

Centre universitaire de relizane

ST / GE

Projet professionnel et gestion d'entreprise

3^{ème} année GE

A. Projet professionnel :

1. Définition:

“Ensemble finalisé d’activités et d’actions entreprises **dans le but de répondre à un besoin défini** dans des délais fixes et dans la limite de l’enveloppe budgétaire allouée”.

2. Le projet a cinq aspects

- ☐ Fonctionnel : réponse à un besoin
- ☐ Technique : respect des spécifications et des contraintes
- ☐ Organisationnel : respect d’un mode de fonctionnement (rôles, culture, fonctions, résistance au changement)
- ☐ Délais : respect des échéances (planning)
- ☐ Coûts : respect du budget

Donc, il

- ☐ Répond à un besoin défini par le client
- ☐ Respecte les spécifications (hauteur max...)
- ☐ Respecte la culture de la structure cible
- ☐ Respecte les délais
- ☐ Respecte le budget prévu

3. Types de projets

Ouvrage : résultat unique: un pont, un immeuble, un film, une pièce de théâtre, un logiciel

Produit : mise au point d’une gamme de produit, nouveau modèle de voiture, nouvelle création de haute couture, nouvel aliment

Opération : fusion de deux entreprises, automatisation des processus, formation des personnels

Événement : Coupe du monde de rugby, Jeux Olympique,...

4. Gestion de projet : pourquoi ?

Gérer sa propre vie est parfois difficile !

On ne peut même pas se faire confiance ! Alors imaginer avec une équipe !

On ne peut pas ne pas faire de bug.

Très difficile

- ☐ d'évaluer le temps exact (pb conceptuels, bugs...),
- ☐ de prévoir les problèmes (Incompatibilité entre 2 logiciels)
- ☐ d'anticiper les difficultés (La base de données client est mal faite),
- ☐ d'imaginer les aléas (Michel vient de se casser le bras...),

5. Cahier des charges

Première étape de l'expression du besoin

Description globale des fonctions d'un nouveau produit ou des extensions à un produit existant

- ☐ Énoncé du problème à résoudre
- ☐ Liste des fonctions de base
- ☐ Caractéristiques techniques
- ☐ Priorités de réalisation
- ☐ Facteurs de qualité

Il doit être validé par le client et/ou l'utilisateur

Il est la base du contrat entre clients et réalisateur.

6. La pré-étude

Encore appelée : étude préliminaire, préalable, de faisabilité ou d'opportunité

Instauration systématique d'une phase d'exploration en amont des projets

- ☐ Evaluer l'opportunité du projet
- ☐ Préciser ses objectifs de coût, de délai et de performance
- ☐ Identifier les marges de manoeuvre : coût, délais, volume

But : déterminer sa faisabilité

- ☐ Va-t-on gagner quelque chose ? (argent, une bonne note ...)
- ☐ A-t-on les moyens de faire le projet ? (personnels, machine, compétences...)
- ☐ A-t-on l'argent pour le faire ?

7. L'étude:

Cette phase définit

Tout ce qui doit être réalisé ou fabriqué pour atteindre l'objectif: Livrables (rapports d'étapes, logiciels, documents ...)

L'organisation du projet: Sous-traitance, experts, le chef de projet, la comité de pilotage

Le planning des tâches: Identifier les tâches (WBS) ; les ordonnancer (PERT); affecter les ressources

L'environnement technique à préparer

Le budget à engager: nombre de personnes impliquées, part de leur temps, argent, machines ...

Les moyens de contrôles: Procédure de validation.

B. L'entreprise industrielle

1. Définition:

C'est une unité économique autonome organisée pour la mise en œuvre d'un ensemble de moyens de production, en vue de produire des biens sur le marché.

2. On peut distinguer :

- ❖ l'entreprise marchande :

achète et revend des **marchandises** sans processus notable de transformation (autre que des modifications du conditionnement)

- ❖ l'entreprise prestataire de service :
vend de la mise à disposition de moyens, humains ou matériels.
- ❖ L'entreprise industrielle :
assure des opérations de transformation sur des **produits**.

LE SYSTÈME ENTREPRISE

I/ PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Pour celui qui n'est pas en contact étroit avec elle, une entreprise c'est un bâtiment, des machines, une enseigne, des produits, une réputation, un patron, des salariés..., des éléments disparates en somme. Or, une entreprise c'est beaucoup plus que cela : c'est une communauté humaine qui produit des richesses. Cette communauté a une culture et une histoire: elle naît, se développe, connaît des échecs mais aussi des réussites, surmonte des périodes critiques ou au contraire cesse ses activités.

1. Les formes d'entreprise :

Les typologies existantes réduisent l'entreprise à un statut juridique, à une taille ou à une activité.

On distingue ainsi :

- selon leur taille (chiffres d'affaire, nom de salariés) :
 - les petites et moyennes entreprises
 - les grandes entreprises
- selon leur statut juridique:
 - les entreprises privées (entreprises individuelles, entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée, sociétés en nom collectif, sociétés à responsabilité limitée, sociétés anonymes)
 - les entreprises publiques
- selon leur activité (secteur ou branche) :
 - les entreprises agricoles
 - les entreprises industrielles
 - les entreprises prestataires de services

– les entreprises commerciales...

2. Les ressources nécessaires à l'entreprise:

Il y a du commun entre toutes les entreprises. Ces entreprises :

– disposent de moyens de production : ressources humaines, financières et techniques.

– fabriquent des biens ou de services qu'elles vendent à leurs clients

– achètent des biens et services à leurs fournisseurs.

Pour faire marcher une entreprise, il faut d'abord une organisation. Ce sont les départements spécialisés de l'entreprise et les réseaux de communication qui les relient (département de production, regroupant les usines, les ateliers, les machines; département commercial, relié à son réseau de distribution; administration et gestion; recherche et développement). Il faut aussi les facteurs de production, c'est-à-dire du travail, du capital, de l'énergie, des matériaux et des informations.

- Le travail, c'est l'énergie fournie par les ouvriers, les employés et cadres de l'entreprise, pour fabriquer les produits, traiter les informations, classer, communiquer, contrôler
- Le capital est représenté par les ressources financières et les équipements de production.
- L'énergie et les matériaux, c'est le flux de combustibles fossiles, d'électricité, de vapeur qui fait tourner les machines, et le flux de matières et de produits semi-finis qui servent de matériaux de départ à la fabrication ou à l'assemblage.
- Les informations, c'est le savoir-faire, les brevets, les licences, tous biens immatériels résultant de l'expérience des membres de l'entreprise et d'un savoir préalablement accumulé.

3. Les objectifs d'entreprise :

L'activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phrases distinctes :

– L'activité productive, c'est-à-dire la création de biens ou services

– L'activité de redistribution des richesses en contrepartie des biens ou services produits.

1. a) L'entreprise produit des biens ou de services:

Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (intrants) en flux de sortie (extrants)

L'entreprise acquiert ses intrants sur cinq marchés. Elle combine ces facteurs de production en tenant compte de leur prix d'achat. Elle détermine ainsi le coût de revient de sa production. Elle doit fixer un prix de vente qui lui permet au moins de couvrir son coût de revient. Toute entreprise se trouve confrontée à ce calcul économique. La valeur ajoutée par l'entreprise est la différence entre la valeur des biens et de services produits et celle des consommations intermédiaires:
$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production} - \text{consommations intermédiaires}$$
L'entreprise est donc une unité de production de biens et de services et de valeur ajoutée.

1. b) L'entreprise, unité de répartition :

La contrepartie de l'activité de production de l'entreprise s'exprime en unités monétaires. Il s'agit de la vente des biens ou services qui sont des flux physiques. L'entreprise reçoit en échange des flux financiers (billets de banque, chèque, créances sur les clients).

Les produits de cette vente doit permettre à l'entreprise de :

- rémunérer les facteurs de production qu'elle a utilisés
- payer ses charges sociales et fiscales
- dégager un surplus destiné à assurer son avenir

Après paiement des achats à ses fournisseurs, l'entreprise répartit la valeur ajoutée entre plusieurs bénéficiaires :

- Le personnel de l'entreprise est rémunéré par des salaires et des avantages sociaux.
- L'Etat, les collectivités locales et les organismes sociaux perçoivent des impôts et des cotisations sociales
- Les prêteurs reçoivent des intérêts qui rétribuent les capitaux qu'ils ont mis à la disposition de l'entreprise pour un temps déterminé. Les intérêts versés sont proportionnels au montant des capitaux empruntés.
- Les propriétaires de l'entreprise prélèvent une partie des profits pour rémunérer les capitaux qu'ils ont apportés définitivement à l'entreprise. Le montant de ces prélèvements varie en fonction des bénéfices réalisés.

La partie non prélevée est conservée dans l'entreprise pour lui permettre de renouveler son matériel et de financer sa croissance : il s'agit de l'autofinancement.

4. L'entreprise est un organisme vivant :

L'entreprise peut se trouver confrontée à des difficultés plus ou moins graves :

- Mévente de ses produits : elle n'a pas réussi à imposer ses produits ou elle ne les a pas renouvelés à temps.
- Mauvaise perception de l'évolution de son environnement ou perception trop tardive: elle n'a pas pu ou su anticiper le changement des goûts des consommateurs ou l'évolution des coûts, elle subit les attaques de concurrents plus puissants...
- Erreurs de gestion : les dirigeants de l'entreprise n'ont pas su évaluer correctement leurs coûts, n'ont pas réussi à motiver le personnel, n'ont pas maîtrisé toutes les conséquences de l'introduction de nouvelles technologies. Les erreurs de gestion traduisent souvent l'incompétence du chef d'entreprise.
- Insuffisance de ressources financières : les prêteurs ou les fournisseurs n'ont pas assez confiance dans l'avenir de la firme. Le chef d'entreprise par crainte de perdre la maîtrise de son affaire, refuse d'y associer des partenaires extérieurs.
- Dans certains cas l'entreprise arrive à surmonter ses difficultés, dans d'autres elle n'est plus en mesure d'assurer normalement ses engagements.

Elle est alors contrainte :

- soit à faire faillite, cette faillite peut se traduire selon les cas par une disparition totale ou par un nouveau départ sur de bases nouvelles.
- Soit à être rachetée par une autre entreprise.

II/ L'ENTREPRISE, SYSTÈME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT :

1. L'entreprise et son environnement :
2. a) Description de l'environnement :

Une analyse classique consiste à décomposer en six sous-ensembles l'environnement de la firme.

On a l'habitude de repérer ces six composantes de l'environnement grâce à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs :

- Environnement économique : conjoncture générale, évolution des prix, évolution des revenus, fiscalité, taux de change, concurrence...
- Environnement juridique et réglementaire : lois, normes de fabrication, réglementation de la concurrence, protection des inventions....
- Environnement culturel : style de vie, niveau d'éducation, modes, formes de communication
- Environnement social : situation de l'emploi, climat social, répartition des revenus, ampleur des conflits sociaux, fréquence des négociations sociales...
- Environnement technologique : état de la recherche scientifique, nombre de brevets déposés...
- Environnement politique : tendance à l'interventionnisme, programmes des partis politiques, personnalité des gouvernants, attitudes à l'égard de l'entreprise privée...
- Environnement écologique : lutte contre la pollution, le gaspillage...
- Environnement international : réglementation des communautés, ouverture des pays socialistes...

1. b) L'action de l'environnement sur l'entreprise :

L'environnement peut exercer sur une entreprise des effets négatifs ou bénéfiques :

- d'importation une part les contraintes de l'environnement pèsent sur l'entreprise. Cette dernière doit alors être capable de s'adapter sous peine de voir son activité décliner, voire cesser complètement.
- d'autre part l'environnement offre des occasions qui favorisent la firme qui sait les saisir.

1. c) L'action de l'entreprise sur l'environnement :

L'entreprise est l'un des principaux acteurs de la vie locale. Elle utilise des équipements collectifs ou, au contraire, en met à la disposition de son environnement, elle crée des emplois ou, à l'inverse, est source de chômage, elle façonne les rythmes de vie à son image et peut provoquer des nuisances et polluer son environnement.

2. L'entreprise est un système :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui, réunis, concourent à la réalisation d'un objectif commun. C'est un ensemble de composantes agencées de façon ordonnée et structurée et tendant vers un résultat précis.

1. a) Les composants d'un système sont en interrelation :

Un système est composé d'éléments en interaction. Il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition d'éléments mais d'un ensemble organisé de façon cohérente en fonction d'un but : le tout est différent de la somme des composants.

1. b) Notion de contrôle et de rétroaction :

Un système transforme des intrants (inputs) en extrants (outputs). La notion de système est inséparable de celle d'objectif et de rétroaction. La rétroaction consiste à réguler le système. Elle permet de maintenir le système en état de réaliser correctement son but.

1. c) Notion d'ouverture sur l'environnement

Il existe des systèmes fermés, c'est-à-dire sans lien avec l'environnement, et des systèmes ouverts qui entretiennent des relations avec leur environnement

– L'entreprise est un système

N'importe lequel de ses éléments peut avoir une influence sur l'ensemble : la réclamation d'un client, la maladie d'un salarié, la hausse du prix des matières premières, la panne d'une machine, un défaut de qualité chez un concurrent, par exemple, ont des répercussions sur la bonne marche de toute l'entreprise.

– L'entreprise est un système ouvert

Elle se procure à l'extérieur des matières premières qui vont lui permettre de fabriquer puis de vendre des produits qu'elle met à la disposition de son environnement. Ses différentes opérations la conduisent à s'adapter en permanence à son environnement.

– L'entreprise est un système ouvert finalisé et dirigé. Elle poursuit des buts (profit, puissance, pérennité ...), s'organise pour les atteindre (définition de plans d'actions, de budgets...), se dote de structures d'exécution, de direction et de contrôle.

– L'entreprise est un ensemble de sous-système en interaction.

On distingue quatre sous-système : un de production, un – commercial, un – administratif et financier et un – du personnel. Chaque sous-système entretient des relations suivies par les autres sous-systèmes. Ainsi, le sous-système commercial vend ce que le sous-système production a fabriqué grâce aux capitaux fournies par le sous- système financier et aux services rendus par le sous-système du personnel. Chaque sous-système se voit affecter des moyens qui concourent à la réalisation de l'objectif général de l'entreprise.

III/ L'ORGANISATION D'ENTREPRISE

L'entreprise à sa création vit par la volonté d'un homme ou d'un petit groupe d'hommes. Elle commence ensuite à produire et, si les fabrications répondent aux besoins du marché, elle se développe... Dès lors, le petit groupe du départ s'étoffe et doit faire face à des tâches plus nombreux et plus variées : le besoin d'une organisation se fait sentir. L'organisation est aussi l'une des conditions essentielles de la survie du système entreprise : qui fait quoi dans l'entreprise ? Avec qui et dans quel but ?

1. Les fonctions :

Une fonction est un groupement de tâches et non un groupement d'emplois : un même emploi peut donc assurer des tâches appartenant à des fonctions différentes. Le contenu des fonctions a évolué pour prendre en compte les mutations de l'environnement de l'entreprise.

- Pour H. Fayol, les fonctions de l'entreprise sont :

- La fonction technique
- La fonction commerciale
- La fonction financière
- La fonction de sécurité
- La fonction de comptabilité
- La fonction administrative

1. Fayol a accordé trop d'importance à la fonction comptable qui n'est qu'un aspect particulier du contrôle et à la fonction sécurité. D'autre part, H. Fayol regroupe arbitrairement dans la fonction

commerciale, l'achat et la vente. Pour lui, la recherche n'est qu'un aspect de la production et la fonction personnel est inexistante.

- Pour B. Evgrafov, on peut classer les activités nécessaires à la vie de l'entreprise en 4 grandes catégories :
 - Les fonctions de direction (s'informer, décider faire comprendre, faire pouvoir, faire vouloir)
 - Les fonctions de distribution (études commerciales, vente, publicité)
 - Les fonctions de production (fabrication, contrôle de qualité)
 - Les fonctions logistiques (approvisionnement, équipement, maintenance, gestion du personnel, financière, recherche et développement, administration générale).

2. Les structures :

La notion de structure correspond à la description de la combinaison des éléments constitutifs de l'entreprise.

Ainsi, elle définit les caractéristiques spécifiques et durables de l'entreprise :

- répartition des tâches
- répartition des pouvoirs
- répartition des responsabilités
- circulation des informations
- mécanismes de coordination

1. a) La structure hiérarchique linéaire :

Cette structure repose sur le principe de l'unité de commandement énoncé par Fayol : la ligne hiérarchique doit être unique : « un homme, un chef » .

Avantage :

- Simplicité et clarté résultant de l'unité de commandement
- Possibilité d'isoler nettement les responsabilités
- Efficacité dans la résolution des conflits

Inconvénients :

- Cloisonnement des différents organes de l'entreprise et manque de coordination entre ceux-ci
- Rigidité de la hiérarchie
- Difficile remontée des initiatives
- Mauvaise circulation des informations

– Absence de spécialistes : les chefs doivent avoir des compétences multiples

– Risque de bureaucratie par respect scrupuleux de la hiérarchie

Variantes :

- Hiérarchie divisionnelle :

Organiser par divisions, c'est découper l'entreprise verticalement pour séparer les différentes activités. Chaque division apparaît donc comme une entreprise spécifique.

- Hiérarchie par division géographique :

Elle se rencontre dans les entreprises qui ont des établissements situés dans différentes régions ou différents pays.

- Hiérarchie par produit :

Elle peut concerner les entreprises qui fabriquent des biens nécessitant des équipements ou des technologies différentes.

- Hiérarchie fonctionnelle:

Organiser par fonctions, c'est découper horizontalement l'entreprise en unités spécialisées dans un certain nombre de tâches. Cette structure se retrouve essentiellement dans les petites et moyennes entreprises.

1. b) La structure fonctionnelle :

La notion de hiérarchie fonctionnelle est due à F. Taylor. Elle est caractérisée par le fait que les attributions sont réparties selon les fonctions à partir du principe " chacun à sa place, une place pour chacun". Ceci nécessite donc une délimitation précise des compétences de chacun.

Avantage :

– Utilisation de spécialistes pour répondre à la complexité des problèmes de gestion.

– Concentration des compétences dans des activités spécialisées.

Inconvénients :

– Multiplicité de commandement

– Absence de coopération

– Dilution des responsabilités

– Faible mobilité du personnel (promotion et changement d'affectation)

1. c) La structure hiérarchico-fonctionnelle :

Ce type place à côté de la ligne hiérarchique un ou des états-majors composés de spécialistes dont le rôle consiste à éclairer les décisions de la direction générale et les directeurs opérationnels. Le personnel des "états-majors" ne dispose pas de pouvoir de commandement contrairement aux opérationnels.

Avantage :

- Cumul des avantages de l'unité de commandement et des avantages de la spécialisation.
- Gestion simultanée à long terme (par les fonctionnels) et à court terme (par les opérationnels)

Inconvénients :

- Risque de relations difficiles entre opérationnels et fonctionnels

3. L'évolution de la structure et de l'organisation de l'entreprise :

Une entreprise est une entité vivante : elle aborde de nouveaux marchés, procède au renouvellement de ses produits, accueille de nouveaux membres du personnel et en voit partir d'autres... La façon dont la structure a été conçue lui donne une capacité plus ou moins grande pour s'adapter aux évolutions de son environnement et pour maîtriser sa croissance.

Nous venons d'étudier les diverses structures qui peuvent être adoptées par une entreprise. Doit-on privilégier l'une d'elle? Non, car il n'existe pas de structure idéale. Chaque entreprise est un cas spécifique : la structure qu'elle retient dépend de sa taille, de sa technologie et de son environnement.

- La taille :

La petite entreprise commence avec une structure personnalisée. Le groupe d'individus est suffisamment réduit pour que les liaisons nécessaires s'établissent directement avec efficacité. Puis, l'entreprise grandit, le directeur ne peut plus assurer l'intégralité du travail de coordination, une structure fonctionnelle centralisée naît alors. L'entreprise franchit un troisième stade et voit ses activités se diversifier : une certaine autonomie doit être laissée aux diverses branches, c'est une structure divisionnelle.

– La technologie :

Le mérite de la découverte d'une relation entre la nature de la production de l'entreprise et la structure est parvenu à trois classes de technologie : la production à l'unité, la production de masse et la production continue. A ces trois catégories, sont associées des structures bien distinctes. Le nombre de subordonnés pour les cadres moyens décroît lorsque la complexité augmente.

– L'environnement :

L'environnement influence fortement tous les domaines de l'entreprise. Plus l'environnement est stable, plus la structure est formalisée; alors que les entreprises évoluant dans un univers dynamique ont tendance à adopter des structures plus souples.

IV/ L'ENTREPRISE ET SA DIRECTION :

1. Les finalités de l'entreprise :

- Les trois finalités principales de l'entreprise :

Une entreprise peut avoir différentes finalités : exister et survivre, se développer et se diversifier, assurer la rémunération du capital et du travail, conserver son indépendance et permettre au personnel de l'entreprise de réaliser ses aspirations.

Parmi tous les buts qu'elle peut poursuivre, il en est trois qui nous paraissent essentiels : la poursuite de l'activité, la recherche de la pérennité, la recherche du profit.

En fait, l'entreprise ne poursuit pas un but unique mais presque toujours plusieurs buts. Entre eux, une hiérarchie peut exister, elle n'est pas toujours la même. Non seulement elle varie d'une entreprise à l'autre mais elle varie aussi dans la même entreprise en raison des circonstances et des époques.

- Les finalités sociales de l'entreprise :

L'un des premiers buts de l'entreprise, résultant de la raison même de son existence, est le service des clients, la satisfaction de leurs besoins et désirs, c'est à l'expression de sa fonction sociale. Il est vrai, aussi que l'existence et la survie de l'entreprise sont étroitement dépendantes du service des clients.

L'entreprise, c'est aussi un centre d'activité professionnelle pour ceux qui en font partie. C'est le lieu où ils peuvent exercer un métier qui leur apporte des satisfactions, qui peut les passionner. C'est une part de leur vie, quelquefois très importante. L'existence même de l'entreprise et sa pérennité sont pour eux des fins en soi, qu'il s'agisse des dirigeants ou des autres membres du personnel.

L'entreprise est un moyen extraordinaire, pour beaucoup plus de monde qu'on ne le croit généralement, de satisfaire des désirs de puissance, de prestige, de notoriété, etc... Il est aussi très satisfaisant de pouvoir se considérer comme les meilleurs et les plus dynamiques dans une activité professionnelle, de savoir que l'on fabrique les meilleurs produits, que ses prestations de services sont les meilleures, etc... Des satisfactions de ce genre sont très proches de celles qu'éprouvent les équipes sportives qui gagnent.

- Les finalités s'expriment dans le projet d'entreprise :

L'entreprise moderne doit mobiliser son personnel, assurer sa cohésion, montrer en permanence qu'elle est meilleure que les autres. Elle assure ainsi sa pérennité.

Selon D. Genelot, le projet d'entreprise est l'expression " d'une volonté de vivre, de travailler et de réussir ensemble ". C'est aussi la définition des méthodes pour y parvenir. Le projet d'entreprise est un plan d'action qui répond à la quadruple question :

- qui sommes-nous ?
- que faisons-nous ?
- pourquoi combattons-nous ?
- où nous voulons aller ?

2. Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs sont l'expression des finalités de l'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et / ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre. Par exemple, si l'objectif est l'augmentation de la production de 10%, les moyens peuvent être l'acquisition de machines supplémentaires, la formation de personnel, l'amélioration de la qualité.

- Il ne faut pas confondre objectif et prévision :

Une prévision est une indication de ce qui pourra être l'activité future de l'entreprise compte tenu de son activité passée. Elle résulte d'un calcul, elle matérialise généralement une tendance.

Alors qu'un objectif traduit une volonté de modifier l'évolution "naturelle" de l'entreprise et doit être atteint, une prévision peut se réaliser. La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée.

Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre des actions correctives.

- Les différentes catégories d'objectifs :

Les objectifs de l'entreprise sont divers. Ils peuvent être à long ou à moyen terme (plus un an) ou à court terme (à réaliser dans l'année). On peut les classer en objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel, etc.

Les objectifs dépendent les uns les autres à un triple point de vue : en premier lieu, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l'entreprise. Ainsi les objectifs de production doivent correspondre aux objectifs de vente. En second lieu, les objectifs à court terme et à moyen terme dépendent étroitement des objectifs à long terme qui sont fixés les premiers. En troisième lieu, les objectifs généraux de l'entreprise sont fragmentés en de multiples objectifs particuliers de telle sorte que les différents responsables de l'entreprise aient tous des objectifs particuliers à atteindre.

3. La direction de l'entreprise :

La vision traditionnelle de chef d'entreprise de H. Fayol peut être complétée par une approche plus moderne.

- A.H. Fayol et la vision classique de la direction :

1. Fayol a été l'un des premiers à définir les tâches dévolues à la direction : " Diriger, c'est avant tout commander aux hommes pour obtenir que les objectifs préalablement définis soient atteints « .

Pour lui, diriger c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Prévoir, c'est réfléchir à ce que l'on va faire, c'est anticiper l'évolution de l'entreprise, c'est explorer l'avenir. La prévision s'appuie sur l'élaboration de scénarios dont l'objet est d'imaginer des situations susceptibles d'apparaître. Elle propose des réponses à ces situations et constitue la stratégie de l'entreprise.

Organiser, c'est définir qui fera quoi, à quel moyen et avec quels moyens ; c'est-à-dire mettre en place les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs

Commander, c'est donner des directives et des "impulsions" qui laissent libre cours à l'initiative des collaborateurs.

Coordonner, C'est mettre en place les différents rouages de l'entreprise et assurer leur fonctionnement harmonieux. Coordonner, c'est aussi stimuler, c'est-à-dire, pour reprendre l'expression de B. Evgrafov, "faire vouloir".

Contrôler, c'est s'assurer de la bonne exécution des directives, c'est vérifier que l'entreprise ne s'écarte pas des objectifs fixés, c'est mesurer les résultats obtenus et entreprendre si nécessaire les actions correctives.

- La vision plus moderne : le management

Les principes du management ne s'opposent pas aux théories de Fayol mais les complètent. Aux fonctions traditionnelles du dirigeant s'ajoutent trois rôles : prendre des décisions, s'informer et communiquer, pour faire de lui le véritable pilote de l'entreprise.

La prise de décision est une activité importante de dirigeant. Décider, c'est faire un choix, résoudre un problème, saisir une opportunité. Dans les grandes entreprises, le manager délèguera une grande partie de ses attributions pour ne conserver que ce rôle de décideur. Au contraire, dans les P.M.E., le patron centralise de nombreuses responsabilités.

- Rôle et portrait de managers :

Les principes de l'excellence de T. Peters et R. Waterman :

- Le parti pris de l'action
- L'écoute du client
- L'autonomie et l'esprit d'entreprise
- La productivité sur la motivation des hommes
- La mobilisation autour de valeurs partagées
- La concentration sur le métier

- Une structure simple et légère
- La souplesse allée à la rigueur

4. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise : de la centralisation à la direction par objectif

5. a) La centralisation :

Dans une organisation centralisée, le pouvoir de décision est concentré entre les mains d'un petit nombre de personnes. Cette situation présente un certain nombre d'avantages mais aussi des inconvénients.

Avantage :

- Une vue ensemble de l'entreprise est plus facile ainsi que la fixation d'une orientation stratégique.
- Permet un contrôle absolu et clair.
- Facilite la gestion.
- Permet l'application de norme standard.
- Permet de minimiser les coûts de certains services ou fonctions
- Permet d'éviter plus facilement les décisions vagues voire conflictuelles.
- Permet d'éliminer toute concurrence interne indésirable : par exemple.

Des produits identiques vendus à des prix différents par deux branches du groupe.

- Autorise la réalisation d'économies d'échelles.

Inconvénients :

- elle limite le pouvoir de réaction de l'entreprise face aux variations de l'environnement du fait de la lenteur de transmission de l'information.
- elle oblige la direction à prendre un grand nombre de décisions ce qui peut entraîner un retard dans la prise de décision, voire une absence de décision.
- elle incite les dirigeants à accorder la priorité à des décisions secondaires au détriment des décisions importantes qui engagent l'avenir de l'entreprise.

1. b) La décentralisation et la délégation dans l'entreprise :

- La décentralisation :

Toute décentralisation repose sur trois idées simples :

- la décision doit être prise autant que possible à l'endroit et au moment où le problème surgit.
- il faut utiliser de façon optimale les compétences dans l'entreprise : un

problème sera d'autant mieux traité que sa pollution sera confié à ceux qui en ont la meilleure connaissance et qui sont les plus compétents.

- le personnel est d'autant plus motivé qu'il participe à la gestion de l'entreprise.

Avantages de la décentralisation :

- Les responsables locaux peuvent réagir au changement de conditions du marché et réduire ainsi l'inertie de la firme.

- La prise de décision est plus rapide, plus claire et fondée sur une meilleure connaissance des conditions locales.

- La responsabilité et l'autorité locales génèrent un plus grand nombre de cadre de meilleure qualité.

- Une implication et une motivation supérieure susceptibles d'entraîner une meilleure productivité et des profits plus élevés.

- Administration et paperasserie sont réduites au minimum.

- Les services généraux sont plus accessibles et moins pléthoriques. Leur action est plus facile à contrôler.

- La délégation :

La délégation repose sur la volonté de faire descendre la prise de décision au plus bas niveau possible. On admet, en effet, que c'est celui qui est le plus proche de la réalité qui peut prendre la décision la plus adaptée au problème posé. Mais ceci implique :

- que l'on donne les moyens de prendre la décision et de l'appliquer.

- que l'on a précisé les limites à l'intérieur desquelles cette délégation peut s'exercer ; plus quelqu'un a une idée claire de ce qu'il doit accomplir, plus il y a de chances pour qu'il le fasse.

Enfin, la délégation suppose le droit à l'erreur : tout homme peut se tromper et l'on ne considère pas que celui qui a fait une erreur est coupable. Par contre, on lui demande de signaler l'erreur. C'est la raison d'être du contrôle (autocontrôle et contrôle par le supérieur).

- La direction par objectif :

Les principes de la direction par objectif ont été proposés par P. Drucker vers 1960. Ils permettent de mettre en œuvre la décentralisation dans l'entreprise : la direction de l'entreprise fixe des objectifs qu'elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leur avis avant

exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n'est pas discutée, seuls les moyens accordés font l'objet d'une négociation.

1. Gélénier, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif (D.P.P.O): les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu'ils s'engagent à réaliser

Dans la pratique la D.P.P.O concerne la réalisation d'objectifs à court terme.

Révision

1. Quelle est la différence entre les biens et les services ?
2. Quels sont les éléments dont une entreprise a besoin pour produire des biens et des services ?
3. Montrez que la réclamation d'un client a des répercussions sur tout le système entreprise.
4. Quels sont les facteurs qui peuvent pousser une entreprise à déclarer faillite ?

Le regard que nous portons sur l'entreprise sera celui de l'analyste et qui se situe au cœur de l'organisation. L'intérêt d'une telle approche consiste à se concentrer sur l'intérieur de l'entreprise, sur la manière dont l'entreprise est structurée, sur la définition de sa politique, sur son fonctionnement interne, sur ses modes de régulation et enfin sur son évolution.

L'entreprise devra s'adapter de plus en plus aux contraintes de l'environnement dans la mesure où cette envie est devenue turbulente ; nous naviguons de plus en plus en avenir incertain. A l'évidence, on ne peut plus partir de l'hypothèse qui consiste à dire que l'entreprise est une entité unique et homogène.

Qui y a-t-il de commun entre une PME et une multinationale ? Qui y a-t-il de commun entre une industrie de main d'œuvre et une entreprise capitaliste ? Qui y a-t-il de commun entre une entreprise du secteur formel et une entreprise du secteur informel ?

Comment définir une entreprise ?

Il existe une multiplicité de regards qui se portent sur l'entreprise constituant de ce fait autant de source en matière de définition. La

définition la plus basique consiste à définir l'entreprise comme un lieu de production de biens et de services. (on va privilégier la dimension purement économique).

Une autre définition consiste à définir l'entreprise comme une organisation c'est-à-dire un ensemble d'individus et de moyens structurés et hiérarchisés disposant de l'autonomie de décision et surtout d'une personnalité juridique.

L'entreprise est autonome dans sa prise de décision (seul à prendre sa décision).

L'entreprise est à la fois une cellule économique (création de richesses), une cellule sociale, un centre autonome de décision et également distributrice de revenus (salaires).

L'entreprise est en relation permanente avec les autres cellules économiques (ménages, fournisseurs, conquérants, etc...).

On peut alors présenter l'entreprise comme un système (ensemble d'éléments différenciés en interaction).

Pour être le plus précis, on peut affiner ce classement en tenant compte des propriétaires de l'entreprise. Il est possible de distinguer les entreprises du secteur privé, du secteur public et du secteur de l'économie sociale.

- les entreprises privées : entreprises individuelles et entreprises sociétaires.
- les entreprises publiques : entreprises dont le capital est détenu en totalité ou de façon importante par l'Etat. L'Etat peut exercer une influence dominante sur ces entreprises publiques. On retrouve l'office nationale des forêts, l'imprimerie nationale, la société nationale des poudres, etc...
- le secteur de l'économie sociale ou coopératif : les entreprises du secteur coopératif sont des entreprises détenus par ceux qui en bénéficient. Elles sont un mode de décision démocratique (un homme = une voix) et le pouvoir ne dépend pas des apports en capital. On rémunère les associés en fonction de leur activité.

Ce secteur va rompre avec une logique capitaliste (les SCOP : Société Coopérative Ouvrière de Production qui sont des sociétés commerciales

détenu par les salariés ; coopérative de direction : entreprises possédées par leurs consommateurs).

Ces coopératives ont été créées pour augmenter la puissance d'achat des consommateurs.

Les coopératives des commerçants sont détenues par les commerçants avec pour mission d'offrir des services (achats, publicités)

Les mutuelles de santé et d'assurance sont possédées par les assurés sociétaires qui ont la même fonction que les compagnies d'assurance .

Les banques mutualistes sont détenues par leurs clients sociétaires et occupent une place prépondérante dans le système bancaire (caisse locale du crédit agricole, le crédit maritime, le crédit mutuel, la banque populaire et le crédit mutuel).

1°) Les classements selon l'activité.

Le classement d'entreprises peut s'opérer de plusieurs manières. La manière la plus courante est de regrouper les entreprises en fonction du secteur économique auquel elles appartiennent.

Dans les années 1940, un économiste australien du nom de Colin CLARK a identifié 3 grands secteurs économiques :

- le secteur primaire qui englobe les entreprises qui produisent des matières premières (agriculture, pêche, sylviculture, activités minières et l'énergie) ;
- le secteur secondaire qui comprend les entreprises transformant les matières premières en biens de production ou de consommation (industrie, bâtiment ou travaux publics) ;
- le secteur tertiaire réunissant des entreprises produisant des services (banques, enseignement).

En 1850, le secteur primaire regroupait la moitié des actifs. Aujourd'hui, ce secteur ne représente que 4 % des actifs.

En 1850, le secteur secondaire représentait 25 % des actifs. Il a atteint son paroxysme en 1970 où il représentait 37,5 % des actifs regroupés et aujourd'hui il regroupe que 25 % des actifs.

Actuellement, le secteur tertiaire ne cesse de s'accroître ; aujourd'hui, il représente 71 % des actifs. On parle de théorisation de l'économie.

Si le secteur tertiaire s'est développé autant en France, c'est notamment grâce au gain de productivité qui a été réalisée dans le secteur primaire mais également dans le secteur secondaire.

Tous ces éléments ont permis de dégager de la main d'œuvre qui va alimenter l'essor du secteur tertiaire. On parle de déversement, le trop plein d'emploi issu du secteur primaire et secondaire va se retrouver dans ce secteur tertiaire.

Un autre phénomène va contribuer à cette tertiarisation de l'économie à savoir la demande croissante de services aux entreprises (externalisation des fonctions informatiques, comptables, communication) et aux particuliers (développement des loisirs, vieillissement de la population, l'augmentation du travail des femmes).

Toutefois, il existe une interdépendance entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire car les entreprises du secteur secondaire font largement appel à des entreprises de services (ventes, maintenances, transports).

La décroissance d'emploi dans le secteur primaire et secondaire ne signifie pas que la richesse qui y est créée diminue proportionnellement. Elle traduit simplement l'existence d'importants gains de productivité pour ces deux secteurs (primaires et secondaire).

La notion de secteur est parfois insuffisante pour rendre compte de l'évaluation réelle d'activité économique car l'entreprise privilégie l'activité proprement dite.

On aura alors recours à la notion de branche d'activité (ensemble d'entreprise fabriquant une même catégorie de biens et de services).

La filière met en évidence le cheminement d'un bien depuis l'extraction de la matière première jusqu'au produit final et montre aussi les interdépendances entre branches.

On voit bien l'importance de la notion de filière lorsque la baisse de la consommation d'un produit a des répercussions sur l'ensemble des autres acteurs. C'est un élément central de la réflexion stratégique

2°) Le classement des entreprises selon la taille.

On distingue les entreprises artisanales appelée très petites entreprises (TP) qui ont moins de 10 salariés ; les petites entreprises de 10 à 49 salariés ; les entreprises moyennes 250 à 249 salariés et enfin les grandes entreprises de 250 et plus.

Le tissu productif se caractérise par une multitude de très petites entreprises (micro entreprises) évaluées à 1 617 000.

Ainsi, près de 56 % des entreprises n'ont pas de salariés (profession libérale, petits agriculteurs, artisans et commerçants) 92 % des entreprises en France ont moins de 9 salariés. Les grandes entreprises sont au nombre de 7 000.

L'augmentation du nombre de salariés se double d'obligation légale. A 10 salariés, l'entreprise a obligation d'organiser l'élection du délégué du personnel. A partir de 50 salariés, l'entreprise a obligation de créer un comité d'entreprise et pour les grandes entreprises on rajoute un bilan social.

Les grandes entreprises dégagent moins de 50 % du chiffre d'affaire environ ; deux tiers des investissements français et 40 % des salariés d'où leur prédominance dans le paysage économique et médiatique.

3°) La situation de concurrence.

Entre la situation de concurrence pure et parfaite tel que la décrit la théorie économique et la situation de monopole, on trouve le cas fréquent dans la réalité d'oligopole mais également de concurrence monopolistique où le marché est dominé par quelques grandes firmes.

Quelles sont les conditions d'une concurrence pure et parfaite? La concurrence pure et parfaite suppose que soit rempli certaines conditions ?

- le principe d'atomicité du marché (l'information est exhaustive, disponible à tous instant pour la totalité des agents sur le marché) ;
- l'homogénéité des produits (produits homogènes, les mêmes ou substituables parfaitement) ;
- fluidité du marché (collaboration parfaite entre les agents et l'adaptation entre l'offre et la demande se fait par ajustement instantané) ;

- ouverture du marché (tous agents peuvent rentrer sur le marché ou sans retirer sans que les conditions du fonctionnement du marché en soient modifiées).

Ces hypothèses sont irréalistes dans la mesure où l'entreprise constitue un cadre théorique à partir duquel on peut apprécier des situations réelles observables.

Les monopolistiques existent lorsqu'une seule entreprise délivre un produit ou un service sur un marché. Dans cette situation, le pouvoir de l'entreprise est important car le risque est que l'absence de concurrents l'incite à innover peu.

Lorsqu'il existe de nombreux concurrents cherchant à caractériser l'offre par rapport aux autres et a attiré ainsi d'autres segments de clientèle spécifiques, on se trouve dans une situation de concurrence monopolistique.

Si quelques offreurs sont présents sur le marché d'un même produit face à un grand nombre de demandeurs, on parle d'oligopole.

L'analyse des entreprises sous leurs trois dimensions principales.

Lorsqu'une réalité est trop complexe à saisir, le réflexe cartésien est de la découper en sous-ensembles cohérent.

A défaut d'une perception d'ensemble, on disposera d'une somme d'éléments dont on cherchera ensuite à reconstruire la cohérence. De ce point de vue, l'approche analytique résultant d'un tel découpage va s'opposer à une approche systématique qui elle va privilégier un regard globale.

La démarche analytique est néanmoins tentante car il est nécessaire de bien connaître tous les éléments constitutifs de la réalité qu'on veut analyser mais elle suppose une certaine homogénéité des ensemble étudiés ce qui n'est justement pas le cas en ce qui concerne les entreprises.

Contrairement à d'autres systèmes vivants, les entreprises ne sont pas toutes constituées des mêmes unités (services) et ne disposent pas des mêmes fonctions. Par exemple, certaines sociétés ne produisent rien directement (elles sont fabriquées par d'autres) et parfois certaines

sociétés ne vendent rien directement (ventes de produits confié à des partenaires). Ces sociétés, sans activités d'exploitation directe, échappent aux catégories classiques de l'analyse : elles animent un réseau plus qu'elles ne produisent et vendent.

Cela dit, on peut avoir "des entreprises sans usine" expression utilisée par le président d'Alcatel quand il annonce de céder des unités de fabrication à des partenaires industriels.

Néanmoins, il n'y a pas d'entreprises sans activité économique (production ou autres) et encore d'entreprises sans hommes.

I. La dimension économique.

Cette dimension économique est la plus évidente et pourtant elle peut être plus complexe qu'on imagine à priori.

On présente généralement l'entreprise comme une unité produisant des biens et des services sur un marché. Pour cela, elle réalise une combinaison productive à partir de ressources (matériels, techniques et technologiques, humaines et financières) qu'elle transporte.

Cette approche traditionnelle privilégie excessivement l'activité de transformation production comme source de la création de valeur.

Cela suppose, implicitement, que les fonctions opérationnelles (productions et ventes) sont les seules véritablement créatrices de richesse.

Alors que les autres activités de l'entreprise, censé veiller à une utilisation optimale des richesses, ne généreraient que des coûts.

2) La dimension sociale.

Elle peut s'étudier à plusieurs niveaux. L'entreprise remplit une fonction d'utilité sociale et en tant que groupe humain organisé, on peut l'analyser comme une cellule sociale voir dans une optique plus large comme une institution sociale.

a. L'utilité sociale.

La fonction d'utilité sociale est induite par le rôle de distributeur de revenu décrit précédemment mais par le fait que l'entreprise a pour vocation de satisfaire les besoins des consommateurs.

L'existence même d'entité productive est liée à la formation de biens et de services qui sont consommée.

Même s'il arrive que les firmes suscitent un bien de consommation plus qu'elle en cherche à répondre à un besoin et la satisfaction des besoins de consommation est la raison d'être, d'exister des entreprises.

Réaffirmer cette notion d'utilité sociale relativise le rôle du profit trop souvent présenter comme la finalité unique de l'entreprise.

Sans profits, l'entreprise ne peut pas se pérenniser mais il n'y a de profit possible si à l'origine il n'y a pas de réponse à une demande sociale, sociétale. Cette dernière pouvant aussi bien concerné des besoins vitaux (produire pour nourrir la population, pour la soigner, etc ...) que de produits de consommations plus symbolique (produits de luxe).

b. L'entreprise cellule sociale.

L'entreprise est aussi une cellule sociale car elle est composée d'individus regroupés autour d'une même communauté d'objectifs, coopérants, communiquant et parfois aussi s'affrontant.

Les individus, membres de l'organisation, sont inséré dans un réseau formel de flux physiques d'infos et mettent à la disposition de cette communauté leur compétence, leur savoir-faire, leur expérience.

Ils forment des ensembles plus ou moins institutionnalisés et structurés (l'encadrement, les syndiqués, etc ...) qui sont autant d'acteurs sociaux au sein de l'organisation.

L'action de ces acteurs sociaux va servir de point de départ à toutes les investigations concernant l'entreprise.

Les individus cherchent la satisfaction de besoins personnels, sociaux et psychologiques :

- accès à un emploi et à un revenu ;
- élargissement de leurs compétences professionnelles ;
- sentiment d'appartenance à un groupe ;
- souhait d'accomplissement personnel.

La capacité de l'entreprise à satisfaire ses différentes aspirations détermine en parti le comportement d'individu ou groupes d'individus :

- adhésion plus ou moins forte aux objectifs de l'organisation ;
- qualité du climat social.

Cette dimension sociale renvoie aux réflexions sur la motivation des salariés et ramène de ce fait aux considérations de nature économique :

- une réelle implication du personnel représente la garantie d'un relatif consensus social, condition nécessaire pour la réalisation des objectifs économiques.

c. L'entreprise institution sociale.

Présenter l'entreprise comme une cellule sociale conduit d'une manière plus générale à s'interroger sur son rôle en tant qu'entité participant à la régulation de la vie en société au même titre que d'autres institutions sociales comme l'Etat, la famille ou encore l'école.

Cette dimension « sociétale » invite à une réflexion sur la responsabilité des entreprises en matière sociale.

L'entreprise devait être citoyenne il y a quelques années. Aujourd'hui, on dit plus volontiers qu'elle doit être éthique et participer au développement durable.

CV et lettre de motivation

1. LE CURRICULUM VITAE

L'objectif du CV est d'attirer l'attention de l'employeur sur votre candidature afin de décrocher un entretien d'embauche.

Etat civil, accroche, formation, expérience...le curriculum vitae résume votre parcours. Vous devez faire comprendre qui vous êtes. D'un point de vue général, pour rédiger un bon CV il faut veiller à fournir un document qui soit compréhensible, synthétique et qui s'appuie sur des éléments identifiables.

1. Quelques règles à respecter...

- Déterminer clairement ses attentes

Que votre candidature soit spontanée ou non, indiquez, comme titre de votre CV, le poste que vous visez.

- Se présenter

Outre les nom, prénom et coordonnées, précisez ce qui vous semble nécessaire (permis de conduire par exemple), mais ne rentrez pas dans des détails trop personnels ne concernant pas votre recruteur.

- Soigner la présentation visuelle du CV

Les recruteurs sont amenés à recevoir un grand nombre de CV. Pour vous démarquer, il faut donc bien soigner la présentation de votre CV. Graphisme, couleurs, mises en gras sont des éléments qui pourront non seulement attirer l'œil du recruteur sur votre CV mais également le guider dans la lecture.

- Soigner l'orthographe

Le soin porté à l'expression et à l'orthographe est un signe de professionnalisme. N'hésitez donc pas à vous faire aider pour corriger les différentes fautes de grammaire ou d'orthographe. Evitez également de recourir aux abréviations.

- Etre synthétique

Un CV n'est pas un roman ! Si vous voulez conserver l'intérêt des recruteurs, privilégiez des énoncés courts et riches de sens. Listez les détails de vos expériences et formations sans faire de longues phrases structurées.

- Vendre ses compétences et ses qualités

La rubrique consacrée à vos expériences professionnelles est le pivot central d'un CV, elle doit vous permettre de vendre vos savoir-faire et aptitudes. Pour un bon CV, privilégiez donc au maximum les détails qui mettent en exergue une compétence ou une qualité particulière chez vous, et quantifiez votre CV.

- Dissimuler ses faiblesses mais ne pas les cacher

Vous pouvez atténuer certaines petites lacunes (échec à un examen, année sabbatique...) en développant davantage les éléments constituant vos atouts.

- Privilégier la qualité à la quantité

Mentionner dans un CV l'ensemble des postes occupés n'est pas nécessaire. Pour rédiger un bon CV, triez vos expériences passées et ne précisez que celles qui sont pertinentes par rapport à votre recherche actuelle. Il est préférable de décrire trois expériences professionnelles importantes que d'en citer dix de façon évasive.

2. Et les erreurs à éviter !

- Se répéter

Le bon CV doit attirer et surtout conserver l'attention des recruteurs. Eviter de répéter plusieurs fois un élément, même s'il vous semble important. N'oubliez pas qu'un CV doit tenir sur une page.

- Utiliser un jargon inadapté ou des abréviations.

Pour être lisible de tous, vous devez vous assurer de la clarté de vos expressions. N'hésitez pas à préciser les termes trop techniques ou les sigles particuliers.

- Proposer un modèle de CV impersonnel

La rubrique qui concerne vos activités et loisirs doit mettre en avant votre personnalité. Evitez de tomber dans les traditionnels « Sport, lecture, musique, voyage et cinéma » ! Un bon CV doit définir plus précisément vos goûts : littérature française, cinéma de la nouvelle vague...niveau de sport, participation à des compétitions.

- Mentir sur certaines données

Vous pouvez atténuer vos lacunes mais mentir peut s'avérer risqué. Vous serez démasqué lors de l'entretien d'embauche !

- Rédiger un CV à rallonge

En France, la règle d'usage pour la rédaction de CV est simple : un CV doit tenir en une page.

- Joindre une photo non professionnelle

La présence d'une photo n'est pas obligatoire. Si vous décidez d'en mettre une, utilisez une photo d'identité sobre.

- Adopter une présentation tape à l'œil

Evitez par exemple de mettre trop de couleurs ou d'utiliser des polices trop originales.

- Envoyer seulement son CV

Vous ne pouvez pas vous contenter d'envoyer uniquement votre CV. Il faut toujours joindre une lettre de motivation.

3. Les différentes rubriques d'un bon CV

- L'amorce.

L'amorce est la partie de votre CV dans laquelle vous mentionnez votre identité, elle est ce sur quoi se pose l'œil du recruteur en premier : ne la négligez pas lors de votre rédaction de CV.

Déclinez votre état civil : nom et prénom, adresse, numéro de téléphone, e-mail, âge ou date de naissance.

Vous pouvez également préciser : statut marital, permis de conduire... ces informations ne sont cependant pas obligatoires. Vous pouvez également y faire figurer une photo d'identité, qui permet aux recruteurs de mémoriser votre visage et peut donc s'avérer être un atout, à condition d'utiliser une photo qui reflète votre professionnalisme.

- La formation

Lors de la rédaction de CV ne sous-estimez pas la rubrique concernant vos formations. Ce sera d'ailleurs la rubrique que vous mettrez en avant si votre expérience professionnelle n'est pas assez importante (notamment pour les jeunes diplômés).

Procédez de manière anti-chronologique en indiquant vos diplômes du plus récent au plus ancien. Mentionnez systématiquement : l'année d'obtention du diplôme, le nom et le lieu de l'établissement dans lequel vous l'avez obtenu.

Vous pouvez ajouter une courte description de votre programme d'étude, si cela est pertinent pour votre candidature. Ne mentionnez pas les diplômes relevant de vos études primaires et secondaires, surtout si vous possédez des diplômes d'études supérieures.

N'hésitez pas à indiquer les formations continues que vous avez suivies au cours de votre vie professionnelle et précisez également les cours ou travaux réalisés.

- L'expérience professionnelle

La rubrique détaillant vos expériences professionnelles est primordiale. Il est important d'en soigner la présentation et le contenu.

Enumérez dans votre CV les expériences professionnelles les plus importantes ayant jalonné votre carrière (contrats, stages, bénévolat...), de la plus récente à la plus ancienne.

Indiquez les années d'entrée et de sortie de l'entreprise ; le nom de l'entreprise ainsi que son secteur d'activité.

Mentionnez votre poste avec précision. Détaillez les missions ou responsabilités qui vous ont été confiées. Indiquez les résultats obtenus et le bilan de votre expérience (chiffres, statistiques..).

- Les compétences

Les connaissances linguistiques

La mention de vos compétences linguistiques est essentielle pour rédiger un CV. Indiquez les langues par ordre décroissant de maîtrise. Mentionnez pour chaque langue le niveau de maîtrise :

bilingue / courant / scolaire / notions. Si vous êtes étranger, indiquez votre langue maternelle et votre niveau de français.

Mentionnez vos séjours linguistiques et leurs durées, ou les travaux réalisés en langue étrangère. Si vous possédez des diplômes ou qualifications dans une langue, n'hésitez pas à l'indiquer.

Les compétences informatiques

Il est indispensable de nos jours de préciser ses compétences informatiques. Indiquez le nom des outils informatiques que vous maîtrisez.

- Les loisirs ou centres d'intérêt

Cette rubrique, plus personnelle que les autres, vous permet de mettre en avant vos activités associatives et sportives, vos centres d'intérêts, vos loisirs... Les recruteurs pourront ainsi mieux cerner les principaux traits de votre personnalité. N'hésitez pas, pour rédiger un CV, à dépasser les frontières des traditionnels « lecture, musique, sports et voyages ».

Précisez ce qui vous attire dans telle activité, pourquoi vous la pratiquez. Si vous pratiquez un sport en compétition, mentionnez quel est votre niveau. Les valeurs sportives suscitent fortement l'intérêt des recruteurs

Les activités sortant de l'ordinaire attirent non seulement l'œil mais permettent également de mettre en avant votre ouverture d'esprit et votre originalité. Toutes les activités ne peuvent pas être mentionnées dans un CV. En effet, toute activité à caractère politique, religieux ou idéologiste peut jouer en votre défaveur. N'indiquez donc pas ces passe-temps et ce même s'ils ont une importance particulière pour vous.

2. La lettre de motivation

La lettre de motivation est un élément obligatoire pour toute candidature à un stage, emploi ou formation, elle accompagne votre CV et explique votre demande d'emploi.

La lettre de motivation doit susciter l'intérêt du recruteur en répondant à trois questions :

- **Première partie de la lettre de motivation : Quel est l'objet de votre candidature ?** Dès les premières lignes de votre lettre de motivation vous devez indiquer l'objet de votre candidature dans des termes très précis et si possible en montrant que vous connaissez l'entreprise ou l'institut visé. *"...je suis à la recherche un stage/emploi dans le secteur de la bio informatique... dans une entreprise leader sur son marché comme XX technology "* S'il s'agit d'une recherche de stage mentionnez vos disponibilités (temps plein, alternance, dates de disponibilités, durée). S'il s'agit d'une demande d'admission pour une formation, précisez bien les options choisies.

- **Deuxième partie de la lettre de motivation : Qui êtes vous ?** Attention à ne pas répéter votre CV dans votre lettre de motivation. Vous devez ici justifier votre demande en l'inscrivant dans votre cursus : *"après une BTS action commerciale... deux stages de vendeur... je souhaite obtenir un poste de vendeur confirmé..."* Votre lettre de motivation peut compléter votre CV en détaillant une expérience particulièrement intéressante que vous n'avez pas pu développer dans votre CV : mission, responsabilité, résultats... choisissez de développer cette expérience si elle est en relation directe avec le poste de l'annonce. *"lors de mon stage chez XYZ j'ai pu démontrer mes compétences de gestion de projet en réalisant..."* Cette partie crédibilise aux yeux du recruteur votre demande en l'inscrivant dans une logique de cursus et renforce la valeur de votre expérience présentée dans votre cv.
- **Troisième partie de la lettre de motivation : Pourquoi voulez-vous ce stage/emploi/formation ?** Expliquez ici dans votre lettre de motivation pourquoi l'entreprise ou l'institut vous attire, en quoi la mission/formation vous semble intéressante et en quoi vous motive-t-elle. Aussi la lettre de motivation doit permettre à votre lecteur de voir si vous savez ce qui vous attend (si vous avez bien compris les enjeux du poste convoité) : vous pouvez intégrer ici les éléments de l'offre de stage/emploi en spécifiant ce qui vous motive dans ces missions et quels sont vos points forts associés à ces missions.

Politesse. Soyez courtois et poli : terminez toujours votre lettre de motivation en précisant que vous restez à disposition du lecteur pour plus d'informations et en concluant par la formule de politesse standard : *"Je reste à votre entière disposition pour plus d'informations, je vous prie d'agréer, Madame Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées"*

Originalité / vocabulaire. Constituez des phrases courtes et percutantes afin d'adopter un style clair et direct (une page maximum). Faites preuve d'originalité dans votre lettre de motivation afin de vous détacher de la masse, l'impact de votre lettre sera plus important (mais sans dépasser les limites !).

Unique. Un même CV peut être envoyé à plusieurs entreprises différentes mais une **lettre de motivation** doit être toujours unique et spécifique à l'offre et l'entreprise ou institut visé. Ne sélectionnez que des informations vous concernant et susceptibles d'intéresser le recruteur.

Manuscrite ? La règle imposant une lettre de motivation manuscrite semble dépassée face à l'ampleur du développement de processus de recrutement via internet. Cependant si vous avez la possibilité d'envoyer par la poste votre candidature peut-être qu'une version manuscrite de votre lettre de motivation vous permettra de vous démarquer des autres candidatures.

Un dernier conseil, **faites relire votre lettre de motivation** à vos proches et relisez-les à tête reposée, votre lettre de motivation doit être parfaite sur le fond et sur la forme !

Les règles générales :

- Une page, pas plus :

Une lettre de motivation ne doit jamais excéder la longueur d'une page, l'inverse serait signe d'un

manque d'esprit de synthèse et ne motiverait pas le recruteur à la lire.

- Aucune faute d'orthographe :

L'orthographe est d'une importance capitale : Sachez qu'à la première faute, 90 % des recruteurs arrêtent de lire votre lettre >> Il est primordial de faire relire votre lettre pour valider qu'il n'y ait aucune faute.

- Transparence :

Tachez de vous vendre, mais ne soyez pas hypocrite, cela ne servirait à rien et pourrait vous mettre dans l'embarras lors de l'entretien ou même après.

- Clarté :

Allez droit au but dans votre lettre, inutile de paraphraser pour faire une lettre un peu plus longue. Donnez des arguments de poids, et cohérents avec votre profil, votre objectif et l'offre à laquelle vous répondez.

- Pertinence et personnalisation.

Montrez que vous connaissez l'entreprise, le domaine d'action, cela montrera que vous vous êtes renseignés, et que vous n'écrivez pas la même lettre à chacune des offres d'emplois auxquelles vous répondez.

Faites preuve d'originalité dans votre lettre de motivation afin de vous détacher de la masse, l'impact de votre lettre sera plus important (mais sans dépasser les limites !).

- Motiver et accrocher le lecteur :

Votre lettre doit être positive et doit motiver le recruteur à vous rencontrer.

- Politesse

Soyez courtois et poli : terminez toujours votre lettre de motivation en précisant que vous restez à disposition du lecteur pour plus d'informations et en concluant par la formule de politesse standard : "Je reste à votre entière disposition pour plus d'informations et vous prie d'agréer, Madame Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées"

Les petits + à connaître :

- Évitez les phrases trop longues.
- Votre lettre doit être cohérente avec votre CV mais pas une redite, elle doit être complémentaire.
- Si vous décidez de mettre un titre, essayez de donner votre profil en l'orientant vers vos objectifs.
- Ne commencez jamais votre lettre par "Je".
- Ne soyez pas vantard.
- N'utilisez pas les formules négatives.
- Évitez les répétitions.
- Ne soyez pas pompeux, inutile de multiplier les formulations trop polies.
- Ne soyez pas misérable, on ne vous embauchera pas par pitié.
- Ne soyez pas trop bref (5 lignes ne sont pas suffisantes).
- Si vous tapez votre lettre, n'utilisez pas de polices excentriques. Arial ou Times seront parfaites.
- Une lettre envoyée par la poste ou déposée au recruteur, même tapée, doit être signée.
- Les formules de politesse à connaître :
 - « Je vous prie d'agréer (ou d'accepter), Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées. »
 - « Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués. »
 - « Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments. »
 - « Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée. »
 - « Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'expression de mes sentiments distingués. »
 - « Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, en ma considération distinguée. »

« Veuillez accepter, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées. »

Erreurs souvent commises, à éviter :

- On dit : "Je réponds à votre offre d'emploi" et non pas "je réponds à votre demande d'emploi".
- On sollicite des informations complémentaires et non supplémentaires.
- On ne dit pas : « Veuillez accepter, Madame, mes respectueux hommages. »
- Vérifiez si vous vous adressez à une dame ou un monsieur, et adaptez votre lettre en fonction.

NOM Prénom
Adresse postale
Téléphone Mobile / Fixe
Adresse-Email@yahoo.fr

Nom de l'Entreprise destinataire
Nom du recruteur destinataire
Poste du recruteur destinataire
Adresse postale de l'entreprise

Paris (ville), le "date"

Objet : candidature au poste « intitulé du poste ».

Madame, Monsieur,

Après une expérience dans le domaine...précisez ici le domaine de vos précédentes expériences (job, stage ou emploi) en étant synthétique et bref (il s'agit des premières lignes de texte de votre lettre : il faut accrocher le lecteur pour qu'il soit tenté de lire la suite)
... je recherche un poste en... mettre ici le nom du poste recherché / secteur activité visé ainsi
je me permets de vous adresser ma candidature au poste de

Ma formation et mes expériences professionnelles m'ont permis... détaillez ici les expériences ou les compétences qui vous concernent, que vous avez déjà présentées rapidement dans votre CV... Mais ne détaillez ici que une ou deux expériences ou compétences en relation directe avec le poste qui intéresseront le recruteur.

Intégrer la société XYZ au poste de... m'attire tout particulièrement pour... reprendre les missions de l'offre d'emploi et argumenter pourquoi celles-ci vous attirent et quels points forts de votre candidature vous permettront de réussir dans ces missions et donc dans ce poste.

Je me tiens à votre entière disposition pour tous renseignements complémentaires. Je vous prie, Madame, Monsieur, d'agréer l'expression de mes respectueuses salutations.

Prénom NOM

NOM Prénom
Adresse postale
Téléphone Mobile / Fixe
Adresse-Email@yahoo.fr

Nom de l'Entreprise destinataire
Nom du recruteur destinataire
Poste du recruteur destinataire
Adresse postale de l'entreprise

Paris (ville), le "date"

Object : candidature au poste "ingénieur conseil" (Ref#XXCX)

Madame, Monsieur,

Actuellement en deuxième année à l'Ecole Telecom à Paris/ diplômé d'une licence pro en Communication je vous sou mets ma candidature au poste d'ingénieur conseil au sein du département Marketing de votre société. Je pense en effet que le dynamisme et l'excellence (changez les caractéristiques de l'entreprise : renommée, stratégie...) de nom de la société me permettront de pratiquer le métier d'ingénieur dans l'environnement le plus propice à mes attentes et le plus favorable à la mise en œuvre de mon projet professionnel.

Mes études de communication m'ont conforté dans ma vocation de conseil aux entreprises et m'ont donné une expertise en XXXX. Ce cursus académique s'est poursuivi par deux stages effectués dans le cabinet XXXXX à Paris en tant que XXXX au sein du département XXXXX. A la suite de ces expériences j'ai décidé de compléter mes études par un Master XXX en Angleterre afin de me spécialiser dans ce domaine que j'apprécie beaucoup pour... (Décrire ce que vous aimez dans le job ou le domaine d'activité visé : créativité, dynamisme, innovation, tradition, travail d'équipe... donnez des informations concrètes pour montrer au recruteur que vous connaissez les qualités requises pour le job)

La combinaison de ces expériences fait de moi un(e) candidat(e) motivé(e) et rigoureux (se) dans son travail qui pourra parfaitement s'intégrer à votre équipe Marketing.

En espérant pouvoir vous exprimer ma motivation dans le cadre d'un entretien, je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'expression de mes salutations distinguées,

Prénom Nom

(Signature)

Nicolas SUPERTONCV

Célibataire / 21 ans
121 rue du super CV 75019 Paris
Mobile: 0626169282
Email: nicolas.supercv@yahoo.fr

Formation

2010 - à aujourd'hui

E2COM, École de commerce – 92300 Levallois Perret

2^{ème} année / Vous pouvez préciser : Diplôme visé Bac+5 / Spécialisation prévue... / Cours suivis...

2009 - 2010

Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle – 75006 Paris

Licence de Langues Étrangères Appliquées

2008 - 2009

Lycée Colbert

BAC Économique et Social

Expériences professionnelles

Novembre 2010 - Janvier 2011

Le nom du poste occupé – le nom de l'entreprise en gras – 06000 Nice

Missions occupées avec un vocabulaire précis mais compréhensible de tous

Des phrases courtes mais percutantes pour expliquer vos tâches accomplies

Mettre en valeur les grosses expériences avec plus de texte

Mai - Août 2010

Le nom du poste occupé – le nom de l'entreprise en gras – 06000 Nice

Missions occupées avec un vocabulaire précis mais compréhensible de tous

Des phrases courtes mais percutantes pour expliquer vos tâches accomplies

Juillet - Août 2007

Le nom du poste occupé – le nom de l'entreprise en gras – 06000 Nice

Missions occupées avec un vocabulaire précis mais compréhensible de tous

Des phrases courtes mais percutantes pour expliquer vos tâches accomplies

Informatique et langues

Informatique et internet

Maîtrise des logiciels de bureautique (Office), Graphisme (Photoshop), internet (Dreamweaver, FTP)

Usage des réseaux sociaux et gestion d'un blog consacré au... url du blog

Anglais Courant, **Espagnol** Intermédiaire

Centres d'intérêt

Sport Cyclisme (VTT, Route, Piste) ; Volleyball ; Football ; Basketball ; Tennis

Musique Guitare, MAO (Logiciels Propellerhead Reason; Audacity)

Décrire vos passions, vos loisirs, vos occupations le week-end (qui sont dignes d'intérêt pour un recruteur :)

Barney EXEMPLAIRE

Photo

ETAT CIVIL

- 21 ans
- Nationalité Française
- Célibataire / Permis B

COORDONNEES

06 55 44 33 01
barney@yahoo.fr
Adresse :
8 allée du CV
92170 Vanves, France

LANGUES

- Anglais : Bon niveau
- Espagnol: Très bon niveau

INFORMATIQUE

- Pack Office
- Sphinx,
- Internet

CENTRES D'INTERETS

- **Loisirs** : Voyages (Espagne, Portugal, Pologne, Suisse, Mexique), Volley-ball (4 ans), Danse (10 ans), Fitness
- **Association** : membre de l'association « Vive le CV bien fait »

Recherche stage en Travaux Bâtiment Public à partir d'avril 2012

FORMATION

- 2010-2011** **Master 1 Marketing**, un semestre effectué à l'université de Nova à Lisbonne au Portugal, dans le cadre du programme Erasmus, et un semestre effectué à L'IAE Gustave Eiffel de Créteil.
- 2009-2010** **Licence 3 Gestion des entreprises** (gestion, marketing, communication). IAE Gustave Eiffel (Institut d'Administration des Entreprises) - 94000 Créteil.
- 2007-2009** **DUT techniques de commercialisation** (marketing, communication...) Université Paris 12 - 94000 Créteil.

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- 2010-2011** Poste occupé - **le nom de l'entreprise en gras**
Mai à Août, stage de 4 mois.
- Avec un vocabulaire précis mais compréhensible de tous
 - Des phrases courtes mais percutantes
 - Mettre en valeur les grosses expériences avec plus de texte
- 2010-2011** Poste occupé - **le nom de l'entreprise en gras**
Mai à Août, stage de 4 mois.
- Avec un vocabulaire précis mais compréhensible de tous
 - Des phrases courtes mais percutantes
 - Mettre en valeur les grosses expériences avec plus de texte
- 2010-2011** Poste occupé - **le nom de l'entreprise en gras**
Mai à Août, stage de 4 mois.
- Avec un vocabulaire précis mais compréhensible de tous
 - Des phrases courtes mais percutantes
 - Mettre en valeur les grosses expériences avec plus de texte

Julien EXEMPLAIRE

Photo (facultatif)

22 ans
8, rue des exemple de cv
65400 EXEMPLE DE CV
Téléphone : 06 12 34 44 44
Mail : julien-exemplaire@yahoo.fr

ASSISTANT CHEF DE CHANTIER

Vous pouvez indiquer ici le titre ou sujet de votre cv (par exemple le nom du poste, métier ou mission recherché, rappel de vos disponibilités)

FORMATIONS

2011- 2012	INTITULE DE LA FORMATION en Alternance, spécialité « Marketing » (Nom de la ville, 77)
2010-2011	DUT « Techniques de Commercialisation » Université Toulouse la ville Rose - UFR 8
2009	Baccalauréat Scientifique spécialité physique , mention B Lycée super bien même pas privé, Ville
Langues	Anglais : bonnes notions (séjours en Angleterre) Vous pouvez indiquer votre niveau au TOEFL ou GMAT.. ou autre Espagnol : (choisir) scolaire - à perfectionner – lu écrit parlé – bilingue
Informatique	Word, Excel, Internet... tous les logiciels que vous maîtrisez et connus

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Novembre 2002-	NOM DE LA SOCIETE , Ville , Pays si besoin
Septembre 2003	<u>Intitulé de la fonction</u> • Détailler ici de manière synthétique vos missions • avec des mots percutants, riche de signification mais compréhensible de tous. • Rédaction de communiqué de presse, et organisation de conférence de presse
Mai-Juin 2002	EXEMPLE DE CV, Paris <u>Stage assistant chef d'étude</u> • Etude de faisabilité d'une nouvelle bouteille « Nom de la marque » • Etude du packaging de la crème « exemple de cv » de REOLAL • <u>Missions</u> : rédaction de rapports, entretiens de groupes, présentation client
Juin 2000	XAX Finance, Paris la Défense <u>Employé administratif</u> Département sinistres internationaux • Saisie de décomptes, rédaction de lettre aux assurés • Traduction en anglais de déclarations internationales de sinistres automobiles

Autres petits jobs : vendeur chez truc magasin, job d'été, babysitting, cours a domicile...

CENTRES D'INTERET

Sports	Tennis classé 15/2, Football, Vélo
Association	Théâtre, Bénévolat, humanitaire

Littérature...Voyages... montrer à la fois votre ouverture d'esprit et des compétences acquises en dehors du milieu professionnel. Ne rentrez pas trop dans le détail ou dans des anecdotes sans intérêts ("rend visite à ma grand mère") !

