

# Chapitre 16

## Corporate strategy

*La stratégie de l'entreprise*

### Background, p. 189

#### ■ Repérer les notions essentielles

**Les propositions suivantes sont-elles conformes au texte ?**

**a. Le mot stratégie est un terme d'origine militaire.**

Oui.

**b. Il veut dire à peu près la même chose que « tactique ».**

Non. Une tactique est pour le court terme, une stratégie pour le long terme. Une tactique est intégrée dans une stratégie.

**c. Le conseil d'administration décide de la stratégie conjointement avec les dirigeants.**

Oui.

**d. Le premier objectif de toute stratégie est de créer des emplois.**

Non, elle est de faire gagner, ce qui signifie gagner de l'argent, pour une entreprise.

**e. Le client est au cœur de la stratégie d'une entreprise.**

Oui, mais ceux qui y travaillent et ceux qui y investissent aussi.

**f. L'utilisation de technologies ultramodernes est le pilier de la stratégie.**

Non, ce peut être un des piliers, mais pas forcément.

**g. La gouvernance d'entreprise est une notion différente de celle de management.**

Oui, car elle intègre celle de stratégie, alors que management est plus proche de la tactique.

**h. Toute stratégie doit savoir s'adapter au changement.**

Oui, évidemment.

**i. Il n'y a qu'une façon de bien diriger une entreprise.**

Non, heureusement.

**j. La culture d'entreprise est une sorte de philosophie managériale.**

Oui et non. Elle représente les valeurs et traditions qui règnent dans l'entreprise.

## ■ Résumer le texte en français

**Résumez ce texte (100 mots environ), en faisant bien ressortir les objectifs, la méthode et les conditions d'une bonne stratégie.**

La stratégie d'une entreprise détermine la façon dont celle-ci va gagner ses batailles : faire du bénéfice et se développer, à court terme comme à long terme. Fixée par le Conseil d'administration et les dirigeants, elle doit être éthique et tournée vers les clients, sans oublier les employés et les investisseurs. Elle exige des dirigeants une vision pour décider quoi produire et / ou vendre, et à qui. Elle réclame aussi une très grande compétence et une très bonne communication à tous les niveaux pour tous les employés. Car si les styles de management et les cultures d'entreprise diffèrent, il est essentiel que tous ceux qui y travaillent soient motivés pour gagner.

*110 mots*

## ■ Approfondir

**“The most important people for a company are its clients.” Do you agree? Why or why not? What about the managers, the employees and the investors? How can a company’s strategy be adapted to that objective?**

A company’s goal is to make a profit, and its sole source of profit is its clients. Its strategy therefore must, first and foremost, be customer-oriented. It is essential for it to gain clients, retain them by making them happy and expand the company’s market.

Other people play an important role too: the employees. Even if a company does not aim at creating jobs, it must aim at having a good, competent, motivated, efficient workforce, whose members are aware that “the customer is always right”. They must work as a team to respond rapidly to changing demands from the market, to improve the products or devise new ones, and to serve the clients effectively. If they are happy they will do it well. The management must play a leadership role by devising the right strategy, guiding the team on the right track and communicating well.

The financial aspect is not to be overlooked either, but if the company thrives, investors will come. They should not be neglected, all the more so as they are also workers, or former workers, who have invested their savings, which they got through hard work. Transparency, i.e. informing them about the company’s performance, is absolutely necessary. All this means that in business the human factor is crucial.

213 words

## Lexical Work, p. 191

**1. Fill in the gaps with words from the list, making the necessary changes.**

- a. *Let us hope that this new plan will raise our company’s revenue.*
- b. *Yes, but don’t forget that the turnover is not the same as the profit.*
- c. *If you want to run your own business, you will have to work very hard.*

- d. In order to cut the production costs, the CEO has decided to outsource the manufacturing of this line of products in China.*
- e. Why doesn't he at least subcontract this task to a factory in Eastern Europe?*
- f. The boss is both very humane and incredibly efficient.*
- g. This CEO is very good at planning ahead and foreseeing all the possible difficulties.*
- h. I wonder if management by objectives can really improve the workers' output.*
- i. Launching this new product very early on will give us a tremendous competitive advantage.*
- j. Assessing the cost-effectiveness of all its products is an essential aspect of a company's strategy.*
- k. Empowerment consists in giving more power and responsibility to employees so as to motivate them.*

**2. Choose five other words from the list which you think are important and make sentences with them, with the help of a dictionary or of the Internet if necessary.**

*La réponse à cette question dépend du travail personnel.*

## **Grammar Work, p. 192**

### **■ Expression de l'obligation avec *must*, *have to*, *need to*, *should***

**Analysez puis traduisez les exemples suivants :**

1. They must/need to/have to be legitimate.

Obligation imposée au sujet du verbe.

→ Ils doivent être légitimes. / Il faut qu'ils soient légitimes.

2. A good leader must/has to/needs to bring imagination.

Obligation imposée au sujet du verbe

→ Un bon dirigeant doit apporter de l'imagination.

3. How much should we spend?

Conseil, ou ici forte recommandation.

→ Combien devrions-nous dépenser ? / Combien nous faut-il dépenser ?

4. The employees had to work harder.

Expression d'un besoin ou d'une obligation au passé.

→ Les employés ont eu besoin/ont été obligés de travailler plus. / Il a fallu que les employés travaillent davantage.

5. We will have to charge higher prices.

Expression de l'obligation ou du besoin au futur.

→ Nous serons obligés de faire payer des prix plus élevés.

### 1. Traduisez en anglais.

**a. Une entreprise doit d'abord et avant tout faire du bénéfice.**

A company must first and foremost make a profit. / First and foremost, a firm has / needs to make a profit.

**b. Il faut aussi qu'elle investisse puis réinvestisse l'argent qu'elle gagne.**

It must also / also has to invest then reinvest the money it earns.

**c. Il faudrait que le P-DG communique mieux avec ses subordonnés.**

The CEO should communicate better with his / her subordinates.

**d. Nous aurons besoin de recruter davantage de cadres pour améliorer notre productivité.**

We will need / have to recruit / hire more managers / executives to improve our productivity.

**e. La société a été obligée de réduire ses effectifs car elle a moins de commandes.**

The company has had to reduce its staff / payroll / workforce because it has fewer orders.

**f. Les règles devraient être moins strictes, à mon avis.**

The regulations should not be so strict, in my opinion.

**g. Serons-nous obligés de sous-traiter ce travail pour avoir des prix plus compétitifs ?**

Will / Shall we have to subcontract this / that job / work in order to have more competitive prices?

**h. Il pense que la société va devoir se délocaliser à l'étranger.**

He thinks that the company is going to have to relocate abroad.

**i. La bonne gouvernance d'entreprise doit maintenant intégrer la notion de développement durable.**

Good governance for a company must now integrate the notion of sustainable development.

**j. Il va nous falloir analyser la concurrence et la demande du marché.**

We are going to have to analyse the competition and market demand.

**■ Les différentes traductions de « faire + verbe »**

**Analysez puis traduisez les exemples suivants en utilisant la construction « faire + verbe » :**

1. The CEO wants to get his firm to make a profit.

Construction la plus courante ; on veut agir pour obtenir un résultat, réussir à faire en sorte que...

→ Le Directeur général veut faire faire des bénéfices à son entreprise.

2. He had the factory renovated last year.

On fait faire quelque chose.

→ Il a fait rénover l'usine l'an dernier.

3. We must have them improve their bottom line.

Autre construction possible pour dire que l'on fait faire quelque chose à quelqu'un.

→ Il faut que nous leur fassions améliorer leurs résultats.

4. The boss's jokes don't make me laugh at all.

Faire faire est ici employé dans un sens causatif (cause non intentionnelle).

→ Les plaisanteries du patron ne me font pas rire du tout.

5. Our new manager makes us work much harder.

Faire faire est ici employé au sens d'obliger.

→ Notre nouveau directeur nous fait travailler beaucoup plus.

Remarques complémentaires : une traduction littérale est parfois maladroite ou impossible et peut entraîner le recours à une autre tournure (voir phrases i. et j. de l'exercice 3).

De nombreuses autres tournures françaises avec faire + vb se traduiront différemment en anglais :

Elle l'a fait entrer : She showed him in.

Nous leur avons fait visiter nos bureaux : We showed them round our office/premises.

Je n'arrive pas à faire démarrer l'imprimante : I can't start the printer.

## 2. Complétez les phrases avec *make*, *have*, ou *get* + *to* au temps approprié, et traduisez-les.

a. I do not know what *made* her do it, but she did it!

Je ne sais pas ce qui le lui a fait faire / ce qui l'a amenée à le faire, mais elle l'a fait !

b. The boss *made* me believe I would get a pay rise, but I did not get one, in the end.

Le patron m'a fait croire que j'aurais une augmentation de salaire, mais je n'en ai pas eu, pour finir.

c. I will *get* him to call you back as soon as possible.

Je lui demanderai de te rappeler dès que possible. (« je le ferai te rappeler » serait impossible en français.)

d. The CEO *got* the investors to put more money in his project.

Le directeur général a obtenu des investisseurs qu'ils / fait en sorte que les investisseurs mettent plus d'argent dans son projet.

e. The idea *made* them smile.

L'idée les a fait sourire.

f. The traffic was so bad it *made* me arrive late at the office.

La circulation était si mauvaise qu'elle m'a fait arriver en retard au bureau.

g. They want to *have* the buildings refurbished next year.

Ils veulent faire réaménager les bâtiments l'an prochain.

**h. Before launching this product, they should have *had* more market research carried out.**

Avant de lancer ce produit, ils auraient / on aurait dû faire faire plus d'études de marché.

### **3. Traduisez en anglais.**

**a. Il faudrait que l'on fasse faire le travail par une autre société, c'est-à-dire qu'on le sous-traite.**

We should have the work done / carried out by another company, that is to say subcontract it.

**b. Ce patron fait venir ses subordonnés très tôt au bureau le matin.**

This boss makes / has his subordinates arrive very early in the morning at the office.

**c. Elle a fait transformer complètement son bureau l'an dernier.**

She had her office completely refurbished last year.

**d. Vous devriez vous faire payer un nouvel ordinateur par l'entreprise.**

You should get the company to buy you a new computer.

**e. Une bonne stratégie doit faire augmenter les bénéfices.**

A good strategy must make the profits increase.

**f. Il faut que nous fassions changer l'implantation de notre siège social.**

We must / have to have our head office / headquarters relocated.

**g. Il sera obligé de faire vérifier ce rapport par le directeur adjoint.**

He will have / need to have the Deputy Manager check this report.

**h. Nous devrions faire faire une analyse de la rentabilité de ce produit par notre service financier.**

We should get our finance department to analyse the profitability of that product / have the profitability of that product analyzed by our finance department.



**i. Est-ce que nous ne devrions pas mieux faire connaître ce produit révolutionnaire ?**

Shouldn't we make this revolutionary product better known / advertise this revolutionary product better?

**j. Qu'est-ce qui fait qu'une entreprise gagne plus ou moins d'argent ?**

For what reason(s) does/might a company earn more or less money?

**k. Peut-être allons-nous devoir faire fermer cette boutique qui perd de l'argent.**

We may have to close down this money-losing/loss-making/unprofitable shop.

**l. Ne faudrait-il pas faire travailler les employés davantage pour être plus compétitifs ?**

Shouldn't we make / have the employees / get the staff to work harder/more (in order) to be more competitive?

Remarque : *make* est plus coercitif que *have* et que *get to* (qui implique la persuasion).

## **Exam Work, p. 194**

### **1. COMPRÉHENSION.**

**a. Traduire le titre et l'introduction.**

**Comment Grohe se développe / Le développement de Grohe grâce à l'innovation**

Grohe, le premier fournisseur mondial d'équipements sanitaires, connaît une croissance rapide à l'échelle planétaire. Ci-dessous, un entretien avec David J. Haines, qui a exercé la fonction de directeur général de Grohe pendant 10 ans.

**b. Summarize this text, highlighting David Haines’s strategy of growth for his company, Grohe. What are its “four or five sources of growth”, or “crown jewels”, according to him? (About 150 words.)**

The CEO’s strategy to develop Grohe is based on several factors. First, it invests in, and manufactures, both innovative and quality products in order to use less water or to avoid leaks, for example, so as to be environmentally-friendly, which is crucial nowadays. Second, it sells its products all over the world, especially in the fastest growing countries (India, the USA), but not only. Above all, it makes use of Grohe’s “crown jewels”, the first of which is the worldwide reputation of its brand regarding quality, design and technology. Its other crown jewel is its employees: David Haines’s strategy also consists in employing the best people and making them work in the right place: this is why they usually have outstanding results.

*123 words*

**2. EXPRESSION. What is paradoxical about this picture? What do you think of the answer given by the manager? What do you personally think about innovation? (About 250 words.)**

This picture is paradoxical because it shows an employee whose “innovative plan”, which he submitted to his manager as requested, is turned down for the following reason: “it has never been done before”. By definition, innovations are new. But many people fear innovation, as they fear novelty and change. Yet they ask for innovation, because today it is considered trendy and thought to boost growth.

The manager’s answer shows that he is probably not a forward-thinking leader. He is timid and fearful of the future, probably because he has no imagination. Innovations are necessary to generate growth, because they can meet, or even create demands. Consequently, they can bring about progress, wealth and employment.

However, they do have a downside. They are not always marketable, they may be very expensive or risky to implement, they may require a lot of investment, which is not always available. Sometimes they have no obvious use: for example, when the first computers were built during World War II, they were considered cumbersome, and seemed to be limited to scientific purposes. An innovation has to be practical and marketed at the right moment. Innovating is a double-edged sword for business development, which is why the manager’s reaction in the picture may be understandable.

*208 words*

**3. COMPRÉHENSION. Vous avez été chargé de faire un compte rendu sur la stratégie du PDG de la SNCF présentée ici. Montrez en quoi celle-ci est novatrice. (150 mots environ.)**

Le PDG de la SNCF n'ayant pas la passion des trains, comme l'indique le titre, il souhaite transformer son entreprise, qui a le monopole du transport ferroviaire en France, en grande société de transports en général (sauf aériens), pas seulement dans notre pays, mais également à l'échelle mondiale. Sa stratégie a fait passer les revenus de la société en provenance de pays étrangers de 15 à 30 %. Il élargit maintenant les activités à d'autres moyens de transport (vélo, autopartage, covoiturage) ; il veut même offrir des services dont les liens avec les transports ferroviaires sont encore moins évidents, tels que des parcs de stationnement et un service d'achat de billets de théâtre.

Il ose critiquer ouvertement la « gréviculture » de la SNCF et son système trop hiérarchique. Il ambitionne de combattre le conservatisme des syndicats et de donner plus d'autonomie aux employés pour adapter la SNCF au changement et à la concurrence : du jamais vu !

*159 mots*

**4. COMPREHENSION. Analyse Warren Buffett's strategy, showing what makes it both unusual and particularly effective. (About 150 words.)**

Here Warren Buffett is described as the manager (with a 50-year record) of a particularly successful investment fund, Berkshire Hathaway, which testifies to his efficient strategy. The latter is unusual because Buffett makes all his investments with extreme caution, planning for the long term. He avoids bureaucracy and centralized decision-making processes: he gives Berkshire's directors a lot of autonomy because he trusts them and the companies he has selected. He does not pay them shockingly high salaries and bonuses or give them stock options and security, which is unusual in the US and which means they have to be very efficient and believe in themselves and in their own investments. Unlike many Wall Street fund managers, he ignores the short-term variations and whims of the stock exchange. He knows the difference between real value and apparent value. That is why he is both a model manager and a model investor.

*151 words*

**5. EXPRESSION.** Write a cover letter to one of the company CEOs described in these documents, choosing the one that appeals to you most. Explain that you would like to work as an intern or trainee in his firm for three months, give your motivations, and say why you are suited for this company. Date, usual greetings and salutations. (*About 150 words.*)

Trainee's name  
Address

October 15, 201.

Mr Warren Buffett  
Chief Executive Officer  
Berkshire Hathaway  
Omaha  
Nebraska  
USA

Dear Mr Buffett

Your investment fund, Berkshire Hathaway, is an outstanding model for all investment funds around the world. I love to read your annual reports, messages and letters, from which I learn a lot. I have a passion for financial matters.

As a French student training in management and accountancy, I am eager to learn more about your methods, and possibly adapt them to French business. I would therefore very much like to do a three-month internship in your company next summer. Please find my résumé enclosed herewith. I speak English fairly fluently and would like to use it in a professional environment. I also have a working knowledge of Spanish. I already have some work experience in accountancy, and in quantitative and cash-flow analysis.

I have never been to the United States and would like to discover your country and the dynamic ways of doing business there.

I look forward to your answer. If it is positive, I will have to apply for an American working visa as soon as possible, so I would like your letter to be in accordance with the administrative requirements for foreign workers.

187 words

Yours faithfully

Xxxxx

Enc: Résumé

Remarque : en américain on dira *internship* et *résumé*. En anglais britannique (à utiliser si on s'adresse à un Britannique), on dira *placement* et *CV*.

**6. EXPRESSION. Rédigez une note de synthèse rendant compte de tous les documents étudiés, en montrant l'importance et les caractéristiques d'une bonne stratégie entrepreneuriale. (250 mots environ.)**

Les documents 1, 2, 3 et 4 présentent quatre chefs d'entreprises différents, dont trois semblent avoir une bonne stratégie entrepreneuriale à des degrés divers, avec certains points communs. En premier, les trois dirigeants, qui sont de vrais stratèges (documents 1, 3 et 4), soulignent la nécessité d'avoir (ou d'essayer d'avoir, tel Guillaume Pepy, document 3) des employés de grande qualité, à qui ils puissent accorder de l'autonomie, car ceux-ci auront la liberté et l'ambition d'obtenir de bons résultats. En revanche, le dirigeant caricaturé sur le document 2 semble se méfier de son employé qui a des idées neuves, ce qui n'est pas signe d'une stratégie efficace.

Une deuxième nécessité consiste à innover, car l'innovation est un facteur de croissance. Le PDG de Grohe fabrique des robinets qui améliorent la consommation d'eau, celui de la SNCF intègre des activités totalement nouvelles, très différentes de l'activité de base de son entreprise. Enfin, Warren Buffett fonctionne très différemment des autres fonds d'investissement car il travaille pour le long terme, plutôt que le court terme, et ne verse pas de salaire mirobolant à ses directeurs : leur rémunération dépend de leur efficacité. En revanche, le dirigeant du document 2 a peur de la nouveauté. Il n'ira pas loin.

Enfin, deux des trois dirigeants (ceux de Grohe et de la SNCF) élargissent leurs marchés à l'extérieur de leur pays pour favoriser la croissance externe.

Buffett dirige un énorme conglomérat de 340 000 employés. Mais on peut supposer que le patron du document 2 craint ce qu'il ne connaît pas.

En résumé, une bonne stratégie entrepreneuriale consiste à savoir prendre des risques et avoir une vision pour assurer le développement de sa société.

*277 mots*