

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Кафедра иностранных языков

**Н.О. Липатова**

# **LE FRANÇAIS EN MANAGEMENT**

## **1**

*Учебное пособие  
по французскому языку*

*для студентов 1 курса заочного отделения  
специальности «Менеджмент»*

Издательство «Самарский университет»

2004

ББК 81.2 фр.  
УДК 416(40)  
Л 61

**Липатова Н.О.** Le français en management. Учебное пособие. Часть 1.  
Самара: Изд-во «Самарский университет», 2004. 120 с.

Настоящее учебное пособие предназначено для студентов заочного отделения первого курса специальности «Менеджмент». Целью пособия является обучение студентов практическому владению французским языком в сфере специальности.

Пособие включает разделы: лексика, грамматика, тексты, упражнения продуктивного характера; приложение, состоящее из текстов для дополнительного чтения по изучаемой тематике и грамматического справочника.

Данное пособие охватывает две темы: поиск работы и работа менеджера. В пособие также включены материалы, имеющие практическое значение для обучения молодых специалистов составлению и оформлению документов, необходимых для устройства на работу.

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

ББК 81.2 фр.  
УДК 416(40)

**Рецензент** пр.ц. СГПУ А.П. Новинская

© Липатова Н.О., 2004  
© Издательство «Самарский университет», 2004

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

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

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

Зачеты и экзамены проводятся в соответствии с учебным планом вуза.

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

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

В процессе подготовки к зачету или экзамену рекомендуется:

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

## **Выполнение и оформление контрольных работ**

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

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

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

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

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

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

7. Выполненную работу отправляйте в установленные сроки.

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

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

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

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

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

### **Экзамен**

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

Для сдачи экзаменов студент должен:

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

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

## ЗАДАНИЕ НА I СЕМЕСТР

1. Проработать и усвоить грамматический материал I семестра.
  - a) Существительное, род, число, его детерминативы.
  - b) Прилагательные. Согласование в роде и числе с существительными.
  - c) Местоимение. Личные местоимения.
  - d) Глагол. Изъявительное наклонение: Настоящее время, Прошедшее законченное, Будущее простое. Повелительное наклонение.
  - e) Причастие настоящего времени.
  - f) Синтаксис: Утвердительное, отрицательное, вопросительное предложение.
  - g) Место определения в предложении.
  - h) Роль предлогов в выражении падежных отношений.
2. Прочитать и перевести тексты I досье.
3. Выучить лексический минимум.
4. Подготовить дополнительное чтение (тексты по специальности).
5. Выполнить письменно контрольную работу № 1.

## ЗАДАНИЕ НА II СЕМЕСТР

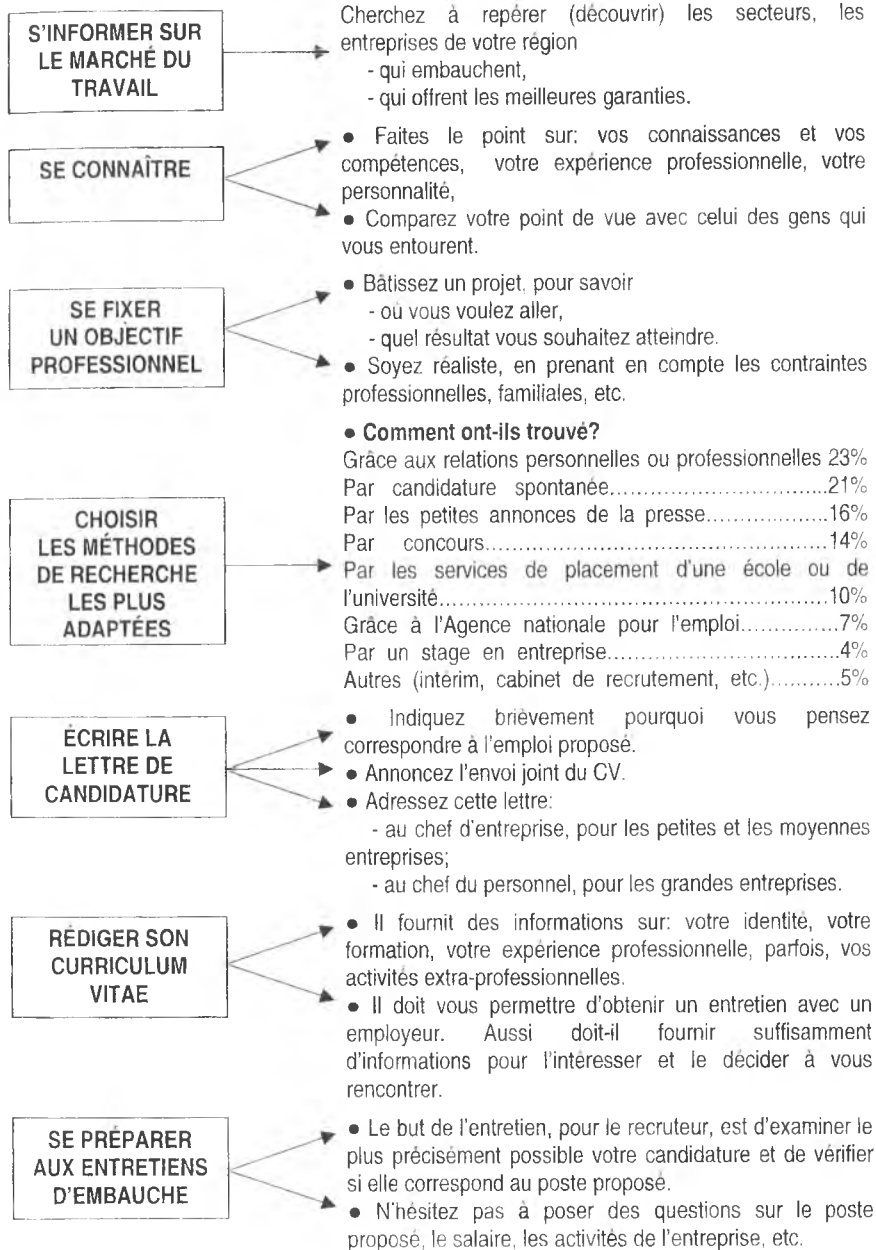
1. Проработать и усвоить грамматический материал II семестра.
  - a) Глагол. Изъявительное наклонение:
  - b) Прошедшее незаконченное время,
  - c) Предпрошедшее время,
  - d) Ближайшее прошедшее,
  - e) Ближайшее будущее.
  - f) Простые относительные местоимения qui, que, quoi, dont.
  - g) Предлоги.
  - h) Числительные.
  - i) Вопросительные слова.
2. Прочитать и перевести тексты II досье.
3. Выучить лексический минимум.
4. Подготовить дополнительное чтение (тексты по специальности).
5. Выполнить письменно контрольную работу № 2.

# RECHERCHER UN EMPLOI



7	<b>INFORMATIONS SUR LE THÈME</b>	Les grandes étapes de la recherche d'emploi
8	<b>LANGAGE</b>	Mécanismes de langue Exercices de langage
11	<b>GRAMMAIRE</b>	Le singulier, le pluriel Les déterminants Le présent L'impératif Le passé composé Le futur simple Le participe présent Les pronoms relatifs qui, que
18	<b>TEXTES</b>	Comment rechercher un emploi? Candidatures à la française
21	<b>DOCUMENTS</b>	Annonces, CV, lettres de motivation
28	<b>EXERCICES DE PRODUCTION LIBRE</b>	

**LES GRANDES ÉTAPES DE LA RECHERCHE D'EMPLOI**



1

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

*Существительные (noms):* activité *f*, adaptation *f*, adresse *f*, agence *f*, ambition *f*, annonce *f*, article *m*, association *f*, budget *m*, cabinet *m*, candidature *f*, chef *m*, commerce *m*, compétence *f*, concours *m*, contact *m*, correspondance *f*, emploi *m*, étape *f*, examen *m*, expansion *f*, fédération *f*, firme *f*, formation *f*, identité *f*, information *f*, Internet *m*, journal *m*, méthode *f*, moteur *m*, organisation *f*, organisme *m*, panneau *m*, personnel *m*, plan *m*, planning *m*, poste *m*, presse *f*, profil *m*, projet *m*, réaliste *m*, rendez-vous *m*, résultat *m*, rythme *m*, secrétaire *m/f*, secrétariat *m*, semaine *f*, service *m*, site *m*, stage *m*, université *f*.

*Прилагательные (adjectifs):* actif, économique, efficace, familial, final, national, négatif, périodique, personnel, positif, professionnel, réel, régional.

*Наречия (adverbes):* absolument, finalement, naturellement, périodiquement, progressivement, réellement, sérieusement, traditionnellement.

*Глаголы (verbes):* adapter, commander, concrétiser, consulter, contacter, fixer, occuper, réaliser, recruter, signaler.

2

Суффикс **-ment**, прибавленный к основе глагола, образует существительное мужского рода, выражающее действие или его результат.

Например: orner (украшать) → ornement (украшение, орнамент).

Образуйте от основы глаголов существительные с суффиксом **ment**, догадитесь о значении существительных с этим суффиксом:

accroître (увеличивать)	établir (устанавливать)	perfectionner
bâtir (строить)	учреждать	(совершенствовать)
changer (изменять)	fonder (основывать)	rapprocher (сближать)
commencer (начинать)	gouverner (управлять)	rassembler (сближать)
commander	mouvoir (двигать)	régler (регулировать)
(заказывать)	parler (говорить)	renforcer (усиливать)
développer (развивать)	payer (платить)	sentir (чувствовать)

3

Суффикс **-tion/-ation**, прибавленный к основе глагола, образует существительное женского рода, выражающее действие.

Например: construire (строить) → construction (строение, постройка).

Образуйте от основы глаголов существительные с суффиксом **-tion/-ation**, догадитесь о значении существительных с этим суффиксом:

administrer (управлять)	éduquer (воспитывать)	préparer (готовить)
adapter (приспособить)	fonder (основывать)	présenter
adopter (принимать)	former (образовать)	(представлять)
associer (объединять)	implanter (внедрять)	réaliser
confirmer (подтвердить)	informer	(осуществлять)
consulter	(информировать)	recevoir (принимать)
(консультировать)	occuper (занимать)	situer (располагать)
créer (создавать)	organiser (организовать)	transformer
déclarer (заявлять)	participer (участвовать)	(превращать)



**4** Суффикс **-té/-ité**, прибавленный к прилагательному, образует существительное женского рода, выражающее качество, свойство или состояние. Например: *sain* (здоровый) → *santé* (здоровье).

Образуйте существительные с суффиксом **-té/-ité**, догадайтесь о значении существительных с этим суффиксом:

<i>actif</i> (деятельный)	<i>instable</i> (неустойчивый)	<i>réel</i> (реальный)
<i>ancien</i> (древний)	<i>légal</i> (законный)	<i>sain</i> (здоровый)
<i>antique</i> (античный)	<i>libre</i> (свободный)	<i>sûr</i> (безопасный)
<i>bon</i> (добрый)	<i>mineur</i> (меньший)	<i>uni</i> (единый)
<i>commun</i> (общий)	<i>particulier</i> (особенный)	
<i>difficile</i> (трудный)	<i>propre</i> (собственный)	
<i>efficace</i> (эффективный)	<i>propre</i> (чистый)	
<i>humain</i> (человеческий)	<i>possible</i> (возможный)	

**5** Замените подчеркнутые слова одним из следующих глаголов или выражений: **rencontrer, embaucher, rechercher, tenir au courant, se mettre en contact avec.**

- Si vous voulez faire connaissance avec Mme Dutour, voilà son adresse et son numéro de téléphone: ...
- Depuis un mois nous essayons de trouver une nouvelle secrétaire de direction.
- Je vais vous informer régulièrement.
- Bien sûr, je prends la meilleure candidate pour occuper ce poste.
- Je vois M. Mercier demain à 9h.

**6** Соедините синонимичные слова или выражения:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| <i>a</i> un(e) candidat(e)    | <i>1</i> la description de la personne type   |
| <i>b</i> les prétentions      | <i>2</i> le salaire désiré par le candidat  |
| <i>c</i> la rémunération      | <i>3</i> l'entreprise propose un poste de travail dans une annonce                              |
| <i>d</i> la formation         | <i>4</i> une entrevue du recruteur et du candidat qui permet au recruteur de connaître le cadre |
| <i>e</i> le profil            | <i>5</i> le salaire   |
| <i>f</i> une offre d'emploi   | <i>6</i> le résumé de la vie professionnelle d'une personne                                     |
| <i>g</i> l'expérience         | <i>7</i> une personne propose ses services par annonce  |
| <i>h</i> une prime            | <i>8</i> la pratique professionnelle  |
| <i>i</i> une demande d'emploi | <i>9</i> se dit des jeunes hommes qui ont fait leur service militaire ou qui en sont dispensés  |
| <i>j</i> un curriculum vitae  | <i>10</i> les études spécialisées   |

<i>k</i> être déchargé des obligations militaires	11	une personne qui postule un emploi
<i>l</i> une lettre de motivation	12	une lettre d'intention adressée à une entreprise, destinée à la personne du recruteur (complément du CV)
<i>m</i> un entretien d'embauche / un entretien de recrutement	13	un supplément de salaire: une récompense ou une compensation

7

Составьте словосочетания из слов колонки А и В.

A

Passer  
Obtenir  
Effectuer  
Avoir / posséder  
Suivre  
Faire  
Poser  
Rédiger  
Écrire  
Se préparer à

B

le CV  
un stage  
l'entretien d'embauche  
un examen  
un diplôme  
des cours  
une lettre de candidature  
de l'expérience  
sa candidature  
des études

8

Вставьте пропущенные слова: **congés, avantages sociaux, contrat, curriculum vitae, lettre de motivation, période d'essai, entretien d'embauche.**

- Le tableau récapitulatif de la carrière professionnelle d'une personne est son .....
- Il est recommandé d'ajouter à son CV, une lettre d'accompagnement, dite ..... Elle est l'occasion «d'accrocher» votre futur employeur. Elle doit être manuscrite, tenir sur une seule page et être percutante.
- L'..... est la troisième phase de sélection avant le recrutement. C'est une entrevue qui permet au cadre de s'exprimer, de persuader l'employeur qu'il est la personne capable de résoudre les problèmes de l'entreprise; de connaître l'entreprise et ses besoins.
- L'entreprise offre un poste de travail à l'employé sous certaines conditions. L'employeur et l'employé signent un ..... de travail.
- Le nouvel employé doit se mettre au courant et montrer qu'il est capable de réaliser le travail pendant la ..... À la fin de celle-ci, l'employeur choisit de garder l'employé ou de le congédier.
- Les jours non travaillés, comme les vacances sont des .....
- Certaines entreprises offrent beaucoup d'..... comme, par exemple, un restaurant d'entreprise, des maisons de vacances.

1) Образуйте женский род существительных:

- a) un étudiant, un candidat, un avocat, un lauréat, un Français, un Allemand, un Anglais, un Espagnol;
- b) un Américain, un Roumain, un Européen, un Mexicain, un Breton, un Persan, un champion, un baron, un musicien, un comédien, un partisan, un citoyen, un voisin, un cousin, un courtisan, un patron, un lion, un sultan;
- c) un étranger, un passager, un boulanger, un boucher, un épicier, un écolier, un couturier, un cuisinier, un fermier, un sorcier, un infirmier, un romancier;
- d) un nageur, un joueur, un menteur, un voleur, un vendeur, un acheteur, un chanteur, un coiffeur, un plongeur, un voyageur, un collectionneur;
- e) un directeur, un présentateur, un lecteur, un acteur, un protecteur, un organisateur, un inspecteur, un spectateur, un admirateur, un collaborateur,
- f) un prince, un traître, un prêtre, un comte, un diable, un Suisse, un tigre;
- g) son secrétaire, un élève, un gymnaste, cet enfant, le malade, un patriote, un artiste, quel journaliste, un bibliothécaire, un photographe, un concierge.

2) Образуйте женский род существительных. Скажите, чем он отмечен (детерминатив, форма слова, суффикс):

un candidat, un socialiste, son mari, un ministre, notre maître, le guide, un danseur, ce touriste, un veuf, un rédacteur, mon neveu, quel malade, un poète.

3) Переведите словосочетания на французский язык. Поставьте их в женский род:

Хороший организатор, американский поэт, внимательный читатель, мексиканский певец, наивный ребенок, хороший секретарь, усталый путешественник, большой патриот, итальянский фермер, великий актер, плохой ученик, верный друг.

4) Поставьте слова в скобках в женский род, если это возможно:

1. C'est (un célèbre chanteur) et (un très bon acteur). 2. C'est (un de mes parents). 3. Ma femme est (un grand amateur) de musique classique. 4. C'est elle qui est (mon plus grand défenseur). 5. C'est (un poète russe). 6. (ces petits lecteurs) sont très (sérieux). 7. Sa sœur veut devenir (compositeur). 8. C'est elle qui est (le meilleur élève). 9. (ce jeune homme) est (un musicien) de talent. 10. Hélène est (le chef) de notre équipe. 11. Sa femme est, comme lui, (un aviateur expérimenté). 12. Dans ce restaurant il y a (un très bon cuisinier). 13. (son neveu) est (un enfant doux et gentil). 14. (ce journaliste) est (l'auteur) de beaucoup d'articles sur le Japon. 15. (ces jeunes ouvriers) sont (de bons sportifs).

5) Поставьте во множественное число:

a) un crayon, une fleur, une église, une route, un chemin, une feuille, un champignon, un arbre, une firme, une entreprise, un candidat, un étudiants;

- b) un drapeau, un bureau, un château, un gâteau, un bateau, un plateau, un manteau, un morceau, un oiseau, une eau, un tableau, une peau;  
 c) un cheveu, un jeu, un aveu, un neveu, un vœu, un lieu, un milieu, un bleu;  
 d) un trou, un sou, un bisou, un bambou, un fou, un clou, un coucou, un bijou;  
 e) un journal, un animal, un hôpital, un cheval, un radical, un métal, un canal, un rival, un maréchal, un cardinal, un marginal, un festival, un carnaval;  
 f) un bras, un prix, un nez, un dos, un mois, un cours, une noix, un choix, une voix, un riz, un gaz, un fils, un discours.

6

Поставьте во множественное число слова в скобках:

1. Ils accrochent (leur chapeau) à (un clou). 2. (ce détail) sont très (curieux). 3. (son neveu) ont visité (un lieu intéressant). 4. Un franc vaut vingt (sou). 5. Dans son potager il cultive (un chou). 6. Il a pris l'enfant sur (le genou). 7. J'ai mal à (l'œil). 8. (la souris) vivent dans (ce trou). 9. À (ce concours) (notre pianiste) ont obtenu (le premier prix). 10. (le cheval) sont (un animal domestique). 11. Il nous a montré (le cadeau) de (son neveu). 12. Ils ont creusé (un canal), coupé (un bambou). 13. Qui dirige (ce travail)? 14. L'or et l'argent sont (un métal précieux). 15. Il est resté fidèle à (l'idéal) de sa jeunesse.

7

Поставьте глаголы в скобках в Présent de l'Indicatif:

### Il (être) difficile de recruter 100 personnes à fort potentiel par an

Vu notre rythme de croissance, nous (*devoir*) embaucher massivement des personnes capables d'évoluer très rapidement: chez Omnicom, un ingénieur commercial (*pouvoir*) très bien devenir directeur international en moins de dix mois. Nous (*ne pas avoir*) le temps de nous tromper de profil ! Donc nous (*soigner*) notre recrutement – même si nous (*être*) pressés. Après sélection par un cabinet, le candidat (*voir*) deux personnes de la société, (*passer*) des tests puis (*se soumettre*) de nouveau à un entretien. L'opération (*durer*) deux semaines au minimum, mais, au final, nous n'(avoir) que 2 % d'erreurs ! Pour accélérer la procédure, nous (*téléphoner*) tous les jours à notre cabinet de recrutement. Et nous (*s'efforcer*) de mieux anticiper notre développement.

Il faut aussi cimenter la culture entre les anciens de l'entreprise – qui ne (*s'y retrouver plus*) – et les nouveaux – qui (*arriver*) en masse. Pour faire cela, nous (*envoyer*) tous les nouveaux en rendez-vous clientèle, nous (*former*) les directeurs régionaux au siège et, à la moindre occasion, nous (*organiser*) un pot!

8

Преобразуйте фразы по модели (вопросительная форма):

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| - Qu'est-ce que vous voulez? |                               |
| - Pardon?                    |                               |
| - Que voulez-vous?           |                               |
| - Qu'est-ce qu'elle dit?     | - Est-ce qu'il travaille ici? |
| - Pardon?                    | - Pardon?                     |
| - .....                      | - .....                       |

- Où est-ce qu'elle part?	- Elle arrivera quand?
- Pardon?	- Pardon?
- .....	- .....
- Est-ce qu'il répond au téléphone?	- Qu'est-ce qu'il fera?
- Pardon?	- Pardon?
- .....	- .....
- C'est qui?	- Il va où?
- Pardon?	- Pardon?
- .....	- .....

9

Поставьте глаголы в скобках в Императив:

### Le bon moment pour se mettre à chercher

(savoir) qu'une recherche comporte plusieurs étapes et un travail de réflexion et de documentation.

(organiser) bien sa recherche:

Chercher du travail exige de la méthode et un minimum de rigueur. Sans vous transformer en un «pro» de la recherche d'emploi, (*se fabriquer*), cependant, quelques outils de suivi et (*adopter*) quelques règles d'organisation qui vous permettront de gagner du temps et d'éviter certaines erreurs.

(rythmer) votre temps. Le rythme de la recherche est un choix personnel. Mais, en dessous de deux démarches par jour, elle risque d'être fort longue...

(commencer), par exemple, par organiser votre semaine en notant à l'avance les jours de parution d'offres, les dates de manifestations professionnelles, de concours, etc. (*garder*) du temps pour rédiger vos lettres de candidatures, relancer les entreprises contactées par écrit, rappeler les personnes rencontrées. (*ne pas négliger*) vos obligations et (*ne renoncer*) ni à vos loisirs, ni à votre vie de famille.

(maîtriser) votre budget. (*réfléchir*) avant de dépenser: (*consulter*) un guide dans un centre de documentation plutôt que l'acheter. En revanche, vous n'échapperez pas aux quelques photos, coups de téléphone, déplacements,... Certains frais sont incontournables.

(positiver) vos contacts. Au début de votre recherche, (*lister*) toutes les personnes de votre connaissance susceptibles de vous apporter informations et conseils ou de vous introduire dans une entreprise.

10

Дополните диалог, используя Passé composé:

- M. Langlois, vous êtes ingénieur?
- Oui, je (*entrer*) à l'Institut supérieur d'Électronique en 1982 et en 1987 je (*obtenir*) mon diplôme.
- Vous (*écrire*) une thèse?
- Non, je (*ne pas écrire*) de thèse, mais je (*concevoir*) et (*réaliser*) la maquette d'un magnétoscope.

- Très intéressant. Est-ce que vous (*faire*) des stages pendant vos études?
- Oui, je (*effectuer*) un stage de deux mois chez Thomson.
- Un stage ouvrier?
- Malheureusement, je (*ne pas avoir*) cette possibilité.
- Vous (*finir*) vos études à 22 ans.
- C'est exact. Ensuite, je (*faire*) mon service militaire, puis je (*être embauché*) par l'entreprise ANT où je (*rester*) deux ans et demi. Là, je (*s'occuper*) du service clients.

11

Поставьте глаголы в скобках в Passé composé:

Cette candidate s'appelle Florence Marceau. Après le bac, elle (*faire*) des études commerciales qui (*durer*) 2 ans. Elle (*obtenir*) le diplôme de l'école. Ensuite, Mademoiselle Marceau (*aller*) au Maroc, où elle (*travailler*) pour une entreprise française. Quand elle (*arriver*), elle (*être chargée*) de l'administration. Ses directeurs (*être surpris*) par son sens de l'organisation. Ils lui (*donner*) des responsabilités. Finalement, Florence (*devenir*) la secrétaire du président. Ainsi, elle (*pouvoir*) prendre des initiatives. Elle (*savoir*) s'imposer auprès de ses collègues. Le directeur lui (*offrir*) un excellent salaire.

12

Поставьте глаголы в скобках в Passé composé:

Lundi dernier, nous (*recevoir*) une grosse commande par téléphone. Qui est la personne qui (*s'occuper*) de la commande? Elle (*se tromper*) dans les quantités. Elle (*facturer*) trop de marchandises. Elle (*oublier*) la remise consentie. En plus, elle (*ne pas mettre*) le numéro du client sur la facture. Elle (*ne pas demander*) non plus de confirmer la commande par écrit.

13

Поставьте глаголы в скобках в Passé composé:

Mardi dernier, l'entreprise Tessol (*s'occuper*) de la livraison chez Leroy. Le livreur (*se tromper*) d'entrepôt. Nous (*appeler*) chez Leroy pour les prévenir. Mais les articles (*ne pas arriver*) avant la fin de la semaine. À cause de ce retard, la société Leroy (*annuler*) sa commande. Ils nous (*renvoyer*) la marchandise. Nous (*perdre*) un gros client.

14

Поставьте глаголы в скобках в Passé composé:

Nous (*partir*) tous à 9 heures 30. À 10 h. 30, le groupe (*arriver*) dans la vieille ville. À midi, la directrice (*venir*) déjeuner avec nous. À 13 h. 30 tout le monde (*aller*) au musée régional. En fin de l'après-midi, les femmes (*passer*) à l'hôtel. Tous les participants (*rentrer*) en car.

15

Поставьте глаголы в скобках в Passé composé:

1. Monsieur Dumesnil (*travailler*) dans notre entreprise pendant cinq ans. 2. Le système informatique de la compagnie (*tomber*) en panne hier soir. 3. Il y (*avoir*) plusieurs annulations de contrats d'assurance cette année. 4. La demande d'indemnités (*être*) plus grande l'an dernier qu'il y a deux ans. 5. Pour

la préparation du rapport final, les employés (*travailler*) en équipe. 6. Les actionnaires (*se rencontrer*) lors du gala annuel. 7. Les salaires chez Pricewaterhouse-Coopers (*devenir*) concurrentiels. 8. La Banque du Canada (*annoncer*) une baisse de 0,25 % du taux d'escompte. 9. La réunion (*se dérouler*) dans un hôtel du centre-ville de Montréal. 10. Nous (*collaborer*) pendant trois ans. 11. Le patron (*être*) malade, mais il est de retour ce matin. 12. Le courtier (*téléphoner*) à son client chaque matin pendant un mois. 13. Faute de (= за неимением) fonds, le client (*devoir*) annuler la commande. 14. Aujourd'hui, la secrétaire (*taper*) plusieurs lettres. 15. Ce matin, le patron (*arriver*) au bureau à 7h30, il (lire) son courrier, il (*prendre*) tous les messages, puis il (*commencer*) à rédiger sa présentation pour la réunion du conseil administratif. 16. Il a (*recevoir*) plusieurs clients entre 10 h et midi. 17. Le directeur des ventes (*savoir*) la nouvelle tôt le matin. Il (*pouvoir*) joindre rapidement le fournisseur. Le tout (*être réglé*) donc à temps.

**16** Voici le curriculum vitae de Suzanne:

A. Ответьте на вопросы:

- En quelle année Suzanne est-elle entrée chez Nobel?

**Curriculum vitae**

Suzanne Lelot  
6, rue Saint-Marc  
75002 Paris  
Tel. : 42 35 37 85  
Née: le10/9/70

**Études secondaires** : C.E.S Jules Ferry,  
Saint-Cloud

**Vie professionnelle** :

1987-1989 : Secrétaire  
Entreprise Nobel  
1989 : Agent commercial  
Banque Nationale de Paris

**Renseignements complémentaires** :

Anglais courant  
Allemand : bonnes connaissances  
Préparation aux examens de la Chambre  
de Commerce pour l'an prochain.

- Pendant combien de temps a-t-elle travaillé comme secrétaire?

- Depuis quand travaille-t-elle pour la Banque Nationale de Paris?

- Dans combien de temps passera-t-elle les examens de la Chambre de Commerce?

Б. Дополните предложениями dans, depuis, en, pendant:

Cette candidate a passé le bac ..... 1995. Ensuite elle a suivi des cours de secrétariat ..... 2 années. Maintenant elle fait un séjour linguistique en Allemagne. Elle rentrera ..... 3 mois ..... la fin de ses études, elle a fait plusieurs stages en entreprises.

**17** Преобразуйте по модели (Futur simple):

**Bienvenue au bureau, Mademoiselle!**

- Vous *répondrez* au téléphone. → - Oui, je *répondrai* au téléphone.
- Vous noterez les coordonnées des correspondants.
- Vous prendrez les messages.
- Vous tiendrez la comptabilité.
- Vous recevrez les clients.

- Vous devrez les renseigner.
- Vous aurez une pause dans la matinée.
- Vous irez déjeuner à 13 heures.

18 Преобразуйте по модели (Futur simple):

### Quelles seront mes tâches?

Le candidat se renseigne sur les tâches qu'il devra effectuer:

- ◆ tenir le stock?
- ◆ accueillir les clients?
- ◆ gérer les pièces détachées?
- ◆ recevoir les appels téléphoniques?
- ◆ commander les pièces détachées?

Le responsable lui répond en s'aidant de l'annonce:

Le candidat: - Est-ce que **je devrai tenir le stock?**

Le responsable: - Oui, **vous aurez en charge la tenue du stock.**

Le candidat: - Très bien, **je tiendrai le stock.**

### TOWNSEND finding a better way

SOCIÉTÉ INTERNATIONALE,  
COMMERCIALISANT DES BIENS  
D'ÉQUIPEMENT,

recherche

un(e) assistant(e) service après-vente

Vous aurez en charge :

- l'accueil des clients et la réception des appels téléphoniques,
- la gestion et le suivi des commandes des pièces détachées,
- la tenue du stock pièces détachées.

19 Поставьте глаголы в Futur simple:

Vous dites ce que vous ferez la semaine prochaine à un collègue.

Lundi, je (contacter) Monsieur Lambert. Mardi, je (fixer) un rendez-vous avec le responsable des achats. Mercredi, j'(aller) chez FRAP. Jeudi, je (téléphoner) à nos clients étrangers. En fin d'après-midi, je (rappeler) le comptable de chez DDA. Vendredi, je (être) en réunion toute la journée.

20 Поставьте глаголы в Futur simple:

Votre collègue dit à votre responsable ce que vous ferez la semaine prochaine.

Lundi, il (contacter) Monsieur Lambert. Mardi, il (fixer) un rendez-vous avec le responsable des achats. Mercredi, il (aller) chez FRAP. Jeudi, il (téléphoner) à nos clients étrangers. En fin d'après-midi, il (rappeler) le comptable de chez DDA. Vendredi, il (être) en réunion toute la journée.

21 Дополните, используя Participe présent:

Nous recherchons une personne:

- ..... (avoir) une formation supérieure,
- ..... (posséder) une solide expérience de vente,
- ..... (connaître) la Grande Distribution,
- ..... (se sentir) capable d'animer une équipe,
- ..... (souhaiter) diriger la Force de Vente,



- ..... (vouloir) rejoindre une équipe gagnante,
- ..... (savoir) se faire comprendre,
- ..... (avoir) une bonne connaissance de la région,
- ..... (être) désireuse de voyager,
- ..... (pouvoir) s'adapter facilement,
- ..... (parler) anglais.

22

Дополните относительными местоимениями **qui** или **que**:

Les candidats ..... se présentent doivent avoir trois ans d'expérience minimum. Les personnes ..... parlent les langues étrangères sont les bienvenues. Le salaire ..... les postulants recevront dépendra de leurs diplômes. Les possibilités de promotion ..... l'entreprise offre sont excellentes. Les employés ..... le désirent pourront suivre des cours de formation.

23

Дополните относительными местоимениями **qui** или **que**:

1. L'ordinateur ..... vous utiliserez n'est pas encore installé. 2. La personne ..... s'occupe du matériel informatique arrive bientôt. 3. Je vous explique ce ..... vous devez faire. 4. Demandez le numéro de référence du client ..... veut passer une commande. 5. Notez la référence du produit ..... le client veut commander. 6. Nous accordons une remise aux clients ..... commandent de grandes qualités. 7. Vérifiez la remise ..... nous consentons à chaque client. 8. Voici les autres personnes ..... travailleront avec vous.

24

Соедините два предложения в одно с помощью относительных местоимений **qui** или **que**:

- J'attends la livraison des marchandises. J'ai commandé ces marchandises il y a une semaine.
- C'est un numéro vert. Le numéro vert permet à l'entreprise abonnée d'offrir à ses correspondants la possibilité de l'appeler gratuitement.
- Le numéro n'est pas en service actuellement. Vous avez demandé ce numéro.
- Nous avons réalisé des recherches sur les boissons fruitées. Ces recherches ont démontré qu'il y a trois types de consommateurs.
- Nous avons fait une enquête. Cette enquête met en évidence une demande très nette pour les produits naturels et sains.
- Vous êtes chargé d'organiser une campagne publicitaire pour votre entreprise. L'entreprise lance sur le marché une nouvelle gamme de produits.
- Ils ont lancé une nouvelle gamme de shampooings. Ils ont créé cette gamme en tenant compte de la proccupation des femmes (ces femmes se colorent les cheveux) que leur couleur tienne après chaque lavage.
- La société de distribution recherche un superviseur. Il sera âgé d'environ 35 ans, bénéficiera d'une expérience réussie dans un emploi similaire, ou d'une expérience de plus de 5 ans en qualité de chef de département.

*Texte 1.***Comment rechercher un emploi?****Quelques pistes ...**

*Cette fiche a seulement pour ambition d'attirer votre attention sur un certain nombre de choses auxquelles penser dans votre recherche d'emploi...*

- Demandez à vos amis, parents, connaissances:
  - s'il y a des embauches prévues là où ils travaillent.
  - s'ils connaissent d'autres emplois vacants.

• Consultez les pages d'or du téléphone: il s'y trouve une liste de presque tous les employeurs de votre région. Écrivez, téléphonez ou présentez-vous auprès des entreprises!

• Surveillez les offres d'emploi des journaux. N'ayez pas peur de répondre même si vous ne correspondez pas parfaitement à toutes les conditions posées: une période de formation (par exemple, le contrat d'adaptation professionnelle de l'Agence) peut toujours être proposée! Ne répondez quand même pas aux annonces qui semblent réellement hors de votre portée !

• Procurez-vous chaque jour un ou plusieurs journaux: outre les offres d'emploi, surveillez tout particulièrement les articles concernant les nouveaux projets d'entreprises, les entreprises en expansion, ... Contactez les firmes qui pourraient recruter.

**Pourraient** v. : Pouvoir (3e pers. pl. Conditionnel)

**Intérim** n.m. : Période pendant laquelle une fonction n'est pas exercée par son titulaire, mais par un remplaçant. Exercice d'une fonction pendant cette période.

- Inscrivez-vous à des agences d'intérim.

• Rendez-vous régulièrement aux organismes de service public en matière de formation professionnelle et d'emploi. Consultez les panneaux d'affichage et prenez rendez-vous avec votre conseiller-emploi.

• Inscrivez-vous au secrétariat permanent de recrutement pour un emploi à l'état.

- Informez-vous auprès de vos enseignants (actuels et/ou anciens).

• Contactez les organismes et associations régionales: chambres de commerce, fédérations professionnelles, ... et signalez-leur votre recherche d'emploi.

• Faites-vous épauler par les services qui se proposent de vous aider dans votre recherche d'emploi: services locaux d'accueil et d'information sur l'emploi (S.L.A.I.E.), service d'insertion du C.P.A.S. (Centre public d'aide sociale), services sociaux communaux, .....

• Vous pouvez déposer votre offre sur Internet, sur des sites spécialisés. Vous trouverez également des offres d'emploi sur les sites des agences de travail

## RECHERCHER UN EMPLOI

intérimaire, et sur bien d'autres. Cela change vite: inutile de vous donner une liste de sites. Utilisez plutôt votre moteur de recherche!

### Quelques remarques ...

✓ **Chercher un emploi, c'est déjà travailler!!!** Ce n'est pas au premier contact que vous décrocherez un emploi. «Par les temps qui courent», c'est plutôt des dizaines de contacts qu'il vous faut prévoir ... Cela demande un minimum de détermination, d'obstination même, et d'organisation. Prévoir un agenda, établir un planning, imposer un rythme (contacter «x» entreprises par semaine), un horaire, un budget, conserver des traces, faire le point périodiquement, ...

✓ Être efficace dans ces démarches et convaincre l'employeur que c'est de vous dont il a besoin, demande un entraînement. Considérez donc chaque démarche, même si son résultat est négatif, comme une occasion d'apprendre à mieux faire.

### Texte 2.

## Candidatures à la française

### Le CV et la lettre de motivation

Comment rester dans la course quand on est en compétition avec 2000 autres candidats pour un poste à pourvoir? En étant le meilleur. Avant même d'obtenir un entretien de recrutement, le curriculum vitae, accompagné d'une lettre de motivation, constitue une entrée en matière décisive auprès de son futur employeur. Autant les réussir. Le CV, c'est une sorte de fiche d'identité qui permet au recruteur de juger si voire profil correspond à son attente.

Une feuille unie, dactylographie, est le meilleur support pour décliner son identité. Une fois établies ces données de base, il est possible de rajouter des renseignements susceptibles d'intéresser l'entreprise: voyages à l'étranger ou expériences marquantes. Un CV doit avoir pour optique de séduire, d'étonner l'employeur. Les «plus» doivent donc être mis en valeur, il doit être facile à lire et positif. À éviter à tout prix, le curriculum standard, sans personnalité et mal conçu. Dans ce cas, c'est la poubelle qui l'attend.

La lettre de motivation jointe au CV est l'argumentaire qui doit inciter le recruteur à s'intéresser à votre demande d'embauche. Objectif: vendre ses

**Rester dans la course** : ne pas être éliminé hors compétition

**Une entrée en matière** : la première étape

**Décisif /-ive** : important / -e

**Autant les réussir** : il faut les réussir

**Décliner** : ici présenter

**Une fois établies ces données de base** : dès que ces données principales sont établies

**Susceptible de** : qui peut

**Marquant / -e** : important, significatif

**Étonner** : surprendre

**Mettre en valeur** : faire valoir, illustrer, présenter

**À éviter à tout prix** : à ne pas faire

**Inciter** : pousser

qualités et se montrer professionnel. La lettre de motivation sert à proposer ses services et non pas à exiger une embauche ou un rendez-vous. Évitez les introductions trop classiques comme «suite à votre annonce» ou «ayant pris connaissance de». Il faut aller droit au but dans un style **limpide**, avec des phrases courtes et une écriture claire. Attention à l'orthographe et à la ponctuation. Une fois prêt, n'hésitez pas à **arroser** plusieurs dizaines d'entreprises pour obtenir un minimum de réponses. Ultime précaution: s'assurer des nom et prénom exacts du responsable du recrutement.

**Limpide** : clair

**Arroser** : *ici* : envoyer

### L'entretien préalable

L'entretien préalable à l'embauche n'est pas destiné à traumatiser. Tachez d'être vous-même. Cravate, chemise propre, chaussures cirées, ces petits détails font parfois la différence. Le recruteur analyse en premier lieu les qualités de communication, le dynamisme, la logique intellectuelle, voire le courage. Quelques questions reviennent souvent: «Quels sont vos défauts. Quelles sont vos qualités?» Ne soyez ni modeste ni **présomptueux**, il s'agit davantage de mettre en avant ses compétences que de se raconter depuis l'enfance. Les dernières lectures, les goûts musicaux, le dernier film vu au cinéma: toutes ces questions ne doivent pas vous surprendre. Le tout est d'être spontané. Comme dans une partie d'échecs, il faut garder le contrôle de la discussion, poser des questions s'il le faut. Faire préciser les fonctions du poste, son emplacement géographique, l'objet de la mission, **voire** le montant du salaire, est une bonne démarche. En revanche, les questions concernant les horaires, les vacances ou les primes font mauvais genre.

**Présomptueux** : prétentieux

**Voire** : *ici* aussi

### Les tests: pas de panique

Plus d'une grande entreprise sur deux fait passer des tests psychologiques lors du recrutement. Pour beaucoup de responsables du recrutement, il s'agit simplement de conforter **une impression**. Les tests permettent aussi de vérifier l'adéquation entre le profil recherché et le candidat. Rarement déterminants si l'avis n'est pas totalement défavorable de la part du psychologue, les résultats du test peuvent cependant **peser lourd dans la balance** quand il s'agit de **départager** deux candidats en compétition.

**Une impression** : une première idée (imprécise)

**Peser lourd dans la balance** : être décisif

**Départager** : choisir

## Annence



Éditeur français (créé en 88, profitable, présent aux USA), nous sommes un des leaders reconnus du marché. Notre offre (logiciels + ASP) est adaptée aux nouvelles exigences des clients en termes d'aide à la décision et de gestion stratégique des ressources informatiques. Notre ambition est aujourd'hui de devenir le premier éditeur mondial de notre marché, grâce à une nouvelle génération de produits et à l'opportunité d'un marché en plein développement. Afin d'assurer notre développement européen, nous créons la fonction de:

**DIRECTEUR COMMERCIAL EUROPE / VP SALES EUROPE**  
Basé Paris Est

Mission:

Reportant directement au PDG, vous aurez l'entière responsabilité du développement commercial de l'entreprise en France et en Europe. Membre du comité de direction, vous participez aux choix des orientations stratégiques commerciales et marketing et en assumez toutes les responsabilités (en particulier à travers une présence opérationnelle terrain forte). A la tête de votre équipe commerciale (à ce jour: 6 IC France, 1 UK, 2 Avant vente, 1 Mktg opérationnel), vos missions principales porteront sur:

- Qualification des marchés potentiels et définition des priorités commerciales (zone géographique, cibles clients, partenaires,...)
- Développement des partenariats avec les grands intégrateurs
- Mise en place d'une équipe internationale de vente «agressive» tournée «chasse»
- Motivation vers des objectifs de revenus très ambitieux
- Implication personnelle dans la recherche de business et les réponses aux grands appels d'offre
- Reporting régulier à la direction générale

Profil:

A 35 ans environ, de formation supérieure (ESC ou Ingénieur), bilingue anglais (espagnol souhaité), vous disposez impérativement d'une expérience de 5 ans minimum de vente directe de solutions software complexes auprès des grands comptes. Manager commercial accompli, vous avez prouvé votre leadership dans la conduite au succès d'équipes de vente internationale, idéalement au sein d'un grand éditeur puis d'une start-up. Vision stratégique, relationnel client, autonomie, alliés à votre sens de l'objectif et votre goût pour le terrain, assureront votre réussite dans un environnement de développement de marché.

Nous saurons vous motiver par une offre de qualité:

- Un projet technologique et commercial ambitieux présentant un réel potentiel
- Une offre produit de pointe et déjà largement reconnue (références clés)
- Une équipe sachant allier passion et professionnalisme
- Le crédit d'une entreprise managée par des hommes d'expérience
- Un package motivant (fixe + bonus + voiture + stocks option)

Pour ce poste, merci de contacter notre conseil en précisant la référence **VPS-04A /JOB:**  
Altaïde, Jacques FROISSANT, 5, rue de la Boétie 75008 Paris  
E-Mail: jacques.froissant@wanadoo.fr

Altaïde: Conseil des sociétés Hi-Tech en forte croissance, nous apportons nos conseils et notre aide opérationnelle (réflexion stratégique, coaching des dirigeants, financement, recrutement et gestion des Ressources Humaines) aux entreprises Hi-Tech, aux start-up françaises en démarrage, et aux sociétés américaines s'implantant en Europe.

*Curriculum vitae***Guillaume BOURDON**

27, villa des Jardins

30 000 NÎMES

Tél.: 04.66.83.59.36

42 ans

Mobilité nationale et internationale

**DIRECTEUR STRATEGIE MARKETING****Expérience professionnelle**

- 2001-2003 DIRECTEUR STRATEGIE MARKETING**  
SACET
- Stratégie, marketing stratégique et communication de la start-up SACET
  - Constitution du business plan,
  - Recherche d'investisseurs
  - Lauréat des concours StartWest et Tremplin Entreprises 2002 ;
  - Relations avec organismes régionaux (CRITT Santé, Région, ANVAR...).
- 1991-2001 DIRECTEUR STRATEGIE MARKETING**  
THALES COMMUNICATIONS
- 2000 Directeur Stratégie & Marketing**  
Information Dominance Systems (IDS)
- Stratégie, marketing stratégique et communication de la «Business Line» IDS, animation marketing des filiales multinationales européennes.
- 1999 Directeur marketing**  
Communications & Electronic Warfare (CEW)
- Gestion du spectre radioélectrique, renseignement.
- 1997-1998 Spectrum Management Project director**  
Radiosurveillance & Spectrum Control (RSC)
- Encadrement d'une équipe d'ingénieurs projet et poursuite du développement de la ligne de produit de gestion des fréquences pour les agences de réglementation.
- 1993-1996 Fondateur et manager, puis Directeur adjoint du département**  
Intrajet Contrôle du Spectre,
- Conception d'une ligne de produits, développement des ventes export, principalement en Asie, Amérique du Sud et Europe, de zéro à quelques dizaines de MUSD/an, avec une équipe croissant de 5 à 30 ingénieurs,
  - Représentant à l'Union Internationale des Télécommunications, Bureau des Radiocommunications, Commission d'Étude
- 1991-1992 Chef de projet export (Moyen Orient)**
- Conception de systèmes de communication électroniques.

**Formation professionnelle**

- 2000** HEC School of Management: Integration of the New Business Model
- 2000** THOMSON-CSF Cycle de préparation aux fonctions de direction
- Divers séminaires de management et direction

## Documents

## RECHERCHER UN EMPLOI

1993	Institut Européen du Leadership
1992	Gestion des grands contrats (THOMSON-CSF)
1991	Méthode de conduite de projets et affaires (MCPA THOMSON-CSF))
1989	École des Ventes de France Telecom Divers cours techniques et commercial (Philips TRT) BEP
1982-1986	HEC / CPA
1980-1982	ENST Paris

### Compétences informatiques

Bureautique, Microinformatique, Systèmes d'information

### Langues

**Anglais** courant  
**Allemand, espagnol, thai** connaissances de base

### Activités

Randonnée en montagne, activité cynégétique et loisirs en nature  
VTT, tennis, paintball (responsable d'une association privée)  
Modélisme.

## Lettre de motivation

Guillaume Bourdon  
27, villa des Jardins  
30 000 NIMES  
Tél.: 04.66.83.59.36

Jacques Froissant  
5, rue de la Boétie  
75008 Paris

Paris, le 26 mai 2003

V/R: VPS-04A /JOB:

**Objet:** Votre annonce dans *Carrières & Emplois* – 17 mai 2003:  
Directeur commercial Europe / Vp sales Europe

Monsieur,

De formation ingénieur SupTélécom mais complétant celle-ci par un Exécutive MBA (CPA HEC se terminant en 2004), j'ai déjà créé et développé avec succès des activités produits et services au sein de THALES avant d'y évoluer vers des responsabilités de stratégie, puis de rejoindre une start-up.

Immédiatement disponible (aux périodes près de la formation précitée), je recherche effectivement des responsabilités de management dans un contexte de business développement avec une dimension internationale. Je pense pouvoir, grâce à mes compétences et facultés relationnelles, apporter une contribution majeure à votre entreprise. Si mon profil vous intéresse, je serai heureux de pouvoir discuter avec vous des opportunités qui pourraient se présenter. Vous pouvez me contacter au numéro mentionné ci-dessus.

Dans l'attente, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Guillaume Bourdon

Pièce jointe: Curriculum vitae

*Curriculum vitae*

Bruno Martin  
19, rue Jourdan  
17000 LA ROCHELLE  
Tél.: 05 05 00 01 00  
35 ans, marié, 1 enfant

**DIRECTEUR COMMERCIAL**

**EXPÉRIENCES**

De février 1995  
à ce jour

**ACCESS-IT** (ingénierie, informatique)

**Directeur commercial**

Missions confiées:

- faire progresser le CA de 20% par an,
- participer à l'élaboration de nouveaux produits,
- choisir les nouveaux points d'implantations en fonction des nouveaux produits,
- recruter, animer, coordonner, l'équipe d'ingénieurs commerciaux (60 personnes),
- gérer les clients stratégiques,
- assurer les liens avec les services ordonnancement, production, qualité, communication.

De janvier 1994  
à janvier 1995

**LANDesk software**

**Directeur des ventes**

Missions confiées:

- développer le CA,
- gérer un secteur géographique personnel,
- former les nouveaux attachés commerciaux, évaluer leur activité et coordonner leur action.

De juin 1991  
à décembre 1994

**Sybari**

**Attaché commercial**

Missions confiées:

- actions de promotion de nos produits et services,
- actions de conquête et de fidélisation de clientèle,
- relations avec les partenaires.

**FORMATION**

Diplôme d'ESC Riems, option Marketing et ventes

Anglais, Allemand: courant

Espagnol: connaissances de base

**SPORTS PRATIQUES**

Voile

Ski de fond



*Lettre de motivation*

Bruno Martin  
19, rue Jourdan  
17000 LA ROCHELLE  
Tél.: 05 05 00 01 00

Jacques Froissant  
5, rue de la Boétie  
75008 Paris

Paris, le 12 juin 2003

V/Réf: Annonce parue dans *Carrières & Emplois* – 17 mai 2003:

**Objet:** Candidature au poste de Directeur commercial Europe

Monsieur,

Votre annonce parue dans *Carrières & Emplois* du 17 mai a suscité en moi un très vif intérêt. Pensant correspondre au candidat idéal pour ce poste de directeur commercial en Europe, je sou mets mon CV à votre attention.

Titulaire d'un diplôme de l'ESC Reims, option Marketing et ventes, j'exerce depuis les derniers cinq ans au sein d'un groupe en matière des technologies de développement.

À ce poste, mes talents de négociateur ont permis au groupe d'améliorer sa marge brute de 15 % en quelques années.

Je cherche aujourd'hui à élargir mon expérience en rejoignant dans ce secteur, un acteur de taille nettement supérieure à celle de mon employeur actuel. Souhaitant vous convaincre plus avant de ma motivation, je me tiens à votre disposition pour un premier entretien. À cet effet, je me permettrai de prendre contact avec vous dès la semaine prochaine.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Bruno Martin

**BILAN DES CONNAISSANCES**

**1. UNE OPÉRATION DE RECRUTEMENT**

Voici, énumérées, les opérations à effectuer lors d'un recrutement.

*1. Qui fait quoi?*

*Indiquez, par une croix, par qui est effectuée chacune d'elles, l'employeur ou le candidat.*

*2. Dans quel ordre?*

*Indiquez par des numéros, l'ordre chronologique de ces opérations.*

Ordre chronologique	OPÉRATIONS	EFFECTUÉES PAR	
		l'employeur qui recrute	le candidat
	Trier les demandes d'emploi reçues		
	Envoyer son dossier de candidature		
	Établir le contrat de travail		
	Rédiger une lettre de candidature		
	Faire passer des tests d'aptitudes intellectuelles et professionnelles		
	Définir le profil du poste		
	Recevoir une convocation pour un entretien		
	Prendre connaissance de la petite annonce		
	Accueillir le salarié engagé		
	Établir un curriculum vitae		
	Se rendre au siège de l'entreprise pour l'entretien		
	Créer un climat de confiance au cours de l'entretien		
	Rédiger la petite annonce		
	Informé le candidat de son engagement		
	Convoquer pour un entretien		
	Sélectionner les dossiers de candidature		
	Prendre connaissance de la lettre d'engagement		
	Se rendre à l'entreprise pour entrer en fonctions		
	Envoyer la petite annonce à la presse		

## RECHERCHER UN EMPLOI

### 2. CHEZ LE DIRECTEUR DU PERSONNEL

Dans le bureau de M. Levcnet, directeur du personnel de MIROLA, il y a une conversation entre ce dernier et un candidat, M. Dupont.

Les réponses de celui-ci ont été mises en désordre. À vous de faire correspondre les réponses de la deuxième colonne aux questions de la première colonne.

Questions	Réponses
1. Qui vous envoie?	a. À mon métier de vendeur.
2. Chez qui avez-vous travaillé?	b. À la fin du mois.
3. Que désirez-vous exactement?	c. L'italien, couramment.
4. À quoi vous intéressez-vous?	d. M. Chotard, un de vos amis.
5. Quelles langues parlez-vous?	e. Au moins 12 500F par mois.
6. Où avez-vous fait vos études?	f. Un emploi de représentant.
7. Pourquoi aimeriez vous travailler chez nous?	g. Chez Yves Saint-Laurent.
8. Combien voulez-vous gagner?	h. À cause de la réputation de votre maison.
9. Quand serez-vous disponible?	i. Dans un lycée de Bruxelles.

### 3. CORRESPONDANCE

Votre lettre de candidature a été déchirée! Mais vous en avez recueilli les morceaux. Écrivez-la à nouveau.

Veillez trouver ci-joint  
mes certificats de travail.

⇒ Monsieur,  
Comme suite à

de votre réponse,  
mes salutations distinguées

je vous prie d'agréer

☞ votre annonce parue dans  
je désire poser ma candidature pour

le Figaro du 2 courant,  
le poste de maquettiste

Dans l'attente Monsieur

mon curriculum vitae ainsi que

### EXERCICES DE PRODUCTION LIBRE

1. Discussion. L'entreprise a sélectionné 2 candidats pour un entretien. Voici leurs curriculums vitae et lettres de motivation (p. 20-23). Leurs profils sont très différents. L'un des candidats a été éliminé et l'autre a obtenu le poste. Discutez qui a été choisi comme directeur? Pour quelles raisons.

2. Répondez à une annonce qui correspond à votre profil.

3. Préparez votre dossier de candidature:

- **une lettre de motivation.**

En une page, présentez-vous, expliquez vos motivations et pourquoi vous pensez correspondre au profil recherché.

- **un CV** sur une page.

4. Pour vérifier que votre CV remplit sa mission et qu'il répond aux critères énoncés posez-vous les questions figurant dans la grille ci-dessous :

Critères :mon CV .....

- a une présentation esthétique,
- se lit vite,
- permet de retrouver aisément la chronologie de mon expérience,
- est structuré (rubriques claires),
- est précis et détaillé, là où c'est important, pour les postes que je vise,
- met en relief ce qui compte pour moi et mon projet,
- me ressemble bien; représente ce que je suis,
- ne comporte ni de faute de frappe, ni de fautes d'orthographe,
- est cohérent.

Vérifiez que vous pouvez défendre, argumenter et développer tous les éléments mentionnés.

5. Simulez l'entretien d'embauche. Le candidat veut plus d'informations sur l'entreprise. Le chef du personnel de l'entreprise demande des précisions. Appuyez-vous sur les questions les plus fréquemment posées: par **le recruteur**:

- Que savez-vous de notre entreprise?
- Que pensez-vous de notre entreprise?
- Quel serait votre apport à notre entreprise?
- Pourquoi voulez-vous travailler dans notre entreprise?
- Que recherchez-vous dans ce nouvel emploi?
- Quels sont vos points forts?
- Quels sont vos points faibles?
- Pouvez-vous travailler sous pression?
- Pourquoi avez-vous quitté votre dernier emploi?
- Quelles sont vos plus récentes réalisations?
- Quel a été votre succès le plus important?
- Quels sont vos objectifs à court, moyen et long termes?
- Pourquoi pensez-vous être apte à assumer ce poste?

## RECHERCHER UN EMPLOI

Voici une liste de questions que **le candidat** pourrait poser:

- Quelles sont les perspectives d'avenir de votre entreprise?
- Quelles sont les possibilités de promotion?
- Comment décrivez-vous votre culture d'entreprise?
- A quelle fréquence et selon quels critères les employés sont-ils évalués?
- En quoi consiste une journée de travail à ce poste?
- Quelles sont les directives établies pour la rémunération, les vacances, les promotions, les avantages sociaux et l'horaire de travail?
- À quoi mesure-t-on le rendement d'un employé?
- Quels sont les critères utilisés pour sélectionner le candidat le plus approprié?

### À savoir!

Резюме – одно из самых эффективных средств поиска работы

Часто ли вы в своей жизни составляли собственное резюме, и сколько раз вы получали вежливые отказы при приеме на работу?

Если часто, то вам имеет смысл запомнить три ключевых момента.

У вас единственный шанс преуспеть с помощью резюме в тот момент, когда его читают в первый раз. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более 2-3 минут. Если внимание привлечь не удалось, значит, резюме не сработало.

При написании резюме следуйте принципу избирательности. Информацию для резюме следует отбирать, исходя из его целей. Другими словами, в резюме стоит включать описание именно тех аспектов вашего опыта, которые значимы для позиции, на которую вы претендуете. Например, если вы занимались научной работой и одновременно консультированием, в резюме, направленном на получение работы в области коммерции, не стоит описывать ваши научные достижения и приводить список ваших научных трудов, лучше перечислить те конкретные навыки и знания, которые вы получили в процессе консультационной деятельности.

Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем, но еще не гарантирует получение работы. Ваша цель – добиться, чтобы читающий захотел встретиться с вами лично.

**À savoir!****Виды резюме**

Резюме бывают хронологическими (точнее, обратно хронологическими, перечисляя события Вашей профессиональной жизни, начиная с самого позднего), функциональными и смешанными.

Хронологические резюме – это суть Curriculum Vitae, что означает «ход, течение жизни». Такое резюме хорошо подходит тем, чья карьера плавно растет по восходящей, не меняя направления, не делая перепадов от начальника до уборщицы и обратно.

Функциональное резюме обобщает профессиональный опыт по принципу выделения приобретенных навыков и умений. Такое резюме подходит:

- студентам без опыта или с опытом, не относящимся к выбранному направлению карьеры;
- людям, желающим найти работу в сфере, резко контрастирующей с предыдущим опытом;
- тем, чья трудовая история изобилует перерывами или возвращающимися к работе после долгого перерыва.

Основной недостаток функционального резюме – некоторые работодатели незнакомы с этим форматом и будут расстроены таким резюме. Им хочется знать, чем Вы занимались на каждом рабочем месте.

Решение – смешанный формат, включающий в себя скупое перечисление мест работы. Основную информацию, относящуюся к этим местам работы, Вы переносите в функциональную часть резюме, обобщая приобретенные умения и навыки.

**Grâce à votre savoir-faire... et peut-être à un peu de chance, vous êtes engagé.**

**Si vous avez reçu une lettre qui commence par: «Nous avons le regret...», c'est plutôt mauvais signe pour vous, mais ne vous découragez pas. Il vous reste une solution, celle de créer votre propre emploi, en créant votre propre entreprise. (voir dossier III).**

# ETRE MANAGER



32	<b>INFORMATIONS SUR LE THÈME</b>	Les 10 rôles du manager efficace
33	<b>LANGAGE</b>	Mécanismes de langue Exercices de langage
37	<b>GRAMMAIRE</b>	Imparfait Plus-que-parfait Passé immédiat Futur immédiat Pronoms relatifs Prépositions
46	<b>TEXTE</b>	Qu'est-ce que le management?
48	<b>TEST</b>	Quel manager êtes-vous?
54	<b>DOCUMENTS</b>	Démarche marketing La gestion de la relation client
56	<b>EXERCICES DE PRODUCTION LIBRE</b>	

## **LES 10 RÔLES DU MANAGER EFFICACE**

Les rôles du manager peuvent être regroupés en trois grandes catégories:

### **LES RÔLES INTERPERSONNELS**

#### **1. Le rôle de symbole**

De par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir quelques obligations de nature cérémonielle.

#### **2. Le rôle de leader**

Parce qu'il est chargé d'une organisation, le manager est responsable du travail des employés de cette organisation.

#### **3. Le rôle d'agent de liaison**

Ce rôle a pour but principal de construire le propre réseau extérieur d'information du manager, informel, privé et verbal mais néanmoins très efficace.

### **LES RÔLES INFORMATIONNELS**

Le processus d'information est une des clefs de la profession de manager, car il est la base du processus de prise de décision.

#### **1. Le rôle d'observateur actif**

Le manager est constamment en train de scruter son environnement à la recherche d'informations en interrogeant ses contacts et ses subordonnés.

#### **2. Le rôle de diffuseur**

Les managers doivent répartir et diffuser une grande partie des informations obtenues grâce à leurs contacts personnels extérieurs utiles pour leur organisation. Ils peuvent parfois être contraints de faire circuler l'information au sein même de leur organisation.

#### **3. Le rôle de porte-parole**

Les managers doivent communiquer des informations propres à leur organisation à l'extérieur de celle-ci.

### **LES RÔLES DÉCISIONNELS**

#### **1. Le rôle d'entrepreneur**

Il cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge, à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement.

#### **2. Le rôle de régulateur**

Ici le changement se fait en dehors du contrôle du manager qui répond involontairement aux pressions.

#### **3. Le rôle de répartiteur des ressources**

Il a la responsabilité de ce qui doit être attribué, et à qui, dans l'organisation.

#### **4. Le rôle de négociateur**

Il consacre une partie considérable de son temps aux négociations qui peuvent être quelquefois routinières mais en aucun cas esquivées.

Les dix rôles du manager ne sont pas dissociables mais suivant l'autorité formelle dont il est investi, le manager accordera un intérêt variable à chacun de ses rôles. Quoiqu'il en soit les rôles interpersonnels, liés à l'information, et décisionnels demeurent totalement inséparables.



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

*Существительные (noms):* acteur *m*, action *f*, activité *f*, analyse *f*, chef-d'œuvre *m*, conception *f*, contrôle *m*, coordination *f*, culture *f*, directeur *m*, direction *f*, effet *m*, essence *f*, formule *f*, groupe *m*, hiérarchie *f*, histoire *f*, image *f*, manager *m*, management *m*, motivation *f*, objet *m*, organisation *f*, parti *m*, potentialité *f*, potentiel *m*, pragmatique *m*, pratique *f*, problème *m*, procédure *f*, production *f*, productivité *f*, programme *m*, réaction *f*, réalité *f*, résolution *f*, stratégie *m*, stratégie *f*, style *m*, tactique *f*, transformation *f*.

*Глаголы (verbes):* contrôler, coordonner, créer, diriger, formuler, hiérarchiser, identifier, motiver, organiser, produire, réagir, transformer.

*Прилагательные (adjectifs):* actif, créatif, directeur, efficace, final, financier, global, motivé, optimal, pragmatique, procédural, rationnel, réactif, stratégique, tactique.

2 Суффикс **-ance/-ence**, прибавленный к основе глагола, образует существительное женского рода, выражающее действие или состояние.

Например: *renaître* (возродиться) → *renaissance* (возрождение).

Образуйте от основы глаголов существительные с суффиксом **-ance/-ence**, догадитесь о значении существительных с этим суффиксом:

<i>appartenir</i>	<i>différer</i> (различаться)	<i>préférer</i> (предпочесть)
(принадлежать)	<i>espérer</i> (надеяться)	<i>présider</i> (возглавлять)
<i>conférer</i> (сообщаться)	<i>exiger</i> (требовать)	<i>résider</i> (проживать)
(конфир (доверять))	<i>exister</i> (существовать)	<i>résonner</i> (слышаться)
<i>correspondre</i>	<i>ignorer</i> (не знать)	<i>ressembler</i> (походить)
(переписываться)	<i>influencer</i> (влиять)	<i>souffrir</i> (страдать)
<i>dépendre</i> (зависеть)	<i>naître</i> (родиться)	<i>tolérer</i> (терпеть)

3 Суффикс **-eur**, прибавленный к прилагательному, образует существительное женского рода, выражающее свойство, качество, состояние.

Например: *large* (широкий) → *largeur* (ширина).

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

<i>blanche</i> (белая) – <i>la blancheur</i>	<i>lent</i> (медленный) – <i>la lenteur</i>
<i>douce</i> (нежная) – <i>la douceur</i>	<i>long</i> (длинный) – <i>la longueur</i>
<i>épaisse</i> (толстая) – <i>l'épaisseur</i>	<i>lourd</i> (тяжелый) – <i>la lourdeur</i>
<i>froid</i> (холодный) – <i>la froideur</i>	<i>pâle</i> (бледный) – <i>la pâleur</i>
<i>grand</i> (большой) – <i>la grandeur</i>	<i>profond</i> (глубокий) – <i>la profondeur</i>
<i>haut</i> (высокий) – <i>la hauteur</i>	<i>rouge</i> (красный) – <i>la rougeur</i>

4 Суффикс **-eur/-euse**, прибавленный к основе глагола, образует существительное, выражающее профессию или занятие.

Например: *vendre* (продавать) → *un vendeur* (продавец), *une vendeuse* (продавщица).

Догадитесь о значении существительных с суффиксом **-eur/-euse**:

acheter (покупать) – acheteur / acheteuse  
 bâtir (строить) – bâtisseur  
 chercher (исследовать) – chercheur  
 chômer (быть без работы) – chômeur /  
 chômeuse  
 contrôler (контролировать) – contrôleur  
 défendre (защищать) – défenseur  
 demander (просить) – demandeur

employer (давать работу) –  
 employeur  
 jouer (играть) – joueur  
 offenser (обижать) – offenseur  
 penser (думать) – penseur  
 porter (носить) – porteur  
 venger (мстить) – vengeur  
 voler (красть) – voleur / voleuse

**5** Суффикс **-ique**, прибавленный к существительному, образует прилагательное со значением качества, обладания, свойства; соответствует русскому суффиксу **-ическ/-ичн**.

Например: chimie (химия) → chimique (химический).

Образуйте от существительных прилагательные с суффиксом **-ique**, догадайтесь о значении прилагательных с этим суффиксом:

aristocratie <i>f</i> (аристократия)	économie <i>f</i> (экономика) énergie <i>f</i> (энергия)	philosophie <i>f</i> (философия)
atmosphère <i>f</i> (атмосфера)	état <i>m</i> (государство) héros <i>m</i> (герой)	science <i>f</i> (наука) stratégie <i>f</i> (стратегия)
catégorie <i>f</i> (категория)	monarchie <i>f</i> (монархия)	symbole <i>m</i> (символ)
écologie <i>f</i> (экология)	patriote <i>m</i> (патриот)	théorie <i>f</i> (теория)

**6** Слова с суффиксом **-ique**, в зависимости от роли в предложении, могут быть прилагательными или существительными.

Например: politique (политический) → la politique (политика).

Прочитайте слова с суффиксом **-ique**, догадайтесь об их значении:

critique – la critique	physique – la physique	tactique – la tactique
esthétique – l'esthétique	pratique – la pratique	technique – la technique

**7** Суффикс **-al, -ale / -el, -elle**, прибавленный к существительному, образует прилагательное, выражающее свойство, качество.

Например: essence (сущность) → essentiel (существенный).

A. Догадайтесь о значении прилагательных:

ami (друг) – amical	gouvernement (правительство) – gouvernemental
collège (коллегия) – collégial	monde (мир) – mondial
culture (культура) – culturel	occident (запад) – occidental
éternité (вечность) – éternel	orient (восток) – oriental
fin (конец) – final	vie (жизнь) – vital
fondement (основа) – fondamental	

B. Образуйте прилагательные с суффиксом **-al/-el**, догадайтесь об их значении.

а) с суффиксом **-al**:

architecture	continent	principe	triomphe
colosse	horizon	région	zone
commerce	norme	sentiment	

b) с суффиксом **-el**:

exception	industrie	nature	relation
individu	intellect	personne	tradition

**8** Прилагательные и существительные, оканчивающихся в единственном числе на **-al**, во множественном числе меняют **-al** на **-aux**.

Например: un **changement radical** → des **changements radicaux**.

A. Скажите/напишите во множественном числе, переведите на русский язык: un **journal commercial**, un **pays tropical**, un **devoir spécial**, un **geste machinal**, un **congrès international**, un **facteur moral**, un **principe fondamental**, un **roman sentimental**, un **problème national**, le **conseil municipal**, un **long canal**, le **département central**.

B. Скажите / напишите в единственном числе, переведите на русский язык: les **chevaux**, les **animaux**, des **hommes sentimentaux**, des **tribunaux**, des **conseils régionaux**, des **climats continentaux**, des **phénomènes généraux**, des **canaux**, des **métaux**, des **instruments musicaux**.

**9** Соедините синонимичные слова или выражения:

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| a un manager, une manageuse    | 1 un style de management quand le manager se consacre à ses propres tâches, le contrôle et la planification. Il intervient seulement en cas de besoin. Une exacte détermination de l'exception et du règle est nécessaire pour éviter des problèmes.   |
| b le management                | 2 un management caractérisé par une prise de contact régulière entre le manager et tous les niveaux hiérarchiques.   |
| c le management par objectifs  | 3 un style de management quand le manager et les collaborateurs déterminent les buts ensemble. Après, ce sont les collaborateurs qui sont responsables pour résoudre les problèmes posés.  |
| d le management par exception  | 4 une personne (généralement un cadre supérieur) qui élabore la politique et la stratégie de l'entreprise et en assure l'exécution à un niveau élevé.  |
| e le management par délégation | 5 un ensemble de techniques rationnelles qu'utilise une personne (un employeur, ...) dans le but de diriger le mieux possible une organisation (une entreprise, un organisme public, une association): fixation des objectifs à atteindre, élaboration des stratégies et organisation des activités en utilisant le mieux possible les ressources humaines, technologiques et matérielles. |
| f le management par résultats  |  |
| g le management par valeur     |  |
| h manager v                    |  |
| i le management baladeur       |  |
| j le management buyout, le MBO |  |

- 6 un style de management destiné à motiver les individus, à développer les compétences, et à promouvoir les synergies et l'innovation, avec pour objectif de maximiser la performance globale d'un organisme.
- 7 un style de management qui a comme but, de déléguer aussi la responsabilité aux collaborateurs, pour soulager le manager.
- 8 gérer une organisation (une entreprise, un organisme public, une association) de façon rationnelle. Syn.: *gérer, diriger, administrer.*
- 9 le rachat d'une entreprise par ses cadres
- 10 un style de management où seuls les résultats comptent.

10

Вставьте пропущенные слова: **la rentabilité financière, agir, prendre ses décisions, une trop grande impulsivité, maîtrise de soi, de nouvelles méthodes, garder un contrôle permanent, atteindre les résultats, créateur, donner la priorité, maîtriser, apprécier, nature spontanée et réactive.**

- Manager c'est avant tout ..... en temps et en heure.
- Un manager efficace doit ..... les aspects et les enjeux techniques.
- Il ..... plutôt de manière intuitive, voire parfois instinctive.
- Il aime recourir à .....
- Le verbe qui lui correspond le mieux c'est .....
- Il doit être non seulement gestionnaire, mais aussi .....
- S'il a comme trait dominant «intervention directive», il aime ..... de ce qui est fait et du bon déroulement des opérations.
- Ayant comme objectif premier une excellente productivité, il privilégie incontestablement les résultats et ..... aux facteurs de motivation plus subjectifs.
- Si son atout est la conscience sociale, il ..... dans ses activités d'encadrement à ce qui crée un climat motivant (satisfaction des collaborateurs, harmonie de l'équipe...), qui garantit, selon lui, la viabilité des projets.
- De....., il peut prendre ses décisions très rapidement. On pourrait parfois lui reprocher ....., qui lui empêche de prendre du recul.
- Doté d'un certain flegme, il fait toujours preuve de pondération et de patience. Si cette ..... est un atout, il ne se prive pas pour autant de son instinct, dans les situations d'urgence.
- De nature très discrète, il ne recherche pas la gloire et les compliments. Son «efficacité silencieuse» est ..... de ses collaborateurs, même si parfois il pourrait se mettre plus en avant.

1) Поставьте глаголы в скобках в Imparfait:

1. Cette usine (*produire*) des appareils électroménagers et les (*exporter*) dans les pays de l'Europe Occidentale. 2. Le bureau (*se trouver*) au rez-de-chaussée. 3. Elle (*travailler*) à la Maison Novax. 4. La société Pulvérix (*fabriquer*) des machines-outils de très haute qualité. 5. Les entreprises (*être*) petites, moyennes et grandes. 6. La société (*avoir*) des dettes qu'elle (*ne pas pouvoir*) rembourser. 7. Cette usine (*appartenir*) à la société à responsabilité limitée. 8. Il nous (*rester*) à parler du contrat. 9. La compagnie (*avoir*) les structures qui lui (*permettre*) de se moderniser et de se développer.

2) Поставьте глаголы в скобках в Imparfait:

- Les administrateurs (*se montrer*) timides en matière de développement.
- En 1996, les PME québécoises (*assurer*) 43% de l'emploi en entreprise.
- En 1985, la Bourse de Montréal (*compter*) près de 500 sociétés inscrites et 1000 titres cotés; la valeur des transactions (*s'élever*) à plus de 10.6 milliards de dollars.
- Lorsqu'il a été élu au conseil municipal pour la première fois, Michel Zacour ne (*se considérer*) pas encore comme un politicien.
- Pendant que le courtier (*négocier*) une transaction, son client en (*attendre*) impatiemment le résultat.
- Monsieur Cloutier (*travailler*) comme courtier depuis plus de vingt ans quand il a décidé de changer de carrière.
- Ça (*faire*) plusieurs mois que la compagnie (*songer*) à émettre des actions en bourse.
- Tous les jours, il (*négocier*) d'innombrables actions sur le parquet de la bourse.
- Dans le temps, la compagnie (*remettre*) les chèques de paie toutes les semaines.
- L. Marion (*entrer*) en fonction quand le krach de la bourse a eu lieu.
- Je (*avoir*) des contacts pour un poste chez un fournisseur avec lequel je (*travailler*) depuis longtemps.

3) Замените Imparfait на Présent:

### La montre: un bijou ou un objet utilitaire?

a) Voici ce qu'une montre représentait dans le passé. Et aujourd'hui que représente-t-elle?

#### Dans le passé:

On considérait une montre comme un bijou.

On choisissait une montre pour l'offrir comme cadeau.

Les ventes atteignaient leur niveau maximum durant la période de Noël.

#### Aujourd'hui est-ce que(e) ...

on considère une montre comme un bijou?

.....

.....

- En mai, les ventes tendaient à .....  
augmenter.
- On offrait des montres aux enfants .....  
pour leur communion.

b) Поставьте глаголы в скобках в Imparfait:

Autrefois, quand une montre ne (*marcher*) plus, on ne la (*changer*) pas pour une autre. On la (*faire*) réparer. Une montre (*pouvoir*) durer toute votre vie!

4

Составьте рассказ во временах Passé composé и Imparfait, используя следующие выражения.

Rédigez un article à partir des éléments ci-dessous. (pour la chronologie, mettez les verbes au passé composé. Pour les descriptions, mettez-les à l'imparfait).

### La bataille du quartz ou les développements de la technique horlogère

#### Chronologie

#### Description des montres

##### 1970:

- Seiko lance sa première montre à quartz. Quelques mois plus tard, la firme retire sa montre du marché.
- Pendant ce temps, Bulova met en vente sa montre.
- Piaget et Hamilton imitent Bulova. Ils proposent une montre digitale.
- Cette montre a des défauts de fabrication.
- Elle s'appelle Accuquartz et se vend \$ 1350.
- Elle se nomme Pulsar et coûte \$ 2100.

##### 1972:

- La montre à quartz s'améliore.
- Les prix baissent.
- Microma sort un nouveau modèle.
- Ce modèle présente moins de nouveautés techniques, offre moins de fonctions. Son prix est de \$ 79.

À vous:

La bataille de quartz a commencé en 1970 .....

5

Поставьте глаголы в скобках в подходящее по смыслу время. Présent ou Imparfait? Quel est le temps qui convient:

Je (*travailler*) chez Michaud depuis quatre ans. Je (*être*) commercial depuis sept ans. Avant de travailler pour le groupe, je (*occuper*) un poste d'assistant commercial dans une PME. Au début, je (*faire*) surtout des tâches administratives. Dans mon premier poste, je (*prendre*) aussi des commandes. Je (*savoir*) me servir d'un traitement de texte. Je (*parler*) anglais couramment.

6

Поставьте глаголы в скобках в подходящее по смыслу время.

Présent, Imparfait ou Passé composé? Quel est le temps qui convient:

## Je dope mon CV

*Vous (avoir) l'expérience mais pas le diplôme? Mode d'emploi pour mettre en valeur votre parcours professionnel.*

**Olivier Zeller**

Après douze ans passés dans une usine d'instruments de mesure, Didier Commeau (*estimer*) «avoir fait le tour de la question». Recruté avec un BTS et une licence d'électronique, il (*occuper*) différentes fonctions (méthodes, étalonnage, contrôles...) et (*finir*) par être promu responsable d'une unité d'assemblage. Mais il (*refuser*) de considérer ce poste comme un aboutissement. «Arrivé là, je (*se sentir*) verrouillé. Je (*vouloir*) aller vers plus de management, mais c'(*être*) impossible en interne. Et, pour me remettre sur le marché de l'emploi dans de bonnes conditions, il me (*falloir*) un diplôme de troisième cycle.» En validant ses acquis et son expérience professionnelle, Didier (*parvenir*) alors, sans avoir le niveau bac + 4 normalement requis, à préparer en quatre mois le DESS de gestion de la production et des opérations de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Caen. Ce précieux sésame lui (*permettre*), à l'âge de 41 ans, de devenir directeur d'un centre d'aide par le travail de 110 personnes. «Un job où l'aspect humain (*compter*) plus que l'aspect technique», (*se réjouir*)-il.

**7** Поставьте глаголы в скобках в Plus-que-parfait:

- Il (*travailler*) pour cette compagnie bien avant moi.
- Le dollar canadien (*tomber*) à son taux le plus bas avant de faire une remontée spectaculaire.
- Ils (*se concerter*) avant de prendre cette décision importante.
- En 1996, Monsieur Dubuc, qui (*fonder*) Vidéobec inc. en 1989, a décidé d'inscrire sa compagnie en bourse.
- Quand il (*finir*) la vérification des dossiers, Monsieur Fortier se mettait à rédiger des notes.
- L'employée a avoué qu'elle (*ne pas être prévenu*) des dernières décisions du conseil.
- Il (*ne pas retourner*) au siège social de la compagnie depuis sa retraite.

**8** Поставьте глаголы в скобках в Plus-que-parfait:

1. Après mon bac, je (*s'engager*) dans la marine et je (*suivre*) une formation d'électronique, mais on m'a permis de me réorienter. 2. Je (*lire*) dans un article qu'il arrive souvent que les gens qui cessent de travailler tombent dans la dépression, alors je me suis imposé des challenges. 3. Vous nous (*commander*) ce tissu il y a un mois; nous l'avons enfin reçu. 4. Je (*discuter*) avec plusieurs personnes qui exerçaient cette profession et je (*aimer*) l'aspect technique de la fonction, ainsi que la diversité des missions que peut remplir un ingénieur. 5. À cette époque, nous (*fonder*) une nouvelle discipline,

l'ethnotechnologie, consacrée aux rapports technique-société, à laquelle a beaucoup collaboré Bertrand Gille, notre grand historien des techniques. Il (*dégager*) la notion de «système technique», montrant que les différents éléments interagissaient entre eux. 6. Nous (*financer*) l'effort de reconstruction à hauteur de 17 % et nous avons récupéré moins de 5 % des contrats. 7. Il a enfin trouvé la voiture de ses rêves. Pendant six mois il la (*chercher*). 8. Obnubilés par la mystique des investissements et par la comptabilisation des capitaux investis par les entreprises, nous (*finir*) par oublier que le crédit commercial est la forme privilégiée du financement de l'économie.

9

Поставьте глаголы в скобках в Futur immédiat:

Nous (*partir*) à 9 h. 30. À midi, nous (*manger*) dans une brasserie. Nous (*se retrouver*) en fin d'après-midi. (*rentrer*)-nous en car?  
À 10 h 30, vous (*visiter*) la vieille ville. À 13 h. 30, vous (*voir*) le musée régional. Puis, vous (*faire*) les magasins.

10

Поставьте глаголы в скобках в Futur immédiat:

- Le Japon et l'Europe (*être durement affectés*) par le déclin du dollar.
- Nous (*investir*) en outre près de 3 milliards de francs en 1997 dans notre outil de production.
- En attendant, je (*pouvoir*) m'inscrire à la Sorbonne.
- Plus vous (*prendre*) des responsabilités, moins vous aurez de liberté.
- Nous nous sommes fixé comme objectif 30 milliards de francs de chiffre d'affaires en 2000 et nous (*dépasser*) 35 milliards en 2001.
- Il (*provoquer*) une scission du conglomérat en deux sociétés distinctes.
- Cette année, nous (*ouvrir*) quatre nouveaux centres techniques.
- Au printemps 1997, il prend la tête de Thomson Multimédia, où il (*connaître*) un tel succès qu'il devient la coqueluche des milieux d'affaires.
- Je (*chercher*) sans doute à mieux équilibrer ma vie professionnelle et ma vie privée.
- Depuis la signature du contrat, en mars 2001, nous sommes passés de 12 à 36 salariés, et nous (*recruter*) encore une cinquantaine de personnes dans les mois à venir «.
- Je ne sais pas si je (*trouver*) facilement un autre emploi, car l'économie ne va plus bien du tout.
- Maintenant, tu lui expliques que tu (*gérer*) par télémarketing !
- Il fait la connaissance de Pierre Crémieux, le patron de la principale industrie du pays, la cimenterie, avec qui il (*nouer*) une relation d'affaires et d'amitié qui durera des années.
- Le Web n'est pas mort, il (*survivre*) à l'e-krach et il (*prosperer*) même.
- La Net-économie (*affecter*) l'ensemble du paysage de l'économie des médias, qui (*se structurer*) autour du nouvel ensemble - la deuxième



capitalisation boursière mondiale après Microsoft. Au-delà de son périmètre immédiat, elle (*accélérer*) la restructuration du paysage européen des communications, toutes catégories confondues.

- La façon de gérer le capital humain (*devenir*) un critère de plus en plus important dans l'appréciation par l'extérieur de la valeur des entreprises.
- Plutôt que d'économiser en externalisant, on (*chercher*) à augmenter les profits en «internalisant» ou en filialisant un service.
- Avec l'euro, les frontières de la banque (*tomber*) vraiment.
- Certaines banques (*tenter*) de gagner des parts de marché rapidement en proposant des produits en euros aux particuliers dès 1999.
- La multiplication des sites bancaires sur Internet et l'arrivée de l'euro (*dynamiser*) la banque à distance.
- Nous (*investir*) sur deux ans plus de 3 milliards de francs dans la restructuration européenne de Valeo.
- Les actionnaires de Blockbuster (*accepter*) cette fusion car c'est la bonne solution.
- La réforme fiscale (*permettre*) aux grands groupes de se lancer dans le jeu des OPA (offres publiques d'acquisition) et des fusions.
- Réunies, ces deux entreprises (*pouvoir*) se concentrer sur leur activité principale.

**11** Поставьте глаголы в скобках в Passé immédiat:

1. Au service marketing nous (*réaliser*) une étude économique.
2. Ils (*faire*) une étude de marché.
3. Nous (*modifier*) légèrement le concept de base du produit.
4. La société (*lancer*) un produit perfectionné sur le marché.
5. Ils (*régler*) les détails de vente.
6. L'augmentation du prix de l'essence (*alourdir*) les frais de transport.
7. Tous les problèmes de production (*être réglé*) par les cadres et le personnel de l'entreprise.
8. On (*remettre*) à chaque client potentiel un prospectus et un catalogue.
9. Tous les réfrigérateurs (*être vendu*) avec une remise de 5 %.
10. Il (*publier*) un nouveau tarif.
11. La marchandise (*arriver*).

**12** Поставьте глаголы в скобках в Passé immédiat:

- Je (*terminer*) des travaux sur les effets du commerce international, dont les résultats m'ont surpris.
- Les députés (*voter*) la participation française au budget des Communautés européennes pour l'année 1999 (95 milliards de francs).
- Vous (*lancer*) la plus grande privatisation d'Europe, celle du géant de l'électricité italien Enel.
- Nous (*connaître*) une période de très forte croissance.
- L'Université d'Oxford, via sa compagnie de transfert de technologie Isis Innovation, (*lancer*) une nouvelle start-up, Glycoform, dans le domaine de l'administration ciblée des médicaments.

- La société MAPU, qui a passé le cap des 500 salariés, (*racheter*) une petite entreprise languedocienne spécialisée dans la lampe spéciale à usage dentaire.
- Le krach que nous (*vivre*) a pour origine une petite crise monétaire en Asie du Sud-Est.
- Danone (*licencier*) plus de 1700 personnes après avoir annoncé des profits record de 4,7 milliards de francs.
- Ses actionnaires (*maintenir*) le seuil des droits de vote à 4,9 %, pour barrer la route à OM Gruppen.
- Il (*prendre*) la tête de la Mission régionale du commerce extérieur breton.
- Nous (*baisser*) le taux de la taxe d'habitation de 10 %.
- Il (*dégoter*), au Chili et au Kamtchatka, de nouveaux fournisseurs pour l'industrie bretonne de la transformation des produits de la mer.
- Les services fiscaux américains (*décider*) d'accorder des réductions d'impôt aux riches qui investissent.
- Louis Le Duff étend son empire boulanger. A 54 ans, il (*mettre*) la main sur le groupe américain La Madeleine, portant ses effectifs à 7 500 salariés dans le monde.
- Les courtiers indépendants (*faire*) capoter la fusion avec Francfort.
- Hubert Aumaitre, le président-fondateur, (*créer*) la filiale Hermès Bois.
- Je (*passer*) une semaine à écouter tous mes managers européens.
- Les dix mois consécutifs de baisse que nous (*connaître*) n'ont allégé les listes de chômeurs de l'ANPE que de 130 000 inscrits.
- Les services de Franz Fischler, le commissaire à l'Agriculture, (*rendre*) publique une étude sur les projections de revenus des agriculteurs.
- Les principaux économistes français (*consacrer*) une étude à la déflation.

13

Продолжите рассказ, используя Futur и Passé immédiat:

M. Rolland vient de signer un contrat international. Il téléphone à sa femme: «Je viens d'apprendre...» Continuez en utilisant les phrases ci-dessous. Attention! Certaines phrases sont au passé, d'autres au futur.

**Passé**

Apprendre la nouvelle  
Signer le contrat  
Avoir la visite d'une journaliste  
Recevoir une invitation pour une interview

**Futur**

Déplacer ses rendez-vous cet après-midi  
Aller au restaurant avec ses associés ce soir  
Rentrer tard  
Ne pas jouer au tennis

La journaliste écrit un article sur M. Rolland. Écrivez cet article:  
M. Rolland vient de ...

**Passé**

Signer un contrat international  
Accorder une interview  
Parler de ses projets

**Futur**

Fonder une filiale à l'étranger  
Ne pas délaissier ses activités nationales  
Faire des projets  
Changer ses objectifs

14

Относительные местоимения.

Votre interlocuteur a raison. Vous n'avez qu'à le confirmer. Mais choisissez bien entre **qui** et **que**:

MODELE: – La firme IGRA produit des jeux électroniques?

– Oui, c' est une firme **qui** produit des jeux électroniques.

1. Pour l'Exposition universelle de l'an 2000 on a choisi Hanovre?

Oui, c'est Hanovre \_\_\_\_\_ on a choisi pour l'Exposition universelle de l'an 2000.

2. Ce catalogue présente bien leur production?

Oui, c'est le catalogue \_\_\_\_\_ présente bien leur production.

3. Il représente la maison ILJOU?

Oui, c'est la maison ILJOU \_\_\_\_\_ il représente.

4. Nous devons leur remettre cette documentation?

Oui, c'est la documentation \_\_\_\_\_ vous devez leur remettre.

5. Ce salon présente de l'intérêt pour le grand public?

Oui, c'est un salon \_\_\_\_\_ présente de l'intérêt pour le grand public.

6. Cette firme n'a pas peur de concurrents?

Oui, c'est une firme \_\_\_\_\_ n'a pas peur de concurrents.

7. Il ne connaît pas ces sigles?

Non, ce sont les sigles \_\_\_\_\_ il ne connaît pas.

8. La société anonyme est dirigée par les membres du Directoire ou du Conseil d'Administration?

Oui, ce sont les membres du Directoire ou du Conseil d'Administration \_\_\_\_\_ dirigent la société anonyme.

9. Nous devons rembourser ces dettes?

Oui, ce sont les dettes \_\_\_\_\_ vous devez rembourser.

10. Les actions d'une S.N.C. ne sont pas librement cessibles?

Non, ce sont des actions \_\_\_\_\_ ne sont pas librement cessibles.

11. L'État veut contrôler ces secteurs?

Oui, ce sont les secteurs \_\_\_\_\_ l'État veut contrôler.

12. L'État a nationalisé ces banques?

Oui, ce sont les banques \_\_\_\_\_ l'Etat a nationalisées.

15

Относительные местоимения.

On est parfois obligé de répéter ce qu'on vient de dire. En répétant faites attention à l'ordre des mots:

MODELE: – Je ne peux pas me rappeler le nom *de* fournisseur.

– Pardon? De qui parlez-vous?

– Je parle du fournisseur **dont** je ne peux pas me rappeler le nom.

1. – J'ai noté le nom de ce responsable commercial.

Je parle de ce responsable commercial \_\_\_\_\_ j'ai noté le nom.

– Pardon? De qui parlez-vous?

2. – Nous avons lu quelques clauses de ce contrat.

Je parle du contrat \_\_\_\_\_ nous avons lu quelques clauses.

- Pardon? De quoi parlez-vous?
- 3. - Tous les visiteurs ont admiré les produits de cet artisan.
- Pardon? De qui parlez-vous?
- 4. - Le cabinet comptable vient de réviser les comptes de cette société.
- Pardon? De quoi parlez-vous?
- 5. - Nous avons déjà rencontré le PDG de cette société.
- Pardon? De quoi parlez-vous?
- 6. - Personne ne veut acheter les actions de cette compagnie.
- Pardon? De quoi parlez-vous?
- 7. - Je ne connais même pas le montant de son salaire.
- Pardon? De quoi parlez-vous?
- 8. - Nous venons de rencontrer les représentants de cette compagnie.
- Pardon? De quoi parlez-vous?

Je parle de l'artisan \_\_\_\_\_ tous les visiteurs ont admiré les produits.

Je parle de la société \_\_\_\_\_ le cabinet comptable vient de réviser les comptes.

Je parle de la société \_\_\_\_\_ nous avons rencontré le PDG.

Je parle de la compagnie \_\_\_\_\_ personne ne veut acheter les actions.

Je parle de son salaire \_\_\_\_\_ je ne connais même pas le montant.

Je parle de la compagnie \_\_\_\_\_ nous venons de rencontrer les représentants.

**16** Согласование прилагательных в роде и числе.  
 Cette lettre est trop sèche. Ajoutez des adjectifs que vous accorderez :

- dernier
- complet
- nouveau
- exceptionnel
- courant
- commercial
- éventuel

Cher Client,

Voici notre ..... brochure présentant la gamme ..... de nos produits. Nous attirons votre attention sur les ..... articles réf. 123 et 124. Nous vous les recommandons particulièrement à cause de leurs performances .....! Nous joignons à la présente notre liste de prix .....

Nous vous rappelons que nous avons déménagé et que nos bureaux ..... se trouvent à l'adresse suivante :  
 SPAIB,  
 12, rue P. Brosolette  
 93180 Noisy le-Grand

Nous vous remercions de votre commande ..... et nous vous prions d'agréer, cher Client, l'expression de nos sentiments dévoués.

Вставьте подходящий по смыслу предлог:

### La Maison Rothschild

La famille Rothschild a fondé (*pendant, au, en, depuis, après*) XIXe siècle des établissements bancaires dans plusieurs pays d'Europe. (*depuis, durant, pour, dans en*) près de deux siècles, cette famille joue un rôle important (*entre, avant, malgré, sur, dans*) l'histoire économique européenne. Les Rothschild se sont rendus également célèbres comme collectionneurs d'art, hommes politiques et bienfaiteurs de la communauté juive.

(*depuis, en, dès, à, dans, après*) 1805, Nathan Rothschild a fondé la succursale britannique du groupe bancaire (*de, vers, dans, pour, à, pendant*) Londres. Quelques années plus tard, James Rothschild a établi la succursale française à Paris. Il a été le banquier des rois Louis XVIII, Charles X et Louis-Philippe. Son fils aîné, Alphonse de Rothschild, a été régent de la Banque de France et a créé un grand nombre d'institutions philanthropiques.

(*pour, le long de, malgré, de, pendant*) toute son existence, la maison Rothschild a eu pour devise de donner des conseils financiers solides (7) (*entre, à, avec, pour, sans*) des gouvernements, (*pour, sans, de, par, de façon à*) nouer des alliances durables et d'investir (*dans, avec, par, sauf, sur*) de nouvelles technologies. Elle a joué un rôle très important dans les privatisations, permettant ainsi à de nombreuses sociétés d'État et privées d'être aujourd'hui cotées (*sur, en, sans, avec, à, près de*) bourse. En 1998, 27 opérations de privatisation d'une valeur (*près de, vers, au-dessus de, pour, de*) 34 milliards ont été conclues (*par, avec, pour, sans, d'après*) la maison Rothschild.

Il y a un siècle, les entreprises qui changeaient le monde étaient dans les domaines du transport et des communications. Aujourd'hui, c'est Internet, et Rothschild y joue un rôle de premier plan. C'est Rothschild par exemple qui s'est associé à la première société de commerce électronique à émettre des actions (*au, dans, avec, sans, en*) Europe. (*grâce à, outre, par rapport à, selon, autour de*) ses 100 gestionnaires de placement dans le monde, Rothschild gère aujourd'hui un actif de plus de 33 milliards de dollars.

*Texte 1.***QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT?**

L'essence du management consiste à saisir les opportunités et les menaces de changement de l'environnement, à identifier les forces et faiblesses inconnues de l'entreprise et à développer les politiques et les programmes pour atteindre les objectifs essentiels.

Plus généralement, le management est une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et qui s'applique à tous les domaines de l'activité de l'entreprise.

La pratique du management concerne bien sûr la prise des décisions, mais aussi la direction des équipes et des hommes. Le management est ainsi l'art d'être efficace, car les acteurs doivent s'approprier les stratégies, les actions et les objectifs.

Management = (analyse + décision + action + contrôle) + coordination ou pilotage.

Manager, c'est transformer de l'information en décisions et en actions.

Le manager doit promouvoir et organiser le changement. Les changements d'aujourd'hui déterminent l'environnement de demain: l'entreprise doit chercher à créer son avenir. Il ne suffit pas d'être efficace et réactif ; il faut être actif, créer sans cesse de nouvelles possibilités de développement pour l'entreprise (aspect stratégique).

**Distinction entre management et gestion:**

Il n'y a pas de domaines réservés à la gestion ou au management seulement des comportements différents dans chaque discipline.

Gérer relève de l'ordre du calcul, manager de celui de la créativité, du refus des règles, de la transgression des contraintes.

Gérer, c'est mettre en évidence une solution, épuiser la logique d'une situation (quantitatif), prendre une série de décisions cohérentes. Acte tourné essentiellement vers les moyens.

Manager, c'est trouver une solution qui n'est pas forcément contenue dans les données du problème, c'est optimiser le cadre des contraintes voire en sortir, oser refuser la fatalité du cadre imposé (qualitatif, intuitif voire affectif). C'est un acte tourné essentiellement vers les fins.

Gérer relève plus de la pensée verticale (recherche de solutions), manager de la pensée latérale (recherche de questions).

**Conditions pour améliorer sa capacité managériale:**

Il faut apprendre à penser à l'envers, ne pas craindre d'aller à l'opposé des schémas habituels, stimuler la pensée latérale, explorer et générer des idées.

Il faut expérimenter au delà de notre préférence culturelle pour le substantiel plutôt que pour le procédural.

Il faut s'entraîner à la résolution de problèmes mal structurés (utilisation de jeux d'entreprise: découvrir le modèle sous-jacent).

Il faut initier une introspection des pratiques décisionnelles

Il faut prendre en compte l'aspect contextuel des problèmes à résoudre.

Cet apprentissage concerne plus les comportements que les connaissances.

### Compétences du manager:

- ◆ Tirer le meilleur parti des informations (ce que l'on veut bien voir ne suffit pas). Éviter les biais cognitifs.
- ◆ Prendre des décisions justes et créatives: manager, c'est produire de la décision. Les décisions concernent tant les stratégies (moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs généraux en fonction de l'environnement) que les plans d'actions et les budgets (prévisions chiffrées des programmes). Elles concernent les trois niveaux stratégique, tactique et logistique.
- ◆ Percevoir la réalité de l'entreprise (histoire, culture, identité, image). Identifier les potentialités: forces et faiblesses. Envisager son futur probable, spontané si rien n'est fait pour faire face aux changements de l'environnement (attitude passéiste).
- ◆ Savoir définir un futur souhaité (attitude volontariste, normative) pour l'entreprise, compte tenu des finalités de l'entreprise (indépendance financière, profit, transmettre un patrimoine...) et en fixant des objectifs généraux à long terme et opérationnels à court terme.
- ◆ Fixer des objectifs réalistes, mesurables, contrôlables en y associant les exécutants (management par objectifs).
- ◆ Savoir motiver ses collaborateurs: manager, c'est aussi entraîner des hommes et des équipes vers des buts partagés.
- ◆ Savoir imposer aux autres membres du groupe des comportements convergents vers des objectifs généraux: la recherche de productivité peut être la condition de maintien du niveau de vie du personnel.
- ◆ Contrôler en identifiant les possibilités d'amélioration de ses subordonnés.
- ◆ Organiser, coordonner les différentes opérations.
- ◆ Avoir une attitude positive face à l'avenir (un rapport de l'OCDE en 1980 préconise: «il faut créer dans les sociétés industrialisées avancées une attitude positive face à l'avenir»).
- ◆ Tirer le meilleur parti de son temps.
- ◆ Se connaître soi-même pour se remettre en question.

### QUELQUES RÈGLES DE MANAGEMENT:

Il n'est pas de problèmes qui, faute de solution, ne finissent par se résoudre.

1) Chercher une solution raisonnable et non optimale: Le mieux peut être l'ennemi du bien.

2) Ne pas confondre les objectifs (la fin) et les moyens: on ne fait pas les choses sans finalité. Partir des buts pour aller ensuite aux moyens (sinon on limite son avenir aux ressources actuelles).

3) Trop d'information tue la décision.

4) Poser les bonnes questions représente plus de 50% dans la recherche de solutions. Formuler les bonnes questions au lieu de donner les réponses, ce qui permet une appropriation des solutions par les exécutants.

5) Hiérarchiser les problèmes: il est quasiment impossible de résoudre tous les problèmes simultanément.

6) Avoir une vision globale des problèmes et de l'entreprise.

*Test.*

### QUEL MANAGER ÊTES-VOUS? EN 25 QUESTIONS !

Sensible à la stratégie plus qu'à l'organisation, théoricien ou manager de terrain...? Quels sont vos points forts, mais aussi les aspects du management que la formation professionnelle doit vous aider à découvrir ou à améliorer? Cernez votre profil et répondez vite aux questions qui suivent...

**Consignes:** Cochez une case pour effectuer votre choix. Une seule réponse possible par question

#### 1. Dans l'embauche d'un manager ce qui compte le plus:

- A. Ses compétences techniques
- B. Sa culture professionnelle
- C. Sa culture générale

#### 2. Ce qu'on attend d'un manager c'est d'abord:

- A. Être créatif
- B. Faire respecter les normes qualité
- C. S'adapter au changement

#### 3. La position hiérarchique du manager consiste d'abord:

- A. À entraîner
- B. À commander
- C. À montrer la direction



### **4. Ce qui vous paraît le plus important pour un manager:**

- A. Une morale personnelle
- B. Le respect du droit
- C. Une réelle déontologie (éthique professionnelle)

### **5. L'équipe de cadres doit être informée:**

- A. Sur les programmes à court et moyen termes
- B. Sur la programmation du développement de l'entreprise
- C. Sur le projet d'entreprise, les visées de l'organisation

### **6. Pour vous, l'entreprise c'est d'abord:**

- A. Un lieu où vous voulez avoir une utilité humaine, un rôle social
- B. Le lieu de développement de votre carrière professionnelle
- C. Le lieu de travail qui permet de nourrir votre famille

### **7. Comme manager, en cas de conflit vous préférez avoir à faire:**

- A. À une coordination (groupement spontané)
- B. À un syndicat (CGT, FO, CFDT etc.)
- C. À un syndicat maison (ou des représentants élus du personnel non syndiqué)

### **8. Pour vous dans la formation au management le plus important c'est:**

- A. Partager son expérience avec d'autres managers
- B. Développer sa connaissance du monde économique et social
- C. Apprendre les techniques de gestion d'une équipe

### **9. Pour vous, faire participer les salariés à la vie de l'entreprise c'est:**

- A. Les tenir informés des changements prévus (organisation, production ...)
- B. Les tenir informés des résultats de l'entreprise
- C. Les tenir informés des objectifs de l'entreprise

### **10. Si vous deviez choisir entre:**

- A. Un professionnel moyen mais honnête homme
- B. Un très bon technicien avec un caractère épouvantable
- C. Un professionnel corporatiste et arriviste

### **11. Pour vous la formation professionnelle continue doit viser:**

- A. À améliorer la qualification et le niveau professionnel des équipes
- B. À l'épanouissement personnel et à l'ouverture sociale et culturelle
- C. À adapter les hommes aux évolutions technologiques de l'entreprise

### **12. Un bon manager:**

- A. Délègue et se fait rendre compte
- B. Délègue et juge aux résultats
- C. Informe et décide

**13. Pour vous une sanction doit servir:**

- A. À maintenir l'ordre et faire appliquer la loi
- B. À donner un sentiment de justice: que les règles sont valables pour tous
- C. À rappeler que la compétitivité et la qualité excluent le laisser-aller et les fautes

**14. Si vous êtes promu, vous aimeriez que ce soit:**

- A. Pour votre esprit maison (votre coté positif et optimiste pour l'entreprise)
- B. Pour votre efficacité et votre savoir-faire professionnel
- C. Pour votre créativité et votre esprit prospectif

**15. Les augmentations de salaire devraient se faire:**

- A. Selon des critères fixés par une négociation collective
- B. Selon la qualification et l'ancienneté
- C. Selon les résultats, l'efficacité, la productivité

**16. Ce qui compte le plus dans votre activité professionnelle:**

- A. Un travail bien fait
- B. Une profession reconnue
- C. Une utilité humaine et sociale

**17. Ce qui doit être prioritaire dans la formation:**

- A. Développer ses compétences
- B. Développer sa réflexion sur le travail
- C. Développer sa culture professionnelle

**18. Les solidarités qui méritent surtout l'engagement:**

- A. La défense des valeurs humaines et sociales (droits de l'homme etc.)
- B. La solidarité au niveau du groupe de travail (proximité)
- C. La défense de la profession

**19. Dans le management d'une équipe, vous privilégiez:**

- A. L'encadrement des hommes et des équipes
- B. L'organisation et la commercialisation
- C. La maîtrise des coûts

**20. Vous êtes plus à l'aise dans:**

- A. L'animation d'une équipe de travail
- B. Le marketing, la présentation de votre activité (production ou service)
- C. Le traitement des informations sur la concurrence et la clientèle

**21. L'entreprise doit investir en priorité sur:**

- A. La formation du personnel

- B. La publicité  
C. Les moyens de contrôle de gestion

**22. Les informations essentielles pour votre activité sont plutôt:**

- A. Les données sur le personnel (compétences, formations, aptitudes etc.)  
B. Les données sur la concurrence et le marché (part de marchés, secteurs en développement etc.)  
C. Les ratios financiers important (trésorerie, endettement etc.)

**23. Dans les activités de formation ce qui vous plaît particulièrement:**

- A. L'engagement pratique dans la réalité du terrain (entreprise lieu de stage)  
B. L'analyse des expériences de terrain  
C. Les apports théoriques et méthodologiques

**24. L'évaluation d'une formation au management doit mettre surtout l'accent sur:**

- A. La pratique  
B. L'expérience analysée  
C. L'acquisition des connaissances

**25. Ce qui vous intéresse (ou vous intéresserait) le plus dans les média:**

- A. Les documentaires qui rendent compte de l'activité d'une entreprise  
B. Les débats entre les acteurs économiques  
C. Les apports théoriques sur l'économie internationale

**RÉSULTATS DU TEST**

Pour chaque question, repérez votre réponse et comptez 1 point dans la colonne correspondante. Comptez les points pour cerner votre profil.

	<b>Le stratège</b>	<b>L'entrepreneur</b>	<b>Le pragmatique</b>
1	B	C	A
2	C	A	B
3	A	C	B
4	C	A	B
5	B	C	A
6	B	A	C
7	A	B	C
8	A	B	C
9	B	C	A
10	C	A	B
11	A	B	C
12	B	A	C
13	C	B	A

14	A	C	B
15	C	A	B
16	B	C	A
17	C	B	A
18	C	A	B
19	A	C	B
20	B	A	C
21	A	B	C
22	A	B	C
23	A	B	C
24	C	B	A
25	B	C	A

**VOTRE PROFIL DE MANAGER:****L'ENTREPRENEUR**

Vous êtes sensible aux enjeux dans lesquels votre entreprise se développe et vous êtes capable de réfléchir au sens de votre action.

Vous avez la mentalité d'un chef d'entreprise, le sens du collectif et la dimension culturelle nécessaire à un projet d'entreprise. Vous pouvez développer un projet qui s'inscrit dans les grands mouvements de la société.

Vous êtes concerné par la réflexion sur l'évolution culturelle, sociale et économique ; sensible aux tensions provoquées par les rapports sociaux, engagé dans des positions globales sur l'évolution de la société, à l'écoute des enjeux dans lesquels sont pris le travail, et le mode de développement.

La formation vous permettra d'approfondir vos connaissances générales. Elle vous aidera à acquérir et à renforcer vos compétences dans les domaines de la gestion des ressources humaines. Elle vous permettra de développer vos potentialités en matière de stratégie et d'adaptation permanente au marché.

La formation vous permettra aussi d'approfondir la gestion des ressources humaines, les questions d'organisation, de marketing, l'approche comptable et l'analyse de gestion.

Le travail théorique et la valorisation de l'expérience viendront compléter utilement vos acquis, vos compétences et vos connaissances.

**LE PRAGMATIQUE**

Vous avez le sens des compétences nécessaires pour encadrer une équipe.

Vous avez la mentalité d'un manager capable de mener à bien des programmes d'actions nécessitant un sens réel de l'organisation d'un groupe de salariés.

Vous êtes capable de définir les compétences nécessaires pour faire face aux situations concrètes y compris dans l'urgence.

Vous utilisez les connaissances des sciences humaines comme support à l'intervention, vous recherchez à maîtriser les dispositifs existants et les méthodes et techniques qui vont dans le sens de la productivité et de la qualité.

La formation va vous permettre d'approfondir vos compétences techniques et notamment de gestion des ressources humaines. Elle devra vous permettre de développer vos potentialités en matière de stratégie et d'adaptation permanente au marché, elle vous donnera la possibilité de vous ouvrir sur les connaissances générales nécessaires pour naviguer dans des enjeux qui dépassent l'entreprise mais sont déterminants pour son avenir.

Vous êtes très intéressé par l'approche comptable et l'analyse de gestion que la formation vous permettra de consolider.

La formation vous permettra aussi d'approfondir la gestion des ressources humaines, les questions d'organisation, de marketing, les questions liées aux flux d'information dans l'entreprise.

L'analyse de l'action et le travail théorique viendront compléter utilement vos acquis, vos compétences et vos connaissances.

### LE STRATÈGE

Vous avez l'esprit «stratégique».

Vous avez la mentalité d'un cadre dirigeant capable de barrer le bateau en tenant compte des écueils et des opportunités.

Votre capacité d'adaptation stratégique vous permet d'envisager l'avenir à moyen terme.

Vous aspirez à être un professionnel clairement intégré dans un groupe d'appartenance porteur de normes et de valeurs déontologiques, capable de développer des stratégies de reconnaissance, de défendre les intérêts de son groupe professionnel.

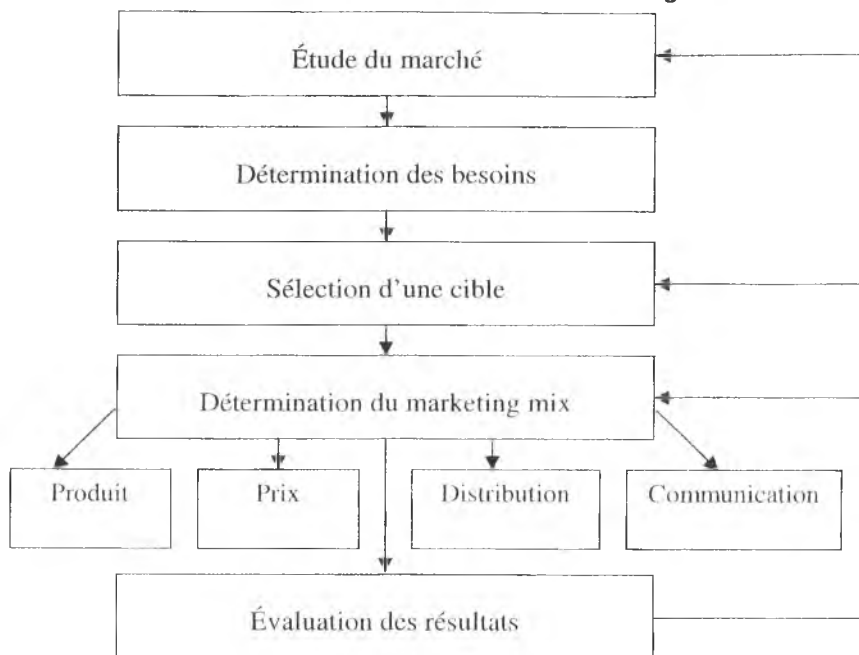
La formation va vous permettre d'approfondir vos capacités stratégiques et votre culture professionnelle. Elle devra vous permettre d'acquérir et de renforcer vos compétences dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

Elle devrait par ailleurs vous permettre de vous ouvrir sur les connaissances générales nécessaires pour naviguer dans des enjeux qui dépassent l'entreprise mais qui sont déterminants pour son devenir.

Vous êtes très intéressé par la gestion des ressources humaines que la formation vous permettra de consolider. La formation vous permettra aussi d'approfondir les questions d'organisation, de marketing, les questions liées à la circulation de l'information, l'approche comptable et l'analyse de gestion.

Vous saurez bénéficier des différentes modalités de la formation et intégrer les rapports entre la théorie et la pratique. L'analyse de l'action et le travail théorique, la valorisation de l'expérience, vous permettront de compléter utilement vos acquis, vos compétences et vos connaissances.

Schéma N° 1: La démarche marketing

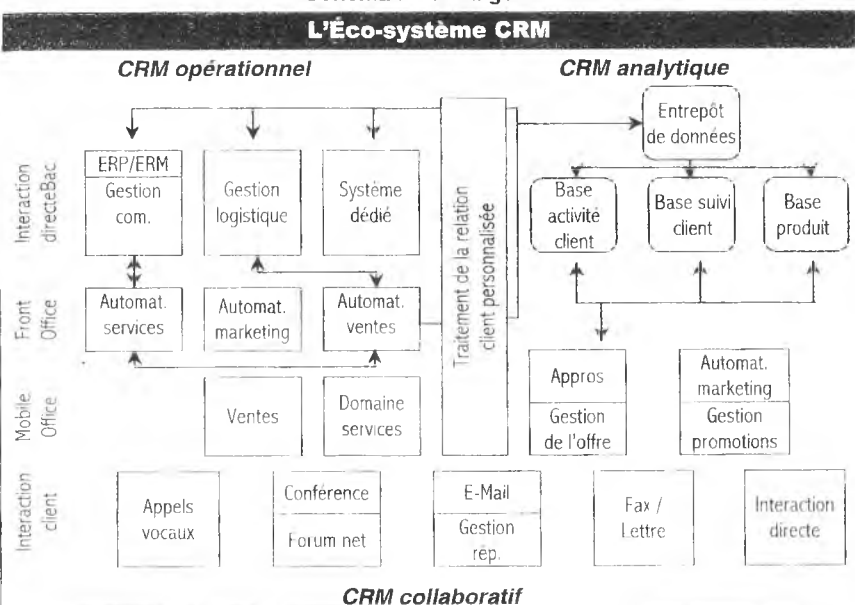


La démarche marketing comporte deux phases essentielles, complémentaires et liées: la phase de connaissance puis la phase d'action. Le schéma en reproduit les principales étapes.

Le point de départ de cette démarche est l'étude des besoins et des attentes des consommateurs potentiels. Pour faciliter son adaptation au marché, l'entreprise est alors amenée à diviser ou segmenter le marché et à sélectionner des cibles précises. Pour chaque cible retenue, l'entreprise définit ensuite quatre paramètres dont elle a la maîtrise et qui constituent ce que l'on appelle le marketing mix: le produit, le prix, la distribution et la communication. L'évaluation des résultats obtenus permet par la suite de corriger les erreurs observées aux différents niveaux de la démarche.

La démarche marketing peut également être définie d'une autre manière, en distinguant deux phases: la phase stratégique et la phase opérationnelle. Le marketing stratégique sert à connaître les besoins du marché, à définir la mission de l'entreprise, à déterminer un portefeuille d'activités, à l'orienter vers des opportunités attractives. Cette phase a des implications à long terme sur la gestion de l'entreprise. Par opposition, le marketing opérationnel se rapporte à tout ce qui concerne le mix et relève du court et moyen terme. On parle aussi de décisions tactiques ou de politiques du mix.

Schéma N° 2: La gestion de la relation client



Concurrence exacerbée, mondialisation, banalisation des produits, volatilité des clients ont poussé le commerce, dans les années 90, à placer le consommateur au cœur des stratégies marketing et commerciales. En conséquence, la gestion de la relation client (Consumer relationship management: CRM) est devenu un élément de travail et de réflexion incontournable; la nouvelle nécessité du commerce étant de personnaliser une offre industrialisée qui s'appuie, pour des raisons de rentabilité, sur un marketing de masse.

Comment faire coïncider une offre de plus en plus massive à une demande de plus en plus individualisée au travers de «projets» plus ou moins chargés d'affectif? En fidélisant et en créant un lien entre l'enseigne et son client.

Ce vaste mouvement aboutit au concept de relation «one to one» qui est la pierre angulaire de la gestion de la relation client. Un concept nourri par le développement, depuis une vingtaine d'années, d'outils informatiques adaptés au commerce. L'ordinateur a dynamisé le CRM, en lui offrant sa puissance, sa rapidité et donc des moyens démultipliés...

Déjà intégré à la sphère informatique, le CRM rencontre aujourd'hui l'émergence accélérée des sites marchands, via Internet. Nouveau réseau de vente, le e-commerce apparaît donc comme un nouveau débouché pour la gestion de la relation client.

Comme le CRM «classique», l'e-CRM comporte trois niveaux logiques dont le procès part du premier «click» de l'internaute pour aboutir à la gestion global du commerce électronique et de sa chaîne d'approvisionnement.

**EXERCICES DE PRODUCTION LIBRE**

**Un manager idéal**

Quelles sont les qualités les plus nécessaires au manager efficace? Dans le tableau qui suit vous verrez 4 styles de comportement qu'a chaque personne à des degrés d'intensité variables.

Choisissez les caractéristiques qui vous semblent indispensables au manager efficace et justifiez votre choix. À l'aide de ces épithètes, faites le portrait d'un manager idéal.

**Caractéristiques**

Analytique Réservé Rigoureux Formel Précis Prudent Réfléchi Cartésien Planificateur Centré sur le détail	Indépendant Énergique Rapide Direct Concret Opérationnel Fonceur Exigeant Autonome Centré sur l'action Axé sur les résultats	Attentionné Calme Posé Méthodique Coopérant Patient Modeste Fiable Aimable Loyal Respectueux Constant Consciencieux Consensuel	Expansif Enthousiaste Sociable Extraverti Démonstratif Communicatif Tonique Original Disponible Relationnel Ouvert d'esprit Optimiste Voyant grand Motivé par le plaisir
---	--	---	---

**Tendances de comportement**

Savoir analyser Être ordonné Aller au fond des choses Aborder tout de façon rationnelle et méthodique Être perfectionniste Se conformer à des standards élevés	Diriger Dominer Improviser Agir Prendre des risques Posséder une grande autorité Être efficace Adorer la confrontation et les conflits	Avancer avec méthode et prudence Chercher le consensus et le compromis Accorder la même importance à tout Servir les autres	Savoir détendre une atmosphère lourde et pesante Occuper le devant de la scène Faire confiance à ses qualités de contact et d'improvisation Interagir avec les autres
---	---	--	--

**Les expressions qui le caractérisent**

Deux amis valent mieux qu'un. Rien n'est moins sûr que l'incertain.	Vouloir c'est pouvoir. La fin justifie les moyens.	Un tiers vaut mieux que deux que tu l'auras. Toute vérité n'est pas bonne à dire.	Tout nouveau, tout beau. Le rire est le propre de l'homme.
--	---	--	---

**Défauts**

Apparence froide Très critique Peu relationnel Mal à l'aise avec ses émotions	Impatience Peu d'écoute Peu de prise en compte d'autrui Se fixant ses	Possessif Pas assez affirmé Ayant du mal à décider, à trancher	Désorganisé Parlant plus qu'il n'écoute Copain avec ses collaborateurs au
--	--	--	---



Tatillon Peu audacieux Technocrate	propres règles Autocrate	Trop pris par son affectif Pas très rapide Trop prudent	point de ne pas s'affirmer comme le manager Idéaliste
--	-----------------------------	---	--

### LE JEU «La réunion»

**Les règles du jeu:** Le moyen le plus efficace de la gestion est une réunion correctement organisée avec des buts clairement déclarés et les participants préparés. Cela veut dire qu'à la préparation et à la réunion elle-même, on fait les efforts maximums pour éviter ses principaux défauts:

1. «La réunion est un remplacement de l'action».
2. La réunion coûte, en général, une énorme quantité d'argent.
3. Les réunions prennent beaucoup de temps.
4. Le travail des subordonnés est embarrassé par la présence du chef à la réunion.
5. Il y a, au moins, trois situations, quand la décision du groupe n'est pas efficace:
  - ◆ Quand personne de ceux qui assistent à la réunion ne connaît suffisamment le sujet de la discussion;
  - ◆ Quand une personne ou le sous-groupe ont une plus grande influence sur le groupe, ou les gens pensent plus aux relations entre eux qu'à la prise d'une décision créatrice, donc, on entrave le flux libre de l'information;
  - ◆ Le conflit excessif peut être destructif pour les relations et la qualité de la discussion.

L'essentiel pour les managers c'est apprendre à prendre la décision:

- quand il faut faire une réunion,
- comment la rendre efficace,
- et quand il ne faut pas faire une réunion, en maintenant la diffusion rapide de l'information au sein de l'entreprise.

1. Prenez, donc, la décision: faire ou ne pas faire une réunion sur le thème suivant «Élaboration d'une nouvelle stratégie marketing de l'entreprise».
2. Si oui, décidez qui des membres de votre équipe sera convié à cette réunion.
3. Comment se déroulera cette réunion? Est-ce vous qui la dirigerez? Ou vous donnerez la parole à chacun des assistants? Comment sera le ton de la réunion?
4. Critiquerez-vous les propositions des autres? Ou vous écouterez et noterez chaque suggestion?
5. Qui fera le bilan de la réunion?
6. Et maintenant, à vous de jouer cette réunion!

### LE MANAGEMENT EN CITATIONS

Êtes-vous d'accord avec ces citations?

- En grande partie, ce que nous appelons «management» consiste à compliquer le travail des gens. *Louis Armstrong (trompettiste de jazz américain).*
- Le management, ce n'est pas un art, c'est une discipline. *Noël Goutard.*
- Le management est le plus vieux des métiers et la plus récente des professions. *Lawrence Lowell.*
- Le management est l'art de prendre des décisions à partir d'informations insuffisantes. *Roy Rowan (journaliste).*

**LE MANAGER EN CITATIONS**

- Un bon manager doit toujours prendre le pouls de son entreprise pour éviter la crise cordiaque. *Michael Halimi*.
- Un leader sait ce qu'il faut faire; un manager sait seulement comment le faire. *Ken Adelman (ambassadeur et chroniqueur politique américain)*.
- Le manager trop mou et le manager trop dur sont deux catastrophes. *Carlos Ghosn (industriel français)*.
- Trancher dans le vif est l'une des qualités essentielles du manager. *Martin Taylor (journaliste anglais)*.
- Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. *Theodore Roosevelt (président des États-Unis)*.

**À savoir!****Менеджмент как управление, ориентированное на успех**

Для большинства организаций выживание, возможность существовать как можно дольше является основной задачей. Для этого им приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира. Почти все организации, существующие ради бизнеса, периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг для своих потребителей.

Чтобы быть успешной в течение долгого времени, организация должна быть как эффективной, так и результативной. Результативность является следствием того, что «делаются нужные и правильные вещи», а эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи».

Эффективность можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемых продуктов). Относительная эффективность организации выражается производительностью.

Управленческие решения представляют собой лишь идеи, мысли. Цель управления – это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически – превращается в действие – результативно и эффективно.

## LES CLÉS D'UN CV EFFICACE

### 1. Soyez précis

Évitez les formulations vagues et personnalisez votre curriculum vitae en fonction de chaque employeur. Si les demandes d'emploi par e-mail ne suscitent pas les résultats escomptés, c'est souvent parce que les postulants n'ont pas respecté cette règle. Chaque fois que vous envoyez un curriculum vitae standard (par l'intermédiaire d'une agence, du mail ou d'un ami qui transmet votre dossier dans son entreprise), vous ratez une belle et importante occasion de reformater votre présentation en fonction du poste visé.

Soyez précis dans vos demandes. Si vous mentionnez, par exemple, que vous comptez à la fois étudier et travailler à plein temps, certains employeurs élimineront automatiquement votre candidature. Soyez concis. Limitez-vous à une page (deux maximum), à moins que vous ne postuliez pour un emploi dans une université, un centre de recherche ou dans le domaine des arts et des lettres.

### 2. Les deux sortes de CV

Il y a deux sortes de CV: les C.V. abrégés et les CV exhaustifs. Ces derniers sont habituellement destinés aux employeurs qui désirent tout savoir de vous (études, enseignement, écrits, recherches, expositions, etc.). Par contre, certains recruteurs préfèrent lire une version abrégée de ce document, qui relate vos compétences et vos réalisations dans leurs grandes lignes, et qu'ils approfondiront au moment de l'entretien. Si vous les noyez sous un flot de renseignements, vous risquez de ne jamais être convoqué à l'entretien.

### 3. Étudiants et jeunes diplômés

À l'attention des étudiants et des jeunes diplômés: placez la rubrique «Études et diplômes» en haut de votre CV et, afin de l'étoffer et de lui donner plus de poids; indiquez les cours que vous avez suivis dans le cadre de ces études. Si vous êtes jeune diplômé et que vous avez peu d'expérience, remplacez la rubrique «Expériences professionnelles» par une rubrique «Formation», dans laquelle vous pourrez inclure vos stages, vos projets scolaires et d'autres cours hors programme. Tâchez de découvrir quelles sont les compétences recherchées par l'employeur et mettez-les en vedette. Si vous manquez d'expérience professionnelle, créez une rubrique «Points forts» ou «Résumé des compétences» pour valoriser votre candidature.

### 4. Des substantifs et des dates

Utilisez des substantifs – «organisation d'une campagne pour les élections étudiantes», «publication d'un journal étudiant sur Internet», «mise en place et suivi de réunions hebdomadaires pour des étudiants faisant partie de groupes minoritaires», «direction d'une collecte de charité». Utilisez un style télégraphique; vous n'êtes pas en train d'écrire un roman. Utilisez des dates pour baliser les étapes importantes, plutôt que de mentionner vaguement «pendant un an».

### 5. Les fautes d'orthographe

Évitez les fautes d'orthographe et de présentation. Sinon, votre CV gagne un «voyage tous frais payés» pour la corbeille à papiers. N'OUBLIEZ JAMAIS

DE VOUS RELIRE – deux fois valent mieux qu'une. Les erreurs d'inattention surviennent souvent lorsque vous vous y prenez à la dernière minute. Donnez-vous suffisamment de temps pour bien rédiger vos lettres et vos CV.

### **6. Adaptez vos objectifs**

Adaptez vos objectifs professionnels au poste, ou bien évitez de les mentionner. Les objectifs vous serviront si vous faites un lien entre vos compétences et le poste visé, mais vous ne ferez qu'agacer le recruteur avec des généralités du type «Je cherche un emploi stimulant qui corresponde à ma formation et à mes compétences». Un recruteur accorde en moyenne sept secondes à la lecture d'un CV ; ne gaspillez pas ces précieuses secondes avec de telles inepties.

## RÉDIGER UN CV EFFICACE

Les recruteurs disposent de très peu de temps pour se faire une opinion sur un CV. La valeur du vôtre doit donc leur sauter immédiatement aux yeux. Pour atteindre cet objectif, voici un récapitulatif de ce que vous devez et ne devez pas faire lorsque vous rédigez votre CV.

**Avant de commencer à écrire votre CV, réfléchissez à ce que vous êtes et à ce que vous voulez devenir.** Si votre CV ne s'inscrit pas dans un projet professionnel et personnel, il perd de sa crédibilité.

**La concision s'impose.** Le plus court étant le plus lisible, efforcez-vous de faire tenir votre CV sur une page. Rappelez-vous qu'un CV n'est jamais manuscrit.

**Soyez aussi précis que possible.** Si, par exemple, votre prénom est unisexue, arrangez-vous pour qu'un accord de participe passé permette au recruteur de savoir si vous êtes une femme ou un homme. Le recruteur n'a pas le temps de se poser des questions sur vous !

**N'oubliez pas de préciser votre âge et votre date de naissance.** Évitez au recruteur les calculs superflus !

**Ne vous trompez pas dans vos coordonnées (adresse, téléphone fixe, portable, mail).** Toute erreur à ce stade peut être préjudiciable à votre candidature.

**Interrogez-vous sans cesse sur la pertinence de ce que vous écrivez.** Si, par exemple, votre accroche n'apporte rien de décisif, abstenez-vous d'en faire figurer une. Dans un CV, tout doit avoir un sens !

**Délimitez bien les principales rubriques de votre CV (formation, expérience professionnelle, connaissances linguistiques et informatiques, activités extra-professionnelles).** Vérifiez que les informations qui y figurent ne font pas double emploi.

**Listez le contenu de la rubrique «Divers / Hobbies / Centres d'intérêt / Activités extra-professionnelles».** Puis, choisissez parmi ces appellations celle qui lui convient le mieux. Efforcez-vous d'y inclure des activités prouvant à la fois votre «intériorité» et votre sociabilité.

**Chiffrez toutes vos réalisations.** Sachez expliquer votre part de responsabilité dans ces résultats.

**Ne faites figurer que les diplômes et qualifications que vous avez obtenus !** Si vous n'avez pas de diplôme, précisez votre niveau d'étude.

**Bannissez:** la photo, si elle ne vous met pas en valeur, les opinions politiques, les croyances religieuses et les prétentions salariales.

**Vérifiez que l'ordre chronologique ou anti-chronologique est respecté tout au long du CV.** Ne laissez pas de «trou» dans votre parcours. Si le recruteur a un doute sur une période de votre vie professionnelle, il ne retiendra pas votre CV.

**Une fois votre CV terminé, utilisez le correcteur d'orthographe de votre ordinateur.** Éliminez toutes les expressions du «langage parlé». Relisez votre CV à tête reposée, et faites le lire à votre entourage (amis, famille et relations). Plusieurs avis critiques valent mieux qu'un.

Si vous respectez ces quelques recommandations, attendez-vous à être contacté très bientôt par les recruteurs !

## LA LETTRE DE MOTIVATION

### 1. Introduction

La lettre de motivation est l'outil indispensable pour présenter à la fois vos intentions, votre bagage éducatif et professionnel et votre disponibilité à un éventuel employeur – tout cela de la façon la plus succincte et la plus attrayante qui soit. C'est pour vous la première occasion de faire bonne impression. Une lettre personnalisée indique clairement que vous menez sérieusement votre recherche d'emploi. Votre CV mentionne avec précision les dates et adresses de vos diverses expériences professionnelles et votre parcours éducatif ; votre lettre de motivation doit, quant à elle, persuader votre lecteur de consacrer quelques minutes à votre candidature pour faire de vous un concurrent sérieux.

### 2. Pourquoi?

**Avez-vous vraiment besoin d'une lettre de motivation?** Et comment ! Tout comme vous n'auriez pas l'idée de vous présenter sans rendez-vous à la porte de l'éventuel employeur, votre CV ne peut absolument pas suffire pour prétendre influencer le choix d'un recruteur. Votre lettre de motivation vous donne la possibilité de vous présenter, de parler de votre formation et de vos diplômes, et de montrer au recruteur que vous êtes un candidat potentiel pour le poste en question.

**A quoi servent les lettres de motivation?** Les lettres de motivation doivent être claires et aller droit au but. Citez l'intitulé du poste que vous convoitez, donnez deux ou trois raisons qui justifient pleinement votre candidature et faites un court résumé de votre parcours professionnel.

### 3. Personnalisez votre lettre

Tout le monde peut envoyer une lettre «préfabriquée» et se contenter de croiser les doigts. Prenez plutôt quelques minutes de votre temps pour

personnaliser votre lettre et montrer que vous désirez vraiment travailler pour cette entreprise. Précisez les raisons pour lesquelles vous souhaitez travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre. Mentionnez un service en particulier, un nouveau projet à laquelle cette entreprise se consacre, etc. Montrez que vous vous êtes documenté. Si possible, envoyez votre courrier à un individu précis plutôt qu'à l'adresse de l'entreprise.

**Mettez vos points forts en valeur !** Vous êtes peut-être quelqu'un de très brillant, mais les recruteurs veulent surtout connaître les raisons pour lesquelles ils seraient susceptibles de s'intéresser à vous plutôt qu'à quelqu'un d'autre. Faites-vous mousser (modérément, bien entendu) ! Donnez des exemples précis, citez vos compétences qui s'intègrent parfaitement dans la description du poste et mentionnez vos réalisations récentes qui pourraient impressionner votre lecteur. Les ventes ont augmenté de 93 % grâce à vous? Vous avez décroché de nouveaux budgets? Vous avez implanté un nouveau programme de formation qui a permis de diminuer de 15 % les rotations de personnel?

**Mettez en avant vos intentions et votre qualification.** Si vous croyez qu'un cadre supérieur ou un recruteur se donneront la peine de mener une fouille intensive dans une lettre nébuleuse pour y trouver les raisons pour lesquelles vous postulez, vous vous mettez le doigt dans l'œil !

**Qu'est-ce qui vous différencie des autres?** Insistez sur vos compétences, vos talents et vos expériences préalables pour montrer à quel point vous serez une valeur ajoutée dans votre nouvelle équipe. Mentionnez également tout type d'expérience ou de compétences acquises sur le terrain: par exemple, un comptable ayant été trésorier bénévole pour une association médicale caritative ; un représentant ayant vécu en Europe et en Asie et sachant parler plusieurs langues, etc.

#### **4. Les points sensibles**

**Pas d'informations négatives !** Ne mentionnez jamais d'éventuels conflits avec d'anciens employeurs, des contentieux non résolus et ne faites jamais de remarques sarcastiques dans votre lettre de motivation. Si jamais vous parlez en termes négatifs de votre emploi actuel, les recruteurs craindront que cela ne se reproduise à l'avenir en leur défaveur.

**Rendez-vous disponible !** Adoptez un style dynamique dans votre lettre. Indiquez clairement que vous êtes disponible pour un entretien. Donnez votre numéro de téléphone personnel, professionnel, de portable ainsi que votre e-mail. Dites également que vous pourrez apporter tout complément d'information par téléphone si nécessaire.

**Soyez direct !** Une lettre de motivation et un CV correctement rédigés peuvent vous ouvrir les portes d'une entreprise mais aussi d'un nouveau secteur d'activité. Un document soigné, sans défaut, habilement formulé et vous mettant efficacement en valeur incitera votre lecteur à se pencher sur votre CV et à vous proposer un entretien.

## PRÉPARE TON ENTRETIEN D'EMBAUCHE

### **Entraîne-toi**

Tu auras à te présenter, c'est-à-dire à parler de toi pendant 5-6 minutes. Pour cela: entraîne-toi devant un groupe de 2-3 amis pour un jeu de rôles, ou une caméra, ou un magnéto.

Approprié-toi ton CV pour «t'y sentir bien». Connais-en parfaitement chaque élément, pour savoir en parler de façon détaillée, 30 secondes si nécessaire.

Choisis 5 ou 6 mots clés que tu auras envie d'insérer pendant l'entretien: «ingénieur», «autonomie», «responsabilités»... et qui soulignent les points les plus pertinents de ton profil (en fonction du poste visé).

### **Attention à la présentation**

Évidemment, sois à l'heure et même plutôt 5 minutes en avance (mais pas plus non plus).

Avant le RV, ne prends qu'un repas léger, va aux toilettes. Évite de te doper au café, au tranquillisant ou avec un verre d'alcool. Si tu viens de fumer, prends vite un chewing-gum et jette le avant ton RV ! Éteins ton téléphone portable.

Munis-toi des photocopies de tes diplômes, d'un exemplaire de ton CV, de l'éventuelle petite annonce (relis la attentivement pour ne pas confondre avec une autre...), de ton agenda.

### **Le «look»**

Attention à la tenue: correcte (costume et cravate, chaussettes montant assez haut pour les hommes) mais pas ostentatoire, chaussures cirées, cheveux propres, mains et ongles soignés.

Pour les femmes, choisissez un maquillage et des bijoux légers, portez des couleurs qui seyant à votre teint (mais ni fluo ni de décolleté provoquant). Évite les vêtements neufs (tu t'y sens moins à l'aise), les griffes et le luxe apparent, le lin (qui se chiffonne).

Bien sûr, tu peux ne pas respecter ces règles de conformisme : le recruteur se demandera alors ce que cela signifie...

Ton «look» peut être différent selon l'entreprise rencontrée (plus original si tu postules pour un poste de créatif, mais un aspect «sérieux» ne te nuira pas).

### **Ton comportement**

#### *Attitude générale et «para-langage»*

Regarde ton interlocuteur dans les yeux, donne une franche poignée de main. Le «para-langage» (ton comportement, tes gestes.. ) a toute son importance: ne t'assieds pas avant d'y avoir été invité, ne fume pas. Respire lentement (cela décontracte) : aie en tête le mot ROLE, cher aux anglais (Relaxed, Open, Leaning, Eye contact). Donc, adopte une attitude ouverte, penche-toi légèrement en avant (cela montre ton attention, ton intérêt), sache regarder le plus possible ton interlocuteur (donc ne prends pas de notes tout le temps, les yeux sur ta feuille). Évite de te frotter les mains, le nez, le menton...

de tripoter fébrilement un objet. Si ton interlocuteur est une femme, et si tu es un homme, ne cherche pas à séduire l'interlocutrice (cela serait très mal vu). Inversement, un peu de charme, discret, ne nuit pas...

#### *Dis la vérité*

Ne dis que la vérité, mais pas forcément toute la vérité (si certains éléments te nuisent...). Parle correctement (sans expression familière, verlan...).

Évite les termes tels que «très certainement, absolument jamais...», si tu veux passer pour quelqu'un de souple et ouvert. Sois fier de tes diplômes; même si muni d'un titre d'ingénieur, tu ambitionnes de faire de la gestion, ne médis pas des cursus d'ingénieurs.

### **Déroulement de l'entretien**

#### *Réveiller l'entretien*

L'entretien comporte souvent 3 pics denses; tu peux réveiller la discussion en parlant un peu plus fort, en te penchant..., ou en laissant le silence quelques brèves secondes. Montre discrètement, dans tes propos, que tu connais déjà un peu l'entreprise.

#### *Répondre aux questions*

Donne clairement tes motivations pour ce poste (produit attirant, grande autonomie, variété des tâches si PME... ; et surtout pas «la proximité géographique, le salaire, les avantages sociaux, la sécurité de l'emploi» !!!).

Réponds le plus naturellement possible aux questions embarrassantes: où vous voyez-vous dans dix ans? Pour ce poste, à compétences égales, choisiriez-vous un homme ou une femme? Fumez-vous? («Oui mais je peux m'en passer plusieurs heures sans problème»).

Ne t'appesantis pas trop sur le passé, l'évocation de souvenirs (le passé ne doit pas prendre le pas sur l'avenir).

N'émets pas de jugements trop critiques sur une personne, une situation ; explique les circonstances (sinon tu passes pour un pessimiste, manquant de confiance en soi).

Dis «J'ai vendu, j'ai analysé...», plutôt que «j'ai dû vendre, j'ai dû analyser...» (tu ne subis pas une fatalité, tu es dynamique).

#### *Poser des questions*

Sans prendre un ton d'interrogatoire, pose des questions pertinentes – c'est indispensable – sur tes futures responsabilités, l'équipe avec laquelle tu travailleras, le profil/caractère de ton supérieur hiérarchique, sur tel aspect (en rapport avec le poste) de la stratégie de l'entreprise en demandant par exemple des précisions sur un point précédemment abordé.

#### *Remercier*

En fin d'entretien, ne demande pas «selon vous, comment s'est passé l'entretien?». Dis plutôt quelques mots pour remercier, les yeux dans les yeux, souriant: «Merci de m'avoir accordé cette entrevue. J'ai été heureux de vous rencontrer. Quand pensez-vous pouvoir me donner une réponse?»



*Après l'entretien*

Passes en revue l'entretien. Où as-tu montré une faiblesse? Où l'interlocuteur a-t-il montré une certaine réserve? Remédies-y pour la prochaine entrevue.

**Pose-toi les bonnes questions**

Ton interlocuteur va te juger sur ta capacité d'expression, d'analyse, d'initiative, la logique de ton parcours, les enseignements tirés de tes précédentes expériences....S'il s'agit d'une grande entreprise, il remplira des grilles préétablies d'évaluation.

*Parmi les questions fréquentes...**Sur ta formation*

- Parlez de vos études, de vous. Pourquoi cette filière, cette école/université?
- Que vous ont apporté vos études? Avez-vous eu des échecs? Pourquoi?
- Quelle a été, pendant vos études, votre plus belle réussite?
- Si c'était à refaire, recommenceriez-vous le même parcours?
- Avez-vous déjà dirigé une équipe?
- Qu'avez-vous retiré de vos stages qui puisse vous être utile pour ce poste?

*Sur toi*

- Comment savez-vous si vous réussissez?
- Avez-vous de la chance?
- Citez trois adjectifs pour vous décrire.
- Racontez une histoire drôle.
- Prévoyez-vous de fonder une famille?
- Quelles questions n'aimeriez-vous pas qu'on vous pose? (la peur n'évite pas le danger; autant faire face de façon réfléchie...).
- Nommez trois situations où vous avez échoué.
- Quel genre de personnage vous frustre le plus?
- Citez vos trois plus belles réalisations.
- Quels sont deux de vos traits de caractère que vous pourriez améliorer?
- Où vous voyez-vous dans 5 ans? Dans 10 ans?

*Sur ton comportement professionnel*

- Qu'attendez-vous de votre supérieur hiérarchique?
- Préférez-vous travailler seul ou en équipe?
- À quel besoin pensez-vous répondre en acceptant ce poste?
- En quoi ce poste vous intéresse-t-il? Pourquoi le voulez-vous?
- Qu'attendez-vous d'une entreprise en général?
- Vous acceptez ce poste. Que faites-vous en arrivant?
- Si vous affrontez, à ce poste, de réelles difficultés, quelles seront-elles?
- Si vous aviez le choix, préféreriez-vous établir un plan ou le mettre en œuvre?
- Que faites-vous si vous constatez qu'un de vos collègues falsifie un rapport?
- Décrivez le meilleur / le pire patron que vous ayez jamais eu.
- Que doit fournir l'entreprise pour que vous donniez le meilleur de vous-même?

- Quelles sont, à votre avis, les qualités requises pour ce poste?
- Pourquoi voulez-vous intégrer cette entreprise?  
*Sur l'entreprise*
- Comment est organisé notre secteur (celui de l'entreprise)?
- Comment notre entreprise se situe-t-elle par rapport à ses concurrents?  
*Questions un peu plus stressantes...*
- Que pouvez-vous offrir à l'entreprise? Pourquoi devrions-nous vous embaucher?
- Par qui d'autre avez-vous été interviewé? Comment vous êtes-vous débrouillé?
- Si vous recevez une offre, sur quoi vous appuyez-vous pour l'accepter ou la refuser?
- Vous êtes un peu jeune pour le poste...
- Comment réagissez-vous au stress? Mentionnez deux situations où vous avez dû agir dans un climat de stress.
- Quelle est votre philosophie du management?
- Combien valez-vous?
- Combien de temps resterez-vous avec nous?
- Vous estimez-vous un bon manager/ingénieur ...?
- Quels nouveaux objectifs vous êtes-vous fixés récemment?
- Avez-vous déjà des offres d'emploi?
- Quels aspects de vos précédents postes n'avez-vous pas appréciés?
- Décrivez une situation où votre travail a été critiqué.
- Qu'est-ce que le succès?
- Ne vous sentiriez-vous pas mieux dans une entreprise d'une autre taille?
- Quelles autres orientations envisagez-vous?
- Aurez-vous envie de prendre la place de votre patron?
- Avez-vous déjà embauché quelqu'un?

### **Entretiens de groupe**

Parfois, certains grands groupes, soucieux d'économie de temps, organisent des entretiens de groupe: une douzaine de candidats sont réunis pour débattre d'un thème donné face à deux recruteurs, mais sans interférence de ces derniers.

Conseils: ne reste pas silencieux, sois diplomate, naturel ; montre une personnalité non cassante, ta capacité à exprimer clairement ton opinion ; sache écouter aussi bien que parler. A la fin du débat, tu auras à en rédiger une synthèse.

## LES TESTS DE PERSONNALITÉ

*Ils font peur, ils impressionnent, ils agacent, ils se transforment successivement en casse-tête et en instruments de tortures, mais parallèlement, ils enseignent, ils accompagnent, ils informent, ils révèlent: les tests d'entreprises forment une famille d'outils d'une grande diversité, particulièrement répandus dans les processus de recrutement à l'heure actuelle. Bien que leur valeur scientifique fasse l'objet de nombreuses controverses, ces tests restent de précieux indicateurs pour des recruteurs souvent aux prises avec la difficulté de cerner avec précision les candidats.*

Quelques informations bien utiles si vous ne voulez pas, dans votre carrière, transformer un test en testament !

### **A quoi bon tester ?**

Votre première phrase va déterminer le ton de la discussion. Voici quelques réactions que vous pourriez avoir spontanément, et dont il vaut mieux avoir préalablement évalué les conséquences: il existe de très nombreux tests, de formes et de contenus très variables, dont les destinataires diffèrent. Certains prennent la forme de questionnaires à choix multiples, d'autres reposent par exemple sur des exercices logiques ou mathématiques, d'autres encore combinent différents modes d'évaluation: les types de résultats obtenus aboutissent ainsi à distinguer les tests d'aptitudes, qui mesurent certaines des manifestations de l'intelligence (logique, capacité de synthèse et d'analyse), les tests de personnalité, qui permettent de déterminer les grands traits de la personnalité, et enfin les tests de compétences, qui incluent certains aspects techniques (langues, compétences en management).

Les tests constituent des moyens objectifs d'appréciation personnelle, et, à ce titre, fournissent des éléments de décision irremplaçables. Les recruteurs, afin d'être sûr de ne pas se tromper, les utilisent couramment. Parallèlement, les candidats ont tout intérêt à s'en servir pour mieux cerner leur propre profil, cette parfaite connaissance de soi-même étant toujours un atout majeur dans le processus d'embauche.

### **Testé et attesté !**

Si ces tests fleurissent sur le Net, tous n'ont pas le même intérêt. Pour notre Responsable e-services: «Les tests de personnalité sur Internet sont souvent proposés pour apporter de l'interactivité au site, pour rendre la visite plus ludique, à l'image des tests souvent simplistes qui paraissent dans les magazines féminins, alors que seule une poignée de tests ont réellement vocation à qualifier un profil et à déterminer le potentiel des candidats en vue de leur recrutement».

Les tests les plus sérieux présents sur Internet permettent aux candidats de mieux se connaître, mais aussi d'être mieux préparés aux tests auxquels ils seront confrontés aussi bien dans le cadre d'une embauche qu'au cours de leur carrière dans l'entreprise. Il a été démontré que le fait de se familiariser à ces tests invite les candidats à en comprendre la logique et les objectifs, et donc à améliorer leurs résultats. Cependant, en toute circonstance, c'est la sincérité qui

doit prévaloir: Les tests performants sont construits de manière à détecter les incohérences dans les suites de réponses; certains sont limités dans le temps pour forcer le candidat à répondre de manière spontanée.

Le test Saturne, développé par les équipes de Cybersearch, est ainsi essentiellement conçu comme un outil d'orientation: 132 cases comportant deux affirmations sont proposées au candidat qui doit choisir spontanément celle qui lui correspond le mieux. Les résultats du test mettent alors en évidence douze traits principaux définissant le candidat, qu'il s'agisse d'autorité, d'autonomie ou d'aisance relationnelle. Cette analyse, illustrée par un diagramme, permet de représenter le plus fidèlement possible les grandes lignes de la personnalité du candidat, ce qui est aussi utile au consultant qu'au candidat lui-même. Plus récemment, le test Manhattan, a été développé afin d'évaluer les motivations professionnelles et d'orienter efficacement le candidat à partir de considérations plus proches du monde du travail, qu'il s'agisse de son sens du management, de la stratégie, de la vente ou encore de la communication.

### **Testé et détesté?**

Les résultats du test ne vous ressemblent pas? À en croire les spécialistes, vous avez une personnalité instable et peu recommandable? Si tel n'est pas votre avis, rappelez-vous que les tests ne sont pas infallibles, et qu'il ne faut pas hésiter à les contester, arguments à l'appui, lorsque vous avez la possibilité de les commenter avec un recruteur ou avec un psychologue. Dans la pratique, les résultats vous sont rarement communiqués, et il est encore moins courant que vous ayez la possibilité de vous défendre si les conclusions ne vous semblent pas significatives. Si cette liberté vous est laissée, sans contredire votre interlocuteur point par point, et sans lui laisser entendre qu'il fait un bien piètre analyste, sachez l'amener, au travers d'exemples concrets, à reconnaître que, sur certains aspects, votre personnalité ne transparait pas fidèlement. N'hésitez pas à souligner les éventuels problèmes annexes, tels que de mauvaises conditions de passation des tests ou des questions imprécises qui vous ont intrigué. Soyez franc, sans attaquer le test sur le fond, mais en démontrant que d'autres facteurs doivent entrer en jeu. Pour notre Responsable e-services: «ces tests peuvent surtout servir à départager des candidats qui ont des profils comparables, ou à mettre à jour de grandes «lacunes» dans les personnalités, compétences ou aptitudes des candidats». Ainsi, mieux vaut se montrer convaincant, car, en dépit des controverses, les tests représentent une étape importante du processus de recrutement.

Sur Internet, cependant, le risque est très réduit: vous êtes généralement le seul destinataire des résultats, et c'est uniquement de votre propre initiative que ces conclusions sont adressées à des tiers. Ainsi, si vous ne vous reconnaissez pas dans l'analyse, vous restez le seul concerné. En cas de doute, cependant, n'hésitez pas à vous renseigner. Vous pouvez ainsi vous tester en toute confiance, sans risquer de le regretter.

## LE «MÉTIER» DE MANAGER

Tout le monde peut décrire ce que fait un médecin, un avocat ou un pilote de ligne. Un enfant de cinq ans en est capable, et c'est bien pour cela qu'il désire être médecin ou pilote de ligne «quand il sera grand». Les enfants ne désirent pas être manager: ils ne savent pas ce que c'est. Le savons-nous mieux? Nous croulons sous les livres et les articles qui nous énumèrent des qualités du «bon» manager ou du «manager de demain» (du XXI<sup>e</sup> siècle, de l'ère Internet, etc.). Il sera leader, coach, entraîneur, intégrateur, animateur, «team-builder»... La liste des modèles idéaux s'allonge chaque année. Nous fixons notre regard sur les managers exemplaires, remarquables, célèbres, sur les top managers, les dirigeants, leur combat avec cet environnement instable, turbulent, leur relation tendue avec les actionnaires et les marchés, leur «vision», leur charisme, etc. Le manager lui-même n'est-il pas en voie de disparition? Dans l'entreprise du troisième millénaire, chacun, quel que soit son rang, n'est-il pas investi de responsabilités managériales? Face aux promesses des technologies de la communication, les lignes hiérarchiques ne risquent-elles pas de constituer des obstacles à la circulation fluide de l'information? Dans une économie de la connaissance, n'a-t-on pas besoin de créatifs et d'entrepreneurs, plus que de ces gestionnaires toujours tentés par la bureaucratie?

Cette critique de la fonction managériale peut être considérée comme une traduction concrète dans la réalité des entreprises. Elle peut être vue, à l'inverse, comme un signe de la banalisation de la figure du manager. Présent désormais dans tous les types d'organisations publiques et privées, mobilisant partout les mêmes savoirs et les mêmes techniques, le manager n'a plus rien de mystérieux ni d'exotique. Cependant, il n'en reste pas moins mal connu. Soucions-nous, avant de s'engager dans des prophéties, avant de chercher à discerner le bon du mauvais, d'approfondir notre connaissance du manager ordinaire, de ce qui constitue la spécificité de sa position dans l'entreprise: de son «métier». Que sait-on vraiment sur ce qu'il fait? Le travail du manager, loin d'être conduit de manière méthodique et planifiée, est en fait très fragmenté. La place pour la réflexion y est restreinte, ou plutôt la réflexion ne s'y distingue pas clairement de l'action. Quant à celle-ci, elle est faite avant tout d'interactions avec d'autres personnes, sous des formes très diverses, depuis les conversations privées jusqu'aux réunions formelles, en passant par le courrier électronique et l'inévitable téléphone.

Quelle est alors la place du manager dans l'entreprise, sa position. Défendons-nous un instant de le considérer d'emblée comme un «supérieur», «à la tête» d'une équipe ou d'une unité. Et envisageons-le d'abord comme n'importe quel membre d'une organisation: quelqu'un dont on attend quelque chose, quelqu'un à qui il est attribué une tâche, une mission, un mandat, et dont on attend des résultats. L'ayant ainsi mis en situation, nous pourrions ensuite l'observer à l'oeuvre.

### **Le manager jugé**

Le manager, comme toute personne dans l'entreprise, voit son action et sa personne soumises à des jugements. Certains de ces jugements sont le fruit d'une activité d'évaluation formalisée (par exemple, dans le cadre d'une procédure d'entretien ou à travers un «reporting»), mais la plupart résultent du simple souci de ceux qui ont un intérêt dans l'action menée par le manager, de savoir si «ça marche», «ça avance», «c'est en route». La principale caractéristique de la situation du manager est que les jugements évaluatifs (formels et informels) auxquels il est exposé comportent une grande part d'incertitude. En effet, à la différence des agents ou opérateurs, l'activité du manager est complexe et, de ce fait, largement opaque à ceux qui y sont intéressés. Ce qui se passe réellement, ce qu'il convient de faire, sont des informations difficiles à obtenir. De plus, à la différence d'un expert, l'action attendue du manager et les critères d'évaluation de son action ne sont pas inscrits dans les codes et le savoir d'une profession ou d'une discipline.

Il est admis que l'action d'un manager doit être jugée en fonction des objectifs fixés et des résultats obtenus. Cela suppose cependant qu'il soit aisé de fixer des objectifs, que ceux qui les fixent «sachent ce qu'ils veulent» et qu'ils soient disposés à l'explicitier. Or, contrairement à ce que l'on pourrait attendre, il semble que ces conditions ne soient véritablement remplies que pour les managers de premier niveau. Dès que l'on s'élève dans l'échelle des responsabilités, dès que l'on atteint les «middle managers», on constate que ce qui est attendu du manager est souvent flou ou susceptible d'être révisé. Certes, il y a des objectifs, des critères. Mais ceux-ci ne constituent que la partie explicite de ce qui est attendu.

Après le dirigeant, le manager est le relais immédiat de ces attentes désormais inscrites dans le fonctionnement même du système économique. Or, le flou et la versatilité ont un effet amplificateur, dans la mesure où ils fabriquent de l'incertitude pour tous les niveaux inférieurs. Alors que la doctrine managériale classique prône de juger sur les résultats, l'incertitude conduit à former des jugements sur des indices souvent ténus. Le manager est plus jugé en fonction des potentialités de sa personne ou de son action que par rapport à des objectifs fixés préalablement. Il lui appartient, s'il veut ne pas subir passivement ces jugements, d'anticiper sur leur formation. La gestion des jugements est une partie intégrante de l'activité managériale.

### **Le manager attentif**

Une conséquence capitale de cette pression évaluative est l'importance, dans l'activité du manager, de l'attention. Elle est à la fois la ressource essentielle du manager et sa contribution première à l'entreprise. Si l'actionnaire apporte des capitaux, l'entrepreneur, des idées, et l'expert, des connaissances spécialisées, le manager, lui, apporte de l'attention. C'est en effet à travers une attention aux choses (événements, écarts, problèmes), aux autres (collaborateurs, mais aussi supérieurs, pairs, parties prenantes), et à lui-même, que le manager

pourra construire des liens entre ce qui se passe et ce qui est attendu, entre ce qui est fait et ce qui est jugé. Si le manager a un travail fragmenté, souvent marqué par l'urgence, il est également tendu dans un effort constant pour rattacher les uns aux autres les éléments disparates qui se présentent à lui au cours de son activité quotidienne. Il cherche à les organiser et à les rassembler autour de quelques préoccupations centrales, à travers lesquelles il donne à son action une cohérence toujours provisoire.

Le «métier» de manager, nous le savons, est avant tout fait d'interactions sociales. La manière de mener ces interactions, notamment avec les collaborateurs, a suscité d'innombrables propositions, autour des thèmes de la communication, de l'écoute, du leadership. L'attention aux autres est effectivement un aspect fondamental de l'action du manager, qui passe nécessairement par autrui. Cette attention aux autres est généralement envisagée soit comme une surveillance (aujourd'hui plutôt condamnée), soit comme une écoute bienveillante (aujourd'hui plutôt recommandée). Enfermé dans cette dualité, on néglige souvent une autre dimension de l'attention: elle est un moyen de coordination de l'action. C'est avant tout pour produire de la coordination que le manager dirige son attention vers les autres, non pas tant vers ce qu'ils font que vers ce qu'ils pensent, projettent, ont à l'esprit.

L'observation des équipes dirigeant les appontages sur les porte-avions a montré que la performance ne dépendait pas seulement des compétences individuelles, de la connaissance des procédures et de la rigueur dans l'accomplissement par chacun de sa tâche. Pour faire face aux circonstances mouvantes, il faut que les membres de l'équipe soient dans une disposition mentale particulière, dans laquelle ils se soucient, en sus de leurs propres besoins en information, des besoins des autres. Cette forme spéciale d'attention, en quelque sorte une «attention à l'attention» d'autrui, est une condition de la fiabilité des opérations.

Le manager prend en charge cette «attention à l'attention». Surveiller les résultats obtenus par un collaborateur est certes utile et nécessaire, mais cela implique que les éventuelles corrections ne pourront être apportées qu'après coup - c'est à dire, souvent, trop tard. Savoir ce que le collaborateur a à l'esprit lorsqu'il agit permet d'anticiper sur la forme de son action, éventuellement d'intervenir, d'établir un lien avec un autre collaborateur, une autre action en cours, un autre problème. «On ne peut pas être en pilote automatique», dit un manager. En d'autres termes, c'est une attention active que le manager mobilise.

Le manager donne à ses collaborateurs des signes sur ce qui est important, ce qui compte. Il contribue alors à clarifier les orientations souhaitées, les critères selon lesquels l'action des collaborateurs sera par lui jugée.

L'attention aux autres implique l'attention à soi-même, dans la mesure où la gestion des interactions est la matière même de l'action du manager. Le souci et le contrôle de soi n'ont sans doute pas d'équivalents dans d'autres professions, à l'exception de celles des médias et du spectacle. Le contrôle des

émotions et du comportement apparaît aux managers comme une nécessité devant tous les publics (supérieurs, collaborateurs, clients...).

Le manager est en quelque sorte le visage de l'entreprise. Ce visage doit être maîtrisé, ce qui implique de maîtriser les éléments qui le composent (notamment les émotions). Cette maîtrise ne se confond pas avec la froideur et l'impersonnalité. S'il faut souvent que le manager se fasse le véhicule de politiques et de décisions qu'il doit assumer, il peut aussi jouer de la proximité et de l'intimité des relations. Beaucoup de managers décrivent ainsi, sous des étiquettes diverses («pouponner», «papouiller»), des interactions où, à travers une expression provisoirement libérée des obligations du discours officiel, les tensions sont désamorcées et les contradictions soulagées.

Enfin, l'attention à soi est nécessaire car la personne du manager est nécessairement exemplaire. Il appartient donc au manager de masquer un doute ou une peur qui pourrait répandre au sein de son équipe ces mêmes émotions amplifiées. Inversement, afficher l'assurance, l'enthousiasme, la détermination permet de communiquer ces sentiments aux autres, ou, du moins, de les dissuader d'en exhiber de moins positifs. Le manager effectue donc un «travail émotionnel» qui demande, pour être crédible et produire les effets attendus, une réelle compétence.

Tel est le «métier» du manager, même si d'autres aspects interviennent nécessairement, selon les lieux et les circonstances. Le portrait qui se dessine ici en fait une figure toujours en mouvement, bien différente de celle du cadre ou de l'expert, mais qui ne rejoint pas pour autant celle de l'entrepreneur ou du leader. Le manager y apparaît comme un élément essentiel du fonctionnement de l'entreprise.

## LE MANAGER SE DÉMÈNE

C'est un manager\*.

Que fait-il? Il téléphone, il participe à des réunions, il est en décalage horaire, il gère de 7 à 77 projets petits et grands, il rappelle les orientations stratégiques, il prend des avions, il sort des sentiers battus, il s'exprime avec conviction, il va en séminaire, il met sur pied des plans d'action, il rédige des synthèses, il pilote des systèmes, il attend dans des aéroports, il donne le meilleur de lui-même, il prend des rendez-vous, il alerte son patron, il épaula ses collaborateurs, il cherche une place de parking, il trouve des idées, il tire les leçons de l'expérience, il dialogue avec ses partenaires, il parcourt en diagonales sa messagerie électronique, il annule des rendez-vous, il prend des décisions, il réagit en souplesse au changement, il se met en quatre pour ses clients.

Comment fait-il? Il s'organise. Il fait des listes de choses à faire. Il fait beaucoup d'autres choses, en plus. Le soir, il passe en revue la liste des choses toujours pas faites.

---

\* Assez souvent, le manager est une femme.



Parfois, il a les idées claires. Parfois, il sature. Il arrive que la conférence téléphonique organisée pour faire le point apporte plus de confusion qu'elle n'en lève. Comme il a de l'expérience, il s'en tire. Mais il sait aussi que l'on aurait pu arriver à la même conclusion bien plus vite et avec bien moins d'énergie... si seulement on s'y était pris autrement. Pourtant, la meilleure façon de s'y prendre, quand il s'agit de travailler à plusieurs, n'est pas toujours évidente. Et puis, l'évidence des uns n'est pas forcément celle des autres. Surtout quand on vient d'horizons différents. Quand on travaille à distance. Et quand chaque instant apporte son lot d'imprévu.

Le manager fait le funambule, il jongle, il s'efforce de rattraper la balle et il la renvoie. Il aimerait bien le faire en se sachant beau et malin. Et sans attraper de tour de reins.

### Se repérer, comment?

Comme tout le monde, le manager est au four et au moulin. De plus, cette course à l'ubiquité se déroule rarement comme prévu. En permanence confronté à l'inopiné, en permanence sollicité à n'en plus pouvoir, le manager doit décider de ce qu'il faut faire d'abord. Il a besoin de se repérer. Il a besoin d'aider les autres à se repérer. Sur quoi va-t-il se fonder?

*Ce qui compte, ce n'est pas l'activité x ou y. C'est le résultat qu'elle produit.*

Comme tout le monde, il se dit: «Réunion de marketing / Mardi à Toulouse / Niels et Alexandra demain après-midi / CosmoBazar à Londres jeudi et vendredi / Vérifier ce que Christopher a répondu à Zahia / Téléphoner à Midori». C'est sur sa liste de choses à faire, ou c'est noté dans son merveilleux assistant électronique, ou il a tout ça bien en tête.

Comme tout le monde, le manager vit le nez dans le guidon. L'heure de la réunion avec Niels et Alexandra approche et il n'a toujours pas eu le temps de téléphoner à Midori. Il essaie de la joindre en catastrophe... Trop tard, l'oiseau vient de s'envoler pour Tokyo. «Zut, pense le manager, j'ai loupé le coche.» Il a loupé bien plus. Car «Téléphoner à Midori» ne constituait pas une activité isolée. C'était une étape significative à parcourir, avec son résultat significatif à obtenir: avoir tiré au clair ensemble la meilleure façon d'aborder la réunion avec Niels et Alexandra pour pouvoir, à l'étape suivante, se mettre d'accord avec eux sur l'action à engager. À défaut de s'être mis d'accord avec Midori sur une position et une démarche, le manager en est réduit à différer la décision qui devait être prise avec Niels et Alexandra, ou à s'engager de façon incertaine.

Constamment, le manager est menacé de tomber dans un piège des mieux fréquentes: raisonner en termes d'activités. Car n'avoir en tête (ou par écrit, ou à l'écran) qu'une mosaïque d'activités à accomplir, c'est risquer de ne pas voir plus loin que le bout de son nez. En effet, ce n'est pas l'activité x ou y en soi qui peut suggérer ce qu'il vaut mieux faire passer en priorité. C'est le résultat qu'elle produit, et ce qu'il rend possible: le passage à l'étape suivante. Ce qui compte, ce n'est pas de téléphoner à Midori, c'est de savoir sur quel pied danser avec Niels et Alexandra.

**Programme ou tohu-bohu: l'emprise des activités**

Le problème du manager, c'est qu'il n'est pas seul, il y a aussi son entourage. Or, celui-ci n'est pas dépourvu d'ambiguïté dans les attentes qu'il nourrit à son égard.

Souvent encore, autour du manager, on croit qu'être compétent, c'est savoir quoi faire (quoi dire, quoi répondre), et le faire bien. La réponse au tournoi ambiant, on la voudrait dans des modes d'action codifiés. La vérification du bien fait, on voudrait qu'elle se fasse selon des critères prédéterminés. une base claire, nette et définitive pour un contrôle rigoureux. On voudrait des gens qui connaissent leur métier, c'est-à-dire qui en maîtrisent les techniques. De tout cela, le manager devrait être le garant.

**MOTIVATION****Comment motiver vos collaborateurs?****Étape 1. Comprendre la motivation**

L'entreprise à la française ne facilite pas le rôle d'un manager. En effet, outre sa fonction d'encadrement, il a souvent à remplir une activité de production. Il est entendu que nous nous situons ici dans un mode de fonctionnement organisationnel qui lui donne les moyens de sa fonction d'encadrement.

***Notion de motivation dans le cadre professionnel***

Un manager dira d'un employé qu'il est motivé lorsque ce dernier remplit les buts qu'il lui a assignés et que de plus il fait preuve d'initiative, d'autonomie et d'énergie dans la réalisation de ceux-ci.

La condition *sine qua non* pour que la motivation soit présente est de la responsabilité du manager: il doit tout mettre en œuvre pour que le subordonné fasse «siens» les objectifs.

***Comment favoriser l'appropriation des objectifs par les «équipiers» ?***

Il s'agit de faire correspondre au mieux les objectifs et les capacités de vos collaborateurs.

1) Identifiez leurs capacités en appréhendant, à partir des descriptifs de postes et d'observations directes:

le champ d'exercice de chacun et la nature des activités

les compétences et savoir-faire qu'ils développent, y compris ceux dont leur fonction théorique ne tient pas compte.

2) Fixez les objectifs et, au-delà de la simple assignation de tâches, explicitez à vos collaborateurs ce que vous attendez d'eux en vérifiant que ces objectifs auront été bien compris.

**Étape 2. Comment motiver un collaborateur en particulier ?**

Avoir des collaborateurs motivés est un gage de leur implication, c'est à cette condition qu'ils investiront sans retenue toute l'énergie et les ressources dont ils disposent.

Vous devez déceler ce qui les motive. La tâche, difficile, n'est nullement irréalisable. Elle nécessite du temps, un goût pour les rapports humains et un peu de savoir-faire.

***La motivation fait partie d'un tout et est propre à chacun***

L'appropriation des objectifs par les «équipiers» eux-mêmes suppose que ceux-ci y trouvent leur intérêt:

en termes de tâches proprement dites

en termes de ratio contribution / rétribution.

C'est ici que bien souvent la situation se complique.

Ce qui est intéressant en terme de tâches pour les uns ne l'est pas forcément pour les autres. Il en découle que le poids ressenti de la contribution à l'activité n'est pas le même pour tous.

Par ailleurs, ce qui est valorisé en terme de rétribution est spécifique à un individu donné. Certains ne sont intéressés que par l'argent, d'autres recherchent avant tout la reconnaissance, d'autres encore un statut...

Dès lors, comment intégrer les dimensions motivationnelles propre à chaque subordonné ?

Hormis l'appel à un consultant externe en organisation, l'entretien de face à face est le meilleur moyen de parvenir à déceler les attentes d'un subordonné.

Ce type d'entretien présente deux intérêts principaux:

- comprendre les buts personnels poursuivis par ce dernier dans son emploi et l'y impliquer davantage
- mieux vous faire connaître de lui.

***Décelez les attentes du subordonné***

Lors de cet entretien:

Amenez votre interlocuteur à exposer ce qui lui tient à cœur: un peu de psychologie est alors souvent nécessaire pour interpréter les propos et les non-dits.

Montrez-lui que vous prenez bonne note de ses desiderata et voyez avec lui ce qui est réalisable. Vous vous apercevrez que certains points de grippage dont vous ne soupçonniez pas l'existence trouveront des solutions simples, et vous pourrez alors lui faire des propositions d'aménagement.

Allégé de ce fardeau, attaquez-vous en collaboration aux points plus délicats. Demandez-lui ce qu'il juge possible, comment il voit les choses, quelles issues il propose.

Cette démarche a le mérite, en impliquant votre interlocuteur, de le positionner en tant qu'acteur dans son contexte professionnel.

***Instaurez un climat de collaboration***

Les échanges bilatéraux sont aussi l'occasion de vous faire connaître. Bien souvent on prête au hiérarchique une surpuissance, un pouvoir de décision et d'action qui dépasse ses moyens et prérogatives.

Tout en vous montrant disponible et à l'écoute pour comprendre et amener votre interlocuteur à vous parler de lui, de son vécu professionnel, exposez-lui

vos attributions et soyez clair sur les limites de vos responsabilités et de votre pouvoir.

Sans réduire votre fonction à un rôle secondaire, d'une importance relative, il vous faut désacraliser la dépendance hiérarchique, quitter les relations à l'ancienne fondées souvent sur des rapports de forces, stériles, inefficaces... pour instaurer un climat de collaboration fertile qui, lui, sera basé sur le respect et la légitimité du rôle et de l'apport de chacun.

### Étape 3. Motiver une équipe

Motiver une équipe est différent de motiver un individu.

L'atteinte de cet objectif bénéficie du travail au niveau individuel. Cette phase vous aura permis d'identifier professionnellement chacun de vos collaborateurs et de l'avoir en retour été par eux. En outre, ayant constaté dans les faits votre intérêt pour ce qu'ils font, pour leurs aspirations et leurs soucis professionnels, ils vous reconnaîtront en retour plus aisément le droit d'avoir envers eux un certain nombre d'exigences.

Un tel état d'esprit de collaboration installé entre vous, vous pouvez passer au cran supérieur.

#### *Créer un sentiment d'appui et d'entraide*

L'une des sources fondamentales de motivation au travail en équipe est le sentiment d'appui et d'entraide.

Nous vous proposons de procéder encore par des échanges. Organisez des réunions dont l'objectif sera :

- d'exposer votre philosophie du travail d'équipe et d'inviter chacun à présenter aux autres son domaine de compétences et les activités dont il a la charge.
- de légitimer les uns et les autres dans leur rôle, leur sphère d'influence et les prérogatives que leur professionnalisme leur confère.

Ceci permet un mode de fonctionnement dans lequel chacun connaît la place de chacun.

La règle d'or est que l'information et les compétences détenues par un équipier soient connues et rendues disponibles à n'importe quel autre.

À cette condition, une synergie des compétences du groupe pourra s'ébaucher et, dans son sillage, un esprit d'équipe véritable.

#### *Entretenir l'esprit d'équipe*

Instaurez des réunions d'échanges dans lesquelles seront exposés les problèmes que chacun rencontre.

Donnez une place effective à ces réunions dans l'organisation du travail en leur conférant un statut d'activité à part entière, car sinon, sur le long terme, elles tendent à être considérées comme une activité périphérique et dès lors, elles ne trouvent plus leur efficacité.

N'établissez pas un processus figé, au contraire, de temps à autre, discutez la pertinence de ces réunions avec l'équipe ainsi que leur rythmicité, leur durée...

Restez prêt à les faire évoluer car il ne s'agit pas de tomber dans la «réunionnisme» et de grever les temps alloués aux autres activités.

### Conclusion

En matière de motivation, puisque celle-ci fluctue dans le temps, les expédients n'ont qu'une utilité à court terme.

Dans ce mini-cours, nous avons choisi de ne pas faire mention des modalités de rétribution: augmentation, promotion, formation, enrichissement des tâches, prime individuelle, de groupe... préférant mettre en avant une démarche de «management», plus enrichissante sur le plan humain mais demandant une attention régulière.

À vous de jouer et vous apprendrez aussi beaucoup sur votre propre responsable hiérarchique...

*Chaque collaborateur a ses propres ambitions et ses attentes par rapport à sa vie dans l'entreprise. Il faut avant tout un climat de confiance et un dialogue!*

## ГРАММАТИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

## МОРФОЛОГИЯ

## ЧАСТИ РЕЧИ

## LE NOM. ИМЯ СУЩЕСТВИТЕЛЬНОЕ

§ 1. Во французском языке различают два рода имен существительных: мужской и женский. Род существительного можно определить по артиклю или другим детерминативам (определителям) – указательным или притяжательным прилагательным. Форма самого слова, как правило, указания на род не дает:

un	} chef	(один)	} этот	} книга	une	} firme	(один)	} эта	} фирма
ce		мой			cette		моя		
mon					ma				

Род имен существительных во французском и в русском языках не всегда совпадает: une entreprise (жен. род) – предприятие, un emploi (муж. род) – должность.

§ 2. Некоторые одушевленные существительные изменяются по родам. Для образования женского рода существительного к форме мужского рода на письме прибавляется е немое; последняя согласная, не произносимая в мужском роде, в женском роде произносится:

un étudiant	студент	une étudiante	студентка
un voisin	сосед	une voisine	соседка

Существительные, оканчивающиеся на е немое, в женском роде не изменяются, меняется только артикль:

un élève	ученик	une élève	ученица
un malade	больной	une malade	больная

§ 3. Ряд суффиксов является показателем рода существительного.

Например: суффикс муж. рода	-eur	–	vendeur	продавец
суффикс жен. рода	-euse	–	vendeuse	продащица

§ 4. Некоторые существительные имеют особую форму женского рода:

un héros	герой	une héroïne	героиня
un garçon	мальчик	une fillette	девочка

Ряд существительных, обозначающих профессию, не имеют формы женского рода: ingénieur *m* (инженер), professeur *m* (преподаватель), compositeur *m* (композитор) и др.

§ 5. Единственное и множественное число существительных различают по форме артикля, указательного или притяжательного прилагательного: les firmes (фирмы), ces firmes (эти фирмы), mes firmes (мои фирмы).

Множественное число существительных обычно образуется прибавлением к форме единственного числа непроизносимой согласной s.

#### Особые случаи образования множественного числа существительных

Окончание ед. числа	Окончание мн. числа	Примеры			
-s, -x, -z	s, -x, -z (те же, что и в ед. ч.)	un pays	страна	des pays	страны
		un prix	цена	des prix	цены
		un gaz	газ	des gaz	газы
-au,	-aux,	un tuyau	труба	des tuyaux	трубы
-eau,	-eaux,	un bureau	офис	des bureaux	офисы
-eu	-eux	un jeu	игра	des jeux	игры
Примечание. Существительные un pneu – шина (des pneus), un bleu – синяк (des bleus), un landau – коляска (des landaus) следуют общему правилу образования мн. числа.					
-ou	-oux	un caillou	булыжник	des cailloux	булыжники
		un chou	капуста	des choux	капуста
и некоторые другие; остальные – по общему правилу: un clou гвоздь (des clous)					
-al	-aux	un journal	газета	des journaux	газеты
		un métal	металл	des métaux	металлы
		un canal	канал	des canaux	каналы
Примечание. Существительное un festival – фестиваль (des festivals), un carnaval – карнавал (des carnivals) и некоторые другие следуют общему правилу образования мн. числа					
-ail	-aux	un travail	работа	des travaux	работы
		un émail	эмаль	des émaux	эмали
Примечание. Существительное un détail – деталь (des détails) и некоторые другие следуют общему правилу образования мн. числа.					

#### Особые основы множественного числа имеют существительные:

l'œil	глаз	les yeux	глаза
le ciel	небо	les cieux	небеса
l'aïeul	предок	les aïeux	предки

#### Детерминативы (определители) существительного Артикль

§ 6. Артикль – служебное слово, указывающее на род, число, определенность или неопределенность существительного.

Артикль всегда стоит перед существительным и составляет с ним одну ритмическую группу, то есть произносится слитно с существительным и не имеет ударения: le stylo (авторучка), le bureau (письменный стол), du pain (хлеб).

### Формы артикля

Название артикля	Муж. род	Жен. род	Мн. ч. обоих родов
неопределенный	<b>un</b>	<b>une</b>	<b>des</b>
определенный	<b>le</b>	<b>la</b>	<b>les</b>
сокращенный*	<b>l'</b>	<b>l'</b>	—
слитный	<b>au (= à + le)</b> <b>du (= de + le)</b>	—	<b>aux (= à + les)</b> <b>des (= de + les)</b>
партитивный (частичный)	<b>du (de l' перед гласным)</b>	<b>de la (de l' перед гласным)</b>	

### Неопределенный артикль

§ 7. Неопределенный артикль употребляется:

1. При существительном, о котором говорится впервые, и по-русски можно сказать «какой-то», «какой-нибудь»:

Donnez-moi un journal.

Дайте мне газету (какую-нибудь).

Voici une revue.

Вот журнал (один из многих, какой-то)

2. При существительном с прилагательным, определяющим его признак, в том случае, когда обращается внимание на этот признак:

C'est un bon étudiant.

Это хороший студент.

C'est un article intéressant.

Это интересная статья.

### Определенный артикль

§ 8. Определенный артикль употребляется:

1. Для обозначения предмета, единственного в своем роде:

la Terre Земля

la Lune Луна

le Soleil Солнце

le ciel небо

2. Для обозначения предмета, единственного в данной обстановке:

Fermez la porte.

Закройте дверь.

Ouvrez la fenêtre.

Откройте окно.

3. Для обозначения предмета, о котором уже упоминалось:

Une fillette traverse la cour.

(Одна, какая-то) девочка пересекает

La fillette se dirige vers l'école.

двор. Девочка направляется в школу.

4. Для обозначения понятия во всем его объеме, в самом общем смысле:

J'aime les livres.

Я люблю книги.

\* Сокращенный артикль употребляется перед существительным, начинающимся с гласной или **h** немого: l'étudiant (студент), l'homme (человек).



5. Если при существительном имеется определение, которое указывает, что речь идет именно о данном предмете:

Prenez le stylo qui est sur le bureau. Возьмите (ту) ручку, которая лежит на письменном столе.

6. Определенный артикль употребляется перед названием стран, рек, гор.

La France est un beau pays. Франция – красивая страна.

**Партитивный (частичный) артикль**

**§ 9. Формы партитивного (частичного) артикля:**

Муж. род	Жен. род
<b>du, de l'</b>	<b>de la, de l'</b>

Партитивный (частичный) артикль употребляется при существительных, обозначающих какое-то неопределенное количество вещества:

J'ai acheté du pain. Я купила хлеба (какое-то количество).

или при существительном, обозначающем отвлеченное понятие:

Il a de la patience. У него есть терпение.

**Основные случаи отсутствия артикля**

**§ 10. Артикль не употребляется:**

1. При наличии других детерминативов (определителей): указательных или притяжательных прилагательных и т. п.:

Voici mes livres. Вот мои книги.

Cette salle est grande. Эта аудитория большая.

Voici deux cahiers. Вот две тетради.

2. При существительном, являющемся в предложении именной частью сказуемого и обозначающем профессию или национальность:

Mon père est ingénieur. Мой отец инженер.

Marie est Russe. Мария русская.

3. Во многих устойчивых словосочетаниях (глагольных и наречных):

avoir besoin (нуждаться), faire attention (обращать внимание), prendre part à (принимать участие), avec plaisir (с удовольствием) и др.

**Замена неопределенного и частичного артикля предлогом de**

**§ 11. Неопределенный и частичный артикль заменяются предлогом de:**

1. После глагола в отрицательной форме, если полностью отрицается наличие чего-либо:

Je n'ai pas de sœur. У меня нет сестры.

Elle n'a pas fait de fautes dans ces exercices. Она не сделала ошибок в этих упражнениях.

2. После существительных и наречий, обозначающих количество:

un kilo	} de {	sucre	килограмм сахара
un groupe		touristes	группа туристов
beaucoup		livres	много книг
peu		fautes	мало ошибок

3. После некоторых глаголов и прилагательных: couvrir, orner, remplir, plein и некоторых других:

La terre est couverte de neige.	Земля покрыта снегом.
La ville est ornée de drapeaux.	Город украшен флагами.
Le vase est rempli de fleurs.	Ваза наполнена цветами.

**Указательные прилагательные**

§ 12. Указательные прилагательные служат для указания на предмет: cet enfant (этот ребенок).

**Формы указательных прилагательных**

Употребление	Ед. число род		Мн. число обоих родов	Примеры
	муж.	жен.		
перед согл. перед глас. и h немым	<b>ce</b>	<b>cette</b>	<b>ces</b>	ce garçon cet enfant cette femme ces garçons ces enfants ces hommes ces filles

**Притяжательные прилагательные**

§ 13. Притяжательные прилагательные служат для указания принадлежности.

**Формы притяжательных прилагательных**

Облада- тель предмета	Предмет, которым обладают			
	один предмет		несколько предметов муж. или жен. рода	
	м. р.	ж. р.		
1-е л. (je)	<b>mon</b> crayon мой карандаш	<b>ma</b> plume моя ручка	<b>mes</b> { crayons plumes	мои { карандаши ручки
2-е л. (tu)	<b>ton</b> crayon твой карандаш	<b>ta</b> plume твоя ручка	<b>tes</b> { crayons plumes	твои { карандаши ручки
3-е л. (il, elle)	<b>son</b> crayon его (ее) карандаш	<b>sa</b> plume его (ее) ручка	<b>ses</b> { crayons plumes	его (ее) { карандаши ручки

1-е мн.ч. (nous)	л. notre crayon наш карандаш	notre plume наша ручка	nos	{ crayons plumes	наши	{ карандаши ручки
2-е мн.ч. (vous)	л. votre crayon ваш карандаш	votre plume ваша ручка	vos	{ crayons plumes	ваши	{ карандаши ручки
3-е мн.ч. (ils, elles)	л. leur crayon их карандаш	leur plume их ручка	leurs	{ crayons plumes	их	{ карандаши ручки

Как видно из таблицы, во французском языке притяжательные прилагательные имеют особую форму для каждого лица.

<i>je prends</i>	{ <i>mon</i> crayon <i>ma</i> plume	я беру	{ <i>mon</i> карандаш <i>ma</i> ручку	
<i>tu prends</i>	{ <i>ton</i> crayon <i>ta</i> plume	ты берешь	{ <i>ton</i> карандаш <i>ta</i> ручку	
<i>il (elle) prend</i>	{ <i>son</i> crayon <i>sa</i> plume	он (она) берет	{ <i>son</i> карандаш <i>sa</i> ручку	
<i>nous prenons</i> мы берем	<i>notre</i> <i>notre</i> <i>notre</i>	{ crayon карандаш plume ручку	<i>nos</i> <i>nos</i> <i>nos</i>	{ crayons карандаши plumes ручки
<i>vous prenez</i> вы берете	<i>votre</i> <i>votre</i> (свой) <i>votre</i> (свою)	{ crayon карандаш plume ручку	<i>vos</i> <i>vos</i> <i>vos</i>	{ crayons карандаши plumes ручки
<i>ils prennent</i> <i>они</i> берут	<i>leur</i> <i>leur</i> (свой) <i>leur</i> (свою)	{ crayon карандаш plume ручку	<i>leurs</i> <i>leurs</i> <i>leurs</i>	{ crayons карандаши plumes ручки

В отличие от русского языка, где притяжательные местоимения «свой, своя, свои» могут употребляться по отношению к любому лицу единственного и множественного числа, во французском языке притяжательные прилагательные **son, sa, ses** употребляются только по отношению к 3-му лицу единственного числа.

Сравните: Он берет свою книгу и свои тетради.

Il prend *son* livre et *ses* cahiers.

Но: Я беру свою (т.е. мою) книгу и свои (т.е. мои) тетради.

Je prends *mon* livre et *mes* cahiers.

Перед существительными женского рода, начинающимися с гласной или немой *h*, вместо притяжательных прилагательных **ma, ta, sa** употребляются притяжательные прилагательные **mon, ton, son**.

## L'ADJECTIF. ИМЯ ПРИЛАГАТЕЛЬНОЕ

§ 14. Прилагательные принимают род и число тех существительных, которые они определяют.

1. Женский род большинства прилагательных образуется путем прибавления *-e* немого к форме мужского рода; конечная согласная, не произносимая в мужском роде, в женском роде произносится:

*petit – petite*

2. Прилагательные на *-eur* изменяют в женском роде *-eur* на *-euse*:  
*voleur – voleuse*

3. Прилагательные на *-if* изменяют в женском роде *-if* на *-ive*:  
*actif – active*

3. Прилагательные на *-er* принимают *-ère*:  
*premier – première*

4. Прилагательные на *-eux* изменяют в женском роде *-eux* на *-euse*:  
*heureux – heureuse*

5. Прилагательные на *-eur* изменяют в женском роде *-eur* на *-euse*:  
*moqueur – moqueuse*

6. Прилагательные на *-teur* изменяют в женском роде *-teur* на *-trice*:  
*acteur – actrice*

7. Прилагательные на *-et, -el, -cil, -en, -ien, -on* удваивают конечную согласную:

*cadet – cadette*

*culturel – culturelle*

*européen – européenne*

*ancien – ancienne*

*bon – bonne*

8. Прилагательные на *-al, -in, -ain, -ein, -un* не удваивают конечную согласную:

*national – nationale*

*voisin – voisine*

*plein – pleine*

9. Особые формы прилагательных женского рода:

<i>blanc</i>	<i>– blanche</i>	белый	<i>– белая</i>
<i>long</i>	<i>– longue</i>	длинный	<i>– длинная</i>
<i>frais</i>	<i>– fraîche</i>	свежий	<i>– свежая</i>
<i>bas</i>	<i>– basse</i>	низкий	<i>– низкая</i>
<i>gros</i>	<i>– grosse</i>	толстый	<i>– толстая</i>
<i>doux</i>	<i>– douce</i>	нежный	<i>– нежная</i>
<i>épais</i>	<i>– épaisse</i>	плотный	<i>– плотная</i>

10. Некоторые прилагательные имеют две формы мужского рода и одну форму женского рода:

Муж. род		Жен. род
перед согласным	перед гласным или h немым	
beau <i>красивый</i>	bel	belle
nouveau <i>новый</i>	nouvel	nouvelle
ancien <i>старый</i>	vieil	vieille
fou <i>безумный</i>	fol	folle
mou <i>мягкий</i>	mol	molle
(parc)	(appartement)	(maison)
caractère	(homme)	(femme)
	(oreiller)	(étouffe)

### Множественное число прилагательных

§ 15. 1. Большинство прилагательных образуют множественное число путем прибавления в написании непроизносимого **-s** к форме единственного числа. Произношение не меняется:

un texte difficile – des textes difficiles

2. Прилагательные на **-eau** принимают **-x** во множественном числе:

un beau monument – de beaux monuments

3. Прилагательные на **-al** изменяют **-al** на **-aux** [o]:

un congrès international – des congrès internationaux

4. Прилагательные на **-s** и **-x** не изменяют свою форму во множественном числе:

un livre français – des livres français

un enfant joyeux – des enfants joyeux

### L'ADJECTIF NUMÉRAL. ЧИСЛИТЕЛЬНОЕ

§ 16. Числительные во французском языке делятся на количественные и порядковые. Перед количественными числительными артикль не употребляется. Количественное числительное, перед которым стоит определенный артикль, имеет значение «оба», «все»: Les deux étudiants étaient de Minsk.

§ 17. Количественные числительные.

1 un (une)	11 onze	21 vingt et un
2 deux	12 douze	22 vingt-deux
3 trois	13 treize	30 trente
4 quatre	14 quatorze	31 trente et un
5 cinq	15 quinze	32 trente-deux
6 six	16 seize	40 quarante
7 sept	17 dix-sept	41 quarante et un
8 huit	18 dix-huit	42 quarante-deux
9 neuf	19 dix-neuf	50 cinquante
10 dix	20 vingt	51 cinquante et un

52 cinquante-deux	81 quatre-vingt-un	102 cent deux
60 soixante	82 quatre-vingt-deux	200 deux cents
61 soixante et un	90 quatre-vingt-dix	303 trois cent trois
70 soixante-dix	91 quatre-vingt-onze	1000 mille
71 soixante et onze	92 quatre-vingt-douze	2000 deux mille
72 soixante-douze	100 cent	1000000 un million
80 quatre-vingts	101 cent un	

§ 18. Количественные числительные бывают простые и сложные. Сложные числительные образуются от простых, причем десятки и единицы соединяются между собой дефисом. Например: sept (7), dix-sept (17).

Единица (un, une) и 11 (onze) присоединяются к десяткам от 20 до 70 союзом et: vingt et un (21); soixante et onze (71). От 80 и далее союз не употребляется: quatre-vingt-un (81); quatre-vingt-onze (91); cent un (101).

§ 19. Особенности произношения количественных числительных:

самостоятельное	перед существительным,	перед существительным,
употребление	начинающимся с гласной	начинающимся с согласной
cinq [k]	cinq étudiants [k]	cinq livres[k]
six [s]	six étudiants [z]	si(x) livres
se(p)t [t]*	se(p)t étudiants	se(p)t livres
huit [t]	huit étudiants [t]	hui(t) livres
neuf [f]	<i>Ho:</i> neuf étudiants [v]	neuf livres [f]
	neuf heures, neuf ans[v]	
dix [s]	dix étudiants [z]	di(x) livres

\* Непроизносимые согласные взяты в скобки.

### Употребление количественных числительных

§ 20. Количественные числительные употребляются при счете и указании количества, а также при обозначении дат: le onze octobre (11 октября), le sept novembre (7 ноября), le vingt et un decembre (21 декабря); для обозначения первого числа месяца употребляется порядковое числительное premier: le premier mai (первое мая).

### Порядковые числительные

#### Образование порядковых числительных

§ 21. Порядковые числительные образуются от количественных путем прибавления суффикса **-ième**:

deux – deuxième второй – вторая

trois – troisième третий – третья

§ 22. Особо образуются порядковые числительные:

*premier (première)* – первый (первая)

*second (-e)* – второй (вторая)

*cinquième* – пятый (пятая)

*neuvième* – девятый (девятая)

### Дробные числительные

§ 23. Дробные числительные, начиная с  $1/5$ , образуются так же, как и в русском языке: числитель обозначается количественным числительным, знаменатель – порядковым:

*un cinquième* одна пятая

*trois dixièmes* три десятых

*Ho: un demi* (половина), *un tiers* (треть), *un quart* (четверть).

При чтении десятичных дробей вставляется слово *virgule* (запятая):

2,15 = *deux, (virgule) quinze*

3.425 = *trois, (virgule) quatre cent vingt-cinq.*

## LE PRONOM. МЕСТОИМЕНИЕ

### Личные местоимения

§ 24. Во французском языке личные местоимения делятся на прилагольные безударные местоимения и на самостоятельные ударные местоимения.

§ 25. Прилагольные личные местоимения имеют следующие формы:

Подлежащее		Прямое дополнение		Косвенное дополнение	
<b>je</b>	я	<b>me</b>	меня	<b>me</b>	мне
<b>tu</b>	ты	<b>te</b>	тебя	<b>te</b>	тебе
<b>il</b>	он	<b>le</b>	его	<b>lui</b>	ему
<b>elle</b>	она	<b>la</b>	ее	<b>lui</b>	ей
<b>nous</b>	мы	<b>nous</b>	нас	<b>nous</b>	нам
<b>vous</b>	вы	<b>vous</b>	вас	<b>vous</b>	вам
<b>ils</b>	они	<b>les</b>	их	<b>leur</b>	им
<b>elles</b>					

§ 26. В утвердительном, отрицательном и вопросительном предложении прилагольные личные местоимения-дополнения стоят перед личной формой глагола:

*Je lui telephone souvent. La rencontres-tu? Je ne les vois pas.*

§ 27. Местоимения-дополнения *me, te, le, la* принимают форму *m', t', l'* перед гласными и *h* немой:

*Je t'écoute. Ils m'attendent.*

§ 28. В утвердительной форме повелительного наклонения местоимения-дополнения стоят после глагола и присоединяются к нему дефисом. В отрицательной форме повелительного наклонения местоимения-дополнения стоят перед глаголом (по общему правилу):

Voici le journal. Lis-*le*.

Вот газета. Прочти *ее*.

Но: J'ai trouvé le livre. Ne *le* cherche pas.

Я нашел книгу. Не ищи *ее*.

§ 29. Приглагольное местоимение **me** в утвердительной форме повелительного наклонения заменяется формой **moi**:

Lis-*moi* cet article.

Прочитай мне эту статью.

Но: Ne *me* lis pas cet article.

Не читай мне эту статью.

§ 30. Если глагол имеет два местоимения-дополнения (прямое и косвенное), то порядок их расположения следующий:

Если местоимения-дополнения разных лиц (первого и третьего, второго и третьего), то косвенное дополнение ставится перед прямым:

Il *me* (te) donne son cahier.

Он **мне** (тебе) даст *свою тетрадь*.

Il *me* (te) **le** donne.

Он **мне** (тебе) *ее* дает.

Если оба дополнения являются местоимениями 3-го лица, то прямое дополнение ставится перед косвенным:

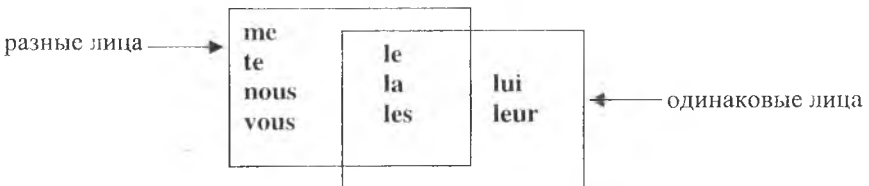
Il donne son cahier à son ami (à ses amis).

Он дает *тетрадь* своему другу (своим друзьям).

Il **le** *lui* (leur) donne.

Он *ее* (тетрадь) **ему** (им) дает.

Порядок расположения двух местоимений-дополнений можно выразить следующей таблицей:



### Личные самостоятельные ударные местоимения

§ 31. Формы личных самостоятельных ударных местоимений.

Лицо	Число			
	единственное		множественное	
1	moi	я	vous	мы
2	toi	ты	vous	вы
3	lui, elle	он, она	eux, elles	они



§ 32. Личные самостоятельные местоимения употребляются:

а) в роли косвенного дополнения с предлогом:

Je travaille avec *eux*. Я работаю с ними.  
Ils viendront chez *lui*. Они придут к нему.

б) самостоятельно, без глагола (в диалогической речи):

– Qui a fait cet exercice? – Кто сделал это упражнение?  
– Moi. – Я.

в) в конструкции с *c'est*:

C'est moi.	Это я.	C'est nous.	Это мы.
C'est toi.	Это ты.	C'est vous.	Это вы.
C'est lui.	Это он.	Ce sont eux.	} Это они.
C'est elle.	Это она.	Ce sont elles.	

### Относительные местоимения

§ 33. Относительные местоимения употребляются для связи придаточного относительного предложения с главным:

L'homme *qui* entre dans la salle Мужчина, который входит в  
d'études est notre professeur. аудиторию, – наш преподаватель.  
Voici l'article *que* je traduis. Вот статья, которую я перевожу.

§ 34. Формы простых относительных местоимений:

<i>qui</i>	который, которая, которые
<i>que</i>	которой, которую, которых
<i>dont</i>	которого, которой, которых
<i>quoi</i>	что
<i>où</i>	где, в котором, в которой, в которых

Эти формы не изменяются ни по родам, ни по числам.

§ 35. Местоимение **qui** без предлога употребляется, как подлежащее придаточного предложения, заменяя существительные единственного и множественного числа, обозначающие как лица, так и предметы:

Voici des étudiants *qui* jouent au Вот студенты, которые играют в  
football. футбол.  
Voici l'article *qui* vous intéresse. Вот статья, которая вас интересует.

§ 36. Местоимение **qui**, употребленное с предлогом, является косвенным дополнением и заменяет только одушевленные существительные:

Le camarade *à qui* j'ai téléphoné va Товарищ, которому я позвонил,  
venir. сейчас придет.  
L'étudiant *avec qui* j'ai parlé est un Студент, с которым я  
bon sportif. разговаривал, хороший спортсмен.

§ 37. Местоимение **que** употребляется в качестве прямого дополнения и заменяет существительные, обозначающие как лица, так и предметы:

Les touristes <i>que</i> vous voyez sont venus de France.	Туристы, которых вы видите, приехали из Франции.
L'usine <i>que</i> nous visiterons est très grande.	Завод, который мы посетим, очень большой.

§ 38. Местоимение **quoi** употребляется с предлогом и выступает в роли косвенного дополнения. На русский язык оно переводится различными падежами местоимения «что» (средний род):

Nous ne savons pas <i>à quoi</i> ils s'intéressent.	Мы не знаем, чем они интересуются.
Je ne comprends pas <i>de quoi</i> vous parlez.	Я не понимаю, о чем вы говорите.

### Вопросительные местоимения

§ 39. Вопросительные местоимения имеют следующие формы: *qui?* (кто?), *que?* (что?), *quoi?* (что?), *quel?* (какой?) *lequel?* (какой? который?).

§ 40. **Qui** относится только к лицам и в вопросительном предложении может быть:

1. подлежащим:

<i>Qui</i> va au musée?	Кто идет в музей?
<i>Qui</i> est absent?	Кто отсутствует?

(Глагол в этом случае употребляется в 3-м лице единственного числа).

2. прямым дополнением:

<i>Qui</i> attendez-vous?	Кого вы ждете?
---------------------------	----------------

3. косвенным дополнением:

<i>De qui</i> parlez-vous?	О ком вы говорите?
----------------------------	--------------------

<i>Pour qui</i> achetez-vous ce livre?	Для кого вы покупаете эту книгу?
--	----------------------------------

4. именной частью сказуемого:

<i>Qui</i> êtes-vous?	Кто вы?
<i>Qui</i> sont-ils?	Кто они?

§ 41. **Que** относится к неодушевленным предметам и употребляется как прямое дополнение:

<i>Que</i> cherches-tu?	Что ты ищешь?
-------------------------	---------------

§ 42. **Quoi** как вопросительное местоимение является формой среднего рода и употребляется с предлогом как косвенное дополнение:

<i>À quoi</i> pensez-vous?	О чем вы думаете?
<i>De quoi</i> parlent-ils?	О чем они говорят?

§ 43. Местоимения **lequel, laquelle, lesquels, lesquelles** употребляются как вопросительные местоимения, когда речь идет о выборе между лицами или предметами:

Voici deux dictionnaires: lequel  
préférez-vous?

Вот два словаря: какой вы  
предпочитаете?

### Неопределенно-личное местоимение **On**

§ 44. Неопределенно-личное местоимение **on** употребляется только в качестве подлежащего с глаголом в 3-м лице единственного числа и на русский язык отдельно не переводится. В русском языке конструкции с **on** соответствует неопределенно-личное предложение с глаголом в 3-м лице множественного числа: *On dit* (говорят). *On sonne* (звонят).

Но: *On peut* (можно). *On voit* (видно). *On doit* (следует). *On entend* (слышно).

В разговорном языке **on** употребляется в значении любого личного местоимения:

*On est triste aujourd'hui.*

Вы что-то грусны сегодня.

*On ne va pas au cinéma.*

Мы не идем в кино.

В научной литературе **on** часто соответствует местоимению «мы»:

*On a considéré les propriétés de...*

Мы рассмотрели свойства...

### LE VERBE. ГЛАГОЛ

§ 45. По типам спряжения французские глаголы делятся на три группы:

1. К I группе относятся глаголы, которые в инфинитиве оканчиваются на **-er**.

2. Ко II группе относятся глаголы, которые в инфинитиве оканчиваются на **-ir**.

3. К III группе относятся глаголы с инфинитивом на **-re, -oir**, некоторые глаголы на **-ir**, а также глагол **aller**.

Глаголы I, II группы – правильные глаголы. Глаголы III группы – неправильные глаголы, так как при спряжении у них изменяется основа. Спряжение таких глаголов следует заучивать наизусть.

§ 46. Во французском языке различается четыре наклонения: *indicatif* (изъявительное), *impératif* (повелительное), *conditionnel* (условное), *subjonctif* (сослагательное).

§ 47. Времена французского глагола делятся на простые и сложные. Простые времена образуются без вспомогательного глагола, например, *Présent: je parle, je viens*. Сложные времена образуются с помощью вспомогательных глаголов **avoir** или **être**, например, *Passé composé: j'ai parlé, je suis venu*.

### Вспомогательные глаголы

§ 48. Глаголы третьей группы *avoir* и *être*, имсющие особую форму спряжения, называются вспомогательными глаголами, так как кроме самостоятельного употребления в значении «иметь», «быть» служат для образования сложных времен. В этом случае они теряют свое лексическое значение, являются лишь показателями времени, лица и числа глагола и на русский язык не переводятся. Сравните:

Самостоятельный глагол	Вспомогательный глагол
Ce livre <i>a</i> une préface	Il <i>a</i> lu ce livre.
Эта книга имеет предисловие.	Он прочел эту книгу.
Il <i>était</i> malade.	Il <i>était</i> parti.
Он был болен.	Он уехал.

### Местоименные глаголы

§ 49. При местоименных глаголах в инфинитиве стоит возвратное местоимение *se*: *se diriger*.

Возвратное местоимение изменяется по лицам, причем каждое лицо имеет свою особую форму:

	ед. число		мн. число	
1-е л.	(je)	<i>me</i>	(nous)	<i>nous</i>
2-е л.	(tu)	<i>te</i>	(vous)	<i>vous</i>
3-е л.	(il, elle)	<i>se</i>	(ils, elles)	<i>se</i>

Этим формам местоимений в русских возвратных глаголах соответствует возвратное местоимение «себя» (его сокращенные формы: *сь*, *ся*), присоединяемое к окончанию глагола (я умываюсь, ты умываешься). Французское возвратное местоимение ставится перед глаголом, причем местоимение *se* употребляется только в 3-м лице единственного и множественного числа:

	Présent	
	Se laver	
	sing	pl
Je <i>me</i> lave		Nous <i>nous</i> lavons
Tu <i>te</i> laves		Vous <i>vous</i> lavez
Il (elle, on) <i>se</i> lave		Ils (elles) <i>se</i> lavent

§ 50. В утвердительной, отрицательной и вопросительной формах возвратное местоимение ставится непосредственно перед глаголом:

Утвердительная форма:	Tu <i>te laves</i> .
Отрицательная форма:	Tu <b>ne te laves pas</b> .
Вопросительная форма:	<i>Te laves-tu</i> ?

Только в утвердительной форме повелительного наклонения местоимение *se* заменяется ударной формой *toi* и ставится после глагола: Lave-**toi**! Но: Ne **te** lave *pas*!

§ 51. Если инфинитив местоименного глагола является дополнением к сказуемому, выраженному личной формой глагола, то возвратное местоимение согласуется в лице и числе с подлежащим:

*Je veux me reposer. Nous voulons nous promener.*

§ 52. В сложных временах все местоименные глаголы спрягаются с глаголом être, возвратное местоимение ставится перед вспомогательным глаголом:

Утвердительная форма:	Il s'est levé tôt.
Отрицательная форма:	Il ne s'est pas levé tôt.
Вопросительная форма:	S'est-il levé tôt?

§ 53. Participe passé местоименных глаголов согласуется в роде и числе с возвратным местоимением – прямым дополнением:

Passé composé  
Se lever

sing	pl
Je me suis levé(e)	Nous nous sommes levé(e)s
Tu t'es levé(e)	Vous vous êtes levé(e)s
Il s'est levé	Ils se sont levés
Elle s'est levée	Elles se sont levées

§ 54. В большинстве случаев французские местоименные глаголы соответствуют возвратным глаголам в русском языке. Например: se laver (мыться), s'habiller (одеваться) и т. д.

Однако не всякому русскому возвратному глаголу соответствует местоименный глагол во французском языке. Иногда русским возвратным глаголам соответствуют французские неместоименные глаголы и наоборот. Например: возвращаться (revenir), se reposer (отдыхать).

Не всегда возвратное местоимение при местоименном глаголе переводится формами «се» или «ся». Например:

Il s'est acheté ce livre.	Он купил <i>себе</i> эту книгу.
Ils se sont écrit des lettres.	Они писали <i>друг другу</i> письма.
Ils se sont regardés.	Они посмотрели <i>друг на друга</i> .

### Безличные глаголы и безличные обороты

§ 55. Некоторые глаголы употребляются во французском языке только в 3-м лице единственного числа с безличным местоимением **il**, которое в данном случае на русский язык не переводится:

pleuvoir:	il pleut	идет дождь
neiger:	il neige	идет снег
falloir:	il faut	нужно

В безличной форме могут употребляться также некоторые личные глаголы. Например:

faire:	il fait beau (mauvais) temps – хорошая (плохая) погода chaud (froid) – тепло (холодно) и др.
avoir:	il y a – есть, имеется, находится
être:	il est deux heures – два часа il est tôt (tard) – рано (поздно) il est facile (difficile) – легко (трудно) и др.
arriver	il arrive – происходит, случается
rester:	il reste – остается
sembler:	il semble – кажется

### Indicatif. Изъявительное наклонение

#### Présent. Настоящее время

§ 56. Présent образуется путем прибавления к основе глагола личных окончаний. Основа глаголов I и II группы образуется путем отбрасывания окончания от инфинитива: **parler** → **parl**; **finir** → **fin**

§ 57. Глаголы III группы могут иметь несколько основ в Présent и других формах, поэтому спряжение этих глаголов нужно заучить.

Например: écrire:	j'écris	venir:	je viens	voir:	je vois
	nous écrivons		nous venons		nous voyons

#### Личные окончания Présent

I группа			II группа	
	ед. число	мн. число	ед. число	мн. число
1-е л.	-e	-ons	-is	-issons
2-е л.	-es	-ez	-is	-issez
3-е л.	-e	-ent (не читается)	-it	-issent

#### III группа

	ед. число	мн. число
1-е л.	-s (или -x)	-ons
2-е л.	-s (или -x)	-ez
3-е л.	-t (иногда -d)	-ent

§ 58. При спряжении в Présent у глаголов I группы произносятся только окончания 1 и 2-го лица множественного числа; у глаголов II и III группы не произносятся конечная согласная во всех лицах единственного числа и окончание **-ent** 3-го лица множественного числа.

§ 59. В условном предложении после союза **si** (если) **Présent** обозначает будущее действие:

Si j'*ai* le temps, je viendrai te voir.

Если у меня *будет* время, я к тебе зайду.

### Futur simple. Простое будущее время

§ 60. Futur simple образуется от инфинитива глагола прибавлением окончаний.

Окончания Futur simple (одинаковые для всех групп глаголов):

	ед. число	мн. число
1-е л.	<b>-ai</b>	<b>-ons</b>
2-е л.	<b>-as</b>	<b>-ez</b>
3-е л.	<b>-a</b>	<b>-ont</b>

Travailler (1er gr.)	Finir (2e gr.)	Partir (3e gr.)
je travaillerai	je finirai	je partirai
tu travailleras	tu finiras	tu partiras
il / elle / on travaillera	il / elle / on finira	il / elle / on partira
nous travaillerons	nous finirons	nous partirons
vous travaillerez	vous finirez	vous partirez
ils / elles travailleront	ils / elles finiront	ils / elles partiront

П р и м е ч а н и е : У глаголов III группы, оканчивающихся на **-re**, при образовании Futur simple конечное **e** выпадает: lire – je lir-ai; prendre – je prendr-ai.

§ 61. Следующие глаголы образуют futur simple от особой основы:

être	je serai	voir	je verrai
avoir	j'aurai	vouloir	je voudrai
aller	j'irai	savoir	je saurai
faire	je ferai	courir	je courrai
pouvoir	je pourrai	mourir	je mourrai
devoir	je devrai	envoyer	j'enverrai
recevoir	je recevrai	falloir (il faut)	il faudra
venir	je viendrai	pleuvoir (il pleut)	il pleuvra
tenir	je tiendrai	s'asseoir	je m'assiérai

§ 62. Основа futur simple всех трех групп глаголов оканчивается на согласный **-r**: il téléphonera, il finira, il viendra.

§ 63. Futur simple обозначает предстоящее действие по отношению к моменту речи:

Demain les cours *finiront* tôt et nous *irons* au cinéma.

Завтра лекции кончатся рано, и мы пойдем в кино.

**Passé composé. Прошедшее сложное время (законченное)**

§ 64. Passé composé образуется при помощи Présent вспомогательного глагола avoir или être и participe passé (причастия прошедшего времени) смыслового глагола:

Il a lu. Он прочел.  
Il est entré. Он вошел.

**Выбор вспомогательного глагола**

§ 65. Большинство глаголов образуют passé composé при помощи вспомогательного глагола avoir.

При помощи вспомогательного глагола être Passé composé образуют следующие непереходные глаголы<sup>\*</sup>:

aller – venir                      entrer – sortir                      naître – mourir  
arriver – partir                    monter – descendre                tomber – rester

и их производные devenir, revenir, rentrer<sup>\*\*</sup>, а также все местоименные глаголы.

Passé composé обозначает действие прошедшее, законченное (отвечает на вопрос «что сделал?»), предшествующее действию в настоящем времени. Это время употребляется в разговорной речи, в переписке, в прессе.

**Образование participe passé** См. § 72.

**Imparfait. Прошедшее незаконченное время**

§ 66. Imparfait образуется от основы Présent 1-го лица множественного числа: nous parl-**ons**, nous finiss-**ons**, nous lis-**ons**, nous pouv-**ons**.

Окончания Imparfait (одинаковые для всех групп глаголов):

	ед. число	мн. число
1-е л.	<b>-ais</b>	<b>-ions</b>

<sup>\*</sup> Переходные глаголы обозначают действие, переходящее на предмет. Название этого предмета является прямым дополнением к глаголу:

Je prends *mon livre*. Я беру (что?) *книгу* (прямое дополнение).  
J'attends *mon ami*. Я жду (кого?) *друга* (прямое дополнение).

Прямое дополнение присоединяется к глаголу без предлога. Глаголы, которые не могут иметь прямого дополнения называются непереходными:

Il va au cinéma. Он идет в кино.  
Il marche vite. Он ходит быстро.

<sup>\*\*</sup> Глаголы monter, descendre, sortir, rentrer могут иметь прямое дополнение. В этом случае они приобретают иной смысл, являются переходными глаголами и в сложных временах спрягаются с глаголом avoir:

On a monté *cette machine* en trois jours. Эту машину *смонтировали* в три дня.  
Ils ont descendu *les bagages* du camion. Они *сняли (выгрузили)* вещи с грузовика.  
Il a sorti un cahier de sa serviette. Он *вынул* из портфеля тетрадь.  
On a déjà rentré *la récolte*. Урожай уже *убрали*.



2-е л.	-ais	-iez
3-е л.	-ait	-aient

Parler (1er gr.)	Finir (2e gr.)	Lire (3e gr.)
je parlais	je finissais	je lisais
tu parlais	tu finissais	tu lisais
il / elle / on parlait	il / elle / on finissait	il / elle / on lisait
nous parlions	nous finissions	nous lisions
vous parliez	vous finissiez	vous lisiez
ils / elles parlaient	ils / elles finissaient	ils / elles lisaient

§ 67. Imparfait выражает прошедшее незаконченное действие (отвечает на вопрос «что делал?»), длившееся неопределенное время. Оно употребляется:

1. в описаниях:

*C'était en mars. Il faisait encore froid, il neigeait.* Это было в марте. Было еще холодно, шел снег.

2. для обозначения действия повторяющегося в прошлом:

*Chaque dimanche j'allais à la campagne.* Каждое воскресенье я ездил за город.

3. Imparfait может выражать прошлое незаконченное действие, одновременное с другим прошлым:

*Je lisais quand mon ami est venu.* Я читал, когда пришел мой друг.

4. предполагаемое действие (после условного союза **si**):

*S'il recevait notre lettre, il nous repondrait tout de suite.* Если бы он получил наше письмо, он ответил бы нам немедленно.

5. одновременность по отношению к прошлому. В этом случае imparfait переводится настоящим временем:

*Mon ami m'a dit qu'il était content de son travail.* Мой друг мне сказал, что он доволен своей работой.

Imparfait переводится обычно на русский язык прошедшим временем несовершенного вида.

### Plus-que-parfait. Предпрошедшее время

§ 68. Plus-que-parfait сложное время. Оно образуется при помощи Imparfait вспомогательных глаголов avoir или être и participe passé смыслового глагола (о глаголах, спрягаемых с être см. § 65).

Plus-que-parfait обозначает действие, предшествующее другому прошедшему действию:

*Notre professeur nous a parlé de Paris qu'il avait visité pendant son voyage en France.* Наш преподаватель рассказал нам о Париже, который он посетил во время своего путешествия во Францию.

**Impératif. Повелительное наклонение**

§ 69. Impératif образуется от 2-го лица единственного и множественного числа и от 1-го лица множественного числа *Présent de l'indicatif*. При этом личное местоимение- подлежащее не употребляется.

Impératif обозначает приказание или просьбу.

<i>Présent de l'indicatif</i>		<i>Impératif</i>
	I группа	
Tu parles.	Parle!	Говори!
Vous parlez:	Parlez!	Говорите!
Nous parlons.	Parlons!	Поговорим!
	II группа	
Je finis.	Finis!	Заканчивай!
Vous finissez.	Finissez!	Заканчивайте!
Nous finissons.	Finissons!	Закончим!
	III группа	
Tu lis.	Lis!	Читай!
Vous lisez.	Lisez!	Читайте!
Nous lisons	Lisons!	Прочтем!

Особые формы Impératif имеют следующие глаголы:

être:	sois, soyez, soyons
avoir:	aie, ayez, ayons
savoir:	sache, sachez, sachons
vouloir:	veuille, veuillons, veuillez

**Participe. Причастие**

§ 70. Во французском языке различаются причастие настоящего времени (*participe présent*) и причастие прошедшего времени (*participe passé*).

**Participe présent**

§ 71. *Participe présent* всех групп глаголов образуется путем прибавления окончания **-ant** к основе глагола 1-го лица множественного числа *Présent*:

<i>Infinitif</i>	<i>Présent</i>	<i>Participe présent</i>
arriver прибывать	(nous) arriv(ons)	arrivant прибывающий
finir заканчивать	(nous) finiss(ons)	finissant заканчивающий
écrire писать	(nous) écriv(ons)	écrivant пишущий

При образовании *Participe présent* местоименных глаголов возвратное местоимение сохраняется: *s'approcher* (приближаться) - *s'approchant* (приближающийся).

Следующие глаголы имеют особые формы *Participe présent*:

avoir	иметь	ayant
être	быть	étant
savoir	знать, уметь	sachant

Participe présent не изменяется ни по родам, ни по числам

Il y a des étudiants }  
 Il y a des étudiantes } *apprenant* deux langues étrangères.

Participe présent может быть заменено определительным предложением:

Il y a des étudiants *qui apprennent* deux langues étrangères.

### Participe passé

§ 72. Participe passé (причастие прошедшего времени) образуется путем прибавления окончаний к основе инфинитива:

Groupe	Infinitif	Participe passé
Ier	<b>parler</b>	<b>parlé</b>
IIe	<b>finir</b>	<b>fini</b>
IIIe	<b>descendre</b>	<b>descendu</b>
	<b>traduire</b>	<b>traduit</b>
	<b>recevoir</b>	<b>reçu</b>
	<b>ouvrir</b>	<b>ouvert</b>
	mettre	mis
	prendre	pris
	venir	venu
	tenir	tenu
	être	été
	avoir	eu
	faire	fait
	courir	couru
	mourir	mort
	naître	né
	voir	vu
	savoir	su
	pouvoir	pu
	devoir	dû
	vouloir	voulu
	falloir	fallu
	dire	dit
	lire	lu
	écrire	écrit

§ 73. Participe passé, употребленное без вспомогательного глагола, выполняет в предложении функцию определения, согласуясь в роде и числе с существительным, к которому оно относится.

Participe passé переходных глаголов переводится на русский язык страдательным причастием прошедшего или настоящего времени: une dictée bien faite (хорошо написанный диктант), des provisions achetées dans ce magasin (продукты, купленные (покупаемые) в этом магазине).

Participe passé непереходных глаголов (не имеющих страдательного залога) переводится на русский язык действительным причастием прошедшего времени (отвечает на вопрос «что сделавший?»):

Le train *arrivé* de Moscou                      Поезд, *прибывший* из Москвы

§ 74. Participe passé употребляется в составе всех сложных времен с вспомогательными глаголами avoir и être:

La leçon a déjà *commencé*.                      Урок уже начался.  
Il est *arrivé* à l'heure.                              Он пришел вовремя.

§ 75. Participe passé, употребленное в сложных временах с вспомогательным глаголом être, согласуется в роде и числе с подлежащим:  
Les étudiants sont *allés* au musée.                      Студенты пошли в музей.  
Elle n'est pas *venue*.                                      Мария не пришла.

§ 76. Participe passé, употребленное с глаголом avoir, не согласуется с подлежащим. Но оно согласуется в роде и числе с прямым дополнением, если дополнение стоит перед глаголом avoir:

Voici les livres que nous avons *lus*.                      Вот книги, которые мы прочли.

Но:

Nous avons *lu* ces livres.                              Мы прочли эти книги.

### LA PRÉPOSITION. ПРЕДЛОГ

§ 77. Во французском языке нет склонений, поэтому роль предлогов особенно велика: они передают отношения между словами в предложении.

*Значение и употребление наиболее распространенных предлогов*

§ 78. Предлоги à и de употребляются для выражения пространственных, временных и иных отношений.

#### À

1. Указывает направление (куда?):

Je vais *à* l'université.  
Я иду *в* университет.

#### DE

1. Указывает точку отправления (откуда?):

Je reviens *de* l'université.  
Я возвращаюсь *из* университета.  
Cette rue va *de* la place centrale *à* la gare.  
Эта улица идет *от* центральной площади к вокзалу.

2. Указывает местонахождение (где?):

Ils sont à Saint-Pétersbourg.

Они в Санкт-Петербурге.

3. Служит для выражения отношений дательного падежа:

Il donne le livre à son camarade.

Он дает книгу своему товарищу.

4. Указывает время действия (когда?):

Les leçons commencent à 6 heures et demie.

Уроки начинаются в половине седьмого.

2. Указывает место происхождения (откуда?):

Ils sont de Saint-Pétersbourg.

Они из Санкт-Петербурга.

3. Указывает начало действия (с какого времени?):

Il travaille de 8 heures jusqu'à 4 heures.

Он работает с 8 часов до 4 часов.

4. Служит для выражения отношений, соответствующих в русском языке значениям падежей.

а) родительного:

Il prend le cahier de son camarade.

Он берет тетрадь своего товарища.

б) творительного:

Le professeur est content de notre travail.

Преподаватель доволен нашей работой.

в) предложного:

Nous parlons de nos examens.

Мы говорим о наших экзаменах.

Отношения, выражаемые предлогом **de**, передаются русскими предлогами «от, из, с, о, к» и др.

Предлоги **à** и **de** с существительным образуют определение к другому существительному, обозначая качество предмета, его физические свойства, назначение, материал, из которого он сделан и т. п.; это определение часто переводится на русский язык прилагательным:

un acier de bonne qualité

высококачественная сталь

une table de bois

деревянный стол

une machine à écrire

пишущая машинка

une brosse à dents

зубная щетка

une crème à chocolat

шоколадный крем

§ 79. Предлог **dans** передает пространственные и временные отношения и переводится на русский язык предлогами «в, на, через»:

Nous sommes dans la salle.

Мы в аудитории.

Il travaille dans cette usine.

Он работает на этом заводе.

La leçon va commencer dans 5 minutes.

Урок начнется через 5 минут.

§ 80. Предлог **en** употребляется для обозначения:

1. места и направления, соответствует предлогу «в»:

Les enfants travaillent *en* classe.  
Il va *en* France.

Дети занимаются в классе.  
Он едет во Францию.

2. временных отношений:  
*en* hiver, *en* été, *en* automne  
(но: *au* printemps)  
*en* février, *en* 1975

зимой, летом, осенью  
(но: весной)  
в феврале, в 1975 году  
Он сделал эту работу за три дня.

Il a fait ce travail *en* 3 jours.  
3. способа и образа действия:  
*aller en* trolleybus  
*voyager en* auto  
*lire en* français

ехать в троллейбусе  
путешествовать на машине  
читать по-французски

4. материала, из которого сделан предмет; в этом случае существительное с предлогом *en* часто переводится прилагательным:  
*une* montre *en* argent  
*un* tuyau *en* verre

серебряные часы  
стеклянная трубка

§ 81. Предлог **sur** соответствует русским предлогам «на, над, о, по, за, из»:

Le livre est *sur* la table.  
Il travaille *sur* son mémoire.  
Il a fait un rapport *sur* la situation internationale.  
Personne ne s'est encore prononcé *sur* cette question.  
Il faut veiller *sur* lui.

Книга на столе.  
Он работает над своим дипломом.  
Он сделал доклад о международном положении.  
Никто еще не высказался по этому вопросу.  
Надо за ним наблюдать.

§ 82. Предлог **sous** соответствует русским предлогам «под, при»:  
Votre stylo est *sous* le cahier.  
C'était *sous* Louis XIV.

Ваша авторучка под тетрадью.  
Это было при Людовике XIV.

§ 83. Предлог **pour** переводится на русский язык предлогами «для, ради, за, на, в» и др.:

J'ai pris ce livre *pour* vous.  
On l'aime *pour* sa bonté.  
Ils sont arrivés ici *pour* un mois.  
Demain il part *pour* Paris.

Я взял эту книгу для вас.  
Его любят за его доброту.  
Они приехали сюда на месяц.  
Завтра он уезжает в Париж.

§ 84. Предлог **par** соответствует русским предлогам «через, по, на, в, за», а также творительному падежу (при пассивной форме).

Il regarda *par* la fenêtre.  
Il le fait *par* habitude.  
Nous avons deux leçons de français *par* semaine.

Он посмотрел в окно.  
Он делает это по привычке.  
В неделю у нас два урока французского языка.

Il l'a pris <i>par</i> la main.	Он взял его за руку.
Elle est arrivée par avion.	Она прилетела самолетом (на самолете).
Ce concert est organisé <i>par</i> les étudiants.	Этот концерт организован студентами.

§ 85. Предлог **avec** на русский язык переводится предлогами «с, вместе с»:

Je vais au cinéma <i>avec</i> mes camarades.	Я иду в кино вместе с товарищами.
Nous vous attendons <i>avec</i> impatience.	Мы вас ждем с нетерпением.
В сочетании с существительными <b>avec</b> указывает на способ или орудие совершения действия:	
J'écris <i>avec</i> mon stylo.	Я пишу авторучкой.
Nous écoutons <i>avec</i> attention.	Мы слушаем внимательно.

§ 86. Предлог **vers** переводится на русский язык предлогами «к, около, под»:

Les touristes se sont dirigés <i>vers</i> la Place Rouge.	Туристы направились к Красной площади.
Ils sont revenus à la maison <i>vers</i> le soir.	Под вечер они вернулись домой.
Il a promis de me téléphoner <i>vers</i> 9 heures du soir.	Он пообещал позвонить мне около 9 часов вечера.

§ 87. Предлог **chez** соответствует русским предлогам «у» и «к». **Chez** употребляется только по отношению к лицам.

Je vais <i>chez</i> mes parents.	Я еду к своим родителям.
J'ai passé cet été <i>chez</i> mon ami.	Я провел это лето у моего друга.

## СИНТАКСИС

### ПРЕДЛОЖЕНИЕ

§ 88. Главными членами простого предложения являются: подлежащее и сказуемое.

Подлежащее может быть выражено:

1. существительным:

*L'étudiant* lit. Студент читает

2. местоимением:

Il chante. Он поет.

3. числительным:

*Deux et deux* font quatre. Дважды два – четыре.

## 4. инфинитивом:

*Vivre c'est travailler.* Жить значит работать.

Сказуемое может быть а) глагольным и б) именным:

а) *Pierre travaille.* Пьер работает.

б) *Pierre est ouvrier.* Пьер рабочий.

## § 89. Второстепенными членами предложения являются:

## 1. прямое дополнение:

*Pierre fait un travail important.* Пьер делает важную работу.

2. косвенное дополнение (используется всегда с предлогом):

*Il pense à son travail.* Он думает о своей работе.

*Il parle de son travail.* Он говорит о своей работе.

## 3. обстоятельства:

## а) времени:

*Il quitte la maison à 7 heures.* Он уходит из дома в 7 часов.

## б) места:

*Il va à l'usine.* Он идет на завод.

в) образа действия:

*Il travaille bien.* Он работает хорошо.

## 4. определение:

*C'est un bon étudiant.* Это хороший студент.

*C'est mon ami.* Это мой друг.

## § 90. По характеру высказывания простое предложение может быть:

## 1. утвердительным:

*Pierre étudie le russe.* Пьер изучает русский язык

## 2. отрицательным:

*Pierre ne parle pas russe.* Пьер не говорит по-русски.

## 3. вопросительным:

*Est-ce que Pierre lit des journaux russes ?* Пьер читает русские газеты?

**Порядок слов в предложении**

§ 91. Отсутствие во французском языке произносимых окончаний у существительных и у многих глагольных форм обусловило употребление в предложении твердого порядка слов, при котором в утвердительной фразе на первом месте стоит существительное / местоимение, выступающее в роли подлежащего, на втором месте стоит сказуемое – глагол. После глагола стоят второстепенные члены предложения: прямое дополнение, косвенное дополнение.

*Nous voulons recruter en France le personnel commercial.*



Место обстоятельства относительно свободно: обстоятельства места и времени могут стоять в начале и в конце предложения; обстоятельство образа действия – после глагола.

Несоблюдение твердого порядка слов ведет к искажению смысла предложения. Сравните:

**Pierre attend Michel.**

Петр ждет Мишеля.

**Michel attend Pierre.**

Мишель ждет Пьера.

Французское предложение, как правило, не может начинаться с прямого дополнения.

§ 92. Местоимения-дополнения без предлога в утвердительной, отрицательной и вопросительной формах всегда стоят непосредственно перед глаголом:

Il lui donne son cahier.

Он ему дает свою тетрадь.

Lui donne-il son cahier?

Он дает ему свою тетрадь?

Il ne lui donne pas son cahier.

Он ему не дает свою тетрадь.

#### Место прилагательного-определения в предложении

§ 93. Определение, выраженное прилагательным или причастием, стоит во французском языке после существительного, в отличие от русского языка:

C'est un livre *intéressant*.

Это интересная книга.

Ce sont des touristes français.

Это французские туристы.

C'est un enfant obéissant

Это послушный ребенок

§ 94. Следующие прилагательные обычно употребляются перед существительными:

grand	большой	jeune	молодой	bon	хороший
petit	маленький	vieux	старый	mauvais	плохой
beau	красивый	joli	хорошенький	long	длинный
				gros	толстый

§ 95. Некоторые прилагательные изменяют свое значение в зависимости от их места. Например:

un homme grand	человек высокого роста
un grand homme	великий человек
un homme brave	смелый человек
un brave homme	славный человек
un cahier propre	чистая тетрадь
son propre cahier	его собственная тетрадь

## Отрицательное предложение

§ 96. Отрицание во французском языке выражается с помощью двух отрицательных частиц: **ne** (ставится после подлежащего) и **pas** (после личной формы глагола):

Il parle français.	Он говорит по-французски.
Il <b>ne</b> parle <b>pas</b> français.	Он не говорит по-французски.
Il <b>ne</b> lit <b>pas</b> ce journal.	Он не читает эту газету.
Il <b>ne</b> le lit <b>pas</b> .	Он ее не читает.

§ 97. Вторая часть отрицания **pas** может быть заменена другими отрицательными словами: **point** (совсем), **plus** (больше), **rien** (ничего), **jamais** (никогда), **personne** (никто), **nul** (никакой) и др. В этом случае отрицание **pas** не употребляется:

Il <b>ne</b> parle <i>guère</i> ( <i>point</i> ) français.	Он почти (совсем) не говорит по-французски.
Il <b>n'a rien</b> dit.	Он ничего не сказал.

§ 98. При употреблении инфинитива в отрицательной форме обе части отрицания ставятся перед глаголом:

Il préfère <b>ne pas</b> aller à la campagne.	Он предпочитает не ехать за город.
---	------------------------------------

## Вопросительное предложение

§ 99. Вопросительное предложение может быть образовано:

1. с помощью прямого порядка слов и вопросительной интонации.

Il travaille aujourd'hui?	Он сегодня работает?
---------------------------	----------------------

2. с помощью вопросительного оборота **est-ce que** (разве) и прямого порядка слов,

Est-ce qu'il travaille aujourd'hui?	Он сегодня работает?
-------------------------------------	----------------------

3. с помощью инверсии (обратного порядка слов).

Travaille-t-il aujourd'hui?	Он сегодня работает?
-----------------------------	----------------------

§ 100. При образовании вопросительного предложения при помощи простой инверсии, подлежащее-местоимение ставится после личной формы глагола:

Écrit-il à ses amis?	Он пишет своим друзьям?
----------------------	-------------------------

Если глагол в 3-м лице единственного числа оканчивается на гласный **e** или **a**, между глаголом и следующим за ним подлежащим вставляется **t**.

Étudie-t-il par correspondance?	Он учится заочно?
---------------------------------	-------------------

§ 101. При образовании вопросительного предложения при помощи сложной инверсии подлежащее-существительное остается на первом месте, а после личной формы глагола оно повторяется в виде соответствующего местоимения:

*Michel travaille-t-il beaucoup?*  
*Marie est-elle la sœur de Paul?*  
*Marie et Paul étudient-ils le russe?*

Мишель много работает?  
 Мари сестра Поля?  
 Мари и Поль изучают русский язык?

### Вопросы к членам предложения

#### § 102. А. Вопросительные слова и конструкции:

Член предложения	Одушевл. или неодушевл. влн.	Вопросительное слово или конструкция	Примеры	
подлежащее	одуш.	qui? qui est-ce qui? (кто?)	Qui va au musée? Qui est-ce qui va au musée?	Кто идет в музей?
	неодуш.	qu'est-ce qui? (что?)	Qu'est-ce qui orne cette place?	Что украшает эту площадь?
прямое дополнение	одуш.	qui? qui est-ce que? (кого?)	Qui attendez-vous? Qui est-ce que vous attendez?	Кого вы ждете?
	неодуш.	que? qu'est-ce que? (что?)	Que lisez-vous? Qu'est-ce que vous lisez?	Что вы читаете?
косвенное дополнение	одуш.	предлог + qui	à qui? de qui? pour qui?	кому? о ком? для кого?
	неодуш.	предлог + quoi	Avec qui allez-vous au cinéma? À quoi pensez-vous? De quoi est-il mécontent?	С кем вы идете в кино? О чем вы думаете? Чем он недоволен?
обстоят. времени		quand) (когда?)	Quand reviendra-t-il?	Когда он вернется?
обстоят. образа действ.		comment? (как?)	Comment parle-t-il français?	Как он говорит по-французски?
обстоят. причины		pourquoi? (почему?)	Pourquoi part-il?	Почему он уезжает?

#### В. Порядок слов в вопросительном предложении:

##### 1. При вопросе к подлежащему порядок слов всегда прямой:

Qui parle français? Кто говорит по-французски?  
 Qu'est-ce qui vous étonne? Что вас удивляет?

2. Все виды вопросов могут быть заданы при помощи вопросительного оборота *est-ce que*, который ставится после вопросительного слова. В этом случае порядок слов всегда прямой:

Qu'est-ce que vous lisez?                               Что вы читаете?  
Avec qui est-ce que vous allez au stade?       С кем вы идете на стадион?

3. Вопрос к второстепенным членам предложения без оборота *est-ce que* можно задать с помощью инверсии:

Que lisez-vous?   Что вы читаете?  
Avec qui allez-vous au stade?                       С кем вы идете на стадион?

**§ 103.** Вопрос к определению (выраженному прилагательным и числительным):

Quel? (какой? который?)	Quel texte lisez-vous? Nous lisons un texte français.	Какой текст вы читаете? Мы читаем французский текст.
	Nous lisons le premier texte.	Мы читаем первый текст.
Comment? (какой? какая?)	Comment sont ces textes? Ils sont intéressants.	Какие это тексты? Они интересные.
Combien de ...? (сколько)	Combien de textes avez-vous lus? Nous avons lu trois textes.	Сколько текстов вы прочли? Мы прочли три текста.

1. Вопросительные слова *quel* и *comment* различаются по функции в предложении. *Quel* употребляется при вопросе к определению, *comment* – при вопросе к именной части сказуемого.

2. Порядок слов в предложении с *quel* зависит от роли определяемых слов:

Quel livre vous plaît? Какая книга вам нравится?	Quel определяет подлежащее (прямой порядок слов).
Quel livre lisez vous? Какую книгу вы читаете?	Quel определяет прямое дополнение (обратный порядок слов).

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА № 1.

1. Образование женского рода существительных и прилагательных:

**Une candidate parfaite.** Cette agence de recrutement connaît la candidate correspondant exactement aux souhaits de l'entreprise.

**Voici les souhaits de l'entreprise**

Nous recherchons un candidat:

Il sera âgé de 27 ans.

Il sera dynamique, motivé, persuasif, rigoureux, ambitieux.

Bref, ce sera un gagnant.

**Voici la description de la candidate proposée:**

Notre candidate est ..... de 27

ans. Elle est .....

.....

Bref, c'est vraiment .....

2. Перепишите это письмо, используя множественное число:

Proposez deux candidats qui ont le même profil et le même âge.

Agence Sélécom  
83, avenue Marceau  
75116 Paris

Eduvision  
12, allée Lheureux  
92317 Sèvres Cedex

Paris, le 14 février 200...

Objet: Candidature

P.J.: C.V. de M. Didier

Monsieur,

Suite à notre conversation téléphonique du 9 courant, nous avons le plaisir de pouvoir vous proposer un candidat. Après ses études, notre postulant qui est âgé de 22 ans a fait un stage de 3 mois en entreprise. Il serait heureux d'approfondir ses connaissances et de suivre des cours de formation. Il est, bien entendu, dégagé des obligations militaires.

Vous trouverez ci-joint son curriculum vitae. Dès que vos recevrons les résultats de l'étude graphologique de notre candidat, nous vous l'enverrons. M. Didier vous téléphonera pour prendre rendez-vous.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire et nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

3. Поставьте глаголы в скобках в Императив:

**Quelques conseils pour réussir à l'entretien d'embauche**

Avant l'entretien

(chercher) des informations sur l'entreprise concernée, (memoriser) votre CV, (faire) des simulations d'entretien: (s'entraîner) à répondre aux questions

classiques; (*arriver*) 10 minutes avant l'heure du rendez-vous, (*éviter*) d'entrer dans la salle sans frapper et sans autorisation, (*ne pas s'asseoir*) sans y avoir été invité.

#### Pendant l'entretien

(*se comporter*) comme un vendeur et non comme un mendiant, (*être*) pertinent; (*donner*) envie d'être écouté: (*justifier*), (*argumenter*), mais (*être*) clair et concis; (*parler*) avec tact, retenue, réserve; (*profiter*) de toute occasion pour mettre en valeur les qualités de l'entreprise et du Dirigeant; (*être*) maître de vous-même; (*ne pas interrompre*) le recruteur; (*ne pas gesticuler*) trop, (*ne pas parler*) trop bas ou trop vite; (*ne pas fumer*).

Bonne chance !!!

4. Поставъте глаголы в скобках в Passé composé:

«Je (*décrocher*) un CDI (un contrat à durée indéterminée) directement après mon stage de fin d'études», explique Thomas Hirel, 26 ans, diplômé de l'ESC Le Havre. «Je (*effectuer*) ce stage chez Peter Fleming SA, concepteur et fabricant d'articles de golf. À l'entretien, on me (*faire*) comprendre que je pourrais être embauché à l'issue de cette période probatoire si je faisais mes preuves. Pendant six mois, je (*ne pas ménager*) mes efforts. Mon patron me (*confier*) une mission d'envergure: réaliser l'audit de la force de vente de l'entreprise. Au bout du cinquième mois de stage, il me (*offrir*) un poste de responsable commercial. Le fait qu'il me propose directement un CDI me (*apparaître*) comme une réelle preuve de confiance de sa part. La négociation salariale (*durer*) dix minutes, car nous (*tomber*) d'accord très vite. Depuis, je (*reprandre*) intégralement la gestion du service commercial et (*procéder*) à des recrutements. Je (*être chargé*) aussi de redresser le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui (*doubler*) au premier trimestre 2003 par rapport à 2002.»

5. Поставъте глаголы в скобках в Futur simple.

Quels (*être*) les profils et les compétences les plus recherchés?

Grands gagnants des prochaines années: les diplômés de niveau bac + 3 ou plus (*être*) davantage recherchés par les entreprises. Ainsi, selon l'étude, près de 50 % des jeunes recrutés d'ici à 2010 (*être*) diplômés de l'enseignement supérieur.

Les emplois cadres (*devoir*) d'ailleurs fortement progresser jusqu'en 2010 (+ 25 %). Les professions intermédiaires (*gagner*) elles aussi du terrain (+ 15 %), tout comme les ouvriers qualifiés.

Quant aux compétences demandées par les entreprises aux professionnels, elles ne (*être*) plus uniquement techniques, mais aussi organisationnelles. Les recrues (*devoir*), par ailleurs, se doter de «compétences de marché»: elles (*devoir*) bien connaître le marché relatif au domaine d'activité de leur entreprise et justifier d'un réel sens du service client.

Davantage de mobilité! Pour ceux qui redoutent la routine dans leur métier, pas d'inquiétude à avoir! Selon le rapport, la situation économique à l'horizon 2010 (*favoriser*) la mobilité professionnelle.

En clair, il (*être*) plus facile de changer de métier, d'entreprise, de secteur ou de catégorie socioprofessionnelle.

Mais attention: ceux qui (*avoir*) la bougeotte (*avoir*) intérêt à recourir à la validation des acquis de l'expérience (VAE) et à la formation continue.

6. Перепишите это объявление:

а) во множественном числе,  
б) используя причастие.  
Réécrivez cette annonce en proposant à l'employeur deux candidats. Décrivez-les en employant le participe présent:

7. Прочтите текст. Переведите абзацы, где речь идет о различных формах интервью.

<p>Nous recherchons une personne qui</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s'exprime avec clarté</li> <li>▪ réfléchit rapidement</li> <li>▪ sait écouter</li> <li>▪ fait attention aux détails</li> <li>▪ peut convaincre</li> <li>▪ a le goût des contacts</li> <li>▪ veut prendre des responsabilités</li> <li>▪ connaît le métier de vendeur</li> <li>▪ et est libre de suite.</li> </ul>
---

### Différents types d'entretien

Vous êtes convoqué à un entretien, à la suite d'une candidature? Félicitations ! Vous êtes anxieux? Rien n'est plus naturel, et celle-ci, normalement, devrait s'estomper en cours de route.

Partez confiant à l'entretien: un recruteur n'a pas de temps à perdre, d'énergie à gaspiller pour un candidat dont le dossier ne l'aurait pas intéressé. A priori, vous êtes à la hauteur du poste, puisque vous avez été retenu.

### Les différentes formes

*Entretien individuel* (en face à face à une ou plusieurs personnes). Préparez-vous à répondre certaines questions-types. C'est aussi le bon moment pour poser vos propres questions.

*Entretiens successifs* avec différents membres de l'entreprise. N'hésitez pas à vous répéter et à reprendre les mêmes présentations. Identifiez la fonction de votre interlocuteur pour comprendre ses questions et lui poser les vôtres.

*Entretien collectif* (réunion de plusieurs candidats autour d'un thème). Il ne s'agit pas de mettre les candidats en compétition technique, mais plutôt d'évaluer leurs qualités relationnelles (courtoisie, combativité?)

*Entretien informel*: il arrive qu'en fin de procédure, le candidat soit convié à un déjeuner, la visite d'un site de production? Soyez détendu tout en restant sur vos gardes. Votre interlocuteur continue à vous évaluer.

### Les différents styles de recruteur

Le recruteur, consciemment ou non, incarne un rôle.

«Le courtois». Affable, aimable, optimiste, il aime les relations humaines et fuit le conflit. Son bureau reflète l'intimité qu'il voudrait instaurer avec son

interlocuteur. L'entretien est plutôt long, avec beaucoup de digression. Il parle beaucoup de lui. Il est parfois désarmant et il risque de vous faire baisser la garde: vous ne pensez plus à faire vos preuves ou, pire, vous vous laissez aller à une confiance malheureuse.

«Le rigoureux». Il est structuré, méthodique et prend un certain plaisir à démonter vos arguments, à les reconstruire, tout en y ajoutant une touche personnelle. Cependant, il écoute mal son interlocuteur, car il est prisonnier de sa propre logique et grille d'évaluation.

«Le pressé». Il vous reçoit en 5 minutes, après 55 minutes de retard. Il vous demande d'aller à l'essentiel et vous coupe souvent, accepte d'être dérangé, par le téléphone. Ne subissez pas passivement la situation. Contentez-vous de répondre calmement et brièvement à ses questions. Les faits l'intéressent, pas les idées, ni les anecdotes.

«Le silencieux». Muet comme une pierre, affectant parfois l'indifférence, il vous scrute ou vous évite. Captez son regard. Prenez l'initiative. Soyez réactif, sans être envahissant. Demandez-lui quel aspect il souhaite développer. S'il est silencieux, c'est sans doute qu'il est plus à l'aise dans la sphère intellectuelle que devant un interlocuteur en chair et en os. Il s'intéresse plus à votre «intelligence» qu'à vos réalisations..

### En bref

Tous les entretiens portent sur trois thèmes: l'entreprise, le poste, vous. Et tout ce qui est dit sur vous et sur l'entreprise doit servir à prouver une des compétences requises par le poste. A l'issue d'un entretien bien mené, on a commencé à collaborer, et il devient tout naturel pour le recruteur de poursuivre cette relation par un contrat.

Ответьте на вопросы по тексту:

### Questions

- Pourquoi convoque-t-on à un entretien?
- Quels sont les thèmes de l'entretien?
- Quels sont les formes de l'entretien? Par quoi sont-elles différentes et semblables?
- Quels sont les types du recruteur? Par quoi sont-ils différents et semblables?
- Quelles sont les tâches du candidat lors de l'entretien?
- Si le candidat a bien accompli ses tâches, sera-t-il embauché?

8. Выучите следующие лексические единицы:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1) кандидат (2)                        | 10) пройти стажировку     |
| 2) искать работу (должность)           | 11) повышение             |
| 3) предложить свою кандидатуру         | 12) зарплата              |
| 4) автобиография, резюме               | 13) премия                |
| 5) сопроводительное письмо (2)         | 14) предлагать работу     |
| 6) иметь (получить) высшее образование | 15) наниматель (2)        |
| 7) компетентность, круг обязанностей   | 16) прием (на работу) (2) |
| 8) работать                            | 17) принимать (на работу) |
| 9) иметь опыт                          | 18) интервью (2)          |
|  | 19) предприятие           |
|  | 20) подписать контракт    |



## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА № 2.

1. Перепишите объявление, используя множественное число.

Mettez au pluriel les expressions soulignées:

### SALON INVESTIR ET PLACER

Vous avez un choix à faire avec votre argent. Venez rencontrer le meilleur spécialiste et participer à notre conférence. Venez vous informer et suivre le programme de la chaîne TV du salon avec :

- 11 h 30 : la réponse en direct du journaliste a la question que vous lui poserez  
 13 h : le journal télévisé  
 15 h : Conférence. Cette conférence sera suivie par une discussion.

Ce salon est organisé deux fois par an par les magazines *Expansion* et *La vie française*.

2. Перепишите текст, используя Imparfait:

La directrice d'une agence de travail temporaire nous parle de son entreprise, d'aujourd'hui et d'hier.

Ce que nous faisons aujourd'hui:

- M. Vaillant et Mme Aubry contactent les sociétés.
- Ils choisissent les candidats.
- Ils les mettent en contact avec les sociétés.
- Ils reçoivent les demandes des clients.
- Mme Bourget offre des stages de formation.
- Nous pouvons former nos candidats aux nouvelles méthodes de travail.
- Je fais passer les tests techniques.
- Nos services satisfont les clients.
- Nous avons une très bonne réputation.

Ce que nous faisons en 1999:

- M. Vaillant, seul, *contactait* les sociétés.
- Il .....
- Il .....
- Il .....
- Mme Bourget n'.....
- Nous ne .....
- Je ne .....
- Nos services .....
- Nous .....

3. Поставьте глаголы в скобках в Passé immédiat:

- Je (*gagner*) 33 000 dollars en un clin d'oeil.
- La société MAPU, dont le chiffre d'affaires (66 millions d'euros) a augmenté de 26 % l'an dernier, (*passer*) le cap des 500 salariés.
- Pour l'heure, nous sommes vingt et nous (*recruter*) trois personnes.
- Quels sont les objectifs de l'Académie de l'entrepreneuriat que vous (*créer*)?
- Avec l'euro, les courants d'affaires (*se développer*) fortement.

4. Поставьте глаголы в скобках в Futur immédiat:

- Je te (*faire*) une proposition que tu (*refuser*).

- Il (*devoir*) prendre des décisions impopulaires.
- On (*utiliser*) aussi les ressources de l'épargne nationale.
- Nous (*ralentir*) le rythme de nos investissements.
- Comment (*vérifier*)-vous les conditions de la vente?
- Les prix, dans la distribution, (*obéir*) aux mêmes règles que les matières premières.

5. Поставьте глаголы в скобках в Futur simple:

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous annoncer que nous organisons une réunion-débat le 26 courant sur le thème suivant:

### Nouvelles méthodes de vente

et dont voici le programme:

9 heures: Nous (*se réunir*) à l'hôtel Excelsior. Notre Président, M. Belfond, vous (*souhaiter*) la bienvenue.

9 heures 30: Les participants (*réfléchir*) sur les thèmes proposés. Un responsable (*animer*) chaque groupe.

11 heures: Nous (*se rassembler*) pour une conférence-discussion. Notre conférencier (*répondre*) aux questions que vous lui (*poser*).

12 heures 30: Nous (*déjeuner*).

14 heures: Conférences et discussions (*continuer*).

17 heures 30: Notre réunion (*prendre*) fin.

Nous sommes à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire.

Dans l'attente de vous lire, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

6. Соедините две фразы в одну, используя относительное местоимение.

- L'entreprise est une SARI. J'ai la direction de cette entreprise.
- M. Tessol vous présente son entreprise. Il est directeur de cette entreprise.
- Le service est très dynamique. M. Simon est le responsable de ce service.
- Cette entreprise emploie 726 personnes. J'ai créé cette entreprise en 1993.
- Les consommateurs demandent des jus de fruits. La composition de ces jus de fruits est entièrement naturelle.
- L'entreprise détient 15 % du marché. J'ai la direction de cette entreprise.
- Le directeur fixe des objectifs. La réalisation de ces objectifs semble peu probable.
- L'entreprise affiche les résultats. Ces résultats s'expliquent par sa nouvelle stratégie de vente.

- Les clients achètent les machines. Le rapport technique de ces machines signale les avantages.
- Ce marché est en pleine expansion. Nous détenons 20 % de ce marché.
- Nos activités sont diversifiées. Nos activités nous permettent de répartir les risques. Nous courons les risques.
- Nous avons maintenu les prix bas. Ces prix sont le résultat d'une rationalisation de la production.
- Nos études sont réalisées dans nos laboratoires. Nos études garantissent la qualité de nos produits.
- Cette entreprise a de sérieuses difficultés aujourd'hui. Les résultats de cette entreprise excellents l'année dernière.
- Ce procédé est breveté. Nous avons découvert ce procédé.

7. Прочтите текст. Переведите абзацы, где речь идет о качествах, необходимых успешному менеджеру.

### **LE MANAGER LEADER**

Le manager de caractère est un aventurier mû par une aspiration à s'accomplir, une vision élevée de son rôle, un esprit de service. La vie a forgé ce profil bien particulier de «rêveur éveillé». Mais ce processus de construction de la personnalité se poursuit toute la vie.

#### **Chaque organisation définit ses compétences clés**

La plupart des entreprises ont identifié et listé ces dernières années leurs compétences managériales clés, en fonction de leur activité et de leur environnement.

Ainsi Unilever s'est donné, il y a plusieurs années déjà, les moyens de développer une culture de la performance avec son programme Integrated Approach. Son modèle des compétences comporte onze aptitudes personnelles à mettre en œuvre dans le cadre de son travail; elles sont regroupées en cinq sous-ensembles:

- Atteindre ses objectifs grâce à son exigence personnelle:
  - Courage et conviction.
  - Esprit d'équipe.
  - Apprendre de ses expériences.
- Posséder les capacités intellectuelles nécessaires pour agir:
  - Clarté de jugement.
  - Créativité pratique.
  - Objectivité dans analyse.
- S'assurer que les actions sont tournées vers extérieur:
  - Orientation «client».
- Agir avec détermination pour améliorer les performances:
  - Dynamisme entrepreneurial.
- Obtenir des résultats avec les autres:

- Entraîner les autres.
- Prise en compte des autres.
- Persuasion.

Un plan de développement des performances (PDP) aide à identifier les aptitudes, savoir-faire et compétences clés, et apporte une aide pour les développer grâce à un plan d'action individuel.

En prenant la tête du Club Méditerranée, et en faisant passer en trois ans ce leader mondial des loisirs du déficit au bénéfice, Philippe Bourguignon a défini la «Club Med Attitude», a travers onze compétences clés:

- Respecter l'individu, les cultures mais aussi environnement et le patrimoine.
- Donner, être généreux, le cœur ouvert sur le monde, être disponible, être à l'écoute.
- Offrir du rêve, de la bonne humeur, de l'enthousiasme.
- Faciliter le contact et la rencontre.
- Aider les GM et les GO à se découvrir, à se surpasser, en réalisant les rêves les plus grands, les plus fous, y compris ceux dont ils ne se sentiraient pas capables.
- Initier à de nouvelles «expériences» (sports, spectacles ou excursions).
- Créer des liens humains et chaleureux, une atmosphère conviviale.
- Imaginer, sortir de ordinaire et des sentiers battus sans préjugé ni tabou.
- Faire découvrir à tous l'art de faire ensemble ou seul (sports ou activité) et art de ne rien faire (méditer, contempler), mais aussi art de travailler ensemble entre GO.
- Cré-activer en pratiquant l'ouverture, l'anticipation et l'innovation permanente, sans limite, tout en sachant improviser. Cré-activer c'est avoir les pieds sur terre et la tête dans les étoiles.
- Organiser, être professionnel en étant rigoureux dans l'accomplissement de son métier, rigoureux collectivement dans la gestion du patrimoine commun; être responsable, performant et autonome.

**GO et GM :** C'est en 1950, dans le premier Village du Club Med, aux Baléares, qu'est né le terme «GO», abréviation de «Gentil Organisateur». Une appellation d'origine contrôlée issue de l'imagination des vacanciers qui découvraient pour la première fois le Club Med. Échange de bons procédés oblige, ces pionniers ont à leur tour reçu un nom de baptême : «Gentil Membre» dit «GM».

Orange, le département mobiles de France Télécom, privilégie quant à lui six valeurs:

- Le dynamisme.
- La modernité.
- La simplicité.
- La transparence.
- La proximité.
- La responsabilité.

À l'épreuve de l'expérience de ces organisations, nous reconnaissons sept compétences clés du leader, dans son fonctionnement personnel.

Les sept compétences intra-personnelles du manager, piliers de son accomplissement professionnel, sont:

- La conscience de soi, qui conditionne la confiance en soi.
- La confiance en soi, qui donne le courage.
- La responsabilité, qui implique l'humilité.
- L'intégrité, qui permet de gérer les priorités.
- L'humilité, qui apporte la hauteur de vue.
- La hauteur de vue, qui rend la stratégie possible.

Ответьте на вопросы по тексту:

### Questions

- Quelles sont les compétences clés du manager efficace?
- Est-ce que chaque organisation définit ses compétences clés d'un manager efficace?
- À votre avis, est-ce que les compétences d'un bon manager sont différentes, selon le cas?
- Pour vous, quelle est la qualité d'un bon manager qui doit être développée en premier lieu?
- Comment appréciez-vous la création de l'appellation «GO» et «GM»? Qu'est-ce que ces abréviations veulent dire?

8. Выучите следующие лексические единицы:

- |                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1) менеджмент                      | 13) квалификация,               |
| 2) менеджер (м.р., ж.р.)           | квалифицированность             |
| 3) менеджерский                    | 14) эффективность; эффективный  |
| 4) управление                      | 15) изобретательность,          |
| 5) управленец; управлять           | креативность                    |
| 6) ставить цели                    | 16) изобретательный, творческий |
| 7) принимать решения               | 17) производительность,         |
| 8) контролировать                  | продуктивность                  |
| 9) организовывать                  | 18) результат                   |
| 10) получать повышение             | 19) маркетинг                   |
| 11) мотивировать сотрудников       | 20) рынок                       |
| 12) компетенция, круг обязанностей | 21) реклама                     |

## Sommaire

<b>Цели изучения иностранного языка в вузе</b>	3
<b>Задание на 1 семестр</b>	5
<b>Задание на 2 семестр</b>	5
<b>Досье 1</b>	6
A. Информация к теме	7
B. Лексические упражнения	8
C. Грамматические упражнения	11
D. Тексты	
Comment rechercher un emploi. Quelques pistes.	18
Candidatures à la française.	19
E. Документы	21
F. Продуктивные упражнения	28
<b>Досье 2</b>	31
A. Информация к теме	32
B. Лексические упражнения	33
C. Грамматические упражнения	37
D. Текст	
Qu'est-ce que le management?	46
E. Тест	
Quel manager êtes-vous?	48
G. Документы	54
H. Продуктивные упражнения	56
<b>Приложение</b>	
<b>Тексты для дополнительного чтения</b>	
A. Les clés d'un CV efficace	59
B. Rédiger un CV efficace	60
C. La lettre de motivation	61
D. Prépare ton entretien d'embauche	63
E. Les tests de personnalité	67
F. Le «métier» de manager	69
G. Le manager se démène	72
H. Motivation	74
<b>Грамматический справочник</b>	
<b>Морфология. Части речи</b>	
Имя существительное. Nom.	78
Детерминативы (определители) существительного	79
Артикль	79
Указательные прилагательные	82
Притяжательные прилагательные	82
Имя прилагательное. Adjectif	84
Числительные. Nombres	85
Местоимения. Pronoms	87
Личные местоимения	87
Относительные местоимения	89
Вопросительные местоимения	90
Неопределенно-личное местоимение <b>on</b>	91
Глагол. Verbe	91
Вспомогательные глаголы	92

Местоименные глаголы	92
Безличные глаголы	93
Изъявительное наклонение. Indicatif	
Настоящее время. Présent	94
Простое будущее время. Futur simple	95
Прошедшее сложное время (законченное). Passé composé	96
Прошедшее незаконченное время. Imparfait	96
Предпрошедшее время. Plus-que-parfait	97
Повелительное наклонение. Impératif	98
Причастия. Participes.	
Причастие настоящего времени. Participe présent	98
Причастие прошедшего времени. Participe passé	99
Предлоги. Prépositions	100
<b>Синтаксис</b>	
Предложение	103
Отрицательное предложение	106
Вопросительное предложение	106
Вопросы к членам предложения	107
<b>Контрольная работа № 1</b>	109
<b>Контрольная работа № 2</b>	113

**Липатова Наталья Олеговна**

**LE FRANÇAIS  
EN MANAGEMENT**

**1**

Учебное пособие  
по французскому языку

*для студентов I курса заочного отделения  
специальности "Менеджмент"*

Печатается в авторской редакции  
Компьютерная верстка, макет Т.В. Кондратьева

Лицензия ИД № 06178 от 01.11.2001. Подписано в печать 27.09.04. Формат 60x84/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 6,98; уч.-изд. л. 7,5.

Тираж 100 экз. Заказ № 1090

Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.  
Отпечатано ООО "Универс-групп"