associé, vous devez vendre vos parts : faire une «cession de parts».*

### **La société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU)**

Le régime de la Société par actions simplifiée (SAS) a été assoupli par la loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999. Cette loi autorise notamment les SAS à ne comporter qu'un seul associé: «SAS unipersonnelle». Ses caractéristiques sont les suivantes:

⇒ Comme pour l'EURL, une SAS peut être constituée avec **un seul associé** puis s'ouvrir par la suite à d'autres associés sans «dissolution» et «création» successives. La constitution d'une SAS offre ainsi aux créateurs une alternative à l'EURL. Elle présente certains avantages, et **notamment une plus grande liberté** d'organisation et des droits d'enregistrement réduits en cas de cession d'actions.

⇒ Son capital est cependant cinq fois plus élevé que celui de l'EURL (37 000 E). Il peut cependant être libéré que pour moitié lors de la constitution, ce qui vous permet de ne mettre à la disposition de l'entreprise que 18 500 E . Le solde devra être versé dans les cinq ans.

⇒ Comme l'EURL, elle permet d'échapper aux inconvénients de l'entreprise individuelle (notamment à la responsabilité illimitée du chef d'entreprise sur l'ensemble de son patrimoine). La

SAS unipersonnelle est en effet dotée de la personnalité morale: elle **possède son propre patrimoine** qui seul sera engagé en cas de difficultés de l'entreprise.

*Les entreprises créées en société ont plus souvent une clientèle d'entreprises (59 % des cas). Parmi les entreprises dont la clientèle se compose essentiellement de particuliers, 34 % seulement sont en société.*

*Lorsque la création ou la reprise d'entreprises se fait en société, 87 % choisissent la SARL, et moins de 6% la SA (en 2001).*

*Les apports en numéraire, constituant le capital social peuvent être libérés pour 1/5ème de leur montant lors de la constitution de l'EURL. Le solde doit être libéré dans les 5 ans.*

*La difficulté de cette structure juridique réside essentiellement dans la rédaction des statuts. La liberté d'organisation étant très importante, vous devez envisager toutes les éventualités. Le recours d'un professionnel (notaire, avocat) est donc particulièrement recommandé.*

### **Vous souhaitez vous associer**

S'associer, ou encore entreprendre à plusieurs, dans le but de partager des bénéfices, revient en droit à constituer une société.

En effet, la société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.

Les principales sociétés commerciales pouvant intéresser le créateur d'entreprise sont:

- ⇒ la Société en nom collectif (SNC),
- ⇒ la Société à responsabilité limitée (SARL),
- ⇒ la Société à responsabilité limitée de famille (SARL de famille),
- ⇒ la Société anonyme (SA),
- ⇒ la Société par actions simplifiée (SAS),
- ⇒ la Société coopérative ouvrière de production (SCOP).

La loi a fixé l'essentiel des règles de fonctionnement de ces sociétés, mais les créateurs peuvent encore largement adapter les statuts à leurs cas spécifiques.

Ces sociétés sont dotées de la personnalité morale, ce qui, rappelons-le, les distingue de l'entreprise individuelle. Ainsi, la société et chacun de ses fondateurs et dirigeants constituent des sujets de droit différents, possédant des patrimoines distincts.

### *La société en nom collectif (SNC)*

La Société en nom collectif est une société où la qualité des individualités qui la composent est prépondérante, ce qui fait d'elle une «société de personnes». Cette structure convient surtout à ceux qui désirent créer une société composée uniquement de personnes qu'ils connaissent bien et auxquelles ils font confiance.

Les caractéristiques de la SNC sont les suivantes:

Elle est composée d'au moins **deux associés**.

Son capital social, bien qu'obligatoire, n'a **pas de montant minimum**, alors que pour créer une SARL vous êtes dans l'obligation de constituer un capital d'au minimum 7 500 E.

⇒ À la différence des SARL, SA, SAS et SCOP, les associés ont tous la **qualité de commerçant**, car dans ce type de société, ils sont censés faire eux-mêmes les actes de commerce. Ils doivent donc remplir les conditions requises pour exercer le commerce: être majeur, posséder

*Un associé qui ne détient que 1 % des parts sociales d'une SNC peut être tenu de payer l'intégralité des dettes sociales s'il est le seul solvable.*

*Dans les sociétés de personnes (ex. SNC), les associés se regroupent en considération de leur personnalité. Tout nouvel associé doit être accepté par les autres. Le décès d'un associé peut entraîner la dissolution de la société: Ces sociétés sont soumises à l'impôt sur le revenu.*

*Le régime des sociétés de capitaux (ex: SA) n'est pas fondé sur la personnalité des associés. Ceux-ci peuvent ne pas se connaître et, sauf dérogation, vendre librement leurs actions. Ces sociétés sont soumises à l'impôt sur les sociétés.*

*La SARL emprunte ses caractéristiques tantôt aux sociétés de personnes, tantôt aux sociétés de capitaux. Les apports en numéraire peuvent n'être libérés que partiellement lors de la création de la SARL.*

*Soumettre une cession de part à un agrément impose de réunir les associés et d'obtenir leur accord si vous souhaitez céder vos parts à un ami ou à quiconque.*



éventuellement la carte de commerçant étranger, ne pas avoir été condamné... La loi requiert de chacun d'entre eux une capacité particulière.

⇒ Sauf disposition contraire des statuts, le décès d'un associé ou la révocation d'un gérant entraînent la dissolution de la société.

⇒ Toute cession de parts est soumise à «agrément», c'est-à-dire qu'elle doit être autorisée préalablement par les associés. Dans une SNC, l'unanimité des associés est requise. Un associé qui désire se retirer ne peut le faire si un seul de ses co-associés s'y oppose. On peut donc, dans ce type de société, être **prisonnier de ses parts**. Cette règle prendra toute son importance lorsqu'on évoquera les principes concernant la responsabilité des associés de sociétés en nom collectif.

Comme vous le constatez, cette structure doit être choisie avec prudence et après mûre réflexion en raison du risque important qu'elle fait peser sur chaque associé.

### *La Société à responsabilité limitée (SARL)*

La SARL classique est juridiquement considérée comme une **société de capitaux**, bien que sur certains aspects, elle se rapproche des sociétés de personnes. Sur le plan fiscal, la SARL est **soumise à l'impôt sur les sociétés** (IS), tandis que l'EURL et la SARL de famille (composée des membres d'une même famille) sont soumises à l'impôt sur le revenu (IR).

Les principales caractéristiques de cette forme juridique sont les suivantes:

⇒ La SARL est composée d'**au moins deux associés** et d'au plus cinquante.

⇒ Le capital minimum des SARL est de 7 500 E.

⇒ Les associés n'ont pas la qualité de commerçant.

⇒ Le décès d'un associé ou d'un gérant n'entraîne pas la dissolution de la société.

⇒ Les cessions de parts à des tiers sont soumises à autorisation préalable (agrément). En revanche, les cessions de parts entre associés, conjoints, ascendants et descendants sont libres. Mais les statuts peuvent plus ou moins «fermer» la société en soumettant toute cession ou certaines d'entre elles à agrément.

Lorsque les associés se réunissent pour voter cet agrément, la majorité en nombre des associés, représentant au moins les trois quarts du capital, est nécessaire. Cette précision est importante car si cette majorité n'est pas obtenue, cela implique un refus agrément et donc une obligation de rachat des parts du cédant par les autres associés. En conséquence, il n'est pas possible d'être prisonnier de ses parts dans une SARL.

### *La Société à responsabilité limitée de famille (SARL de famille)*

Les SARL exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole peuvent opter pour le régime fiscal des sociétés de personnes (impôt sur le revenu) lorsqu'elles sont constituées entre parents en ligne directe (enfants, parents, grands-parents) ou entre frères et sœurs ainsi que leurs conjoints. Les activités libérales sont exclues. Elles prennent alors la dénomination «SARL de famille».

### *La Société anonyme (SA)*

La dénomination même de cette société prête à confusion. Une société de ce type n'est jamais anonyme. Comme presque toutes les autres sociétés, elle est connue de tous et astreinte à de nombreuses mesures de publicité (information des tiers). Cependant, les actionnaires peuvent être anonymes.

*69 % des créateurs d'entreprise qui envisagent d'embaucher créent une société alors que 67 % de ceux qui ne souhaitent pas recruter de personnel s'installent en entreprise individuelle.*

L'élément déterminant de ce type de société réside dans la capacité d'une telle structure à réunir des moyens financiers. Sous certaines conditions, une société anonyme peut en effet faire un appel public à l'épargne, être cotée en bourse. Cela lui permet d'obtenir du grand public, par différentes techniques, les fonds dont elle a besoin. Dans cette hypothèse, non seulement les actionnaires ne se connaissent pas

mais, en outre, la société ne connaît pas ses actionnaires.

Mais la majorité des sociétés anonymes ne fait pas publiquement appel à l'épargne. Elles sont constituées entre personnes qui cherchent une souplesse dans le fonctionnement, une rigueur dans le contrôle de la gestion et un crédit important vis-à-vis des tiers.

Les caractéristiques de la SA sont les suivantes:

⇒ Elle est composée d'au moins **sept actionnaires**.

⇒ Le capital minimum est de 37 000 E pour les sociétés qui ne font pas publiquement appel à l'épargne et de 225 000 E pour celles qui font publiquement appel à l'épargne. Le capital peut n'être libéré que pour moitié lors de la constitution. Dans ce cas, vous ne mettez à la disposition de l'entreprise que 18 500 E, le solde devant être versé dans les cinq ans.

⇒ C'est une société de capitaux soumise à l'impôt sur les sociétés (IS).

⇒ Les actionnaires n'ont pas la qualité de commerçant.

⇒ Le décès d'un actionnaire ou le départ d'un dirigeant n'entraînent jamais la dissolution de la société.

⇒ Les cessions d'actions sont en principe libres, mais les statuts peuvent déroger à cette règle. Ainsi, sont souvent soumises à autorisation préalable (agrément) les cessions d'actions à des tiers. Le plus souvent, cet agrément est de la compétence du conseil d'administration, mais les statuts peuvent désigner un autre organe.

S'il refuse d'autoriser la cession, le conseil d'administration est tenu de proposer un nouvel acquéreur. Il peut s'agir soit un actionnaire, soit d'un tiers, soit de la société elle-même (avec réduction du capital). A défaut, le premier acquéreur proposé est agréé de plein droit.

Parce qu'il s'agit d'une société de capitaux, les actions se transmettent très librement et rapidement. Dans une société anonyme, il n'est pas possible d'être

«prisonnier de ses actions» (contraint de les garder) et on peut se protéger de l'entrée de personnes totalement étrangères à la société et à ses actionnaires.

⇒ La présence d'un commissaire aux comptes est obligatoire.

### *La Société par actions simplifiée (SAS)*

Rappelons que cette société peut désormais être constituée par des personnes physiques ou par toutes les personnes morales (quel que soit le montant du capital de ces dernières).

Les caractéristiques de la SAS sont les suivantes:

⇒ Elle est composée d'un ou plusieurs actionnaires.

⇒ Son capital minimum est de 37 000 E, mais peut n'être libéré que pour moitié lors de la constitution, dans ce cas vous ne mettez à la disposition de l'entreprise que 18 500 E, le solde devant être versé dans les cinq ans.

⇒ Les actionnaires fixent librement le mode de fonctionnement de leur société (répartition des pouvoirs, modalités d'adoption des décisions collectives...). Ils déterminent également librement dans les statuts, les conditions de leur entrée et de leur sortie de la société.

⇒ Contrairement à la Société anonyme (SA), une SAS ne peut faire publiquement appel à l'épargne.

⇒ La présence d'un commissaire aux comptes chargé de contrôler la régularité de la gestion de la SAS est obligatoire.

Mais attention, si la SAS constitue un type de société très attractif par sa souplesse, les statuts doivent être rédigés avec rigueur et précision.

Il est donc particulièrement recommandé, si vous décidez d'y avoir recours, de vous rapprocher d'un professionnel (notaire, avocat).

### *La Société coopérative ouvrière de production (SCOP)*

Une SCOP est **une société commerciale qui peut prendre la forme d'une SARL ou d'une SA**. Ce choix se fait lors de la constitution. Elle combine certaines spécificités de ces structures juridiques avec ses propres caractéristiques.

Ces caractéristiques sont les suivantes:

⇒ Les associés d'une SCOP souhaitent se placer sur un strict pied d'égalité. Réunis autour d'un même projet économique et des mêmes valeurs, ils s'impliquent totalement dans l'entreprise.

⇒ La SCOP, malgré sa dénomination relativement restrictive, peut être créée **dans tous les secteurs activités**: commerce, industrie, artisanat, services et même certaines professions libérales réglementées (architectes, géomètres-experts).

*La SCOP offre certains avantages fiscaux et sociaux non négligeables, mais aussi un esprit participatif qu'aucune autre structure ne propose. Si vous avez âme d'un dirigeant paternaliste, cette forme juridique ne peut vous séduire, par contre, si entre amis vous souhaitez constituer une société pour unir vos compétences, sans que l'un d'entre vous dirige les autres, cette forme juridique est à considérer.*

⇒ La SCOP a l'obligation de consacrer une partie de ses résultats à la constitution d'une réserve légale et d'une réserve statutaire dite «fonds de développement». Ces affectations représentent en moyenne 45 % des résultats. Dans une entreprise classique, l'obligation est réduite à 5 % du résultat et plafonnée à 10 % du capital. La SCOP se constitue ainsi un patrimoine propre, favorisant la pérennité de la structure.

⇒ On distingue deux types d'associés:

*Une SCOP de type SARL sera composée d'au minimum deux associés et d'au maximum 50.*

*Une SCOP de type SA sera composée d'au minimum sept actionnaires.*

• **Les associés «coopérateurs»:** ce sont les associés salariés de l'entreprise (deux au minimum pour une SARL et sept au minimum pour une SA). Ils participent dans la plus grande transparence aux choix stratégiques de l'entreprise lors de l'assemblée générale. Chaque salarié peut devenir associé s'il le souhaite et selon les modalités fixées dans les statuts de la société.

• **Les associés «investisseurs»:** ils ne travaillent pas dans l'entreprise et ne peuvent être majoritaires.

⇒ Le capital minimum est de 3 750 E, si la SCOP est de type SARL, 18 500 E, si la SCOP est de type SA. Aucun associé ne peut détenir plus de la moitié du capital.

### **Votre choix se précise:**

*Souhaitez-vous être «seul maître à bord» de votre entreprise?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Envisagez-vous une association à plus ou moins long terme?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Si vous souhaitez vous associer, quelles sont vos principales motivations?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Souhaitez-vous avoir la liberté de quitter facilement l'entreprise?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Souhaitez-vous protéger votre entreprise de l'arrivée de personnes étrangères ou d'éventuels changements de majorité?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*En conséquence, quelles sont les formes juridiques qui s'adaptent à votre projet?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## TU SERAS PATRONNE, MA FILLE !

En entreprise, ne parlez pas de parité ou d'égalité des sexes, trop politique. Ni de mixité, référence à la formation des ouvrières dans les années 80. Faites comme Elizabeth Kimmel, directrice des services e-business IBM, dites «diversité». «L'entreprise doit refléter la diversité de la société, composée d'hommes et de femmes, de Blancs, de Noirs, d'homosexuels», affirme celle qui est aussi responsable du comité de réflexion sur le rôle des femmes dans le groupe. Démagogie ? Idéologie ? Les entreprises n'en sont plus là. Si General Electric, Saint Louis Sucre ou Rhodia ont adopté une politique volontariste de promotion des femmes, si Schlumberger ou Hewlett-Packard ont nommé un responsable diversité, si Cap Gemini ou Pechiney se penchent sur la question, c'est avant tout par intérêt bien compris: pour satisfaire la demande de clients dont les équipes se féminisent elles aussi. «Certains réclament des femmes parmi leurs interlocuteurs», rapporte Jacques Collin, chargé de l'université de Cap Gemini ; pour combler la pénurie de talents dans les secteurs tels que l'informatique ; pour profiter de l'alchimie des contraires. «Les équipes mixtes ont davantage d'idées et de meilleurs résultats», observe Annika Joelsson, responsable diversité de Schlumberger.

### Seuls 7 % des dirigeants sont des femmes

Les entreprises ont-elles vraiment le choix ? Mondialisation oblige, les directions générales en France subissent, les unes la pression de maisons mères américaines depuis longtemps sensibilisées à l'intégration des minorités en tout genre (le programme diversité de Hewlett-Packard Inc. a 18 ans), les autres celle de leurs filiales d'Europe du Nord, où, note Gilles Boddele, le DRH de Somfy, «les rapports sont moins hiérarchiques, plus égalitaire». Elles doivent aussi compter avec les revendications internes. «De plus en plus, nos collaboratrices nous interpellent sur l'égalité des chances et le faible pourcentage de femmes aux postes de responsabilité», constate encore Jacques Collin.

Alors que les grandes écoles sont mixtes depuis bientôt trente ans, les femmes représentent seulement 7 % des dirigeants et 3,2 % des administrateurs si l'on exclut les représentants des salariés. Rétablir l'équilibre suppose de disposer d'un vivier large donc d'embaucher davantage de jeunes femmes. Décidé à compter 20 % de dames à tous les niveaux de la hiérarchie en 2005, Schlumberger demande à ses managers d'en recruter 40 % par an. Ambitieux, alors que les écoles d'ingénieurs ne comptent que 18 % de jeunes filles. «C'est plus qu'il ne nous en faut», rétorque Annika Joelsson. L'enjeu est plutôt de les convaincre de rejoindre un groupe a priori très masculin. Des ambassadrices ont été nommées dans les universités cibles, et, à chaque forum, la moitié des

représentants du groupe sont des femmes. Et les miss représentent 30 % des recrutements juniors, contre 6 % en 1998.

### **En quatre ans, l'embauche de «managères» a doublé**

Les femmes avec un brin d'expérience sont plus difficiles à attirer. Thierry Panel, DRH de la division polyamide de Rhodia, exige de son chasseur de têtes qu'il lui présente au moins une candidate. Chez Hewlett-Packard, la communication se veut mother friendly, mettant en scène, par exemple, un enfant fier de «sa maman qui invente les nouveaux modes de travail à distance» (sous-entendu: elle travaille aussi depuis chez elle). Les offres d'emploi sont plus détaillées. «L'homme se projette dans le poste sans forcément valider qu'il en a les compétences. La femme s'en assure avant de postuler», allègue Caroline Page-Relo, responsable du programme diversité pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient.

Les managers sont formés au recrutement. «Sinon, ils recrutent leur double (un homme de la même école, etc.) pour se rassurer», explique-t-elle. Et souvent, l'équipe qui reçoit les candidats à des postes de management compte une femme. En quatre ans, les recrutements de «managères» ont doublé.

Élargir le vivier ne suffit pas. Il faut ensuite s'assurer que ces nouvelles recrues ne se heurteront pas – comme leurs aînées – au fameux plafond de verre qui a pour conséquence, chez Somfy par exemple, que les femmes y représentent 45 % de l'effectif mais à peine 24 % des cadres. Les entreprises obligent donc les managers à être vigilants sur les promotions. «J'interpelle tout manager dont la liste de potentiels ne comprend pas de femmes, ou pas plus que l'année précédente», dit Thierry Panel. Plus directif, Schlumberger demande à ses dirigeants d'identifier plusieurs candidates susceptibles de prendre leur relève dans les trois ans, et à ses chefs de service de promouvoir un certain nombre de femmes.

En six ans, leur proportion est passée de 6 à 12 % chez les cadres et de 2 à 5 % chez les dirigeants ! «Il faut entretenir la motivation des plus jeunes», explique Annika Joelsson, qui, pour supprimer toute discrimination, compare régulièrement les taux masculins et féminins de défection par service et de sélection de hauts potentiels. Hewlett-Packard compte sur la transparence des postes et des salaires affichés sur l'intranet (y compris ceux du haut management). «Car il est difficile de juger si le manager fait une différence lorsqu'il décide telle promotion ou telle rémunération», reconnaît Caroline Page-Relo.

### **Les femmes doutent plus de leur capacité à diriger**

Dans les entreprises managées à l'américaine, comme Hewlett-Packard, Schlumberger ou General Electric, celui-ci, en revanche, peut être certain qu'il sera jugé (et primé) entre autres sur la réalisation de ses objectifs de

féménisation. «Si on ne mesure pas, rien ne bouge», affirme Thierry Panel. Six mois après avoir tiré la sonnette d'alarme sans résultats, son président a fixé un objectif - indicatif: doubler en deux ans la part des femmes dans les potentiels (10 %) et les dirigeants (5 %). Chez Pechiney, Lilly-France ou Deloitte & Touche, on refuse de fixer un seuil. «L'important est que les managers soient sensibilisés à la diversité pour ne pas céder à la tentation de se reproduire», estime Jacqueline Laufer, sociologue et codirectrice du Mage.

Les femmes aussi ont besoin d'être convaincues et stimulées. Soit qu'elles ne rêvent pas de devenir président ou directeur général, soient qu'elles ne s'en sentent pas capables, elles font preuve de moins d'ambition que leurs homologues masculins. Chez Hewlett-Packard, 80 Françaises identifiées comme des dirigeantes potentielles ont bénéficié d'un cours de leadership spécifique. «Le but était que chacune prenne conscience de son style de management, et assume ses différences vis-à-vis de ses collaborateurs», explique Caroline Page-Relo.

Chez General Electric Medical Systems, où les femmes représentent 35 % des cadres mais 10 % des dirigeants, les 25 membres du comité de direction ont choisi d'en parrainer chacun une, identifiée comme à potentiel. «Plus une femme progresse, plus elle est isolée. Il faut l'aider à surmonter les obstacles et l'introduire dans les bons réseaux», estime Francis Bailly, le vice-président des affaires internationales de GE Medical Systems, qui a joué les tuteurs pendant dix-huit mois. La solidarité féminine fait office de conseiller informel. Toujours chez GE, Athéna, un réseau de femmes, a été créé en juillet dernier.

Ses 15 membres actives dispensent des formations chacune dans sa spécialité (finance, qualité...) ; elles organisent un forum annuel multimétiers où les 100 juniors peuvent identifier les opportunités du groupe, et accessoirement dîner avec les dirigeants présents, un séminaire leadership pour renforcer le réseau entre les plus expérimentées... «On s'échange des tuyaux, et les seniors encouragent les plus jeunes à foncer», explique Pascale Witz, 33 ans, vice-présidente qualité pour l'Europe et responsable d'Athéna. Impossible de passer sur les contraintes familiales et ménagères. Chez Lilly-France, un quart des déléguées médicales promues directrices régionales ont renoncé pour incompatibilité avec leur vie privée ! Sans verser dans la guerre des sexes au foyer, faut-il préciser que les hommes n'ont pas ce genre de scrupules? Les employeurs soucieux de promouvoir les conjointes prennent donc en compte ce double job.

### **Des centres de proximité pour éviter les longs trajets**

Le cabinet PricewaterhouseCoopers propose à ses salariés une assistance personnelle globale. Un coup de fil, et on leur trouve un médecin en urgence, leur auto est dépannée ou leur tailleur repassé. «Ils peuvent ainsi travailler en toute sérénité», dit Jean-Emmanuel Combes, le DRH. Chez IBM, les banlieusard(e)s qui un jour, veulent s'épargner le temps et le stress du trajet



jusqu'à la tour de la Défense peuvent travailler dans l'un des «centres de proximité» ouverts à cet effet.

A long terme, une organisation flexible du travail - et de la carrière - permet de tenir compte des périodes où les salariés, hommes et femmes, sont moins disponibles (jeunes enfants, parents âgés...). Chez Somfy, 30 jeunes mamans ont pris un congé parental, dont 6 à temps partiel. Chez Lilly-France, 10 % des managers ont choisi un horaire aménagé. «A tout moment, nos consultant(e)s peuvent opter pour un poste sédentaire et choisir leurs horaires», dit Hélène Ratte, 49 ans, DRH de Deloitte & Touche France.

Une salariée, en douze ans, a testé tous les systèmes (mi-temps, quatre jours sans le mercredi, jamais après 16 heures, etc.), et cela ne l'a pas empêchée de devenir senior manager ! «Il faut être vigilant», prévient la DRH, qui s'assure que telle consultante a obtenu sans mal son temps partiel ou que son évaluation s'est bien passée.

Profiter des opportunités offertes suppose en effet un climat favorable. On ne se défait pas du jour au lendemain d'une culture du «vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept». IBM propose donc un coaching pour aider le salarié à temps partiel ou de retour de congé parental à assumer son choix et à se sentir intégré. Un cours destiné aux managers leur apprend à considérer le temps partiel autrement que comme un signe de démotivation.

Chez Hewlett-Packard, tous peuvent trouver des conseils pour «repenser leur temps de travail» sur un site intranet spécifique. Le chef de service qui fait de la résistance est vite repéré: ses collaborateurs postulent ailleurs ! Dès lors qu'elle est entrée dans les mœurs, cette liberté d'organisation serait à elle seule presque suffisante: Somfy, Deloitte & Touche France et Lilly-France, qui n'ont pas adopté de mesures volontaristes, ont les comités de direction très féminins, avec respectivement 11 % des dirigeants, 12 % et 33 %. Preuve s'il en faut que, si la parité-diversité a gagné du terrain en politique et dans l'entreprise, tout reste à faire à la maison...

### **Des quotas pour imposer la mixité**

Caroline Page-Relo, responsable du programme diversité pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient chez Hewlett-Packard

«Le plus important, c'est de le vouloir. On s'est ainsi fixé l'objectif que les minorités représentent un tiers des hauts potentiels nommés chaque année. On a tenté de mettre des offres d'emploi dans des journaux féminins. Et surtout on donne l'exemple: notre CEO est une femme, de même que 4 de ses 9 collaborateurs. L'une d'elles est responsable de 70 % du business du groupe !»

### **Un coach pour donner confiance**

Francis Bailly, vice-président des affaires internationales de General Electric Medical Systems

«J'ai coaché une jeune cadre pendant dix-huit mois. Je lui ai fait prendre conscience que, pour réussir, il ne suffit pas d'être performant, il faut que cela se sache. Je lui ai donné un feed-back sur l'image que les autres avaient d'elle, et j'ai demandé à son manager de l'habituer à intervenir en public. Avec ces quelques tuyaux, ma pupille n'a eu aucun mal à décrocher le poste qu'elle convoitait. Aujourd'hui, elle revient me voir officieusement.»

### **De la flexibilité pour s'organiser**

Hélène Ratte, 49 ans, DRH de Deloitte & Touche France

«Homme ou femme, on ne fait pas de différence, mais on est attentif aux demandes de chacun en matière d'organisation et de carrière. 8 % de nos salariés sont à temps partiel (à 80 % des femmes) et 21 % de nos expatriés sont des femmes. Grâce à cette flexibilité, les femmes représentent depuis longtemps 50 % de nos recrues et 12 % de nos associés (elles étaient 9 sur les 22 associés nommés en 1999 ! ) Du coup, la maison mère américaine s'inspire de notre congé maternité ou de notre temps partiel pour retenir ses «managères»».

## ГРАММАТИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

## МОРФОЛОГИЯ

## ЧАСТИ РЕЧИ

## L'ADJECTIF. ПРИЛАГАТЕЛЬНОЕ

## Степени сравнения прилагательных

§ 1. Сравнительная степень качественных прилагательных образуется при помощи наречий **plus**, **moins**, **aussi**, которые ставятся перед прилагательным, и союза **que**, стоящего после прилагательного:

Paris }  
Marseille } est { *plus grand que* Marseille.  
Lyon } { *moins grand que* Paris.  
 { *aussi grand que* Marseille.

§ 2. Превосходная степень качественных прилагательных образуется при помощи определенного артикля, согласованного с существительным в роде и числе, наречий **plus**, **moins**, которые ставятся перед прилагательным, и союза **de**:

La Volga est *le plus grand* fleuve de l'Europe.

Волга – самая большая река в Европе.

Cette exposition est *la moins intéressante* de ce musée.

Эта выставка – наименее интересная в этом музее.

## Особые формы степеней сравнения

§ 3. Прилагательные **bon** (хороший), **mauvais** (плохой), **petit** (маленький) образуют особые степени сравнения:

| Положительная степень        | Сравнительная степень                      | Превосходная степень  |
|------------------------------|--|---|
| bon (bonne)<br>хороший, -ая  | meilleur (-e)<br>лучший, -ая               | le (la) meilleur (-e)<br>самый лучший, ая   |
| mauvais (-e)<br>плохой, -ая  | pire<br>plus mauvais (e)<br>худший, -ая    | le (la) pire<br>le (la) plus mauvais (-e)<br>наихудший, -ая                         |
| petit (-e)<br>маленький, -ая | plus petit (-e)<br>moindre<br>меньший, -ая | le (la) plus petit (-e)<br>самый маленький, -ая<br>le (la) moindre<br>малейший, -ая |

## L'ADVERBE. НАРЕЧИЕ

§ 4. Наречия могут образовываться от прилагательных женского рода путем прибавления суффикса **-ment**:

heureuse (счастливая) – heureusement (счастливо).

Если прилагательное оканчивается в мужском роде на гласную, то суффикс **-ment** прибавляется к форме мужского рода:

poli (вежливый) – poliment (вежливо).

## Степени сравнения наречий

§ 5. Сравнительная степень наречий, как и сравнительная степень прилагательных, образуется при помощи наречий **plus, moins, aussi** и союза **que**, который следует за наречием:

Il travaille *plus vite* que Nina. быстрее чем Нина.

Он работает *aussi vite* que Nina. так же быстро, как Нина.

*moins vite* que Nina. медленнее (менее быстро), чем Нина.

§ 6. Превосходная степень образуется при помощи определенного артикля **le** и наречий **plus, moins**, которые ставятся перед наречием (иногда оно сопровождается словом *possible*):

Il faut finir ce travail *le plus vite possible*. Надо закончить эту работу как можно быстрее.

Il faut parler *le moins vite possible*. Следует говорить как можно медленнее.

§ 7. Некоторые наречия имеют особую форму степеней сравнения:

| Положительная |        | Сравнительная |        | Превосходная |              |
|---------------|--------|---------------|--------|--------------|--------------|
| bien          | хорошо | mieux         | лучше  | le mieux     | лучше всего  |
| mal           | плохо  | pis           | } хуже | le pis       | } хуже всего |
|               |        | plus mal      |        |              |              |
| beaucoup      | много  | plus          | больше | le plus      | больше всего |
| peu           | мало   | moins         | меньше | le moins     | меньше всего |

§ 8. Наречия *у (туда, тут, там, здесь)* и *en (оттуда)* употребляются в значении обстоятельства, обозначая направление или местонахождение:

– Allez-vous à la bibliothèque?

– Reviendrez-vous tard de la bibliothèque?

– Вы идете в библиотеку?

– Вы поздно вернетесь из библиотеки

– Oui, j'y vais (y = à la bibliothèque).

– Oui, j'en reviendrai tard (en = de la bibliothèque).

– Да, я туда иду.

– Да, я оттуда вернусь поздно.

– Non, je n'y vais pas.

– Non, je n'en reviendrai pas tard.

– Нет, я туда не иду.

– Нет, я оттуда вернусь не поздно.

Наречия **у** и **en** всегда стоят перед глаголом. Только в утвердительной форме повелительного наклонения они стоят после глагола:

Allons-y! Пойдем туда!

Revenez-en! Вернитесь оттуда!

## LE PRONOM. МЕСТОИМЕНИЕ

### Указательные местоимения

§ 9. Во французском языке, кроме указательных прилагательных (*ce, cet, cette, ces*) имеются указательные местоимения, которые являются самостоятельными словами (за исключением *ce*).

Указательные местоимения заменяют существительное, принимая его род и число. Они имеют простые и сложные формы.

#### Формы указательных местоимений

| Формы   | Ед. число       |          |                 |        | Мн. число      |        |                  |        |                          |
|---------|-----------------|----------|-----------------|--------|----------------|--------|------------------|--------|--------------------------|
|         | муж. род        |          | жен. род        |        | муж. род       |        | жен. род         |        | ср. род                  |
| простые | <i>celui</i>    | этот тот | <i>celle</i>    | эта та | <i>ceux</i>    | эти те | <i>celles</i>    | эти те | <i>ce</i><br><i>ceci</i> |
| сложные | <i>celui-ci</i> | этот тот | <i>celle-ci</i> | эта та | <i>ceux-ci</i> | эти те | <i>celles-ci</i> | эти те | <i>cela</i><br><i>ça</i> |

#### Употребление указательных местоимений

§ 10. Простые формы указательных местоимений употребляются:

1. с придаточным определительным предложением:

*Ne lisez pas cet article. Lisez celui qui est à la dernière page.*

Не читайте эту статью. Прочтите ту, которая на последней странице.

*Ceux que nous attendons ne sont pas encore arrivés.*

Те, кого мы ждем, еще не приехали.

2. в сочетании с существительным, вводимым предлогом **de**:

*Voici mon travail et celui de mon camarade.*

Вот моя работа и работа моего товарища.

В этом случае указательное местоимение, на русский язык обычно переводится тем существительным, которое оно заменяет.

§ 11. Сложные формы указательных местоимений могут употребляться без определения для сравнения или противопоставления одного предмета (существа) другому.

Если указательные местоимения с наречиями **ci** и **là** встречаются в одном предложении, то местоимение с наречием **ci** указывает на предмет более близкий, а наречие **là** – на предмет более удаленный:

*J'ai lu ces deux articles: celui-ci est beaucoup plus intéressant que celui-là.*

Я прочел обе статьи: эта значительно более интересная, чем та.

Понятия «близкий» и «удаленный» относятся как к пространству (предмет, расположенный ближе или дальше от говорящего), так и ко времени (предмет, упомянутый первым – *celui-ci* или последним – *celui-là*:  
 La Volga et le Danube sont deux grands fleuves d'Europe: *celle-ci* se jette dans la mer Caspienne, *celui-là* dans la mer Noire. Волга и Дунай две большие реки Европы: Волга впадает в Каспийское море, Дунай – в Черное море.

Если указательное местоимение с паречием *ci* употреблено отдельно, оно имеет значение «этот, тот, последний, он»:

Il veut le presenter à son ami.

*Celui-ci* vient d'arriver de France.

Он хочет познакомить его со своим другом. *Последний* только что вернулся из Франции.

§ 12. Форма указательного местоимения среднего рода *ce* не замещает существительное, она лишь указывает на предмет, о котором идет речь. *Ce* употребляется:

1. как подлежащее при глаголе *être*:

*C'*est notre professeur.

*Ce* sont mes amis.

*C'*est intéressant.

Это наш преподаватель.

Это мои друзья.

Это интересно.

2. как прямое дополнение перед относительным местоимением:

Dites *ce qui* vous intéresse.

Montrez *ce que* vous avez écrit.

Скажите (то), что вас интересует.

Покажите (то), что вы написали.

§ 13. Формы указательных местоимений *ceci*, *cela*, *ça* употребляются самостоятельно:

*Cela* m'inquiète.

Regardez *ceci*.

Je n'aime pas *ça*.

Это меня беспокоит.

Посмотрите на это.

Мне это не нравится.

### Притяжательные местоимения

§ 14. Формы притяжательных местоимений.

| <i>sing</i> |           | <i>pl</i> |             |
|-------------|-----------|-----------|-------------|
| <i>m</i>    | <i>f</i>  | <i>m</i>  | <i>f</i>    |
| le mien     | la mienne | les miens | les miennes |
| le tien     | la tienne | les tiens | les tiennes |
| le sien     | la sienne | les siens | les siennes |
| le nôtre    | la nôtre  |           | les nôtres  |
| le vôtre    | la vôtre  |           | les vôtres  |
| le leur     | la leur   |           | les leurs   |

Притяжательные прилагательные заменяют существительные, которым предшествуют притяжательное прилагательное. Они образованы при помощи артикля *le, la, les* и ударных форм притяжательных прилагательных *mien, tien* и т.д.

Притяжательные местоимения изменяются в роде, числе и лице.

Артикли *le, les*, являющиеся частью указательных местоимений, сливаются с предлогами *à, de*:

Je te parlerai *de mon voyage (de mes vacances)* et toi, tu me parlerai *du tien (des tiennes)*.

Vous pensez *à votre avenir* et ils pensent *au leur*.

Я расскажу тебе и своем путешествии, а ты расскажешь мне о своем.

Вы думаете о своем будущем, а они о своем.

### Относительные местоимения

§ 15. Местоимение **dont** выступает в функции косвенного дополнения, замещает существительное с предлогом **de** и может относиться:

1. к глагольному сказуемому:

Voici les livres. Nous avons parlé *de ces livres*.

Voici les livres *dont nous avons parlé*.

Вот книги. Мы говорили об этих книгах.

Вот книги, о которых мы говорили.

2. к именной части составного сказуемого:

Voici le travail. Le professeur est content *de ce travail*.

Voici le travail *dont le professeur est content*.

Voici l'article. Pierre est l'auteur *de cet article*.

Voici l'article *dont Pierre est l'auteur*.

Вот работа. Преподаватель доволен этой работой.

Вот работа, которой преподаватель доволен.

Вот статья. Петр – автор этой статьи.

Вот статья, автором которой является Петр.

3. к подлежащему:

C'est une ville ancienne. Les monuments *de cette ville* sont célèbres.

C'est une ville ancienne *dont les monuments* sont célèbres.

Это древний город. Памятники этого города знамениты.

Это древний город, памятники которого знамениты.

4. к прямому дополнению:

J'aime les tableaux *de ce peintre*.

C'est un peintre *dont j'aime les tableaux*.

Я люблю картины этого художника.

Это художник, картины которого я люблю.

Для перевода на русский язык требуется определить, от какого слова в придаточном предложении зависит относительное местоимение *dont*:

1. L'expérience *dont* vous avez parlé est très intéressante.

Опыт, о котором вы говорили, очень интересный.

*Dont* зависит от глагола-сказуемого *parler* (требующего предлога **de**) – говорить о... Перевод придаточного предложения начинается с предлога *о*: (Опыт) о котором вы говорили...

2. Les sportifs *dont* nous sommes si fiers se sont classés premiers.

Спортсмены, которыми мы так гордимся, заняли первое место.

*Dont* зависит от прилагательного *fier(s)* (именная часть сказуемого), требующего предлога **de** (*être fier de* – гордиться кем-либо). Перевод начинается с относительного местоимения в творительном падеже: (Спортсмены) которыми мы так гордимся...

3. Ces savants ont fait une découverte *dont* l'importance est énorme.

Эти ученые сделали открытие, важность которого огромна.

*Dont* зависит от слова *l'importance* (подлежащее придаточного предложения). Перевод начинается со слова «важность» ...важность которого огромна.

4. L'expérience *dont* nous connaissons déjà les résultats est très importante.

Опыт, результаты которого мы уже знаем, очень важный.

*Dont* зависит от существительного *les résultats* (прямое дополнение) – результаты (чего-либо). Перевод начинается со слова «результаты». (Опыт) результаты которого мы уже знаем...

§ 16. В качестве относительного местоимения может употребляться наречие **où** (где). **Où** употребляется самостоятельно или с предлогами, заменяя только неодушевленные предметы и в предложении является наречием места или времени:

La ville où ils demeurent est située au bord de la Volga.

Город, в котором они живут, расположен на берегу Волги.

Je ne sais pas d'où ils sont arrivés.

Я не знаю, откуда они прибыли.

§ 17. Сложные относительные местоимения образовались от слияния вопросительного прилагательного **quel** (какой, который) с определенным артиклем и имеют формы:

|          |         |            |                    |
|----------|---------|------------|--------------------|
| lequel   | который | lesquels   | которые (муж. род) |
| laquelle | которая | lesquelles | которые (жен. род) |

Сложные относительные местоимения употребляются главным образом как косвенное дополнение с различными предлогами (*pour lequel*, *avec laquelle*, *sans lesquels*) и могут заменять существительные, обозначающие как лица, так и предметы.



При употреблении сложных относительных местоимений с предлогами **à** и **de**, входящий в них артикль сливается с предлогом и дает следующие формы:

от слияния с предлогом а:

auquel, auxquels, auxquelles

от слияния с предлогом de:

duquel, desquels, desquelles

C'est un projet *auquel* je pense souvent.

Это проект, о котором я часто думаю.

Comment s'appelle le village près

Как называется деревня, около

*duquel* s'est produit l'accident ?

которой произошла катастрофа?

## LE VERBE. ГЛАГОЛ

### Conditionnel. Условное наклонение

§ 18. Conditionnel имеет две временные формы: présent и passé. Conditionnel présent образуется от основы Futur simple и окончаний Imparfait.

Conditionnel passé – сложная форма, состоящая из Conditionnel présent вспомогательного глагола avoir или être и participe passé смыслового глагола: j'aurais parlé, je serais parti.

§ 19. Conditionnel выражает возможное, предполагаемое или желаемое действие и переводится на русский язык сослагательным наклонением (т.е. глаголом в прошедшем времени с частицей «бы»):

Il *lirait* (aujourd'hui, demain) ce livre avec plaisir.

**Он прочел бы** эту

Il *aurait lu* (hier) ce livre avec plaisir.

книгу с удовольствием.

§ 20. Conditionnel présent употребляется для выражения предполагаемого действия, относящегося к настоящему или будущему.

Conditionnel présent в независимом предложении употребляется:

1. для обозначения желаемого, возможного действия (в данный момент или в будущем):

Je *voudrais* le voir.

Я *хотел бы* его видеть.

2. для смягчения пожелания, совета, для выражения просьбы:

*Pourriez-vous* s'il vous plaît nous

*Направьте* нам, пожалуйста,

*adresser* une documentation?

документацию.

Conditionnel passé употребляется для выражения действия, которое было возможно в прошлом, но не осуществилось.

Vous *auriez dû* prendre le taxi.

Вам *нужно было бы* взять такси.

Настоящее и прошедшее время условного наклонения на русский язык переводятся одинаково.

§ 21. Conditionnel может употребляться как в независимом предложении, так и в главной части сложноподчиненного предложения с придаточным, вводимым союзом **si** (если бы):

aujourd'hui, demain

hier

1. *J'irais volontiers voir ce film.*

1. Je *serais* volontiers *allé* voir ce film.

2. *J'irais voir ce film si j'avais le temps.*

2. Je *serais allé* voir ce film, si j'avais eu le temps.

1. Я пошел бы с удовольствием посмотреть этот фильм.

2. Я пошел бы посмотреть этот фильм, если бы у меня было время.

Примечание:

В придаточном предложении после *si* условного вместо Conditionnel présent используется Imparfait, вместо Conditionnel passé – Plus-que-parfait.

### Subjonctif. Сослагательное наклонение

§ 22. Subjonctif употребляется главным образом в придаточных предложениях и его употребление обусловлено значением глагола-сказуемого главного предложения, выражающего субъективное отношение говорящего к действию в придаточном – его желание, повеление, радость, сожаление, неуверенность, предположение, удивление и т.д.:

Je veux

Я хочу, *чтобы он уехал* завтра.

Il faut

Нужно, *чтобы он уехал* завтра.

Je suis content

*qu'il parte* demain.

Я рад, *что он уезжает* завтра.

Je doute

Я сомневаюсь, *что он уезжает (уедет)* завтра.

Subjonctif имеет четыре времени: présent, passé, imparfait, plus-que-parfait. В современном языке преимущественно употребляются présent и passé.

### Образование Subjonctif présent

§ 23. Subjonctif présent образуется от основы глагола 3-го лица множественного числа Présent изъявительного наклонения (ils **chantent**. Ils **finissent**, ils **attendent**) при помощи окончаний: **-e, -es, -e, -ions, -iez, -ent**.

1er groupe

2e groupe

3e groupe

Chanter

Finir

Attendre

que je chante

que je finisse

que j'attende

que tu chantes

que tu finisses

que tu attendes

qu'il / elle / on chante

qu'il / elle / on finisse

qu'il / elle / on attende

que nous chantions

que nous finissions

que nous attendions

que vous chantiez

que vous finissiez

que vous attendiez

qu'ils / elles chantent

qu'ils / elles finissent

qu'ils / elles attendent

Ряд глаголов III группы при образовании Subjonctif présent изменяют свою основу:

| Avoir                   | Être                   | Faire                  |
|-------------------------|------------------------|------------------------|
| que j'aie               | que je sois            | que je fasse           |
| que tu aies             | que tu sois            | que tu fasses          |
| qu'il / elle ait        | qu'il / elle soit      | qu'il / elle fasse     |
| que nous ayons          | que nous soyons        | que nous fassions      |
| que vous ayez           | que vous soyez         | que vous fassiez       |
| qu'ils / elles aient    | qu'ils / elles soient  | qu'ils / elles fassent |
| Pouvoir                 | Aller                  | Savoir                 |
| que je puisse           | que j'aille            | que je sache           |
| que tu puisses          | que tu ailles          | que tu saches          |
| qu'il /elle puisse      | qu'il / elle aille     | qu'il / elle sache     |
| que nous puissions      | que nous allions       | que nous sachions      |
| que vous puissiez       | que vous alliez        | que vous sachiez       |
| qu'ils / elles puissent | qu'ils / elles aillent | qu'ils / elles sachent |

Глаголы *prendre*, *venir*, *recevoir* и другие глаголы подобного типа образуют Subjonctif от безударной (как в изъявительном наклонении) основы в 1-м и 2-м лице множественного числа (*pren-*, *ven-*, *recev-*) путем прибавления окончаний.

| Prendre                 | Venir                   | Recevoir                 |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| que je prenne           | que je vienne           | que je reçoive           |
| que tu prennes          | que tu viennes          | que tu reçoives          |
| qu'il /elle prenne      | qu'il / vienne          | qu'il / elle reçoive     |
| que nous prenions       | que nous venions        | que nous recevions       |
| que vous preniez        | que vous veniez         | que vous receviez        |
| qu'ils / elles prennent | qu'ils / elles viennent | qu'ils / elles reçoivent |

Subjonctif présent обозначает действие, которое мыслится как одновременное или последующее по отношению к моменту речи и может употребляться как в разговорном языке, так и в языке прессы.

#### § 24. Subjonctif в придаточных дополнительных предложениях

В придаточных дополнительных предложениях, вводимых союзом *que* (*что*, *чтобы*), Subjonctif употребляется в следующих случаях:

1. Когда глагол в главном предложении выражает пожелание, просьбу, требование, приказание, разрешение, запрещение и т.п. (после глаголов *vouloir* – *хотеть*; *désirer* – *желать*; *prier*, *demander* – *просить*; *exiger* – *требовать*; *ordonner* – *приказывать*; *permettre* – *разрешать*; *défendre*, *interdire* – *запрещать* и др.):

Je veux qu'il *vienne*.

Я хочу, *чтобы* он *пришел*.

Il m'a demandé que je lui *téléphone*.

Он меня просил, *чтобы* я ему *позвонил*.

2. Когда глагол главного предложения выражает сомнение, колебание, неуверенность (после глаголов *douter* – *сомневаться*; *penser*, *croire* – *думать, полагать*; *supposer* – *предполагать* и глагольной конструкции *être sûr* – *быть уверенным* в вопросительной или отрицательной форме):

Nous doutons qu'ils *rentrent* Мы сомневаемся, чтобы они  
mercredi. *возвратились* в среду (что они

Je ne pense pas (je ne crois pas) *возвратятся* в среду).

qu'il *soit* à Kiev. Я не думаю, что(бы) он (*был*) в Киеве.

В этих случаях Subjonctif может переводиться сослагательным или изъявительным наклонением.

3. Когда в главном предложении глагол выражает чувство радости, удивления, печали, разочарования, страха, гнева и т. п. и после глагольных конструкций *être content* – *быть довольным*; *être heureux* – *быть счастливым*; *être désolé* – *быть разочарованным*; *être triste* – *быть печальным*; *être étonné* – *быть удивленным*; *être surpris* – *быть пораженным* и т.п.:

Je suis content que nous *allions* au Caucase. Я рад, что мы едем на Кавказ.

В этих случаях Subjonctif передается на русский язык изъявительным наклонением.

4. После безличных глаголов и безличных оборотов, выражающих необходимость, желательность, возможность (или невозможность), долженствование, сожаление:

a) il faut – *надо*; il est nécessaire – *необходимо*, il est possible – *возможно*; il est impossible – *невозможно*; il est bon – *хорошо*; il est utile – *полезно*:

Il faut que vous *lisiez* cet article. Надо, чтобы вы *прочли* эту статью.

b) c'est dommage – *жаль*; c'est fâcheux – *обидно*; c'est triste – *печально*; c'est bien – *хорошо*:

C'est dommage qu'ils ne *soient* pas là. Жаль, что их здесь нет.

## § 25. Subjonctif в придаточных определительных предложениях

Subjonctif употребляется в следующих случаях:

1. После относительных местоимений для выражения желания или возможности:

Donnez-moi un livre qui *soit* Дайте мне книгу, которая *была бы*  
intéressant. *интересной*.

2. После прилагательных в превосходной степени или слов *le premier*, *le dernier*, *le seul*, *l'unique*:

C'est le meilleur conseil que je *puisse* Это лучший совет, который я *мог*  
vous donner. *бы* (я могу) вам дать.

## § 26. Subjonctif в придаточных обстоятельственных предложениях.

Subjonctif употребляется:

1. В придаточных цели – после союзных выражений *pour que, afin que* – для того, чтобы:

Je l'aide pour qu'il fasse cela plus vite. Я ему помогаю, чтобы он это сделал быстрее.

**Примечание.** Часто вместо союзных выражений *afin que, pour que* употребляется лишь союз *que*:

Ne mettez pas loin ce livre qu'on puisse vite le trouver. Не кладите далеко эту книгу, чтобы можно было быстро ее найти. абаз

2. В придаточных времени – после союзных выражений *jusqu'à ce que* – до тех пор пока; *avant que* – прежде чем; *en attendant que* пока и др.:

Venez chez moi avant que je sorte. Придите ко мне до того, как я выйду.

3. В придаточных уступительных – после союзных выражений *bien que, quoique* – хотя; *malgré que* – несмотря на то, что, обозначающих противопоставление:

Nous partirons bien qu'il fasse mauvais temps. Мы уедем несмотря на то, что плохая погода.

4. В придаточных условия – после союзных выражений – *à condition que* – при условии, что; *en cas que* – в случае, если; *pourvu que* – лишь бы только и др.:

Je vais vous attendre à condition que vous ne soyez pas en retard. Я буду вас ждать при условии, что вы не опоздаете.

5. В придаточных следствия:

а) после союзных выражений *de sorte que, de manière que* – таким образом, что (если в придаточном предложении следствия одновременно говорится и о цели):

Parlez de sorte qu'on vous entende mieux. Говорите так, чтобы вас слышали лучше.

**Сравните:**

Vous parlez de sorte qu'on vous entend mal. Вы так говорите, что вас плохо слышно.

б) после союзного выражения *sans que* – без того, чтобы:

Ne le faites pas sans que je le sache. Не делайте этого без того, чтобы я не знал.

6. В придаточных условно-уступительных – после союзных слов *quel\** – какой бы ни; *quoi que* – что бы ни и др.:

Quelles que soient les difficultés, Каковы бы ни были трудности, мы nous trouverons ces documents. найдем эти документы.

Quoi qu'il fasse, il le fera bien. Что бы он ни делал, он сделает (это) хорошо.

\* Прилагательное *quel*, входящее в состав союзного выражения, изменяется в роде и числе (*quelle, quels, quelles*) в зависимости от слова, к которому оно относится.

§ 27. Subjonctif в независимых предложениях.

В независимых предложениях Subjonctif служит для выражения:

1) пожелания:

*Vive la fête internationale des femmes!*      *Да здравствует* международный женский день!

Союз *que* в таком предложении опускается.

2) приказания, приглашения (для 3-го лица единственного и множественного числа):

*Qu'ils entrent!*      Пусть они *войдут!*

*Qu'il vienne demain matin!*      Пусть он *придет* завтра утром!

3) уступки:

*Qu'il fasse ce qu'il veut!*      Пусть он *делает*, что хочет!

### Subjonctif passé. Прошедшее время сослагательного наклонения

§ 28. Subjonctif passé образуется с помощью вспомогательного глагола *avoir* или *être* в Subjonctif présent и *participe passé* смыслового глагола.

Chanter

Venir

*que j'aie chanté*

*que je sois venu(-e)*

*que tu aies chanté*

*que tu sois venu(-e)*

*qu'il / elle ait chanté*

*qu'il / elle soit venu(-e)*

*que nous ayons chanté*

*que nous soyons venus(-es)*

*que vous ayez chanté*

*que vous soyez venus(-es)*

*qu'ils / elles aient chanté*

*qu'ils / elles soient venus(-es)*

Se reposer

*que je me sois reposé (-e)*

*que nous nous soyons reposés(-es)*

*que tu te sois reposé(-e)*

*que vous vous soyez reposés(-es)*

*qu'il / elle se soit reposé(-e)*

*qu'ils / elles se soient reposés(-es)*

Subjonctif passé употребляется в придаточных предложениях в том же значении, что и Subjonctif présent, но для выражения действия законченного:

а) предшествующего моменту речи:

*Je ne pense pas qu'il soit déjà arrivé.*

Я не думаю, что он уже *приехал*.

*C'est dommage que vous n'ayez pas vu ce film.*

Жаль, что вы *не видели* этот фильм.

б) действия, которое должно совершиться к определенному моменту в будущем:

*Il est nécessaire que tu aies fini ce travail vers 6 heures du soir.*

Необходимо, чтобы ты *закончила* эту работу к 6 часам вечера.

Как и Subjonctif présent, Subjonctif passé употребляется в разговорной речи или в книжном языке, близком по стилю к разговорной речи.

**Forme passive. Пассивная форма (Страдательный залог)**

§ 29. Пассивная форма указывает на то, что подлежащее не совершает действия, а лишь испытывает его.

Пассивную форму могут иметь только переходные глаголы.

§ 30. Пассивная форма образуется при помощи вспомогательного глагола *être* в соответствующем времени и *participe passé* смыслового глагола, которое согласуется в роде и числе с подлежащим.

При переходе из активной формы в пассивную прямое дополнение становится подлежащим, а подлежащее – косвенным дополнением. Если в активной форме подлежащее выражено неопределенно-личным местоимением **on**, то в пассивной форме косвенное дополнение отсутствует. Сравните:

Активная форма

Пассивная форма

**Les étudiants estiment ce professeur.** *Ce professeur est estimé des étudiants.*

Студенты уважают этого преподавателя.

Преподаватель уважаем студентами.

**Les savants russes ont fait cette découverte.** *Cette découverte a été faite par les savants russes.*

Советские ученые сделали это открытие.

Это открытие было сделано советскими учеными.

**On transmettra ce message à la radio.** *Ce message sera transmis à la radio.*

Это обращение передадут по радио.

Это обращение будет передано по радио.

Косвенное дополнение при глаголе в пассивной форме (кем?, чем?) вводится предлогами **par** или **de**. После глаголов *aimer* (любить), *estimer* (уважать), *détester* (ненавидеть), *couvrir* (покрывать), *ornier* (украшать), *remplir* (наполнять), *entourer* (окружать) и некоторых других в пассивной форме употребляется предлог **de**.

Не следует смешивать настоящее время глагола в пассивной форме и *Passé composé* непереходных глаголов, спрягающихся с глаголом *être*, которые никогда не могут употребляться в пассивной форме.

**Gérondif. Деепричастие**

§ 31. *Gérondif* – неизменяемая форма глагола, обладающая одновременно чертами глагола и наречия. *Gérondif* выражает действие, совершаемое одновременно с другим действием, которое имеет место в настоящем, прошедшем и будущем.

*Gérondif* по форме совпадает с *Participe présent*, но в отличие от последнего выступает в роли обстоятельства, характеризуя или сопровождая действие, выраженное сказуемым предложения. *Gérondif* обычно употребляется с частицей **en**.

Elle jouait *en fredonnant*.

Она играла (как?) напевая.

Обозначая различные обстоятельства (времени, причины, условия, образа действия), *Gérondif* переводится на русский язык деепричастием несовершенного вида или придаточным предложением:

*En sortant du cinéma j'ai rencontré mon ami (...quand je sortais du cinéma).* Выходя из кино, я встретил своего друга. (Соответствует придаточн. обстоят. времени: ...когда я выходил из кино).

*On apprend beaucoup en voyageant.* Путешествуя, многое узнаешь. (Соответствует придаточн. обстоят. образа действия: каким образом?)

*En montant au premier étage, nous trouverons une salle libre (...si nous montons au premier étage).* Поднявшись на второй этаж, мы найдем свободную аудиторию. (Придаточное условия: ...если мы поднимемся на второй этаж).

*Elle parlait en souriant (Elle parlait et elle souriait).* Она говорила, улыбаясь. (Придаточное сопутствующее: Она говорила и улыбалась).

Есть случаи, когда *Gérondif* может быть переведен только придаточным предложением:

*En partant tout de suite, tu arriveras à temps.* Если ты выйдешь сейчас же, ты придешь вовремя.

Так как некоторые русские глаголы (пить, есть, писать, бежать, спать, мочь и т.д.) не имеют формы деепричастия несовершенного вида, *Gérondif* соответствующих французских глаголов переводится на русский язык чаще всего глаголом в личной форме:

*Michel écoutait la radio en mangeant une pomme.* Михаил слушал радио и ел яблоко.

*En écrivant cette lettre, je pensais au camarade que j'allais revoir.* Я писал письмо и думал о товарище, которого я скоро увижу.

Перед *Gérondif* глаголов *être* (*étant*) и *avoir* (*ayant*) частица **en** никогда не употребляется.

*Gérondif* может употребляться с наречием **tout**, которое ставится перед частицей *en*. Сочетаясь с *Gérondif*, *tout* теряет свое самостоятельное значение, подчеркивая действие, выраженное деепричастием:

*Il nous écoutait tout en lisant.* Он нас слушал, читая.  
Он нас слушал, продолжая читать.

**Participe passé composé. Сложное причастие прошедшего времени**

§ 32. *Participe passé composé* (сложное причастие прошедшего времени) образуется из *Participe présent* вспомогательного глагола (*avoir* или *être*) и *Participe passé* смыслового глагола:

|        |             |             |                  |
|--------|-------------|-------------|------------------|
| Parler | ayant parlé | venir       | étant venu       |
| Finir  | ayant fini  | s'approcher | s'étant approché |



§ 33. *Participle passé composé* обозначает законченное действие, предшествующее действию, выраженному личной формой глагола, и употребляется обычно как обстоятельство времени или причины. В этом случае оно переводится на русский язык либо деепричастием совершенного вида, либо придаточным предложением:

*Ayant fini la traduction de l'article,* Закончив (или: когда я закончил)  
*j'ai rendu la revue à la bibliothéque.* перевод статьи, я вернул журнал в библиотеку.

*Étant arrivé au stade très tard,* Придя (так как он пришел) на  
*il n'y trouva pas ses amis.* стадион слишком поздно, он не застал там своих друзей.

Входящий в состав *Participle passé composé* непереходных глаголов элемент *étant* может опускаться. Вместо *étant arrivé au stade...* можно употребить *arrivé au stade...*

§ 34. *Participle passé composé* может выступать в роли определения существительного. В этом случае на русский язык оно переводится причастием прошедшего времени или определительным придаточным предложением:

*C'est un homme ayant* Это человек, много путешествовавший  
*beaucoup voyagé.* (или: который много путешествовал).

### Абсолютные причастные обороты

§ 35. Отличными от русских причастных оборотов являются так называемые абсолютные причастные обороты. В этих оборотах причастие, входящее в состав предложения, имеет свое собственное подлежащее, отличное от подлежащего при глаголе в личной форме.

На русский язык абсолютные причастные обороты переводятся обстоятельственными придаточными предложениями времени, причины, условия, а также сочиненными предложениями:

*Le spectacle fini,* le public applaudit Когда спектакль закончился, публика  
*longuement les acteurs.* долго аплодировала актерам.

*La neige tombant de plus en plus fort,* Так как снег шел все сильнее и  
*ils ont décidé de ne pas aller à la* сильнее, они решили не ездить за  
*campagne.* город.

*Les uns aidant les autres,* on pourra Если одни помогут другим, можно  
*finir ce travail plus vite.* будет закончить эту работу значительно быстрее.

Для выражения действия, одновременного с действием глагола в личной форме, в причастных оборотах чаще всего употребляется *Participle présent*, а для выражения действия предшествующего – *Participle passé* или *Participle passé composé*.

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА № 3.

1. Поставьте глаголы в Futur simple:

**Demain, quelle journée!**

|   |                              |
|---|------------------------------|
| Visite des fournisseurs:                                  | Les fournisseurs me .....    |
| Les recevoir:   | Je les rec.....              |
| Discuter les détails financiers:                          | Nous .....                   |
| Proposer un compromis:                                    | Je leur .....                |
| Devoir les convaincre:                                    | Je .....                     |
| Signer un contrat:  | Nous .....                   |
| Conclure une vente importante:                            | Je .....                     |
| En d'autres termes, prendre bientôt la place du directeur | En d'autres termes, je ..... |

2. Поставьте глаголы в скобках в Conditionnel présent или Imparfait.

**Problèmes de facturation**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Le client:      | Si vous nous ( <i>accorder</i> ) un escompte de 5 %, nous ( <i>régler</i> ) la facture tout de suite.                |
| Le fournisseur: | Si vous ( <i>payer</i> ) au comptant, nous vous ( <i>accorder</i> ) une remise.                                      |
| Le client:      | Si vous ( <i>déduire</i> ) le rabais de 2,5 % du montant de la facture, nous ( <i>donner</i> ) suite.                |
| Le fournisseur: | Si vous ( <i>répondre</i> ) tout de suite, vous ( <i>pouvoir</i> ) profiter de l'offre exceptionnelle.               |
| Le client:      | Si vous ( <i>calculer</i> ) la remise de 3 %, nous ( <i>faire</i> ) le virement immédiatement.                       |
| Le fournisseur: | Si vous ( <i>commander</i> ) pour un montant supérieur à 15 000 F, nous vous ( <i>consentir</i> ) une remise de 3 %. |
| Le client:      | Si vous ( <i>faire</i> ) parvenir la commande complète, nous vous ( <i>créditer</i> ) votre compte.                  |
| Le fournisseur: | Si vous ( <i>faire</i> ) la liste de produits manquants, nous vous les ( <i>envoyer</i> ).                           |
| Le client:      | Si vous ( <i>se montrer</i> ) plus compréhensifs, vous ( <i>avoir</i> ) de meilleurs rapports avec vos clients.      |
| Le fournisseur: | Si vous ( <i>régler</i> ) les factures rapidement, nos relations d'affaires ( <i>être</i> ) meilleurs.               |

3. Перепишите фразы в пассивной форме.

- Ainsi, notre entreprise a embauché dans les dix-huit derniers mois entre 20 et 25 personnes, venant d'horizons très différents.
- Le directoire a adopté et proposera aux actionnaires la refonte des organes de direction de la banque.

## ANNEXES

- Un comité de direction composé de quatre directeurs et d'un président gère l'ensemble des 800 agents indépendants de la banque.
- C'est Sony qui détient à 80 % Sony Bank.
- On a nommé Nathalie Dubois à la présidence du comité de direction du groupe.
- Le code de commerce, dans son article 1er, précise le statut du commerçant.
- Trois frères et une sœur viennent d'hériter un magasin de tissus d'une valeur de 250 000 F.
- Les Dupont vont constituer une société.
- Notre équipe a élaboré une décision d'investissement.
- M. François lance et conduit un groupe de travail.
- Le nouveau directeur a mis en œuvre un choix stratégique.

4. Сравните.

### Nombre de véhicules construits en 1991

|                |           |                 |           |
|----------------|-----------|-----------------|-----------|
| General Motors | 7 015 000 | Peugeot-Citroën | 2 057 553 |
| Volkswagen     | 3 128 328 | Renault         | 1 790 709 |

| Nombre de salariés |         | Nombre de véhicules |           | Renault en Europe |        |
|--------------------|---------|---------------------|-----------|-------------------|--------|
|                    |         |                     |           | Part de marché    |        |
| 1981:              | 215 844 | 1981:               | 1 764 702 | France            | 29,1 % |
| 1991:              | 147 185 | 1991:               | 1 790 709 | Espagne           | 18,8 % |
|                    |         |                     |           | Allemagne         | 5,4 %  |

1. Renault produit ..... voitures que Peugeot-Citroën.
2. General Motors produit presque 4 fois ..... voitures que Renault et presque 2 fois ..... que Volkswagen.
3. En 1981, il y avait ..... salariés qu'en 1991.
4. En 1981, Renault produisait presque ..... véhicules qu'en 1991.
5. Renault vend ..... voitures à l'étranger qu'en France.
6. Les Allemands achètent ..... voitures Renault que les Espagnols.

5. Прочтите текст. Переведите абзацы, где речь идет о различных возможностях открытия своего дела.

## VOUS VOULEZ VOUS LANCER EN AFFAIRES? DEVENIR VOTRE PROPRE PATRON?

### Le profil de l'entrepreneur

Avant de prendre la route des affaires, il est important de vous poser la question suivante: «Ai-je les qualités requises pour devenir entrepreneur?». C'est seulement après avoir répondu en toute franchise à cette question que vous pourrez commencer à planifier soigneusement votre projet, ou y renoncer.

Avoir une bonne idée au départ ne constitue pas nécessairement un gage de succès. La réussite d'une entreprise dépend largement de la personne qui la dirige, de sa personnalité, de sa formation, de sa préparation et de son expérience.

On s'attend généralement à trouver certains atouts chez un entrepreneur: un tempérament de chef, le goût du risque, une forte capacité de travail, de bonnes aptitudes à prévoir et à résoudre les problèmes, de la confiance en soi, une certaine facilité à communiquer et une grande capacité d'adaptation.

Prenez le temps d'évaluer objectivement vos forces et vos faiblesses, de repérer vos véritables motivations.

### **Planification de son projet d'entreprise**

#### Types d'entreprises

Il y a trois façons de se lancer en affaires:

- ♦ vous partez de zéro en misant sur votre bonne idée;
- ♦ vous achetez une entreprise existante;
- ♦ vous achetez une franchise.

#### **Création d'une nouvelle entreprise**

Créer une entreprise ou créer son propre emploi, c'est un peu comme construire sa propre maison. Il faut tout prévoir et tout organiser à partir de zéro. Les risques d'échec peuvent être élevés; il faut parfois envisager des pertes au cours des premières années.

#### **Acquisition d'une entreprise existante**

Acquérir une entreprise existante, c'est tout comme acheter une maison déjà construite: on peut la voir, l'examiner et l'évaluer. L'entreprise a un passé, une clientèle, un chiffre d'affaires, ou encore des bâtiments, du matériel, de l'équipement, un inventaire et du personnel.

#### **Achat d'une franchise**

Acheter une franchise, c'est acheter un concept, un savoir-faire, une expérience et une certaine garantie d'achalandage. L'acheteur bénéficie d'une période de formation, d'un système de gestion établi et d'une expertise en matière de marketing et de publicité. Il profite aussi du pouvoir d'achat de la chaîne franchisée. Il doit toutefois accepter de suivre une ligne de conduite établie et les directives imposées par le franchiseur, entre autres pour l'emplacement et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que pour les caractéristiques du produit.

#### **Structure juridique de l'entreprise**

Vous devez franchir deux étapes avant de fonder votre entreprise: tout d'abord choisir sa forme juridique, et ensuite la constituer légalement.

Choisir la forme juridique de l'entreprise constitue une étape cruciale et l'une des décisions les plus importantes que vous aurez à prendre. Ce choix aura une incidence sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise, les impôts à payer et le degré de responsabilité de l'entrepreneur et de ses associés, le cas échéant.

Il est important de choisir la forme juridique qui permettra à votre entreprise de se développer, tout en tenant compte de ses activités. Votre notaire ou avocat et votre comptable peuvent vous aider à faire le choix approprié.

Selon votre désir d'agir seul ou avec des associés, votre entreprise peut prendre l'une des formes juridiques suivantes:

- ◆ entreprise individuelle (personne seule);
- ◆ société par actions, aussi appelée «compagnie» (personne seule ou groupe de deux personnes et plus);
- ◆ société en nom collectif (au moins deux personnes physiques ou morales);
- ◆ société en commandite (au moins deux personnes physiques ou morales);
- ◆ société en participation (au moins deux personnes physiques ou morales);
- ◆ coopérative (douze personnes et plus et, dans certains cas particuliers, trois ou cinq personnes).

Ответьте на вопросы по тексту:

### Questions

- De quoi dépend la réussite d'une entreprise?
- Quelles sont les qualités d'un entrepreneur inné?
- Combien de façons de se lancer en affaires y a-t-il? Lesquelles?
- Est-ce facile de créer une nouvelle entreprise?
- Quels sont les atouts de l'acquisition d'une entreprise déjà existante?
- Qu'est-ce qu'une franchise?
- Quels sont les atouts de l'achat d'une franchise?
- Le choix de la forme juridique de l'entreprise est-ce une étape importante?
- En fonction de quoi doit-on choisir la forme juridique de l'entreprise?
- Qui peut aider à choisir la forme juridique adéquate de votre entreprise?
- Quelles peuvent être les formes juridiques de l'entreprise?

6. Выучите следующие лексические единицы:

- |                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| 1) предприниматель        | 12) найти потенциальных клиентов    |
| 2) рынок                  | 13) найти источник финансирования   |
| 3) товар                  | 14) занять, сделать заем в банке    |
| 4) франшиза               | 15) необходимый (требуемый) капитал |
| 5) конкуренция            | 16) создать предприятие (2)         |
| 6) бухгалтер              | 17) юридическая форма предприятия   |
| 7) вложить, инвестировать | 18) частное предприятие             |
| 8) вклад, инвестиция      | 19) общество с ограниченной         |
| 9) оплатить, заплатить    | ответственностью (ООО)              |
| 10) хорошо знать сектор   | 20) акционерное общество (АО)       |
| деятельности              | 21) командитное товарищество        |
| 11) продавать продукты    | 22) кооператив                      |
| (продукцию)               |                                     |

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА № 4.

1. Поставьте глаголы в скобках в Subjonctif présent:
  - Je m'attends à ce qu'elle me (*donner*) sa réponse aujourd'hui même.
  - Nous tenons à ce que le travail (*être*) impeccable.
  - Je ne crois pas que vous (*recevoir*) une promotion après trois mois.
  - C'est le seul candidat qui (*répondre*) aux exigences du poste offert.
  - Nous cherchons un employé qui (*pouvoir*) être disponible les fins de semaine.
  - Notre compagnie offre une situation exceptionnelle à un cadre qui (*être*) bilingue et qui (*savoir*) travailler sous pression.
  - Y a-t-il quelqu'un qui (*être*) capable de faire ce travail pour demain?
  - Il n'y a qu'elle dont personne ne (*dire*) du mal.
  - Il y a peu de choses qui (*pouvoir*) lui donner satisfaction.
  - Je suis content que vous (*aimer*) ce marque.
  - Le directeur est content que tout son personnel (*être*) présent.
  - Qu'il (*faire*) ce rapport pour demain matin !
  - Pourvu que la réponse (*arriver*) aujourd'hui !
  - Que le patron (*prendre*) une décision et qu'on en (*finir*) enfin !
  - Les postiers refusent de faire encore des heures supplémentaires avant que la direction générale (*se dire*) prête à examiner les exigences des syndicats.
  - Il est triste que le patronat français (*être*) représenté de façon aussi caricaturale et sectaire.
  - Il serait dommage que la rigueur des temps (*annuler*) les progrès patiemment réalisés.
  - Je crois qu'il serait dommage que, en raison de positions historiques des uns et des autres, on fasse un tabou de l'utilisation de l'épargne salariale.
2. Замените инфинитив прошедшего времени Participe passé composé.
  - Pour participer au concours «La Victoire des patrons autodidactes», vous devez ne pas avoir d'autre parchemin que le bac et de diriger sa société depuis au moins trois ans après avoir obtenu des «résultats probants».
  - Robert Louis-Dreyfus est en passe de faire sa fortune après avoir entièrement financé son acquisition par emprunt, et à court terme.
  - L'État, après avoir engagé une libéralisation du secteur bancaire, porte une lourde part de responsabilité.
  - Après avoir fait un stage de 3 mois dans une PME, il est entré dans une petite société québécoise.
3. а) Вставьте подходящие указательные местоимения:
 

C'est l'adresse de votre client? – Oui, c'est ..... de notre client.  
 C'est le bureau du PDG? – Oui, c'est ..... de notre PDG.  
 Ce sont les produits de votre maison? – Oui, ce sont .....  
 Ce sont les dossiers de vos clients? – Oui, ce sont .....  
 Ce sont les adresses de tous les fournisseurs? – Oui, ce sont .....

6) Répondez aux questions, en utilisant les pronoms démonstratifs :

Quel prix accepterez-vous? (..... qui me conviendra)

Quelle offre accepterez-vous? (..... qui sera la plus intéressante)

Quel travail accepterez-vous? (..... qui sera le mieux payé)

Quelle production sortez-vous? (..... qui est appréciée à l'étranger)

Quels amis avez-vous? (..... qui m'aident toujours)

Quels produits achèterez-vous? (..... qui seront de haute qualité)

Quel hôtel choisirez-vous? (..... qui sera le moins cher)

Quels journaux lirez-vous? (..... où il y a des informations qui me sont nécessaires).

4. Remplacez les mots dans les parenthèses par des pronoms possessifs appropriés :

Voici ton achat et voilà (mon achat).

Voici ton entreprise et voilà (mon entreprise).

Voici ma société et voilà (sa société).

Voici sa carte de crédit et voilà (ta carte de crédit).

Voici leur patron et voilà (notre patron).

Voici tes dossiers et voilà (mes dossiers).

Voici nos marchandises et voilà (leurs marchandises).

Voici vos achats et voilà (nos achats).

Voici ses échantillons et voilà (vos échantillons).

Voici mon hôtel et voilà (ton hôtel).

Voici ta voiture et voilà (notre voiture).

Voici votre firme et voilà (leur firme).

5. Écrivez deux des dernières phrases du texte toutes les formes verbales, analysez-les (personne, nombre, temps, mode, voix).

6. Lisez le texte. Traduisez les phrases, où il est question de différentes méthodes de formation des cadres.

## **DIRECTEUR: UN TALENT ACQUIS OU INNÉ?**

### **1. Introduction**

De plus en plus d'entreprises font face à une situation très alarmante: leurs directeurs ne possèdent pas les qualités adéquates pour les faire progresser. De plus, les programmes de formation de cadres en vigueur dans la plupart de ces entreprises ne leur fourniront probablement jamais ces dirigeants dont elles ont besoin.

L'un des principaux obstacles au perfectionnement des chefs d'entreprise peut se résumer dans le truisme suivant: pour enseigner la direction, il faut d'abord en définir le concept. Facile, direz-vous? Pas si sûr ! Aucune des définitions utilisées dans les cahiers des nombreux programmes de formation ne décrit entièrement cette fonction de nos jours. Voilà où réside le problème.

Pourtant, l'un des plus anciens guides de l'histoire de l'humanité – le Livre du Changement de I-Ching, qu'utilisait Confucius – pourrait contenir la réponse: *«Les changements radicaux nécessitent l'autorité adéquate. Une personne doit posséder une force intérieure de même qu'un poste d'influence. Ce qu'un chef accomplit doit correspondre à une vérité supérieure. [...] Si une révolution ne repose pas sur une telle vérité intérieure, les résultats sont médiocres, et elle est vouée à l'échec. Car, au bout du compte, les gens n'appuieront que les initiatives qu'ils estiment justes.»*

## **2. Aider les employés**

Aujourd'hui, les personnes qui occupent des postes d'autorité suivent ce conseil ancestral à la lettre, car être chef d'entreprise consiste avant tout à influencer des gens qui fonctionnent dans un contexte incertain. Ronald Heifetz, qui enseigne à la Kennedy School of Government de Harvard, nous prévient: *«Les véritables chefs cherchent d'abord à aider les gens à trouver leur propre voie au moyen de divers défis.»*

Autrement dit, ce sont les choses immatérielles qui importent. Roger Enrico, vice-président de Pepsi-Cola, ajoute: *«Il faut beaucoup plus de doigté pour gérer les relations interpersonnelles que les chiffres et les profits. Pour réussir, il est donc de mise de traduire des aspects plus ou moins abstraits en quelque chose de concret.»*

## **3. Pas de place pour les divas**

*«Tout cela est bien joli»*, diront certains ! Toutefois, Roger Enrico a mis en pratique ces théories dans le cadre d'un cours avancé chez Pepsi-Cola intitulé Le leadership chez les cadres: comment bâtir l'entreprise. Pendant trois mois, des dirigeants triés sur le volet (chacun doit formuler l'une des trois principales priorités de sa division en matière d'expansion) travaillent à partir des cinq principes-clés du vice-président Enrico:

1. Pensez autrement. Les chefs jonglent avec des idées censées générer une croissance dans l'avenir, pas dans le présent.
2. Forgez-vous une opinion et essayez d'obtenir le consensus à ce sujet.
3. Mettez des idées en chantier et soumettez-les à quiconque peut aider ou nuire à leur succès.
4. Regroupez toutes vos idées.
5. Concrétisez-les au moyen d'une communication constante et soutenue.

## **4. Les gens sont les mêmes partout dans le monde**

Dans le même ordre d'idées, mais aux antipodes, on retrouve l'atelier en relations humaines Nidom («forêt verte» en japonais), mis sur pied par Yotaro Kobayashi, Président de Fugi Xerox. *«Les entreprises sont constituées de personnes. Depuis que nos activités s'étendent sur toute la planète, comprendre les autres peuples – jusqu'au tréfonds de leur mentalité – devient extrêmement important. Cela signifie comprendre les facteurs sur lesquels ils fondent leur jugement de valeurs»,* affirme Kobayashi.



Selon les remarques d'un observateur, le cœur de ce programme vise à faire descendre les dirigeants de leur tour d'ivoire, à les rendre plus humains. Les participants étant plus jeunes, plus de juniors peuvent trouver en eux-mêmes des dispositions à devenir chefs d'entreprise.

Ces deux approches exigent, toutefois, que les gens soient en place pour atteindre ces objectifs. Et le plus important est sans aucun doute le fait de choisir les bonnes personnes. Jim Collins, auteur de *Built to Last* (Construit pour durer), affirme que les entreprises ne peuvent forcer les gens à souscrire à leurs valeurs. «Elles doivent trouver des personnes qui partagent déjà leur vision et se débarrasser de celles qui n'y adhèrent pas.» Pour sa part, Larry Bossidy, d'Allied Signal, prétend que la notion de direction ne s'enseigne pas, mais qu'elle fait partie du caractère intrinsèque de l'individu – elle serait en quelque sorte héréditaire. Morgan McCall, de l'USC, entrevoit la chose sous un angle légèrement différent: «Je ne crois pas qu'on puisse enseigner la notion de direction, mais on peut toutefois apprendre à devenir directeur.»

Bref, cette nouvelle génération de programmes tient compte de tous ces conseils et vise à inculquer des notions de direction à des personnes naturellement prédisposées.

Ответьте на вопросы по тексту:

#### Questions

- En quoi consiste le problème des entreprises d'aujourd'hui?
- Pourquoi les programmes de formation de cadres ne peuvent pas fournir les bons dirigeants?
- Quel concept de la direction pourriez-vous donner?
- En quoi consiste la mission du chef d'entreprise?
- Quelles solutions proposent divers programmes de formation de dirigeants pour renforcer leurs aptitudes au leadership?
- Qu'en pensez-vous: peut-on enseigner la notion de direction?

7. Выучите следующие лексические единицы:

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1) руководитель (3)              | 11) формулировать долгосрочные   |
| 2) руководство; руководить       | и среднесрочные цели             |
| 3) ответственный                 | 12) требуемое качество           |
| 4) управление                    | 13) различать, выделять          |
| 5) разработать стратегию         | 14) успех, удача                 |
| предприятия                      | 15) преуспевать                  |
| 6) руководить, управлять         | 16) решать (2)                   |
| деятельностью предприятия        | 17) поставщик; поставлять        |
| 7) специалист по набору высоко   | 18) отказаться от своего проекта |
| квалифицированных кадров         | 19) выбирать (2)                 |
| 8) приобретает                   | 20) выучить, научиться           |
| 9) приобретение                  | 21) получать, добиваться         |
| 10) рост, увеличение (торгового) | 22) сотрудник, сотрудница        |
| оборота                          | 23) развитие предприятия         |

## Sommaire

|  |     |
|--|-----|
| <b>Цели изучения иностранного языка в вузе</b>                       | 3   |
| <b>Задание на 3 семестр</b>  | 5   |
| <b>Задание на 4 семестр</b>  | 5   |
| <b>Досье 3</b>   | 6   |
| А. Информация к теме   | 7   |
| В. Лексические упражнения  | 8   |
| С. Текст 1. Et si on lançait notre propre entreprise?                | 12  |
| D. Грамматические упражнения   | 14  |
| E. Текст 2. Créer une entreprise ne France.                          | 25  |
| F. Документы   | 26  |
| G. Продуктивные упражнения   | 28  |
| <b>Досье 4</b>   | 31  |
| А. Информация к теме   | 32  |
| В. Лексические упражнения  | 33  |
| С. Грамматические упражнения   | 36  |
| D. Тексты  |     |
| Être patron, ça s'apprend !  | 57  |
| L'école de la vie  | 61  |
| E. Продуктивные упражнения   | 63  |
| <b>Приложение</b>  |     |
| <b>Тексты для дополнительного чтения</b>                             |     |
| А. Les créateurs d'entreprise, des prédestinés                       | 65  |
| В. Vous voulez vous lancer en affaires? Devenir votre propre patron? | 66  |
| С. Quel statut pour mon entreprise?                                  | 68  |
| D. Tu seras patronne, ma fille !                                     | 78  |
| <b>Грамматический справочник</b>                                     |     |
| <b>Морфология. Части речи</b>  |     |
| Имя прилагательное   | 83  |
| Наречие  | 84  |
| Местоимения  | 85  |
| Указательные местоимения   | 85  |
| Притяжательные местоимения   | 86  |
| Относительные местоимения  | 87  |
| Глагол   | 89  |
| Условное наклонение  | 89  |
| Сослагательное наклонение  | 90  |
| Пассивная форма (страдательный залог)                                | 95  |
| Деепричастие   | 95  |
| Сложное причастие прошедшего времени                                 | 96  |
| Абсолютные причастные обороты  | 97  |
| <b>Контрольная работа № 3</b>  | 98  |
| <b>Контрольная работа № 4</b>  | 102 |

Учебное издание

**Липатова Наталья Олеговна**

# **LE FRANÇAIS EN MANAGEMENT**

**2**

*Учебное пособие по французскому языку  
для студентов II курса заочного отделения  
специальности “Менеджмент”*

Публикуется в авторской редакции  
Компьютерная верстка, макет Т.В. Кондратьева

Подписано в печать 09.06.05. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл.-печ. л. 6,28; уч.-изд. л. 6,75.

Тираж 100 экз. Заказ № 314

Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

Отпечатано ООО «Универс-групп»