

## **Syllabus Connaissance de l'entreprise** **Premier cycle de formation Vaucanson**

décembre 2014  
Annick Penso, Pierre Rieben

### **Introduction**

Le premier cycle de formation Vaucanson, avec ses deux licences Méthodes et sciences industrielles et Management, vise une double qualification : *horizontale* et *verticale*. *Horizontale*, le métier que les élèves ont appris avec leur cursus en bac professionnel et qu'ils maîtriseront de mieux en mieux tout au long de leur parcours de licence et *verticale*, les capacités d'analyse, d'organisation, de raisonnement et d'abstraction qu'ils assimileront en vue d'assumer des responsabilités d'appui au management et de conduite de projet. Les enseignements du domaine *Connaissance de l'entreprise*, communs aux deux licences Vaucanson, s'attachent à construire des savoirs et compétences essentiellement en relation à cette deuxième qualification en se référant aux activités suivantes, identifiées dans le référentiel d'activités et de compétences des deux licences Vaucanson :

- Participation à l'élaboration d'une stratégie de projet.
- Conception et mise en œuvre d'une méthodologie de projet adaptée.
- Mise en œuvre des techniques de traitement de l'information pour le projet.
- Animation d'équipe-projet.
- Contribution à l'organisation du travail d'une entité de l'entreprise.
- Mise en œuvre des outils d'organisation du travail.
- Analyse, évaluation, ré-organisation des procédures d'une entité de l'entreprise.
- Analyse des enjeux, contexte et stratégie de l'entreprise d'accueil.
- Analyse de la structuration de l'entreprise en termes organisationnels, humains et techniques.
- Conduite d'une relation professionnelle en anglais.

Les enseignements *Connaissance de l'entreprise* (CE) s'articulent en deux unités d'enseignement (UE) : économie, gestion et organisation de l'entreprise (320 h), démarches de projet (182 h), chacune des deux UE abordant plusieurs thèmes comme le précise le tableau *infra*.

Unités d'enseignement	Principaux thèmes	Objectifs
<b>Economie, gestion et organisation de l'entreprise</b>	<b>L'entreprise et son environnement micro-économique</b>	Comprendre l'environnement, les stratégies, les fonctions de l'entreprise du point de vue de l'analyse économique.
	<b>Introduction à la gestion des ressources humaines</b>	Comprendre l'histoire, les enjeux, les objectifs, les composantes et les bases de connaissance de la fonction RH dans les organisations.
	<b>Outils et méthodes de gestion</b>	Assimiler les notions et techniques de base en gestion.
	<b>Organisation de l'entreprise et du travail</b>	Comprendre les notions et concepts de base liés à l'organisation de l'entreprise et du travail. Connaître les outils d'analyse et d'organisation du travail.
	<b>Travail, emploi et qualification</b>	Comprendre les notions et concepts de base liés au marché du travail et de l'emploi. Explorer les questions relatives à l'emploi et au travail.
	<b>Analyse des situations de travail (approches méthodologiques)</b>	Développer une posture réflexive sur les situations de travail rencontrées dans l'entreprise d'accueil.
	<b>Analyse des situations de travail (approches théoriques)</b>	Comprendre les différentes formes d'analyse des situations de travail.
<b>Démarches de projet</b>	<b>Management de projet</b>	Connaître les notions de base liées au management de projet.
	<b>Méthodologie de projet</b>	Comprendre et maîtriser les démarches et outils de conduite de projet.
	<b>Démarche de constitution de portfolio</b>	Développer une posture réflexive sur son parcours professionnel et de formation. Comprendre et maîtriser une démarche d'auto-documentation.
	<b>Traitement de l'information pour le projet</b>	Comprendre et maîtriser les techniques de recueil, traitement et production d'informations.

Pour travailler sur cette qualification *verticale*, les enseignements *Connaissance de l'entreprise* sont conduits à partir d'une organisation pédagogique privilégiant les méthodes actives de l'alternance. Elle est exposée dans le point 1. Le point suivant détaille les temps de formation par UE et par thème tandis que les points 3 et 4 présentent de façon synthétique les contenus et projets proposés. Le dernier point précise les références bibliographiques et webographiques sur lesquels les enseignements du domaine s'appuient.

## 1. Organisation pédagogique

L'ambition des enseignements en *Connaissance de l'entreprise* est de prendre en compte **les manières d'apprendre des élèves** et de fonder **la pédagogie sur une tension permanente entre savoirs construits dans l'action** (en entreprise) et **savoirs méthodologiques et théoriques**, abordés à l'école. Pour cela, les enseignements du domaine doivent permettre aux élèves d'assimiler les bases dont ils ont besoin pour progresser par eux-mêmes en entreprise (dans la compréhension de leur environnement de travail, des principes d'organisation et de gestion de leur entreprise, dans l'organisation de leur propre activité au travail) mais aussi de se confronter progressivement à des formes de pensée qui ne leur sont pas coutumières (grands courants de l'organisation et du

management, approches théoriques de l'analyse du travail, sociologie des organisations et du travail, notions de base en économie et gestion).

Les méthodes pédagogiques mobilisées dans les enseignements *Connaissance de l'entreprise* relèvent essentiellement des pédagogies actives et de la pédagogie de l'alternance sans négliger cependant le recours à des méthodes magistrales mais en veillant à ce qu'elles soient mobilisées en second. Les thèmes sont construits en relation avec les séquences d'apprentissage réalisées en entreprise, en partant du principe que les activités confiées à l'élève se complexifieront au cours des trois années de son parcours de formation.

Première année	Les activités confiées peuvent être d'une envergure modeste. Elles doivent permettre la maîtrise de gestes et savoir-faire simples, ainsi qu'une familiarisation avec le monde de l'entreprise (son métier, ses codes sociaux, ses valeurs), l'objectif premier est une intégration réussie dans l'entreprise et, plus spécifiquement, dans l'unité ou le service où s'effectue l'apprentissage.
Deuxième année	D'une part les activités confiées devront gagner en complexité, et d'autre part, l'élève a à mener un projet dans l'entreprise, ou <i>a minima</i> y participer si l'organisation ne permet pas la conduite autonome.
En troisième année	Dans la réalisation des tâches et missions confiées, l'autonomie la plus possible complète est requise pour l'élève qui doit pouvoir mener des activités complexes, les responsabilités exercées devant être en relation avec la qualification de niveau II. En 3 <sup>e</sup> année, un autre projet est confié à l'élève.

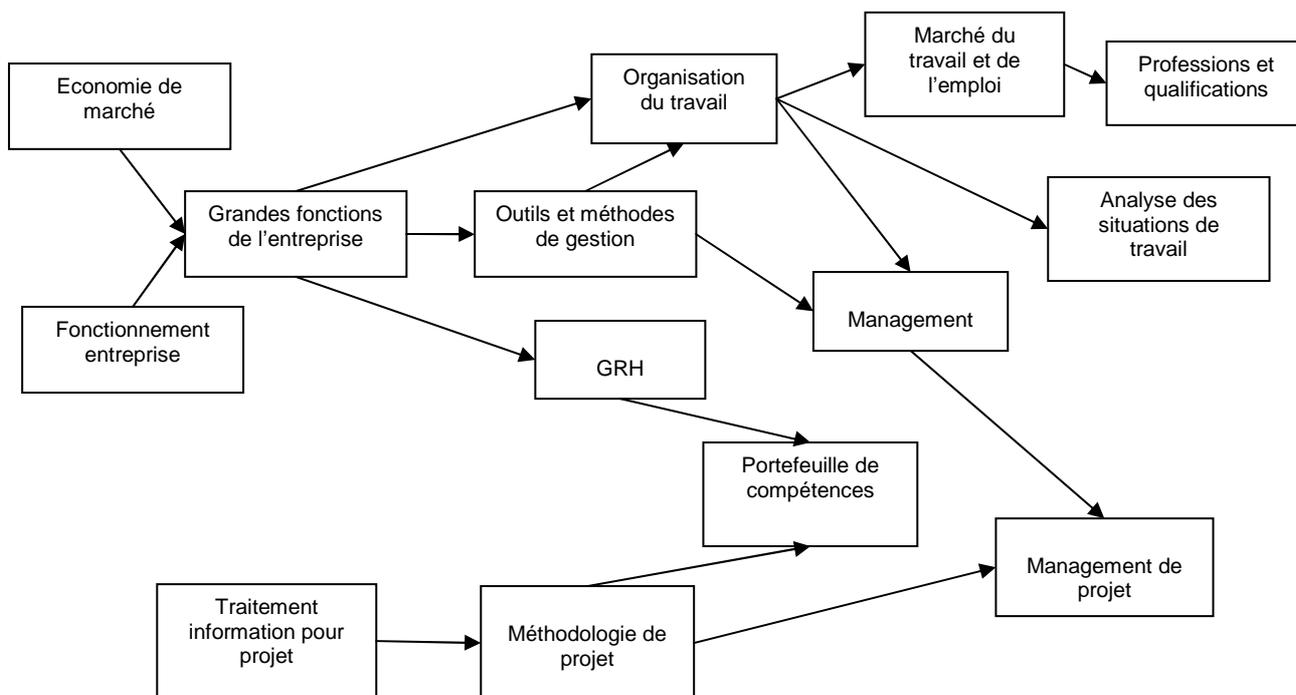
L'activation de l'alternance, à l'école, est réalisée d'une part à partir d'enquêtes réalisées par l'élève dans son entreprise d'accueil, d'autre part à partir d'un accompagnement méthodologique sur les projets qu'il réalise en entreprise en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années.

D'un point de vue pédagogique, les enseignements du domaine sont *mixtes* : ils articulent des cours, des exercices dirigés et des ateliers et font appel à deux types de projet :

- **Des projets proposés à l'école.** Ce sont des mises en situation à partir d'études de cas où les élèves, en petits groupes, sont confrontés à des problèmes et difficultés qu'ils ne peuvent pas résoudre simplement par essais et erreurs successifs. Il leur est donc nécessaire d'une part de mobiliser les savoirs du groupe, d'autre part de recourir aux savoirs formalisés qu'ils leur sont transmis au fur et à mesure de l'avancement dans le projet. Il s'agit ainsi de les accompagner dans la construction d'une représentation structurée de l'action en agrégeant progressivement des savoirs théoriques et procéduraux. Des exemples de projet sont présentés dans les pages suivantes (points 3 à 7).
- **Des projets conduits en entreprise** (en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années) et **accompagnés sur un plan méthodologique à l'école.** Le point 6 présente les caractéristiques des projets que l'élève est amené à conduire ainsi que la méthodologie d'accompagnement de projet qui est associée.

De nombreuses notions, méthodes, techniques, outils sont abordés dans le domaine *Connaissance de l'entreprise*. Les mises en situation sont proposées pour faciliter leur appropriation mais aussi leur mise en relation. Ainsi, en première année, l'approche de l'organisation du travail se fait essentiellement à partir des activités rencontrées par l'élève dans son entreprise. Ce travail d'analyse est réalisé en mobilisant des outils et techniques de traitement de l'information pour le projet tels que préparation d'entretien et réalisation d'entretiens croisés, prise de notes, rédaction de synthèse, rédaction d'un rapport.

Pour conserver une certaine flexibilité dans l'organisation des enseignements, une progression pédagogique a été identifiée uniquement entre les principales notions abordées. Cette progression est – schématiquement – la suivante :



## 2. Répartition des temps de formation par UE, thèmes et années

UE	H / UE	Thèmes	H/ thèmes L1	H/ thèmes L2	H/ thèmes L3	Sous- totaux thèmes
<b>Economie, gestion et organisation de l'entreprise</b>	320 h	<b>L'entreprise et son environnement micro-économique</b>	56 h	40h	30 h	126 h
		<b>Introduction à la gestion des ressources humaines</b>		20 h		20 h
		<b>Outils et méthodes de gestion</b>	40 h			40 h
		<b>Organisation de l'entreprise et du travail</b>	10 h	30 h	20 h	60 h
		<b>Travail, emploi et qualification</b>			12 h	12 h
		<b>Analyse des situations de travail (approches méthodologiques)</b>	30 h	22 h	10 h	72 h
<b>Démarches de projet</b>	182 h	<b>Management de projet</b>		6 h	14 h	20 h
		<b>Méthodologie de projet</b>	20 h	30 h	28 h	78 h
		<b>Démarche de constitution de portfolio</b>	6 h	12 h	12 h	30 h
		<b>Traitement de l'information pour le projet</b>	32 h	22 h		54 h

## 3. UE Economie, gestion et organisation de l'entreprise

L'unité d'enseignement *Economie, gestion et organisation de l'entreprise* aborde essentiellement plusieurs grands thèmes : l'entreprise et son environnement micro-économique, une introduction à la gestion des ressources humaines, les outils et méthodes de gestion.

## **a) Contenus de l'UE**

### **L'entreprise et son environnement micro-économique**

#### **– Approches de l'entreprise**

L'entreprise, lieu de production et de partage des richesses.

Relations de l'entreprise avec son environnement : l'entreprise et les marchés, l'entreprise et la filière, l'entreprise et la société.

#### **– Le marché et le mécanisme régulateur de l'économie de marché**

Le marché de concurrence parfaite (mécanismes de marché, entraves aux mécanismes de marché...). La concurrence imparfaite (monopole classique, monopole discriminant, concurrence monopolistique, l'oligopole).

Système de prix. Offre et demande (définition, facteurs caractéristiques. Calcul et analyse d'élasticités. Interventions gouvernementales.

#### **– L'entreprise du point de vue de l'analyse économique**

Secteurs d'activité et taille des entreprises.

Fonction et type de coûts. Notion de profit. Structures de marchés.

Objectifs et stratégies de l'entreprise. Pouvoir et concentration de l'entreprise.

#### **– Les grandes fonctions de l'entreprise.**

La production. La R&D. Le marketing et la vente. Les achats. Les RH. La comptabilité et la finance. Les fonctions support.

### **Introduction à la gestion des ressources humaines**

– Le facteur humain dans l'entreprise.

– Techniques de GRH.

– Grandes problématiques de management des organisations.

– Evolutions du travail et leurs conséquences pour la GRH.

### **Outils et méthodes de gestion**

#### **– Techniques de ventes et communication**

Comment présenter et vendre un produit

Comment mettre en place un plan de communication

#### **– Comptabilité et finance**

Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ? Comment les construit-on ?

Grands principes de fonctionnement de la comptabilité française.

Qu'est-ce qu'une immobilisation ?

Calcul de l'amortissement linéaire.

A quoi servent les provisions ?

Éléments de contrôle de gestion : établissement d'un budget, calcul de la valeur des stocks.

#### **– Bases du droit des sociétés**

Qu'est-ce qu'une personne morale ? Une société ?

Principaux statuts juridiques des entreprises et leurs différences.

### **Organisation du travail**

#### **– La notion d'organisation et les grands types d'organisation**

La notion d'organisation.

Les grands courants de l'organisation du travail (premier niveau d'approche).

Les différents types d'organisation rencontrés : analyse à maille large de l'organisation dans laquelle on est ; analyse des différences à partir des retours des autres apprentis.

L'organisation du travail industriel / l'organisation du travail tertiaire.

Les différentes structures de l'entreprise (selon Mintzberg) : sommet stratégique, ligne hiérarchique, base opérationnelle, technostucture, support logistique.

Les organigrammes comme reflet de l'organisation : organigrammes hiérarchiques, organigrammes fonctionnels.

L'organisation formelle et informelle.

Introduction à la sociologie des organisations.

Les grands courants de l'organisation du travail (approfondissement).

Le lien organisation / finalités de l'entreprise / avantage concurrentiel.

La gestion de production, la gestion de la chaîne logistique, la gestion du cycle de vie produit. Les notions de flux tirés et flux poussés.

L'impact des technologies sur l'organisation du travail.

Les notions de système d'information, *workflow*, management du cycle de vie de l'information, management des processus métiers, progiciel de gestion intégrée.

Les conditions de travail et la pénibilité ; les instances de surveillance (CHSCT, médecine du travail, DP, CE).

– **Le management**

Le management et son évolution

Rendre compte de l'activité

La fonction d'évaluation du management

Le management de la qualité et les procédures

– **Travail, Emploi, Qualifications**

Le contexte politico économique

Notions réglementaires

Professions / qualifications

Le dialogue social et les organisations représentatives des salariés

Travail et compétences

**L'analyse des situations de travail**

En première et 2<sup>e</sup> années, approche des situations de travail rencontrées par les apprentis à partir de différents outillages méthodologiques. En 3<sup>e</sup> année, les différentes approches théoriques de l'analyse du travail, leur intérêt, leurs objets, leurs méthodes :

- ergonomie : analyser le travail pour augmenter la productivité en diminuant la pénibilité ;
- psychologie : analyser l'impact sur l'individu de l'organisation ;
- sociologie : analyse du système d'acteurs et des jeux d'acteurs ;
- hygiène et sécurité : analyse et prévention des risques (technologiques, physiologiques, psychosociaux) ;
- gestion des ressources humaines et formation ;
  - élaborer des cartographies d'emploi et des référentiels métier/emploi ;
  - permettre la mobilité ;
  - développer les compétences.

**b) Projets caractéristiques dans l'UE**

**Projet « Action associative – étude de faisabilité »**

Le projet propose à la fois un apprentissage théorique des grandes fonctions d'une entreprise et un apprentissage en situation de la gestion de projet en équipe, à l'occasion de la réalisation de l'étude de faisabilité d'une action associative. Ce projet vise à permettre de comprendre les spécificités de l'action associative (ainsi que celles liées à la création d'une association) mais aussi les similitudes et différences entre un projet d'association et un projet d'entreprise.

**Projet sur commande réelle (en L2)**

N.B. Pour chaque promotion en L2, le commanditaire change. On trouve ci-dessous le projet proposé aux L2 de la promotion 2 en 2013.

La société Walter & De maison, société spécialisée dans l'immobilier, a créé en 2010 une nouvelle marque « unemaisonbleue.com ». Il s'agit d'une agence immobilière dont les services proposés diffèrent de ceux que proposent les agences immobilières traditionnelles et se considère comme un trublion dans le monde de l'immobilier. Après deux ans d'existence (phase de lancement), elle souhaite impulser une phase de déploiement notamment par le biais d'une politique communication plus « dynamique ». Elle propose donc aux apprentis de deuxième année de l'école Vaucanson de participer au développement de leur plan de

communication en concevant un évènement sur le parvis de la Défense sous les contraintes suivantes : faire un évènement décalé et susceptible de faire le buzz laissant une trace mémorielle dans l'esprit des passants sur l'offre unemaisonbleue.com et sous une contrainte budgétaire de 10 000€ et sous une contrainte de date forte (l'évènement devait avoir lieu en mai 2013 et le besoin a été exprimé en octobre 2012).

Suite à la demande réelle de ce commanditaire ayant exprimé un besoin en termes de communication, les apprentis doivent concevoir un évènement ayant lieu sur un lieu imposé par le commanditaire. Ce processus de conception recouvre 4 phases :

- Phase 1 : reformulation du besoin
- Phase 2 : créativité => réflexion et conception de différents scénarios
- Phase 3 : réflexion autour de la faisabilité et pertinence des scénarios et sélection d'un scénario unique
- Phase 4 : rédaction d'un plan d'action prenant les contraintes de coûts, de temps et de logistique.

### c) Activation de l'alternance

L'UE Organisation du travail mobilise particulièrement l'alternance à partir d'une part de retours d'expérience sur les périodes en entreprise, d'autre part par une auto-évaluation des apprentissages effectués en entreprise.

#### Retours d'expérience sur les périodes en entreprise

Au démarrage de chaque séquence à l'école, les élèves font un retour d'expérience sur la période en entreprise. Ce retour d'expérience s'adosse à des consignes différenciées, mettant en évidence la progression au cours des trois ans.

<p><b>En première année (L1)</b></p>	<p>1<sup>er</sup> retour (premier lundi – 2<sup>e</sup> séquence école) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- description de l'entreprise, du service, de l'environnement de travail ;</li> <li>- description des activités qui seront confiées au cours de l'année.</li> </ul> <p>2<sup>ème</sup> retour (3<sup>e</sup> séquence école) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- activités confiées ;</li> <li>- points d'étonnement ;</li> <li>- organisation du travail ;</li> <li>- compétences techniques et générales à mobiliser ;</li> <li>- points forts, difficultés et besoins d'approfondissement.</li> </ul> <p>3<sup>ème</sup> retour (4<sup>e</sup> séquence école) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution dans les activités confiées ;</li> <li>- gains en autonomie ;</li> <li>- acquisitions de connaissances et compétences,</li> <li>- difficultés et besoins d'approfondissement.</li> </ul>
<p><b>En deuxième année (L2)</b></p>	<p>1er retour (premier lundi – 2<sup>e</sup> séquence école) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution des activités confiées par rapport à L1 ;</li> <li>- activités confiées en totale autonomie</li> <li>- quel projet est confié à l'apprenti en entreprise.</li> </ul> <p>2ème retour (3<sup>e</sup> séquence école) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- point sur les activités confiées,</li> <li>- acquisitions de la séquence et difficultés rencontrées,</li> <li>- point sur l'avancement du projet confié à l'apprenti.</li> </ul>
<p><b>En troisième année (L3)</b></p>	<p>1er retour (premier lundi – 2<sup>e</sup> séquence école) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évolution des activités confiées par rapport à L2 ;</li> <li>- activités confiées en totale autonomie ;</li> <li>- quel projet (étude transversale) est confié à l'apprenti sur un thème en relation aux domaines « Connaissance de l'entreprise » ou de spécialité – « Sciences pour l'ingénieur » ou « Gestion - management » –.</li> </ul> <p>2ème retour (3<sup>e</sup> séquence école) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- point sur les activités confiées,</li> <li>- acquisitions de la séquence et difficultés rencontrées,</li> <li>- point sur l'avancement de l'étude menée par l'apprenti.</li> </ul>

#### d) Auto-évaluation des apprentissages en entreprise

La formalisation et le travail réflexif contribuant à ancrer les savoirs acquis en situation de travail, les élèves seront incités à autoévaluer régulièrement les activités qu'ils mènent en entreprise. Un document spécifique les guide dans ce travail qui contribue en outre à la validation des crédits liés aux

séquences professionnelles et à la constitution d'un portefeuille de compétences, utile pour leur professionnalisation (voir *infra* point 6).

## 4. UE Démarches de projet

### a) Contenus de l'UE

#### **La notion de projet et les doctrines du management de projet**

- La notion de projet.
- Le vocabulaire du projet : les acteurs, les contraintes, le temps du projet, les phases, les outils et techniques.
- La gestion de projet, le management de projet, le management par projet.
- Notions associées au projet : management, stratégie, réseau.
- Typologie des projets.
- Les conceptions du management de projet. L'évolution des modèles de management de projet. Le triangle « vertueux » (qualité, délai, coûts). L'art du pilotage de projet.
- Les grammaires des conduites à projet.
- L'origine d'un projet : un problème, une demande, un besoin, une commande.
- Les acteurs du projet. MAO / AMAO / Maîtrise d'œuvre. Le client, l'utilisateur, le bénéficiaire. Le chef de projet. L'acteur-projet et ses missions.
- Les relations entre acteurs : le management, le travail en équipe, la coopération, les désaccords, la négociation. Les projets avec/sans relation contractuelle et les incidences sur les relations entre acteurs.
- Evaluation et pilotage de projet : gestion du temps et des ressources, évaluation économique.
- Conduite et accompagnement du changement. Organisation par projet et apprentissage organisationnel. Management de la connaissance (KM). Management de projet et management des compétences.
- Limites du management de projet.

#### **Le projet comme processus**

Avant-projet et projet. Projet de conception et projet de réalisation.

Les phases d'un projet. Les phases d'un petit projet technique.

Le temps dans la gestion de projet : date et durée. Date d'achèvement, jalons, découpages temporels.

Durée des tâches (durée résiduelle, chevauchement). La gestion opérationnelle du temps.

#### **Outils de résolution de problème**

Brainstorming.

Diagramme de Pareto.

Diagramme d'Ishikawa (diagramme causes-effet).

Diagramme des affinités

#### **Les outils et la documentation du projet**

- **La documentation du projet**
  - L'appel d'offre (ou appel à projet) / la réponse à appel d'offre / le contrat.
  - Le cahier des charges (fonctionnel, détaillé).
  - La lettre de mission du chef de projet.
  - La fiche de lancement de projet.
  - Les réunions projet ; le compte-rendu de réunion.
  - Le rapport de fin de projet (la capitalisation de l'expérience).
  - Le site web dédié et la messagerie électronique; les progiciels de gestion de projet.
- **Outils de modélisation et de scénarisation**
  - L'étude d'opportunité.
  - L'analyse fonctionnelle ; la méthode FAST.
  - Les méthodes de modélisation ; la méthode IDEF0.

- L'étude de faisabilité (faisabilité des différentes solutions envisagées) et autres méthodes de scénarisation de projet.
- Le diagramme des flux des livrables.
- L'organigramme des tâches (répartition des tâches entre acteurs contributifs) ou organigramme technique de projet ; la fiche de tâche.
- **Outils de planification et de gestion :**
  - La classification des coûts et l'estimation des coûts ; la matrice coûts-fonctions ; le budget du projet ; la coûténance.
  - Le planning (PERT, chemin critique).
  - La gestion des ressources ; les histogrammes de charge (GANTT).
  - L'avancement physique.
  - Le reporting et les tableaux de bord.

### **Démarche de constitution de portefeuille de compétences**

- Origine des démarches de portefeuille de compétences.
- Etapes de constitution d'un portfolio : inventaire, catégorisation, exploitation.
- Comment constituer un portfolio ? A quel rythme, comment et avec quoi l'alimenter ?
- Modes de valorisation d'un portfolio. E-publication et e-réputation.

### **Traitement de l'information de projet**

- **Modalités de recueil d'information**
  - Les étapes du traitement de l'information
  - Les techniques de recueil d'informations documentaires
  - Les techniques de recueil d'informations dites « vivantes »
- **Préparation du recueil d'information**
  - Détermination des objectifs d'une enquête
  - Préparation d'un entretien
  - Préparation d'un questionnaire
  - Préparation d'une observation
- **L'analyse documentaire**
  - Le recueil d'information sur internet : outils, méthodes, critères d'évaluation
  - Techniques d'analyse documentaire : l'auscultation, l'indexation, le Thesaurus
  - Etablissement de références bibliographiques
  - Construction d'une fiche de synthèse
  - Elaboration d'un dossier documentaire
- **Traitement et production d'information**
  - Le traitement d'informations à caractère quantitatif
  - L'analyse de contenu
  - Schématisation et représentation de données
  - Le plan d'un écrit (note, rapport, mémoire)

### **b) Projets proposés dans l'UE**

Quelle que soit la licence suivie au sein du premier cycle de formation Vaucanson (MSI ou Management), il est demandé aux élèves d'élaborer et de conduire deux projets durant le temps de la formation : l'un en seconde année, l'autre en troisième année.

Ces projets sont conduits dans le cadre de travail de l'élève et leur objet est défini par le maître d'apprentissage. Ils devront être « réalistes », « réalisables » et, dans la mesure du possible, « réalisés ». Par ces caractéristiques, on désigne un projet dont l'ambition est clairement délimitée (un « projet réaliste »), qui ne se limite pas à être une étude et qui amène à situer précisément les conditions de réalisation (ou d'implantation) dans un contexte d'activité identifié (un « projet réalisable ») et qui, enfin, peut être apprécié à travers l'atteinte de résultats (un « projet réalisé »).

Ce travail sur le projet constitue un aspect central du domaine « Connaissance de l'entreprise » et, plus généralement, de la formation suivie. Il permet, en effet, de travailler directement sur les compétences associées à la conduite et gestion de projet, identifiées dans le référentiel d'activités et de compétences

de licence (voir documents séparés). Concrètement, à travers la conduite d'un projet en situation de travail, les élèves sont confrontés :

- à la nécessité de s'informer, en recueillant de l'information aussi bien dans son environnement de travail que dans la littérature spécialisée ;
- à la nécessité de structurer un projet et d'organiser les informations qui lui assurent une base en fonction de contraintes et ressources identifiées ;
- à l'importance de négocier les conditions de réalisation avec des acteurs divers de l'environnement ;
- au travail spécifique consistant à rédiger un document présentant et argumentant la démarche suivie et les résultats atteints.

### **Projet conduit en entreprise en 2<sup>e</sup> année et accompagnement méthodologique**

Durant la deuxième année de formation, les élèves conduisent un projet d'action dans leur entreprise d'accueil. Pour les aider dans ce travail, un accompagnement méthodologique à la conduite de projet d'action est proposé. Il est structuré en 9 étapes. Chaque étape est ponctuée par une « fiche de repérage ». Ces fiches de repérage sont des fiches de questionnement et constituent des outils de formalisation intermédiaire et de dialogue. Le travail de formalisation, proposé à partir de ces fiches, constitue le cœur de l'investissement de l'élève dans l'UE « Démarches de projet ». Il permet de rendre compte de l'avancement du projet, de la manière dont l'élève le conduit, des questions qu'il se pose à son propos, etc. C'est à partir de ce travail de formalisation qu'un dialogue peut s'élaborer entre l'élève, son tuteur entreprise et les enseignants du domaine Connaissance de l'entreprise.

#### **Fiche 1 - Une première idée de projet**

- présentation d'une première idée générale du projet
- contexte de réalisation du projet

#### **Fiche 2 - Première formulation du problème**

- liste des questions à traiter dans le projet
- objectifs du projet et résultats attendus (livrables)
- formulation du problème

#### **Fiche 3 - Plan de travail**

- organigramme de tâches
- diagramme de GANTT et/ou graphique de réseau

#### **Fiche 4 – Plan d'étude**

- objectifs de recueil d'informations
- méthodes de recueil
- mots-clés du projet

#### **Fiche 5 - Analyse des informations recueillies**

- synthèse des informations obtenues
- liens informations – décisions (quelles décisions peuvent être prises...)

#### **Fiche 6 - Travail avec les acteurs du projet**

Fiche sur le repérage du sens du travail (en cours, effectué) avec les acteurs du projet.

- quels problèmes
- au stade actuel d'avancement, quels partenaires et bénéficiaires
- modalités de travail choisies
- effets du travail collectif, des prises de contact, etc

#### **Fiche 7 - Elaboration des solutions**

- principales décisions (choix) prises (dans quelles circonstances, par qui)
- difficultés rencontrées
- gestion des aléas
- formulation des solutions

#### **Fiche 8 - Préparation du rapport de projet**

- éléments constitutifs de l'écrit
- structuration du rapport de projet (cadre de référence, description du projet, analyse du projet conduit)

#### **Fiche 9 - Compétences développées avec le projet**

- dans quelles circonstances
- quels savoirs théoriques et procéduraux
- quels savoirs de l'action

### Projet conduit en entreprise en 3<sup>e</sup> année et accompagnement méthodologique

Le projet conduit en 3<sup>e</sup> année a les mêmes caractéristiques que celui de l'année précédente et bénéficie du même type d'accompagnement.

Il intègre une dimension d'étude qui amène l'élève à réinvestir une des grandes thématiques abordées en formation (organisation du travail, qualité, sécurité, gestion des risques, etc.).

Il permet d'approfondir des aspects techniques non abordés l'année précédente : étude de faisabilité, cahier des charges, tableaux de bord et méthodes de reporting.

### Projet de constitution de son portefeuille de compétences

Dès la fin de la première année et tout au long des deux années suivantes, les élèves sont invités à constituer leur propre portefeuille de compétences en découvrant et assimilant les étapes d'élaboration :

- inventaire des expériences (professionnelles et de formation) ;
- catégorisation des apprentissages et recherche de traces (attestations, travaux, etc.) et témoignages,
- exploitation du portfolio en fonction d'un projet détermination.

## 5. Références bibliographique et webographiques

Références bibliographiques (classées par thèmes)

### Economie de l'entreprise

Bouba-Olga (Olivier), 2003, *L'économie de l'Entreprise*, Paris, Seuil, collection « Inédit Economie », Ed. Points de Montbrial (Thierry) et Fauchart-Foray (Emmanuelle), 2006, *Introduction à l'économie*, Paris, Dunod, collection Eco-sup). Longatte (Jean), Muller (Jacques), 2004, *Economie d'entreprise*, Paris, Dunod, collection Express. Thévenet (Maurice), Dejoux (Cécile), E. Marbot, A.-F. Bender, E. Normand, 2009, *Fonctions RH*, Pearson.

### Organisation du travail et sociologie des organisations

Bernoux (Philippe), 1990, *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil collection Points. d'Iribarne (Philippe), 1993, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil collection Points, 2<sup>e</sup>ème édition, Livian (Yves Frédéric), 2000, *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica. Mintzberg (Henry), 1998, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, nouvelle édition poche, 570 p. Ouvrage Collectif Cadres, 2001, *La grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 51-62.

### Travail, emploi, qualifications

Denimal (Philippe), 2004, *Classification, qualification, compétences. Pour des actions sur l'organisation et le dialogue social*, Paris, éditions liaisons. Lyon-Caen (Antoine), 1988, « Le droit et les classifications », *Travail et Emploi*-38, numéro spécial « Les Classifications », p. 21-24. Oiry (Ewan), 2003, *De la qualification à la compétence. Rupture ou continuité ?* Paris, L'Harmattan, coll. Psychologie du travail. Piotet (Françoise), 2007, *Emploi et travail, Le grand écart*, Paris, Colin. Piotet (Françoise), 2009, « Métier, classification, statut, compétence : la qualification en débat », *Education et sociétés* 1/2009 (n° 23), p. 123-137.

### Analyse des situations de travail et compétences

Cohen-Haegel (Annick), 2010, *Toute la fonction ressources humaines*, Paris, Dunod. de Montmollin (Maurice), 1986, *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*, Berne (Suisse), Peter Lang. Labruffe (Alain), 2005, *Management des compétences : construire votre référentiel*, Paris, AFNOR. Le Boterf (Guy), 2010, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Dunod. Mandon (Nicole), 2009, *Analyser le sens et la complexité du travail - La méthode ETED (Emplois Types En Dynamique)*, Paris, L'Harmattan. Minet (Francis), 1996, *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*, Paris, L'Harmattan. Maruani (Margaret) et Reynaud (Emmanuèle), 1993, *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, collection Repères. Pastré (Pierre), 2002, « L'analyse du travail en didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, n° 138, janv.-fév.-mars 2002, pp. 9-17. Penso-Latouche (Annick), 1998, « Identifier et décrire les compétences professionnelles », *Cahier de Deauville*, Tome 4, Paris, MEDEF. Peretti (Jean-Marie), 2010, *Tous vertueux : pour une performance durable des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

## Démarches de projet

- AFITEP, 1991, *Le management de projet, Principes et pratiques*, Paris, Afnor gestion.
- Aubret (Jacques), 2002, « Le portefeuille de compétences », Paris, INETOP.
- Boltanski (Luc), Chiapello (Eve), 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonizec (Yann), Rieben (Pierre), 2006, « Formation par le projet, instrumentation par internet et médiation », *Education permanente*, n°169, p. 27-40.
- Bonizec (Yann), Rieben (Pierre), 2000, « Formation-action et nouvelles technologies. Un dispositif d'accompagnement de projet piloté par Internet », *Actualité de la Formation Permanente*, p. 8-15.
- Boutinet (Jean-Pierre), 2010, *Grammaires des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Boutinet (Jean-Pierre), 1992, *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.
- Cazaubon (Christian), Gramacia (Gino), Massard (Gérard), 1997, *Management de projet technique*, Paris, Ellipses
- ECOSIP (Vincent Giard et Christophe Midler, direction), 1993, *Pilotages de projet et entreprises, Diversités et convergences*, Paris, Economica.
- Ferrary (Michel), Pesqueux (Yvon), 2006, *Management de la connaissance, Knowledge Management, Apprentissage organisationnel et Société de la Connaissance*, Paris, Economica. Garel (Gilles), 2003, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».
- Hazebrouck (Jean-Marie), Badot (Olivier), 1996, *Le management de projet*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris.
- Le Moigne (Jean-Louis), 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Loufrani-Fedida (Sabrina), 2008, « Management des compétences et organisation par projets, Une mise en évidence des leviers de gestion conjointe », *La revue des sciences de gestion*, n°231-232, p. 73-83.
- Messenger Rota (Véronique), 2010, *Gestion de projet agile*, Paris Eyrolles.
- Midler (Christophe), 1995, *L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions.
- Muller (Jean-Louis G.), Tréhorel (Yannick), 2009, *Manager un projet au quotidien*, Paris, ESF.
- Noyé (Didier), 1999, *Résoudre un problème : les outils*, Paris, Insep éditions.
- Perrin (Jacques), éd., 1999, *Pilotage et évaluation des processus de conception*, Paris, L'Harmattan.
- Robin (Ginette) « Reconnaissance des acquis : guide d'élaboration d'un portfolio, Démarche d'autoformation et d'auto-évaluation », Association des formateurs d'adultes du Québec.
- Roy (Etienne), Vernerey (Guy), 2010, *La conduite de projets complexes, Outils et méthodes pour mieux piloter les projets complexes*, Paris, Maxima – Laurent du Mesnil éditeur.
- Royer (Isabelle), 2005, « Le management de projet, Evolutions et perspectives de recherche, *Revue française de gestion*, n°154, p. 113-122.
- Vallet (Gilles), 2005, *Techniques d'analyse de projets*, Paris, Dunod.
- Volery (Lilianne), Rieben (Pierre), 2002, « Portefeuilles de compétences. Origines, premières expérimentations et logiques d'usage », Cnam, projet Leonardo.
- Zannad (Hédia), 2009, « L'individu et l'organisation projet », *Revue française de gestion*, n°196, p. 49-66.

## Références webographiques

- Alternatives économiques, les articles et dossiers sur le fonctionnement de l'économie de marché, l'entreprise, les stratégies d'entreprise, le management d'entreprise, l'emploi et le marché du travail, les conditions de travail, les mutations de travail [<http://www.alternatives-economiques.fr/>]
- ANACT - Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail [[www.anact.fr](http://www.anact.fr)]
- Bachelet (Rémi), 2011a, « Gestion de la qualité » [[http://rb.ec-lille.fr/Cours\\_de\\_Qualite.htm](http://rb.ec-lille.fr/Cours_de_Qualite.htm)].
- Bachelet (Rémi), 2011b, « Gestion de projet » [[http://rb.ec-lille.fr/gestion\\_projet.htm](http://rb.ec-lille.fr/gestion_projet.htm)]
- « Analyse fonctionnelle descendante », *Wikipédia*
- Blog d'un économiste qui suit et commente l'actualité [<http://obouba.over-blog.com/article-le-match-france-allemaigne-65871293.html>]
- Céreq - Centre d'études et de recherches sur les qualifications [[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)]
- Econoclaste [[http://econo.free.fr/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://econo.free.fr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)]
- e-Rh : documents, rapports, enquêtes, études [[www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)]
- Référence RH : promouvoir la qualité des formations dans le champ des Ressources Humaines [[www.reference-rh.net](http://www.reference-rh.net)]
- Réseau compétences : la gestion des compétences en PME vue du terrain. Forums, boîte à outils [[www.reseaucompetences.fr](http://www.reseaucompetences.fr)]
- FocusRH : portail des Ressources Humaines et du recrutement [[www.focusrh.com](http://www.focusrh.com)]
- WK.RH : portail d'information du groupe Lamy-Liaisons Sociales [[www.wk-rh.fr](http://www.wk-rh.fr)]
- RH info : analyse, critique, opinion au travers d'articles [[www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com)]
- Jean-Pierre Willems consultant : spécialiste en droit social et compétences [<http://willemsconsultants.hautetfort.com>]