

Michelle Fayet • Jean-Denis Commeignes

Rédiger des rapports efficaces

5^e édition



DUNOD

Michelle Fayet • Jean-Denis Commeignes

Rédiger des rapports efficaces

5^e édition



DUNOD

Michelle Fayet • Jean-Denis Commeignes

Rédiger des rapports efficaces

5^e édition

DUNOD

© Dunod, Paris, 2015
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
Visitez notre site web : www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-072298-3

Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des paragraphes 2 et 3 de l'article L122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, sous réserve du nom de l'auteur et de la source, que « les analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information », toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite (art. L122-4). Toute représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, notamment par téléchargement ou sortie imprimante, constituera donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle

Des mêmes auteurs

De Michelle Fayet et Jean-Denis
Commeignes

12 méthodes de communication écrite et orale, 4^e éd., Dunod, 2013.

Faites une synthèse ! L'essentiel en temps limité avec la méthode Octopus, Dunod, 2012.

Réussir la note administrative aux examens et concours, Éditions d'Organisation, 1997.

Réussir sa dissertation d'examen ou de concours, Éditions d'Organisation, 1998.

Bien communiquer aujourd'hui (coll.), Larousse, 1999.

De Michelle Fayet

Écrire en anglais professionnel, en collaboration avec Sandra Thibaudeau, Dunod, 2014.

Savoir rédiger le courrier d'entreprise, en collaboration avec Aline Nishimata, Éditions d'Organisation, dernière édition 2014.

Le Français commercial, en collaboration avec Aline Nishimata, Dunod, 1991.

Réussir ses comptes rendus, 3^e éd., Éditions d'Organisation, 2005.

Modèles types de lettres et courriers électroniques (avec CD-Rom), 3^e éd., Éditions d'Organisation, à paraître en 2015.

Correspondance commerciale en anglais, Éditions d'Organisation.

La Formation en alternance, mode d'emploi, en collaboration avec Anne Dorel et Marie-Laure Létocart, Éditions d'Organisation, 1995.

Rédiger sans complexes, 3^e éd., Éditions d'Organisation, 2014.

Le grand livre de l'Histoire de France, en collaboration avec Aurélien Fayet, Eyrolles, 2014.

CD-Rom : Qualité des écrits professionnels (150 heures de formation), édité par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (Advancia), 1998 – Prix spécial du jury CCMP du meilleur produit pédagogique multimédia 2000.

Naviguer en grammaire (22 heures de formation), produit e-learning Novancia (CCIP).

Le terrain des écrits (12 heures de formation), produit e-learning Novancia (CCIP).

Table des matières

Introduction

PARTIE 1

LES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

1. Le rapport dans l'univers des écrits professionnels

Documents d'entreprise au service de l'action

Compte rendu ou rapport : quelles différences ?

Rôle de la problématique dans un rapport

La recherche du plan

2. De l'idée au rapport : étude de cas

Contexte dans lequel s'effectue la commande du rapport

L'étape documentaire du rapport

L'étape d'exploitation

L'étape de conception du plan et de la rédaction

3. Huit types de rapports

A comme rapports d'Activité

S comme rapports de Stage

P comme rapports de Projet

E comme rapports d'Étude ou d'Expert

C comme rapports Commerciaux

T comme rapports Techniques

S comme rapports de Synthèse

Rapports par messageries électroniques

4. Analyser grâce à la méthode APPROACH

Le parcours de la méthode

Les éléments constitutifs des différentes étapes

5. Prendre des notes autrement...

Que penser de la prise de notes ?

La prise de notes sous forme de tableau synoptique

La prise de notes arborescente

PARTIE 2

APPLICATIONS PRATIQUES

6. A comme rapports d'Activité

Trame d'un rapport d'activité de société

Le rapport individuel pour soulever des problèmes
ou être force de propositions

Points clés à respecter

7. S comme rapports de Stage

[Trame d'un rapport de stage à connotation professionnelle](#)

[Stratégies de plans](#)

[Points clés à respecter](#)

[8. P comme rapports de Projet](#)

[Trame d'un rapport de projet](#)

[Stratégies de plans](#)

[Points clés à respecter](#)

[9. E comme rapports d'Étude ou d'Expert](#)

[Trame d'un rapport d'expert](#)

[Stratégies de plans](#)

[Points clés à respecter](#)

[10. C comme rapports Commerciaux](#)

[Trame d'un rapport commercial](#)

[Stratégies de plans](#)

[11. T comme rapports Techniques](#)

[Trame d'un rapport technique](#)

[Stratégies de plans](#)

[Points clés à respecter](#)

[12. S comme rapports de Synthèse](#)

[Trame d'un rapport de synthèse](#)

Stratégies de plans

Points clés à respecter

Fiche-outil n°1. Les virgules ou les clés de la lisibilité

13. Rapports synoptiques

Osez aller à l'essentiel de manière très pratique

Des rapports de préparation à la décision

Les étapes de l'analyse ponctuelle en tableau

Préparer son travail rédactionnel

Écrire pour les autres dans un tableau

PARTIE 3

CONSEILS RÉDACTIONNELS

14. Étayer son rapport par une argumentation efficace

Qu'est-ce qu'argumenter ?

Argumenter présuppose une intention

Argumenter, c'est négocier

Neuf arguments pour faire vivre vos explications

Monter en puissance argumentaire

Fiche-outil n°2. Onze chaînes ou stratégies argumentaires les plus fréquentes dans les rapports

15. Contrôler son implication rédactionnelle

Quel est votre degré d'implication ?

Fiche-outil n°3. Le degré d'implication
(du degré le plus fort au degré le plus faible).

Jouez avec le ton

Fiche-outil n°4. Pistes finales pour une meilleure
intelligence du texte

Conclusion : les rapports cachés de Léonard

Introduction

L'efficacité est de nos jours au centre des préoccupations de ceux qui ont la volonté de s'adapter en permanence aux mutations technologiques et aux nouveaux enjeux issus de la concurrence mondiale. Dans ce monde complexe où la masse d'informations est exponentielle, les rapports sont des outils rassurants, porteurs de résultats concrets directement exploitables. En effet, ces documents, centrés sur les mises en pratique, favorisent la construction des réflexions à l'origine des décisions les mieux adaptées à un contexte donné.

Vos rapports, pour être véritablement percutants, doivent répondre impérativement à trois critères qui guideront notre démarche au cours de cet ouvrage : acceptabilité, rentabilité et faisabilité.

Ainsi, l'accueil réservé à ceux-ci dépendra étroitement de la qualité de l'analyse et de l'argumentation, défense crédible de votre réflexion, et de la logique d'ensemble du texte. Ce seront là les éléments clés de leur « acceptabilité » auprès de vos commanditaires.

Le souci de rentabilité ne sera pas non plus absent car, au-delà des enjeux strictement financiers abordés dans les contenus, nous veillerons à vous faire gagner du temps et de l'énergie par le biais de méthodes éprouvées.

Enfin, certains rapports devront prouver la faisabilité des propositions émises par leur aspect directement opérationnel, démontrant ainsi qu'ils ne sont pas utopiques.

Il n'existe pas de rapports types adaptables à toutes les situations rencontrées. La réflexion et le plan sont en effet en

étroite adéquation avec les terrains traités, et ceux-ci sont innombrables. Toutefois, après étude de rapports issus de différents secteurs, nous sommes en mesure de dégager des tendances stables et de classer ces documents en sept grandes familles.

Afin de vous les présenter de manière aisément mémorisable, nous les avons répertoriés sous le sigle ASPECTS :

- A pour rapports d'Activité ;
- S pour rapports de Stage ;
- P pour rapports de Projet ;
- E pour rapports d'Expert ou d'Étude ;
- C pour rapports Commerciaux ;
- T pour rapports Techniques ;
- S pour rapports de Synthèse.

Ce livre a été conçu en trois parties.

- La première partie, centrée sur les apports théoriques, vous permettra d'acquérir les outils méthodologiques susceptibles de vous faciliter l'ensemble de votre travail.
- La deuxième partie vous offrira l'opportunité d'identifier la famille à laquelle appartient le rapport que vous devez rédiger et vous permettra de vous appuyer sur les lois et conseils qui s'y rattachent.
- La troisième partie regroupe les conseils rédactionnels essentiels dans ce contexte spécifique d'écriture.

Partie 1

Les outils méthodologiques

Avant toute conception et rédaction de rapports, il est important d'avoir une vision d'ensemble de la place des rapports au sein des écrits professionnels, d'en bien cerner la définition par comparaison avec les comptes rendus et de repérer quel(s) type(s) de rapport vous souhaitez écrire.

La méthode APPROACH, décrite dans cette partie, sera le fil conducteur méthodologique de la partie suivante directement opérationnelle.

Cette partie préparera les parties suivantes centrées sur la mise en pratique et les conseils rédactionnels concrets.

Sommaire

[Chapitre 1 Le rapport dans l'univers des écrits professionnels](#)

[Chapitre 2 De l'idée au rapport : étude de cas](#)

[Chapitre 3 Huit types de rapports](#)

[Chapitre 4 Analyser grâce à la méthode APPROACH](#)

[Chapitre 5 Prendre des notes autrement...](#)

Chapitre 1

Le rapport dans l'univers des écrits professionnels

- Documents d'entreprise au service de l'action
- Compte rendu ou rapport : quelles différences ?
- Rôle de la problématique dans un rapport
- La recherche du plan

Les documents professionnels sont tous des textes favorisant l'action. Toutefois, leur volume et l'investissement de travail et de réflexion réclamés vont considérablement varier d'un document à l'autre en fonction de la dimension des actions traitées.

Documents d'entreprise au service de l'action

- Le mail, transmis par Internet, est l'outil de communication clé de la vie professionnelle tant en interne qu'en externe. Il permet de traiter tous les problèmes et besoins du quotidien et véhicule toutes les informations utiles pour faire avancer les actions.
- La lettre est généralement centrée sur un cas ponctuel, résultat d'une décision d'envergure plus vaste (changement tarifaire imposé par exemple à tous les clients), ou sur un problème spécifique très ciblé (raisons d'un retard de livraison).
- La note de service harmonise les actions au sein d'une même structure avec pour objectif d'informer ou de transmettre des directives précises.
- Le compte rendu entérine les décisions prises et permet de rappeler à chacun les différentes actions à mener simultanément. Le procès-verbal est un compte rendu signé ou approuvé oralement par les participants avant diffusion.
- La note de synthèse facilite la vision d'ensemble d'un sujet à partir de documents existants et favorise ainsi la rapidité d'une prise de décision.
- Le rapport, plus en amont, transcrit après analyse une réflexion étayée et argumentée, qui permettra ensuite la résolution des problèmes de manière très concrète, en prévoyant dans certains cas les modalités d'application, voire même les coûts. C'est le document clé de la prise de décision mûrie.

Un nouveau type d'écrits s'impose progressivement au sein du monde professionnel : les écrits en ligne. Ces écrits diffusés par Intranet ou Internet, pages de sites web, communications multimédia, etc., réclament un esprit de synthèse et une grande clarté d'expression. En effet, l'approche rédactionnelle s'apparente à celle des messages émis par diapositives PowerPoint. Un chapitre sera consacré aux nouveaux rapports rédigés pour être transmis par Internet.

Compte rendu ou rapport : quelles différences ?

Vous constatez aisément autour de vous une confusion fréquente entre les mots « compte rendu » et « rapport », souvent employés l'un pour l'autre. Cette erreur est renforcée par l'usage. Un rédacteur de compte rendu est en effet parfois appelé « rapporteur » en l'absence de mot précis permettant de le qualifier. Aucun mot n'a ainsi été créé dans la langue française pour nommer le rédacteur d'un compte rendu. En situation de réunions très officielles cependant, celui-ci est désigné sous le vocable de « secrétaire de séance ».

► Deux documents très différents

Le compte rendu de réunion et le rapport sont pourtant deux documents que tout sépare : méthodologie, objectifs et forme.

Document à caractère essentiellement informatif, le compte rendu de réunion fige en une sorte de photographie les échanges, les propos tenus entre les personnes. Le rapport, par une approche opposée, met quant à lui en mouvement, comme pourrait le faire un documentaire filmé, une réflexion personnelle ou de groupe, en pleine liberté assumée par le ou les rédacteurs.

C'est ainsi que deux comptes rendus bien rédigés retranscriront par des formulations différentes des contenus semblables, tandis que deux rapports pourront défendre deux points de vue

divergents, élaborés pourtant à partir d'une même problématique de départ.

► Les rapports : des documents intelligents

Les rapports sont des documents plus autonomes, plus puissants, qui participent à l'intelligence d'un sujet et qui, par le pouvoir de leur force argumentaire, peuvent convaincre ou modifier l'opinion de leurs lecteurs. Par une volonté de dépassement de la simple information, le rapport se veut un document d'action ayant pour principal objectif d'appuyer la qualité de la prise de décision.

Alors que le rédacteur d'un compte rendu est entièrement impliqué dans l'écoute afin d'être le plus objectif possible, le rédacteur d'un rapport s'appuie, quant à lui, sur des choix d'informations, des analyses et des arguments très personnels. Il se doit en effet d'apporter une plus-value par une analyse et une argumentation qui remportent l'adhésion. Le rapport est donc construit selon la volonté d'un « metteur en scène », son rédacteur. Ce dernier détient la liberté de diriger à sa manière tant la réflexion de fond que la forme. Le terrain d'exercice du rapport est par conséquent considérablement plus vaste que celui d'un compte rendu pour lequel le rédacteur est cantonné à un ordre du jour préalablement établi.

Toutefois, en raison même de sa séduisante autonomie d'action, le rapport est un document plus difficile à concevoir et à rédiger.

Il exige une maturité des connaissances et un temps de travail beaucoup plus important que celui consacré aux comptes rendus, mis à part les rapports traitant de manière opérationnelle d'un sujet ponctuel.

Tableau 1.1 Vision d'ensemble des différents documents professionnels

Types de documents	Définition	Objectif	Méthodologie
Le mail	Document électronique utilisé au quotidien par internet ou intranet vers l'extérieur ou en interne. Traitement de tous les problèmes et actions utiles à la vie courante.	Traiter toutes les situations possibles à tous les niveaux. Jouer sur la rapidité d'émission des messages.	Plan centré sur un besoin, un problème ou une action à mener. Texte très synthétique, relativement direct.
La lettre	Document ponctuel chargé de traiter une action d'envergure réduite, prise dans un plan d'action plus large. Transformée en lettre type dans les situations très répétitives. Utilisée de plus en plus pour officialiser une situation.	Faire avancer l'action de manière ponctuelle ou répétitive à l'extérieur de l'entreprise ou de tous les organismes professionnels. Servir de preuve officielle.	Plan linéaire chronologique évoluant d'un 1 ^{er} paragraphe consacré à la synthèse de la situation, à un 2 ^e paragraphe chargé d'exposer les faits pour, en 3 ^e paragraphe, envisager des répercussions futures. Présence d'une conclusion chargée de donner le ton et d'une formule de politesse.
La note de service ou d'information	Document ponctuel porteur de messages internes permettant de mieux coordonner le fonctionnement d'un ou des services.	Harmoniser les actions au sein des services ou permettre le bon fonctionnement d'un ou plusieurs postes.	Plan linéaire chronologique comme celui de la lettre. Particularité, par comparaison à la lettre : absence de formule de politesse.

Types de documents	Définition	Objectif	Méthodologie
Le compte rendu	Document reformulant et synthétisant de manière plus ou moins dense un oral (réunions, visites...), 5 types de comptes rendus possibles selon l'objectif et la diffusion du document.	Reformuler et synthétiser pour les participants les informations, décisions et actions à mener. Transmettre aux absents le contenu essentiel d'une réunion ou d'une visite avec le maximum de clarté et d'objectivité.	Plan thématique conforme à l'ordre du jour ou organisé <i>a posteriori</i> en thèmes abordés.
Le procès-verbal	Compte rendu validé par les participants d'une réunion (souvent signé).	S'accorder sur les propos tenus et les contenus à transmettre.	Même méthodologie que le compte rendu.
La note de synthèse	Document synthétisant une analyse personnelle, mais objective, effectuée à partir de documents fournis (dossiers...) par le commanditaire.	Soutenir la réflexion et la prise de décision d'une ou plusieurs personnes en effectuant un travail de fond.	Plan thématique ou de type diagnostic selon les besoins et l'importance des données proposées à la réflexion du rédacteur.
L'écrit en ligne	Document visuel devant être très synthétique pour être efficace. Importance de la qualité de la présentation.	Transmettre sur écran les données essentielles en les rendant attrayantes et lisibles au plus grand nombre (Sites, supports pédagogiques e-learning...).	Tous types de plans selon le contenu à transmettre.
Le rapport	Document transcrivant, en toute liberté méthodologique, une réflexion personnelle ou d'équipe sur un thème défini par une problématique de départ. 7 types de rapports possibles selon l'objectif du document.	Analyser et produire une réflexion sur un sujet afin de favoriser par la suite les prises de décisions. Proposer des solutions applicables permettant de faire avancer l'action.	Plan de type diagnostic (existant, causes, conséquences, propositions de solutions, moyens). Selon le type de rapport, présence de toutes les rubriques de l'analyse ou d'une partie d'entre-elles.

► ... et un temps de maturation

Le rapport se construit par un temps de réflexion absolument nécessaire, alors qu'*a contrario* le compte rendu réclame plutôt une réactivité forte.

Tableau 1.2 Principales différences entre compte rendu et rapport

Compte rendu	Rapport
<ul style="list-style-type: none"> • Volonté d’informer 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de convaincre ou de faire adhérer
<ul style="list-style-type: none"> • Prise de notes permettant par la suite de reproduire fidèlement le sens 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de notes permettant de retenir les éléments essentiels d’une documentation et d’établir, par sélection, sa propre thèse ou position
<ul style="list-style-type: none"> • Document à caractère essentiellement objectif et informatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Document développant une opinion personnelle sous l’apparence de l’objectivité
<ul style="list-style-type: none"> • Document de reformulation en langage écrit 	<ul style="list-style-type: none"> • Document argumenté selon l’angle pris par la thèse personnelle ou la position défendue
<ul style="list-style-type: none"> • Absence de rajout d’arguments personnels par le rédacteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence souvent indispensable d’une argumentation pertinente basée sur l’opinion personnelle du rédacteur
<ul style="list-style-type: none"> • Aucune problématique définie par le rédacteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d’une problématique de départ définie par le rédacteur
<ul style="list-style-type: none"> • Présence d’une introduction ou d’une conclusion seulement dans le cas où celles-ci ont été énoncées lors de la réunion 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction amenant le contexte (annonce, présentation) et généralement la problématique. • Présence d’une conclusion argumentée
<ul style="list-style-type: none"> • Plan thématique organisé selon l’ordre du jour ou par points abordés rédigés <i>a posteriori</i> en l’absence d’ordre du jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Souplesse d’utilisation des formes de plans, généralement analytiques sous forme de diagnostic
<ul style="list-style-type: none"> • Titres cadres numérotés ou non 	<ul style="list-style-type: none"> • Titres cadres ou pleins selon le type de rapport et l’objectif visé
<ul style="list-style-type: none"> • Document relativement bref selon le type de compte rendu (maximum 20 pages) 	<ul style="list-style-type: none"> • Document extensible pouvant évoluer de 10 à 1 000 pages selon le type de rapport
<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie proche du résumé de texte 	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie proche de la dissertation
<ul style="list-style-type: none"> • Mot-clé : mémorisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mot-clé : réflexion

Il est toujours plus efficace de ne pas laisser s’écouler trop de temps entre la date de la réunion et la rédaction de son compte rendu. Le temps, ami du rapport, est l’ennemi du compte rendu, fortement tributaire des capacités de mémoire de son rédacteur.

Deux mots-clés pourraient donc, en synthèse, caractériser ces deux documents : *mémorisation* pour le compte rendu et *réflexion* pour le rapport.

Rôle de la problématique dans un rapport

Afin de développer un thème avec intelligence et efficacité, il est essentiel de définir au préalable l'angle de recherche et de travail le plus pertinent au regard du contexte traité.

► De la problématique à l'analyse

La problématique a pu être explicitement formulée par votre commanditaire pour répondre à une de ses interrogations : « *Rédigez-moi un rapport analysant l'impact de la publicité sur le comportement des enfants de moins de dix ans.* » Il peut également vous avoir été demandé un rapport plus généraliste portant sur un thème comme « *La restauration scolaire dans notre circonscription* », sans autre précision.

À vous alors de saisir les enjeux de votre commanditaire, selon la conjoncture, sa position hiérarchique ou son pouvoir de décision et d'orienter alors votre analyse suivant une problématique que vous aurez formulée au début du document.

Dans le cas d'un rapport de synthèse très complet, la problématique sera le thème choisi, « *Les enseignants et l'enseignement dans un monde en mutation* », mais seront alors énoncées, dès l'abord, les limites possibles d'un sujet aussi vaste ainsi que le contexte du questionnement.

► Erreur fréquente : confusion entre thème et problématique

Beaucoup d'échecs aux examens proviennent d'une mauvaise identification de ce qu'est un thème (*la publicité*) et une problématique (*impact de la publicité sur le comportement des enfants de moins de dix ans*).

Forts de la révision très approfondie d'un thème, certains candidats répondent en effet trop largement à la problématique en s'appuyant sur leurs connaissances du thème, dépassant alors le cadre de la problématique définie. Au moment de l'épreuve, ils ont l'impression de réussir, de parfaitement dominer le sujet, et s'étonnent plus tard de leur mauvaise note, attribuée à une copie qualifiée de « hors sujet » par le correcteur. Il s'agit alors d'un débordement de sujet.

Vous en avez peut-être fait l'expérience ; ne commettez donc pas la même erreur lors de la rédaction de votre rapport. Le document le plus efficace sera celui qui permettra au destinataire de prendre rapidement une décision, en toute connaissance de causes (l'expression n'est pas ici anodine).

Mis à part quelques grands rapports de société sur des thèmes comme : *la drogue en France, les rythmes scolaires, la culture Internet...* tous les rapports ont pour mission essentielle de provoquer l'action opérationnelle la plus rapide et la plus adaptée. Il est par conséquent essentiel de circonscrire le sujet de manière très précise.

La recherche du plan

Avant de vous proposer la méthode APPROACH qui deviendra le fil conducteur de votre travail de rapporteur, il est nécessaire de perdre toute appréhension concernant le choix d'un plan.

Savoir structurer est sans nul doute une qualité appréciée et reconnue de tous. Surestimée quant à l'ampleur des difficultés qu'elle représente, cette étape amène certains rédacteurs à redouter le moment fatidique où l'étape foisonnante des notes est franchie pour conduire la réflexion vers le monde plus froid des structures.

► La multiplicité des plans est-elle une illusion ?

Vous avez peut-être, comme beaucoup, l'impression que les plans potentiels sont multiples et que la recherche du plan est un abîme dans lequel chacun est susceptible de tomber. Les souvenirs, issus des passés scolaires individuels, viennent de plus renforcer cette impression et créent la certitude que ce terrain est difficile à dominer pour le commun des mortels.

Or, il n'en est rien. Les multiples plans possibles, déclinables à l'infini, peuvent être tout simplement classés en quatre grands chemins d'organisation de la pensée. La tâche s'en trouve soudain bien simplifiée !

► Quatre chemins pour penser un plan

La pensée, par ordre de difficulté et d'engagement personnel, peut s'organiser selon les quatre modes de fonctionnement synthétisés comme suit sur la roue du raisonnement.

1. L'organisation linéaire chronologique ou spatiale suit l'ordre agencé par le temps pour présenter les faits dans une perspective historique ou décrire de manière spatiale la position de bâtiments, par exemple.

Cette organisation exige de celui qui s'exprime une mémorisation ordonnée appuyée sur l'axe du temps ou de l'espace. Ce mode de classement est facile à utiliser par toute personne. Chacun est en effet capable de mémoriser les faits de manière chronologique et de les prendre en notes ordonnées selon l'ordre des dates ou de faire appel à sa mémoire visuelle pour décrire.

Toutefois, ce schéma de pensée présente le risque d'être rapidement ennuyeux pour le récepteur du message par son aspect d'énumération de dates ou ses descriptions fastidieuses de lieux. Différents thèmes peuvent de plus s'imbriquer, créant alors une mauvaise perception d'ensemble. Il est donc préférable dans un rapport de n'utiliser l'ordre linéaire que pour amener une partie ou une sous-partie à caractère historique ou descriptif.

Cette approche présente, en outre, l'inconvénient de limiter l'argumentation car la succession des dates n'amène pas forcément les faits en cohérence.

2. L'organisation par thèmes ou par catégories consiste à présenter la problématique traitée sous plusieurs angles de vue : géographique, politique, social, religieux... Ces angles pris peuvent se décliner à l'infini selon les initiatives de celui qui s'exprime.

L'avantage de ce type de structure est d'ouvrir, en panorama, le champ de la réflexion. Cependant dans le cas des rapports, ces plans peuvent entraîner, si l'on n'est pas vigilant, le passage trop rapide d'une catégorie à l'autre, limitant de ce fait le déploiement d'une argumentation approfondie. Ils sont néanmoins fréquents dans les rapports d'activité ou de synthèse.

Les comptes rendus, en revanche, écrits moins engagés, suivent systématiquement ce type de plan, déterminé par les thèmes de l'ordre du jour.

Dans le cas d'un rapport, il est habile d'exploiter très sérieusement chaque partie en analysant et en argumentant de manière très étayée au sein de chaque catégorie abordée.

3. L'organisation par opposition¹ amène le développement d'opinions personnelles fortes lors de la comparaison entre avantages et inconvénients, pour ou contre, positif et négatif... À chaque fois une alternative est présentée.

Dans le cadre d'un rapport, ce type d'organisation n'est, en général, véritablement utile qu'en sous-partie. En effet, cette approche sert d'appui, notamment pour présenter les avantages et inconvénients d'une méthode, d'une application, d'un choix...

Le plan dialectique, surtout employé en philosophie, expose une thèse, son contraire ou antithèse, pour aboutir au final à une synthèse. Il participe donc, par cette confrontation, à la même démarche intellectuelle, mais il est mieux adapté au monde des idées.

4. L'organisation par diagnostic, de type très analytique, nécessite un investissement personnel de réflexion particulièrement intense. Il n'existe pas, en effet, pas de bon diagnostic sans une analyse approfondie des causes d'un problème ou d'un dysfonctionnement, après une définition précise de l'existant ou d'un constat.

C'est le type d'organisation de la pensée le mieux adapté à la démarche du rapport, même si, au final, le texte est agencé selon un plan par catégories pour des raisons pratiques ponctuelles. Il est de fait toujours possible de rechercher des causes et de les répartir au sein des différentes catégories abordées.

Repérer un plan par catégories dans un rapport ne signifie donc pas forcément que ce rapport présente des limites. Une analyse très sérieuse, sur le mode d'un diagnostic, a très bien pu être menée en amont au sein des différentes parties, traitées pourtant au final par catégories pour donner une plus grande impression d'objectivité.

Il faut malgré tout retenir l'importance de ce centrage sur la recherche des causes pour être dans la voie d'un rapport de qualité. Les meilleurs médecins ne sont-ils pas ceux qui savent découvrir la véritable origine d'une maladie et qui se donnent, au moyen de l'analyse, les atouts pour choisir le médicament le mieux adapté ?

Cependant, il est nécessaire de remarquer dès l'abord que tous les rapports n'envisagent pas forcément, au sein même du texte, les causes d'un problème. Davantage centrés sur l'action, ceux-ci se cantonnent à l'analyse de l'existant, aux solutions et aux moyens à mettre en place. Certains experts, quant à eux, peuvent avoir exclusivement à analyser les causes d'un problème.

L'absence de la rubrique « causes » ne signifie donc pas que le rédacteur n'a fait aucun effort de recherche dans ce domaine. L'absence de préconisations peut également exister dans des

rapports où prime la volonté d'analyse. Le rédacteur peut avoir volontairement occulté l'analyse des causes pour des raisons essentiellement pratiques (il peut en effet être un spécialiste reconnu du sujet auquel on fait entièrement confiance ou bien ne pas vouloir mettre en valeur des erreurs passées). Son objectif est alors d'engager très rapidement des actions pour mettre en application les solutions qu'il préconise.

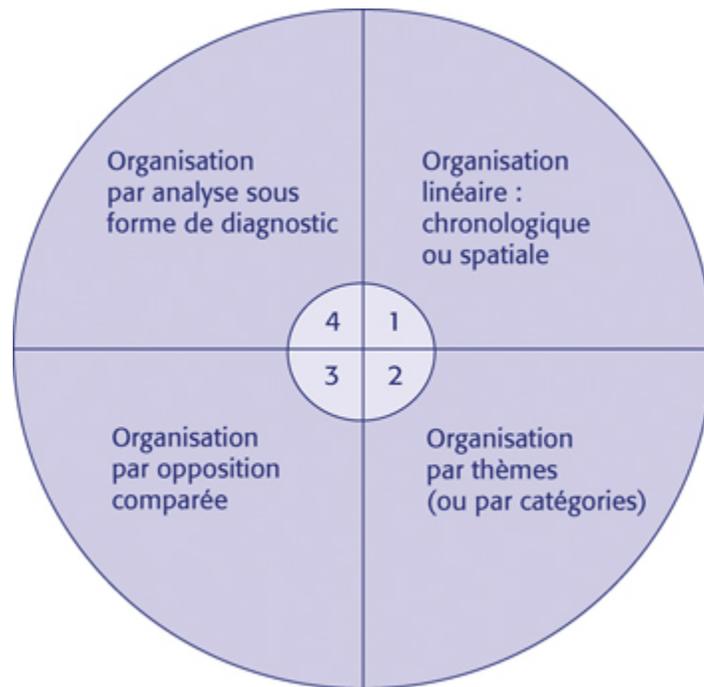


Figure 1.1 La roue du raisonnement

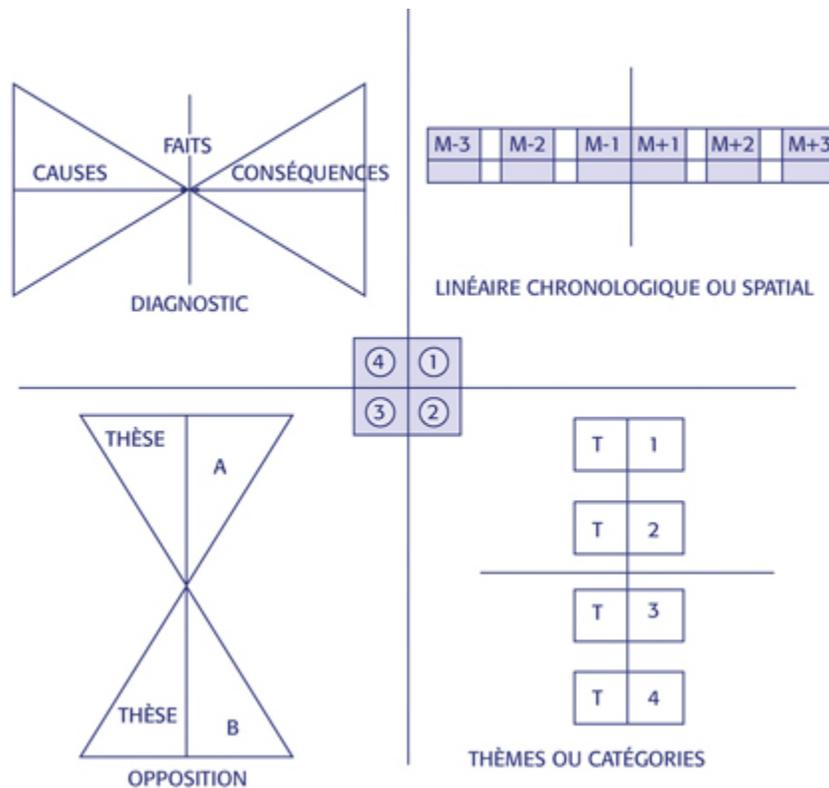


Figure 1.2 Les quatre types d'organisation de la pensée

Les multiples plans que vous avez côtoyés au cours de votre vie évoluent autour de cette roue du raisonnement, véritable appui de logique intérieure. Cependant, vous remarquerez qu'un plan peut aussi reposer, dans son intégralité, sur une imbrication de plusieurs organisations de pensée. Ainsi, d'une démarche chronologique en première partie, on peut passer ensuite, dès la deuxième partie, à une présentation par catégories du point traité pour, en troisième partie, se consacrer à un diagnostic. Ce plan met en valeur la richesse et la souplesse de toute pensée qui, selon les besoins de communication, peut choisir des stratégies adaptées. Dans tous les cas, il est indispensable de ne pas choisir une organisation qui pourrait desservir la thèse défendue.

Afin d'être en mesure de déjouer tous les pièges et de structurer désormais vos textes de rapport de manière efficace, il est important d'avoir pris conscience de ces réalités intellectuelles pour se donner les moyens de s'autoguidier. Observez-les également autour de vous afin de vous imprégner de leur logique interne par l'expérience vécue.

À RETENIR

- Le rapport est le document le plus engagé des écrits professionnels car il réclame, dans sa dimension la plus complète, des analyses et propose des préconisations pour mettre en place des solutions.
- Le rapport comporte généralement une problématique de départ apte à guider le rédacteur, même si celle-ci n'est pas toujours exprimée dans le document.
- Selon les quatre typologies de plan, le rapport est plutôt de type « diagnostic », la démarche intellectuelle la plus complète puisqu'elle évolue de manière analytique des causes vers les solutions. Toutefois, certains rapports peuvent être présentés selon un plan par catégories pour donner une impression moins engagée (mais l'auteur l'aura pensé sur le mode diagnostic).

1. Le plan par opposition est également utilisé dans le domaine juridique. Il correspond au fameux plan en deux parties qui oppose, par exemple, le cadre juridique à la jurisprudence, la loi à ses applications, les principes généraux aux cas particuliers.

Chapitre 2

De l'idée au rapport : étude de cas

- Contexte dans lequel s'effectue la commande du rapport
- L'étape documentaire du rapport
- L'étape d'exploitation
- L'étape de conception du plan et de la rédaction

Le rapport est, parmi les écrits professionnels, le seul document dont le champ d'action est largement ouvert à tous les possibles. Le rédacteur est libre de conduire sa réflexion sur les pistes qui lui paraissent les plus pertinentes au regard de la commande qui lui a été passée, reprise dans la problématique de départ. C'est pour cette raison que certains rapports peuvent bouleverser des points de vue établis ou soulever des problèmes non perçus auparavant.

Si, à première vue, la note de synthèse paraît lui ressembler, il n'en est rien quant au fond car elle ne prend appui que sur une documentation préalablement sélectionnée. Le commanditaire de celle-ci recherche avant tout un gain de temps pour embrasser l'ensemble d'un contenu en synthèse, s'évitant par là même un travail long et parfois fastidieux de lecture.

Le rapport est, quant à lui, d'une dimension intellectuelle supérieure. C'est à son rédacteur qu'incombe la lourde tâche de recherche documentaire, de formalisation d'un constat, de sens donné aux analyses et aux solutions.

Cette liberté d'action peut alors l'entraîner sur les terrains les plus variés : enquêtes, interviews, ouvrages spécialisés, revues, Internet... Dans la majorité des cas, sauf peut-être dans le rapport d'activité ou le rapport de stage, le rapporteur a carte blanche pour traiter les aspects les plus en accord avec la problématique de départ. Sa perspicacité, son sérieux, son esprit de recherche seront mis à l'épreuve pour rassembler en amont l'apport documentaire. Face à cette masse d'informations, il devra prendre position.

L'ensemble de son texte sera alors en cohérence avec la thèse qu'il aura décidé de défendre sur la base de la problématique initiale.

Afin de vous permettre de visualiser rapidement les différentes étapes qui peuvent conduire à la rédaction d'un rapport, nous vous proposons une brève étude de cas d'entreprise. La commande passée consiste à rédiger un rapport sur « *L'amélioration de la qualité des écrits professionnels au sein de l'entreprise* ».

Contexte dans lequel s'effectue la commande du rapport

Vous trouverez ci-après la retranscription de la réunion au cours de laquelle le rapporteur va être désigné. Il s'agira de Monsieur Aldo Cotilloni, sous-directeur de l'entreprise. Ce texte va vous permettre de découvrir les attentes et les positions de chacun face aux problèmes posés dans l'entreprise par les écrits professionnels. Tenir compte du contexte dans lequel s'effectue la commande du rapport est le premier travail de notre rapporteur. Il rassemblera ou établira ensuite les documents qui lui serviront à étayer sa réflexion :

- un compte rendu synoptique de la réunion ([doc. 1](#)) ;
- un article de journal sur le thème étudié ([doc. 2](#)) ;
- une interview du personnel ([doc. 3](#)) ;
- des propos échangés avec un expert ([doc. 4](#)) ;
- le document synoptique de préparation du rapport ([doc. 5](#)) ;
- son plan détaillé du texte de rapport ([doc. 6](#)).

Le texte suivant est la retranscription quasi exacte des propos tenus durant la réunion, en langage parlé. Nous tenons à vous restituer ainsi le cadre et l'ambiance existant autour du futur rapport.

Sténotypie de la réunion de service du 2 février 20....

Participants :

Directeur	M. Barnabé Gérard
Sous-directeur	M. Cotilloni Aldo
Responsable de formation	Mme Vermeer Marjorie
DRH	Mlle Bonfils Colette
Chef de service	M. Molinot Lucien
Autre chef de service	Mme Garcia Martine
Secrétaire de direction	Mme Lopez Clotilde
Secrétaire	Mme Aziz Leila

M. Barnabé : Je vous remercie de vous être libérés de vos occupations pour réfléchir avec nous en vue de la mise en place d'une politique de communication écrite plus cohérente. Comme vous le savez, plusieurs personnes se sont plaintes de la qualité des documents internes mais, aussi, quelques clients nous ont fait des remarques sur le manque de clarté de certains de nos courriers.

Mme Vermeer : Cette démarche aurait dû être réalisée voilà déjà bien longtemps ! C'est d'ailleurs pour cette raison que j'ai proposé à Mmes Lopez et Aziz d'être présentes parmi nous aujourd'hui afin de nous faire part de leurs réactions après leur stage de formation sur le compte rendu et le courrier.

M. Molinot : Oui, en effet, j'aimerais comprendre ce qui se passe car l'utilisation des méthodes acquises durant ces stages a une incidence certaine dans mon service.

Mme Garcia : J'espère que c'est une incidence positive ?

M. Molinot : Cela est difficile à dire aujourd'hui car nous n'avons pas le recul suffisant pour en mesurer l'impact réel, sans compter que tout le monde ne partage pas mon avis.

M. Barnabé : Qu'entendez-vous par-là Lucien ?

M. Molinot : Je n'irai pas par quatre chemins ; nous avons toujours été habitués à rédiger des comptes rendus où l'on sait parfaitement qui dit quoi. Or, Mme Lopez nous a proposé un

compte rendu de la dernière réunion de service sous forme de tableau, de manière très synthétique. C'est assez déroutant.

M. Cotilloni : Vous voulez sans doute parler du document synoptique avec des colonnes « Informations/décisions » et « actions à mener » que j'ai vu passer l'autre jour ?

Mme Lopez : Oui, lors du stage, le formateur nous a avertis des réticences possibles face à ce type de compte rendu. D'après lui, il est pourtant particulièrement efficace pour clarifier le contenu réel des réunions.

M. Cotilloni : C'est véritablement l'impression que j'ai eue à sa lecture. Souvenez-vous du compte rendu de la réunion des chefs de département qui faisait plus de cinquante pages !

M. Barnabé : Tout à fait. S'il existe de nouvelles façons de faire plus synthétiques, il faut absolument les connaître, en analyser l'intérêt et en suggérer l'application si cela nous paraît pertinent. C'est cette démarche que j'attends de tous en vous proposant de réfléchir sur la qualité des écrits de notre entreprise. Mme Lopez, pouvez-vous rédiger le compte rendu de cette réunion sous forme synoptique et nous le soumettre ensuite pour juger de son intérêt ?

M. Cotilloni : D'après ce que j'ai vu, ces comptes rendus peuvent être un outil de travail et non plus un simple document d'enregistrement, rarement lu ou utilisé.

Mme Aziz : C'est un point fondamental abordé au cours du stage. Ce type de document, s'il est bien adapté, peut supprimer les ambiguïtés entre les informations, les décisions et les actions.

Mme Garcia : Pouvez-vous nous en dire plus ?

Mme Aziz : Un bon compte rendu est comme un décodeur qui identifie clairement au milieu d'un flot de paroles les informations, les décisions et les actions à mener par chacun.

Mme Bonfils : Je crois que nous en aurions grand besoin car les comptes rendus actuels ne permettent pas à chacun de clairement identifier qui doit faire quoi.

Mme Lopez : J'ai pris conscience au cours du stage que nous ne distinguons pas très clairement la fonction des comptes rendus, des rapports et même des notes de synthèse. Or, ces documents, essentiels pour l'entreprise, ne sont pas bien définis dans l'esprit de chacun. La plupart sont rédigés au petit bonheur la chance.

M. Barnabé : Pouvez-vous, Mme Lopez, essayer de nous faire un papier définissant explicitement tous nos documents écrits actuels ? Nous pourrions nous servir ensuite de cette base de travail pour établir un document d'aide à la rédaction, utile à tous.

M. Cotilloni : Pourquoi ne pas envisager de faire appel à un expert extérieur ? Je sais que maintenant beaucoup d'entreprises ont recours à la même démarche.

M. Barnabé : Aldo, pouvez-vous demander à votre ami de plus amples informations sur l'organisme qui a conduit cette démarche ? Marjorie, pouvez-vous en faire autant de votre côté avec le formateur qui a animé les deux stages d'écrit ? Je souhaiterais en effet pouvoir comparer deux démarches et mettre en concurrence deux sociétés.

Mme Veermer : C'est entendu. Cependant, ce type d'action devrait être intégrée au plan de formation de cette année. Or, je ne suis pas sûre d'avoir un budget suffisant.

M. Cotilloni : Deux choses. Tout d'abord, nous ne savons pas encore si cette démarche implique nécessairement une formation du personnel. Ensuite, il peut être possible de redéfinir les actions déjà planifiées en les réorientant vers nos nouveaux objectifs.

M. Barnabé : Vous avez raison. Nous ne pouvons pas encore savoir quelle sera notre marge de manœuvre tant que quelqu'un n'aura pas analysé la situation au moyen d'un rapport. Aldo, voulez-vous vous charger de ce travail ? À partir d'un rapport sur le sujet, j'y verrai plus clair pour prendre ma décision.

M. Cotilloni : Je veux bien. Cependant, je souhaiterais pouvoir m'entretenir à ce sujet avec une partie du personnel afin de prendre la mesure du problème dans les différents services. Je vous propose de porter ce point à l'ordre du jour de la réunion d'expression de lundi matin.

M. Barnabé : Entendu Aldo. Rencontrez des membres du personnel, étudiez la question avec un spécialiste et rédigez un rapport faisant le point sur « la qualité des écrits au sein de notre entreprise ». Je crois que nous avons traité tous les points que nous voulions. Aussi, je vous propose de lever la séance en vous souhaitant à tous une agréable journée.

Le compte rendu suivant a été remis pour information à Monsieur Cotilloni. Il l'a conservé en vue de la rédaction de son rapport.

Doc. 1 Compte rendu synoptique Mise en place d'une politique d'amélioration des écrits

Points abordés	Informations/Décisions	Actions
Bilan concernant la communication écrite	<p>Choix de mise en place d'une politique de communication écrite plus cohérente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retour de plaintes concernant la qualité des écrits tant en interne que de la part de clients. • Rappel de l'expérience de Mmes Lopez et Aziz à la suite d'un stage de formation sur le compte rendu et le courrier. 	<i>Lors des bilans, cette colonne reste vide.</i>
Problèmes liés aux comptes rendus	<ul style="list-style-type: none"> • Retours mitigés concernant les nouvelles méthodes acquises à propos du compte rendu synoptique en particulier : <ul style="list-style-type: none"> – personnes déroutées ; – personnes intéressées par l'efficacité de colonnes synthétisant les informations/décisions et les actions. • Réticences attendues face à ce type de compte rendu synoptique pourtant très efficace pour clarifier le contenu réel des réunions et en percevoir la synthèse en très peu de lignes. ⇒ Importance de connaître de nouvelles façons de faire. • Négligences rédactionnelles quant aux comptes rendus sous prétexte de leur diffusion exclusive en interne. Nécessité de faire du compte rendu un réel outil de travail et non plus un simple document d'enregistrement : <ul style="list-style-type: none"> – capacité à supprimer les ambiguïtés ; 	

Points abordés	Informations/Décisions	Actions
Problèmes liés aux comptes rendus	<ul style="list-style-type: none"> – décodeur susceptible d'identifier les informations, les décisions et les actions à mener ; – possibilité d'identifier explicitement les responsables des actions à mener. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger le compte rendu de cette réunion en synoptique. (Mme Lopez)
Moyens à mettre en place	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience des difficultés concernant la distinction entre les mots « compte rendu, rapport, note de synthèse » entraînant des approches rédactionnelles aléatoires. • Suggestion d'investir dans une démarche d'amélioration de l'écrit et de faire appel à un expert du sujet. <p>⇒ Analyse de plusieurs propositions en concurrence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir un document de synthèse présentant les caractéristiques principales des différents types de documents (Mme Lopez). • Se renseigner sur un organisme proposé par M. Cotilloni. • Demander son avis au formateur du dernier stage d'écrit. (Mme Vermeer)
Choix stratégiques concernant les écrits professionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche devant être intégrée au plan de formation de l'année mais nécessité de juger d'abord de l'intérêt d'envisager une formation du personnel avant de prendre une décision pouvant modifier les actions budgétaires déjà planifiées. <p>⇒ Nécessité d'analyser les problèmes par un rapport avant de prendre une décision.</p> <p>⇒ Volonté de Monsieur Cotilloni de sonder le personnel de l'entreprise au sujet des écrits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger un rapport sur la qualité des écrits au sein de l'entreprise. (M. Cotilloni) • Aborder ce problème au cours de la réunion d'expression de lundi prochain. (M. Cotilloni)

L'étape documentaire du rapport

Le rapporteur, Monsieur Cotilloni, sélectionne l'article suivant lors de sa recherche documentaire.

Doc. 2 Article de presse La tradition existe, je l'ai rencontrée en entreprise

« Comme les troubadours et les ménestrels se transmettaient par tradition orale les chansons de geste, le personnel des entreprises actuelles ouvre avec respect le dossier précédent. Fort du modèle proposé, il s'en imprègne et s'y moule sans aucune remise en question. Rares sont en effet ceux qui osent en contester la qualité ou qui tentent de moderniser les pratiques en vigueur. Il y a quelques années, une étude comparative avait été réalisée entre des courriers anglais et français, découverts par hasard dans un grenier, courriers datant du début du xx^e siècle. La surprise fut grande de constater les décalages d'évolution : les lettres en anglais avaient considérablement

évolué alors que les lettres en français n'avaient quasiment pas bougé.

En l'absence de toute réflexion théorique sur le sujet, il est aussi *a fortiori* possible d'accumuler les erreurs, les malfaçons et de les diffuser assidûment, en toute innocence, de service en service. L'écrit du précédent dossier est donc le réceptacle des dysfonctionnements rédactionnels d'une entreprise. La répétition d'une même faute devient un poids, puis un mauvais pli important. C'est alors mission impossible pour un nouveau venu de renverser la vapeur. L'école elle-même prépare peu aux documents d'entreprise. Rares sont ceux qui, en effet, peuvent se targuer de les avoir appris autrement que sur le tas. Le vécu écrit des Français est en fait plus littéraire que pratique. Ne serait-il pas temps désormais d'intégrer aux programmes scolaires la rédaction de lettres, de comptes rendus, de rapports afin de préparer l'avenir en favorisant l'insertion professionnelle ? »

M. F.

Monsieur Cotilloni interroge le personnel à l'occasion d'une réunion d'expression afin d'affiner sa perception du sujet en vue de la rédaction de son rapport.

Doc. 3 Interview du personnel

Question posée sur le thème des écrits : en quoi les écrits présentent-ils, selon vous, des défauts au sein de notre entreprise ?

Réponses diverses retenues par le rapporteur (*écrites en langage parlé à partir d'un enregistrement*).

- On n'a jamais réellement su comment faire un compte rendu, aucune procédure ne nous a jamais été donnée. On a toujours travaillé sur le tas, en se référant aux documents existant dans les dossiers.

- Les documents professionnels ne sont jamais appris à l'école, ou alors très rarement, on est tous dans le même bateau.
- J'ai remarqué que lorsqu'il y a une erreur d'expression dans un courrier, celle-ci persiste par habitude car aucun document de référence ne balise les différents types de documents.
- On fait toujours un peu la même chose car on ne sait pas s'il existe d'autres façons de faire. Les stages de formation sont sans doute intéressants dans ce domaine.
- Beaucoup semblent confondre l'intitulé des documents. En effet, dans la même journée mon chef m'a parlé d'abord du compte rendu de la réunion puis du rapport de la réunion. Or, il s'agissait du même document !
- C'est angoissant de rédiger car les critiques sont souvent contradictoires, c'est un travail redouté par beaucoup. Ce domaine est en effet peu théorisé.
- La plupart des gens ont peur de l'écrit car il leur rappelle de mauvais souvenirs scolaires.
- J'ai toujours refusé de rédiger des comptes rendus car je ne suis pas sûr de moi en français, en particulier en orthographe. Cela m'a nui dans mon évolution professionnelle.
- Lors de la rédaction d'un mail, je ne suis pas sûre d'avoir le ton approprié à la situation. Je crois être trop sèche. Ce n'est pas très commercial, je le sens bien !
- Certains comptes rendus sont beaucoup trop longs, personne ne les lit.
- Je trouve que beaucoup de comptes rendus ne sont pas très clairs, on ne sait pas vraiment quelles sont les décisions prises.
- Les textes sont souvent mal rédigés, très lourds, avec des erreurs de ponctuation.
- C'est un enjeu de rédiger un rapport car il faut savoir parfaitement analyser et, en plus, il faut apporter des solutions.

- Il arrive que je ne rédige pas mon compte rendu dans l'ordre des propos tenus en raison de leur manque d'organisation.
- J'ai l'impression que les chefs de service ne distinguent pas mieux que nous les différences entre un compte rendu, un rapport et une note de synthèse.
- Les clients nous écrivent parfois pour nous demander une autre réponse car ils n'ont pas bien compris la lettre reçue.
- Ce type de difficulté est encore plus sensible lorsqu'il s'agit d'une lettre type. Cette dernière est en effet parfois mal choisie et ne répond que partiellement aux problèmes posés.
- Chacun fait un peu ce qu'il veut dans son coin. Je suppose que les clients reçoivent, provenant des divers services, des lettres rédigées et présentées très différemment. Ce problème est également constant en ce qui concerne les comptes rendus. Chacun fait ce qu'il veut et, bien entendu, ce problème est encore plus sensible pour les rapports qui sont des documents qui impliquent davantage les rédacteurs.

Doc. 4 Discussion avec un expert de l'écrit

Monsieur Cotilloni retient les propos suivants lors de sa discussion avec un expert des écrits d'entreprise :

- C'est intéressant d'envisager une politique d'amélioration des écrits au sein de l'ensemble d'une entreprise. Cette démarche est très cohérente et permet une véritable approche qualité, rarement réalisée rigoureusement.
- Les lettres sont généralement mieux rédigées que les comptes rendus et les rapports car ce sont des documents plus simples. Toutefois, beaucoup de rédacteurs ne choisissent pas le ton adapté à la situation. Ce serait également à l'entreprise de réfléchir au ton à donner en fonction de ses objectifs d'image et de proposer ensuite des normes à l'ensemble du personnel. Ces normes pourraient être établies par des chefs de service, et éventuellement des membres du personnel, au

cours de stages de formation ou au moyen d'une charte d'écriture validée par la direction. Les deux démarches sont possibles.

- Par manque de clarté dans les procédures rédactionnelles des différents documents comme le compte rendu ou le rapport, il arrive que ceux-ci présentent des erreurs techniques graves ne leur permettant pas, par la suite, de jouer pleinement leur rôle.
- Un travail de réflexion serait à envisager par service pour faciliter la rédaction des documents et en améliorer les temps de réalisation. Des trames de travail pourraient être prévues pour les rapports comportant différents types de plan possibles. En ce qui concerne le compte rendu, chaque service devrait choisir le type de document le mieux adapté à la situation rencontrée, s'y tenir et introduire des documents par tableaux dans tous les cas où cette approche serait possible.
- Les rapports sont souvent des catalogues de faits, sans argumentation construite venant les appuyer. Ils ne sont alors pas convaincants et les rédacteurs s'étonnent de leur peu d'impact.
- Des erreurs graves se produisent lors de la rédaction des rapports en ce qui concerne le plan. Certains, en effet, choisissent systématiquement un plan thématique, certes bien conçu parfois, mais oublient les phases importantes d'analyse et donnent donc une liste de faits sans aucune argumentation sérieuse.
- Je suis étonné que les stages de rédaction du courrier soient si demandés alors que les stages concernant le compte rendu et surtout le rapport le sont si peu. Ces deux derniers types de documents auraient pourtant besoin d'être davantage travaillés car ils participent activement aux décisions prises par une entreprise.

- Les freins à l'écrit sont plus nombreux qu'on ne le croit généralement. L'écrit est en effet le premier apprentissage effectué hors du cadre familial. Si cette approche a été à l'origine douloureuse, elle demeure un moment de fragilité toute la vie.
- Peu d'entreprises ont compris l'intérêt de mettre en place une politique d'ensemble concernant la communication écrite. Elles préfèrent s'adresser ponctuellement à des organismes de formation pour régler un besoin spécifique, souvent bien identifié. Très peu d'entre elles décident de réfléchir en amont à la qualité d'ensemble des écrits, d'analyser les problèmes et d'instaurer de nouvelles procédures. La cohérence de l'image passe pourtant, plus fortement qu'on ne le croit d'habitude, par les documents produits au quotidien.
- Par manque de définitions claires, il est arrivé que certains rédigent un *compte rendu d'activité* à la place du *rapport d'activité* demandé. Ces rédacteurs se sont alors étonnés et indignés du peu d'impact de leur document et des éventuelles critiques qui en ont résulté. Il manquait en effet l'aspect argumentaire ; leur document n'était qu'un catalogue de faits peu convaincants en l'absence de toute assise argumentaire.

L'étape d'exploitation

Monsieur Cotilloni exploite les idées qu'il a sélectionnées à partir d'un tableau qui lui permet de cerner en synthèse le contenu de son analyse.

Doc. 5 Document synoptique de préparation du rapport

Aspects envisagés	Situation	Raisons nuisant à la qualité des écrits	Pistes d'amélioration
Courrier	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du courrier généralement supérieure à celle des comptes rendus et rapports. • Ton souvent mal adapté à la situation de communication, parfois trop sec. • Mails de clients réitérant une demande en raison du manque de clarté d'une réponse ou d'une réponse partielle. • Manque de cohérence de forme et de présentation entre les différents services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème pouvant persister par absence d'un document permettant de le rectifier. • Manque de formation aux écrits professionnels : apprentissage sur le tas. • Écrits peu lisibles en raison de lourdeurs ou de maladresses de rédaction. • Absence de coordination au niveau du ton et de la présentation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des mails et lettres types autour d'un chef de service et d'un formateur. • Réfléchir au ton à donner en fonction des objectifs d'image de l'entreprise. • Imposer des normes à tous au travers de stages de formation des chefs de service et éventuellement du personnel ou de chartes d'écriture validées par la direction.
Comptes rendus	<ul style="list-style-type: none"> • Confusion terminologique entre le compte rendu et le rapport. • Commande de document formulée, au hasard, par le mot « compte rendu » ou le mot « rapport ». • Difficulté ensuite de connaître la teneur de l'attente du commanditaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune approche théorique proposée sur ce type de document lors de la scolarité. • Manque de clarté dans les procédures rédactionnelles des différents documents entraînant des erreurs techniques graves ne leur permettant pas de jouer leur rôle réel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des procédures rédactionnelles liées aux comptes rendus. • Choisir le type de document le mieux adapté à la situation d'un service donné et s'y tenir ensuite. • Introduire des documents efficaces comme les comptes rendus synoptiques.

Aspects envisagés	Situation	Raisons nuisant à la qualité des écrits	Pistes d'amélioration
	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance de certains à de nouvelles façons de faire. • Documents illisibles par leur volume. • Méconnaissance des différentes possibilités de documents à disposition. • Initiatives personnelles constantes sans coordination entre les services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformisme ambiant et mimétisme de service. • Rédaction de 50 pages de documents par méconnaissance des techniques de compte rendu. • Choix de documents mal adaptés à une situation, comportant des éléments inutiles par exemple identifier « qui dit quoi » lors d'un besoin de synthèse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir explicitement pour tous les différentes possibilités à leur disposition.
Rapports	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports souvent présentés comme des catalogues de faits sans appui argumentaire. • Erreurs de plan : plan thématique par exemple, au lieu de plan diagnostic, passant en revue tous les aspects sans approfondir. • Enjeu de rédiger un rapport de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'argumentation construite permettant de renforcer l'aspect convaincant. • Absence de plan diagnostic ne favorisant pas la recherche des causes et la prise en compte des conséquences. • Nécessité de savoir analyser et d'envisager des solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des documents facilitateurs, adressés aux rédacteurs de rapports, comprenant des trames de travail avec différents types de plans possibles. • Organiser des stages de formation au rapport, destinés à des cadres, en adjoignant également le thème du compte rendu.

Aspects envisagés	Situation	Raisons nuisant à la qualité des écrits	Pistes d'amélioration
Écrits en général	<ul style="list-style-type: none"> • Moment de fragilité pour certains en raison de souvenirs douloureux dans ce domaine. • Évolutions de carrière freinées par des difficultés à l'écrit. • Erreurs communes à tous dans le domaine de l'écrit, quel que soit le niveau de formation. • Répétition des mêmes façons de faire. • Appréhension face à l'écrit liée à la peur d'être jugé. • Plaintes sur l'efficacité des écrits. • Style maladroit empreint de lourdeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premier apprentissage hors du cadre familial : importance de l'avoir bien vécu pour acquérir une aisance dans ce domaine. • Présence de complexes à l'écrit en particulier en orthographe. • Peu de personnes formées à l'écrit professionnel. • Méconnaissance des diverses possibilités à sa disposition. • Critiques souvent contradictoires et donc peu constructives ne permettant pas l'amélioration de l'ensemble des écrits. • Manque de professionnalisme de tous dans ce domaine. • Style professionnel jamais théorisé pour les rédacteurs, apprentissage sur le tas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à chacun de gagner en assurance à l'écrit afin de dépasser ses réactions d'enfance. • Redonner confiance en soi dans ce domaine. • Créer un document susceptible de baliser les limites de chaque écrit et de signaler les erreurs à éviter. • Présenter à chacun d'autres façons de faire plus efficaces en proposant des stages de formation. • Offrir l'opportunité aux rédacteurs de mieux théoriser leurs façons de faire. • Engager une amélioration générale de la qualité des écrits. • Proposer une théorie d'ensemble.

L'étape de conception du plan et de la rédaction

L'exigence commune à l'ensemble des rapports consiste à construire la réflexion à partir des aspects les plus objectifs, admis par tous, jusqu'aux aspects les plus engagés, devant être étayés par une argumentation progressive.

Pour cette raison, le plan du rapport proposé comprend trois grandes parties, selon une démarche de diagnostic : le constat des problèmes ; l'analyse des causes ; les propositions d'amélioration.

Avant d'entreprendre la rédaction de son texte, Monsieur Cotilloni établit son plan détaillé.

Doc. 6 Plan détaillé possible du rapport

Introduction

I. Constat des problèmes actuels liés aux écrits professionnels

1. Retour de critiques de clients

2. Manque de cohérence entre les différents écrits
3. Terminologies imprécises entre les documents
4. Absence de clarté concernant les procédures rédactionnelles
5. Freins psychologiques face à l'écrit

II. Causes susceptibles d'enrayer la qualité des écrits

1. Freins liés au mode d'apprentissage
2. Documents professionnels imparfaitement adaptés aux situations
3. Manque de « technicité » rédactionnelle liée au savoir-analyser et au savoir-rédiger

III. Propositions d'amélioration

1. Présenter des définitions claires des différents documents
2. Instaurer des normes et des procédures utiles à tous
3. Créer des documents conseils
4. Mettre en place des stages de formation
5. Étude comparative des différents devis

Conclusion

Monsieur Cotilloni rédige en dernière étape le rapport qui suit à partir de son plan détaillé et de ses notes.

Rapport sur l'amélioration de l'écrit au sein de l'entreprise

La communication écrite est un domaine peu souvent abordé dans une perspective d'ensemble au sein des entreprises. Les initiatives prises quant à l'amélioration de la qualité des messages émis ont, jusqu'à présent, été essentiellement ponctuelles, liées à un besoin spécifique parfaitement identifié. Peu d'organismes sont d'ailleurs spécialisés dans l'appui de ce type de démarche globale.

Conscients des enjeux que représente une recherche de la qualité des écrits, tant vis-à-vis de nos clients que de nous-mêmes, nous estimons pertinent de réfléchir désormais à des axes de travail dans ce domaine. A cette fin, nous identifierons tout d'abord les problèmes rencontrés, quant à l'existant, pour en rechercher les causes et émettre ensuite des propositions concrètes d'amélioration.

I. Constat des problèmes actuels liés aux écrits professionnels

Il n'est pas aisé d'identifier avec acuité l'ensemble des problèmes dérivant de l'aptitude à rédiger car ce type d'approche est peu théorisé, surtout en contexte professionnel.

1. Retour de critiques clients

Quelques clients nous ont fait, à plusieurs reprises, des remarques concernant les réponses à certains de leurs courriers. En effet, il semble, selon eux, qu'ils ne devraient pas être contraints de réitérer une question après la réception de notre réponse. Après analyse, les cas critiqués ont généralement pour origine des mails ou lettres types mal adaptés à la situation, ou répondant imparfaitement ou partiellement à la question posée.

2. Manque de cohérence entre les différents écrits

Par absence de directives générales et de directives par service, chaque rédacteur semble adopter des manières de procéder personnelles. Il ressort de cet état de fait que nos clients accumulent dans leurs dossiers des documents apparemment disparates provenant de notre entreprise, sans unité de ton et donc inaptes à transmettre une unité d'image.

L'impression se dégageant alors de l'ensemble de ces documents est l'absence de coordination entre nos services, assortie d'un manque général de cohérence. L'image de notre entreprise peut alors en être très altérée, même si ces documents ne sont pas, dans certains cas, à remettre en cause

individuellement pour leur incorrection, quand il ne s'agit que de différences de présentation.

Quant aux comptes rendus et rapports, leur manque de respect d'unité méthodologique semble au premier abord peu grave.

Toutefois, si l'objectif est de tendre, grâce à eux, vers une plus grande efficacité dans la transmission des messages internes et dans la prise de décisions d'actions, il devient important d'en rechercher la meilleure adaptation à nos propres besoins. Certains, par exemple, ne savent pas mettre en valeur, au sein des comptes rendus, les décisions et les actions à mener, amoindrissant de manière importante, par cette carence, l'impact de leurs documents écrits.

Il est donc préjudiciable à l'ensemble de la communication des messages que ces supports ne soient pas utilisés selon toutes leurs ressources potentielles.

3. Terminologie imprécise des documents

L'absence de définitions claires et explicites de tous les documents est un constat effectué par beaucoup. Des termes de base comme « compte rendu » et « rapport » sont employés souvent de manière incorrecte et, parfois, le même document est nommé différemment selon le moment.

Ce type d'erreur prouve le flou général entourant ces documents dont tant les commanditaires que les rédacteurs ne possèdent pas parfois la même définition.

Ce fait est particulièrement aigu lors de la rédaction des rapports d'activité, conçus par maladresse comme des comptes rendus. Le rédacteur s'étonne ensuite du peu d'impact du document produit, les comptes rendus n'ayant pas en effet le rôle décisif des rapports.

4. Absence de clarté sur les procédures rédactionnelles

Le flou constaté quant à la raison d'être de chaque document se répercute sur la manière de les aborder.

Les rédacteurs sont déroutés, lors de leurs premières rédactions, par l'absence de définitions et de procédures claires. Ils ressentent alors le besoin de s'appuyer sur des modèles existants et ne peuvent les trouver que dans les dossiers précédents. Or, ces documents sont forcément de qualité variable et entraînent par conséquent, dans beaucoup de cas, de mauvaises habitudes rédactionnelles, validées pourtant par tous seulement par le fait qu'elles appartiennent à l'existant du service.

Les documents sont en outre souvent peu lisibles, en raison de maladresses liées à la construction ou au style, et parfois à leur volume trop important, entraînant un découragement du lecteur.

5. Freins psychologiques face à l'écrit

L'acte d'écriture est un moment très sensible au cours duquel certains peuvent se sentir mal à l'aise. Le poids du passé scolaire pèse en effet toujours fortement à l'écrit. Il arrive même que des carrières soient volontairement freinées par les personnes elles-mêmes qui refusent consciemment de choisir une voie plus valorisante pour ne pas être amenées à rédiger.

Il semble de surcroît que le niveau et le type de formation de départ n'exercent pas réellement un rôle dans ce domaine. En effet, les principaux défauts identifiés au sein des écrits sont statistiquement récurrents ; ceux-ci ont pourtant été rédigés par des personnes de formations différentes.

II. Causes susceptibles d'enrayer la qualité des écrits

Les causes de ces problèmes s'enracinent en grande partie dans l'absence de réflexion théorique concrète concernant les écrits professionnels. Ces documents n'ont en effet quasiment jamais fait l'objet d'un enseignement théorique.

1. Freins liés au mode d'apprentissage

Le domaine des écrits professionnels a été, au cours des années, beaucoup moins théorisé que certains autres domaines, comme si la rédaction de ces documents découlait d'elle-même

et ne devait s'appréhender que par l'expérience terrain. Ainsi, peu de rédacteurs ont eu une initiation réelle concernant la rédaction des documents d'entreprise.

Or, en l'absence de toute formalisation et de formation à ces thèmes, la moindre reproduction d'un document existant devient rapidement un usage rédactionnel et peut, par là même, conduire par la force de l'habitude à des dérives graves. Certains services produisent ainsi des documents incorrects (ou à la limite de la correction), sans que nul ne soit suffisamment critique pour en rectifier la teneur par manque de références théoriques.

2. Documents professionnels imparfaitement adaptés aux situations

Le courrier peut, certes, présenter des défauts en raison de maladresses de style. Toutefois, les e-mails ou les lettres sont généralement adaptés aux situations rencontrées, à part quelques erreurs de forme citées plus haut.

Quant à lui, le compte rendu de réunion réclame, pour être efficace, d'être parfaitement en accord avec les besoins spécifiques de la situation. Or, il arrive que certains rédacteurs développent une reformulation détaillée des opinions de chacun, assortie d'interventions d'ordre secondaire, alors que cette situation réclamerait, dans ce cas précis, une vision de synthèse mettant en valeur les décisions et les actions à mener. À cet effet, il serait peut-être intéressant de proposer de nouvelles façons de faire comme, par exemple, les documents « synoptiques » présentés sous forme de tableau.

Afin de choisir le document le plus conforme à la situation, et par là même le plus efficace, il est important d'effectuer une analyse de la situation en présence de tous les éléments théoriques à sa disposition.

3. Manque de technicité rédactionnelle liée au savoir-analyser et au savoir-rédiger

Comme pour la connaissance théorique des différents types de document, l'approche méthodologique est un axe de travail rarement abordé de manière approfondie lors d'un cursus d'études. Or, il existe quelques plans types, qu'il faut repérer, dont la connaissance permet d'avoir à sa disposition un guide rédactionnel permanent. Ceux-ci ne sont pas en effet réellement connus de tous. Cette lacune est particulièrement sensible lors de la rédaction des rapports.

Certains rédacteurs omettent en effet d'effectuer une approche analytique et proposent, par méconnaissance des techniques de plan, une démarche plutôt thématique ne favorisant pas toujours un approfondissement du sujet traité.

De plus, l'écrit professionnel est un domaine où, par absence de vision théorique, les critiques spontanées émises à propos d'un travail sont la plupart du temps très subjectives ; elles ne permettent pas au rédacteur une réelle amélioration constructive. Celui-ci évolue donc « à l'estime », sans objectif clairement défini et sans moyens clairement identifiés.

L'ensemble de ces incertitudes, tant sur les plans que sur la forme stylistique, constitue un facteur d'insécurité permanent pour les rédacteurs.

III. Propositions chiffrées de solutions

Des propositions peuvent être émises pour changer rapidement cet état de fait en mobilisant tant l'encadrement que le personnel.

1. Présenter des définitions claires des différents types de document

Une première étape consiste à établir un document sur le modèle de celui ébauché par Mme Lopez (cf. annexe). Il serait intéressant d'en affiner la teneur en présentant également les avantages et les inconvénients de chaque document. Il serait de plus souhaitable de mettre en perspective les différentes sortes de comptes rendus possibles ainsi que les différents types de

rapport. Un modèle type de chaque document pourrait illustrer les conseils donnés.

Une fois réalisée, cette première étape théorique offrirait à tous l'opportunité de s'appuyer sur les mêmes définitions. Il serait en outre intéressant d'établir des normes pouvant guider tous les rédacteurs et fédérer leurs différentes démarches rédactionnelles.

2. Instauration des normes et des procédures utiles à tous

Afin d'accroître l'efficacité concrète des écrits, il serait souhaitable d'en adapter les normes aux besoins spécifiques de l'entreprise. Des procédures détaillées pourraient ensuite être formalisées pour être proposées à tous.

Ce travail de normalisation et de mise en place de procédures pourrait être effectué à partir de documents existants. Ces derniers seraient améliorés, éventuellement conçus tout autrement, puis validés pour servir ensuite de modèles. Cette approche pourrait être envisagée de deux manières possibles :

1. un premier travail de réflexion à partir de l'existant avec un groupe de chefs de service, particulièrement motivés par la qualité de l'écrit, pour ensuite être approfondi autour d'un expert extérieur ;
2. un travail de réflexion autour d'un expert dès le début de la démarche, en collaboration avec un groupe dont les membres seraient issus des différents services.

La deuxième formule serait, semble-t-il, de loin la plus pertinente car elle éviterait tout tâtonnement inhérent à ce type de travail. Son coût serait au premier abord plus important, en raison de la facturation des jours d'intervention de l'expert, mais moindre au regard de l'importante perte de temps potentielle lorsqu'un groupe, non spécialisé, tente d'approfondir un terrain peu familier. De surcroît, l'expérience de ce type de travail, en autonomie, sans expert, a été récemment entreprise lors de la recherche du slogan de notre dernière campagne de publicité et n'a pas été concluante.

3. Créer des documents conseils

L'ensemble du travail de réflexion pourrait être formalisé par des volontaires du groupe, pour lesquels serait prévu un aménagement de leur temps de travail. Nous serions ainsi en mesure de produire des supports didactiques annotés de conseils. Les défauts à éviter pourraient également être synthétisés sur un document « exemples d'erreurs à éviter ».

Les documents de formalisation, une fois conçus, seraient soumis au formateur-expert pour validation. Ils constitueraient alors un document de référence permettant à la fois aux nouveaux embauchés de s'insérer rapidement à la vie de l'entreprise et aux plus anciens de remettre en question, de manière constructive, leurs façons de faire antérieures.

4. Organiser des stages de formation

Il serait profitable à tous d'engager une analyse systématique des différents freins à l'écrit et d'offrir à beaucoup de suivre un stage de formation adapté, en se donnant un délai de cinq ans environ pour réaliser cette action de formation.

Notre choix devrait se porter sur des stages « intra » au cours desquels les formateurs ont pour mission de suivre étroitement les attentes spécifiques de chacun en utilisant les écrits professionnels des participants. Toutefois, des stages « inter » pourraient être envisagés pour certains thèmes moins spécialisés comme le style. En effet, les stages interentreprises sont d'un coût moindre et permettent de proposer un stage plus ciblé à quelqu'un dont le besoin est très spécifique ; lors d'un thème ne justifiant pas la formation d'un groupe entier.

5. Étude comparative des différents devis...

Cette 5^e sous-partie présenterait plusieurs scénarios chiffrés en se basant sur les coûts proposés par les différents organismes en appel d'offres.

Il est indispensable d'argumenter les avantages, mais aussi les inconvénients de chaque formule pour aboutir à la proposition

considérée par le rédacteur comme la plus valable (attention ! certains rapports cependant ne tranchent pas parmi plusieurs solutions possibles lorsque le rédacteur n'y est pas autorisé).

La conclusion peut varier en fonction de la demande initiale et selon le degré de responsabilité du rapporteur. Elle peut être une reprise synthétique des différents problèmes soulevés, accompagnés de solutions envisageables, ou être plus prospective et démontrer l'urgence de prendre les mesures préconisées en évoquant les répercussions futures d'une absence de décision à ce sujet.

À RETENIR

- Le rapport conduit le lecteur visé des points les plus objectifs vers les plus engagés via une argumentation progressive.
- Ses trois étapes sont : les problèmes, leurs causes, les solutions possibles.

Chapitre 3

Huit types de rapports

- A comme rapports d'Activité
- S comme rapports de Stage
- P comme rapports de Projet
- E comme rapports d'Étude ou d'Expert
- C comme rapports Commerciaux
- T comme rapports Techniques
- S comme rapports de Synthèse
- Rapports par messageries électroniques

Les rapports sont susceptibles d'aborder tous les domaines et d'être de puissance et d'impact très différents. Si certaines décisions peuvent être prises sur la seule base d'une expérience personnelle ou de groupe, certaines d'entre elles réclament d'être mûries sur des bases plus approfondies.

Le rapport joue alors son rôle de document de réflexion et de recul :

- rapports d'**A**ctivité ;
- rapports de **S**tage ;
- rapports de **P**rojet ;
- rapports d'**É**tude ou d'**E**xpert ;
- rapports **C**ommerciaux ;
- rapports **T**echniques ;
- rapports de **S**ynthèse.

Les lettres ASPECTS vous permettront de mieux vous souvenir de ces sept types de rapport dont nous vous présentons dans ce chapitre les grandes caractéristiques. Le huitième constitue une typologie nouvelle de rapport. Sa forme matérielle (tableaux synoptiques) et son utilisation par Internet, le caractérisent et en font un document très opérationnel.

A comme rapports d'Activité

Qualités du rédacteur

- positif
- rassurant
- optimiste

- persuasif

Les rapports d'activité sont collectifs ou individuels.

Le rapport d'activité annuel peut être le document qui présente les résultats de l'année écoulée et les orientations futures d'une entreprise à des actionnaires, des journalistes, des partenaires, au personnel... Il peut également être centré sur un secteur d'activité ou sur une branche professionnelle. Ce document est alors fortement marqué par la volonté de présenter l'entreprise ou le secteur sous son meilleur jour. En effet, il ne serait pas envisageable d'en dégager les dysfonctionnements par exemple. Le rapport d'activité est un document de promotion.

Le rapport d'activité individuel, quant à lui, est un document créé plus récemment à la suite de la mise en place du principe des entretiens professionnels annuels. Il s'agit pour le rédacteur, généralement un cadre, de synthétiser pour sa hiérarchie directe ses activités de l'année passée, tout en montrant qu'il a su remplir les objectifs fixés l'année précédente.

Si ceux-ci n'ont pu cependant être atteints, il devra en justifier les raisons en expliquant cette apparente défaillance. Les personnes les plus entreprenantes utiliseront ce document pour proposer des améliorations ou émettront des suggestions d'amélioration ou de développement.

Ce second document favorise la promotion personnelle.

Il ne faut pas le confondre avec le compte rendu d'activité qui est, quant à lui, entièrement descriptif et présente exclusivement les tâches réalisées à un poste donné. Le compte rendu d'activité permet seulement de bien définir les activités inhérentes à un poste

S comme rapports de Stage

Qualités du rédacteur

- observateur
- curieux
- à l'écoute
- ouvert

Les rapports de stage sont de trois ordres :

- rapport d'un stage effectué dans une entreprise, administration ou autre dans le cadre d'une formation initiale ou en alternance ;
- rapport à la suite d'un stage effectué dans un service pour acquérir l'expérience d'un produit, d'une procédure... ;
- rapport d'évaluation d'un stage suivi dans un centre de formation, ou animé au sein de l'entreprise par des formateurs extérieurs.

Les premiers sont les plus fréquents. Ils peuvent être rédigés par des étudiants en formation avec pour perspective une note finale, comptant généralement pour l'obtention d'un diplôme.

Ils peuvent être également des documents conçus en cours de carrière pour évoluer au sein d'une entreprise ou pour obtenir un certificat de formation continue. Ces rapports présentent les diverses tâches réalisées au cours du stage pour en faire ressortir une ou deux particulièrement intéressantes.

L'analyse sera alors effectuée dans la perspective de mettre en valeur un dysfonctionnement, un besoin ou une amélioration et de proposer des solutions pour y remédier ou y répondre. La mise en place de celles-ci doit être fortement explicitée.

Les rapports d'évaluation rédigés à la suite d'une session de formation sont plus rares. Ils concernent en effet des dispositifs importants, englobant plusieurs matières, généralement lors de reconversion du personnel.

P comme rapports de Projet

Qualités du rédacteur

- combatif
- créatif
- pragmatique
- ouvert

Le rapport de projet est le document le plus prospectif des huit familles de rapports. Il est en effet entièrement orienté vers des actions futures à entreprendre. Souvent novatrice, la réflexion conduite à travers ses lignes prend généralement appui sur les propositions émises lors d'un précédent rapport, de type rapport d'étude.

Le rapport de projet nécessite un investissement personnel relativement intense pour, face à des situations ou réactions inconnues, envisager par avance toutes les éventualités. Le rédacteur doit souvent prendre position entre plusieurs hypothèses pour ne retenir que les plus réalistes.

Ce document est sans doute celui qui réclame la plus grande prise de risques. En effet, le rédacteur, en contact avec des perspectives nouvelles, peut commettre des erreurs de jugement par manque d'expérience de celles-ci.

L'analyse requiert en outre une excellente connaissance du terrain et une attention très rigoureuse.

Le rapport de projet est par conséquent le document qui favorise le mieux les évolutions d'activités au sein des entreprises ou administrations.

E comme rapports d'Étude ou d'Expert

Qualités du rédacteur

- crédible
- impartial
- expérimenté
- reconnu par ses pairs

Les rapports de cette catégorie sont rédigés par des spécialistes d'un sujet et font appel à l'ensemble de leurs connaissances et expériences pour proposer les meilleures procédures ou recommandations.

Les rapports d'expert font autorité et peuvent être un élément capital lors du règlement d'une situation difficile par les jugements éclairés qu'ils apportent.

Ces documents varient considérablement de volume selon le type d'expertise et le cas en présence.

Dans certains cas, les experts sont amenés à utiliser le fruit de leur expérience pour faire évoluer de manière significative leur secteur en proposant une avancée notable.

Ce type de travail sera alors un rapport d'étude. Ce dernier tire en effet partie de la synthèse d'un thème pour introduire de nouvelles idées. Il s'agit d'un document particulièrement précieux lors de situations complexes. Les doctorats appartiennent à cette catégorie, même s'ils conservent leur terminologie universitaire.

D'autres experts sont chargés de donner leur avis après une analyse poussée d'un problème, tels les experts en construction, les experts en responsabilité civile... Ils n'interviennent, quant à eux, que sur des faits passés.

Selon le degré d'expertise requis et le contexte de la demande, les rapports d'étude peuvent représenter un volume d'ensemble très variable, de cent à mille pages environ.

C comme rapports Commerciaux

Qualités du rédacteur

- pragmatique
- réaliste
- réactif
- perspicace

Les rapports commerciaux sont de trois ordres :

- rapport sur une force de vente et ses résultats ;
- rapport sur les perspectives commerciales d'un produit ou sur le positionnement de l'entreprise ;
- rapport-proposition à destination des clients.

Les deux premiers types de rapport sont des documents internes à l'entreprise et permettent de faire le point pour orienter l'action commerciale.

Le troisième type de rapport est un document souvent intitulé « offre » ou « proposition ». Ce document est généralement établi à la demande d'un client. Il a pour principal objectif de démontrer en quoi la proposition répond parfaitement à l'attente de ce client spécifique.

T comme rapports Techniques

Qualités du rédacteur

- objectif
- méthodique
- concret
- fiable

Les rapports techniques sont du domaine du concret. Ils permettent de faire progresser le matériel ou les applications qui en découlent. Ils ne brassent pas des idées et ne sont pas particulièrement centrés sur l'humain.

Ces rapports prennent en compte des faits palpables, fortement ancrés dans l'existant. Ils se doivent de quantifier et comparer.

Ce sont donc des documents qui emploient très fréquemment, en sous-parties, les organisations de pensée par opposition.

Pour ces domaines, il est usuel en effet de présenter les avantages et les inconvénients d'un matériel, d'une procédure...

Rédigés par des rédacteurs issus de formations généralement scientifiques ou techniques, ils se cantonnent très souvent dans la présentation d'éléments chiffrés froidement objectifs. De ce fait, ils ne peuvent être compris que par un public très restreint. Leur portée s'en trouve limitée, faute d'une argumentation suffisamment développée.

S comme rapports de Synthèse

Qualités du rédacteur

- sélectif
- critique
- impartial
- synthétique

Les rapports de synthèse englobent généralement les résultats d'autres rapports de recherche ou de documentations diverses.

Il s'agit pour le rédacteur de présenter de manière pertinente la plupart des connaissances existantes sur un thème donné. La problématique permet généralement de traiter le sujet de manière relativement large. Les rapports de synthèse proposent aux

lecteurs une vision panoramique afin de leur faciliter l'accès à l'essentiel en dégagant pour eux les points clés.

Le rédacteur est un guide éclairé qui balise les chemins parfois peu ou mal défrichés, en mettant en valeur de nouveaux enjeux. Centrés sur ces derniers, ces documents sont plus soucieux de visions d'ensemble et de nouvelles perspectives que de moyens pratiques directement opérationnels.

Les rapports de synthèse permettent de déployer une distanciation sur un sujet et donc de favoriser, par la suite, les décisions en pleine conscience des problèmes. Ces rapports peuvent également permettre à des décisionnaires importants, peu informés d'un sujet, de s'en forger une opinion sérieuse et de faire ensuite des choix judicieux dont les répercussions pourront exercer une forte influence.

Souvent associé à la note de synthèse, ce type de rapport est pourtant plus opérationnel. En effet, la note de synthèse recueille et ordonne les sources sur un thème donné alors que le rapport de synthèse, plus spécialisé, y associe des solutions personnalisées, avec un objectif généralement plus ciblé.

Rapports par messageries électroniques

Qualités du rédacteur

- sélectif
- synthétique
- opérationnel
- inventif

De plus en plus, les documents passent par messageries électroniques. Les rapports sont alors conçus en tableaux pour davantage d'opérationnalité. Leur lecture est en effet facilitée par cette présentation qui présente également l'avantage d'amener le

rédacteur à être plus synthétique en raison de la contrainte des colonnes. Toutefois, ce type de présentation pour un rapport ne peut être utilisé que pour des situations très opérationnelles ne réclamant que peu d'analyses argumentées. Il s'agira donc plutôt de rapports commerciaux, techniques et parfois de rapports de synthèse. C'est par conséquent davantage une forme de présentation qu'un type de rapport. Pour cette raison, ils n'apparaissent pas dans le tableau de la page suivante.

Ces documents sont toutefois encore d'avant-garde. Pensez à les utiliser si vous devez démontrer votre efficacité et votre réactivité.

À RETENIR

	1. Activité	2. Stage	3. Projet	4. Expert	5. Commercial	6. Technique	7. Synthèse
Objectifs	Valoriser l'activité personnelle du service de l'entreprise	Adapter ses acquis aux réalités	Montrer la faisabilité d'une action	Éclairer un sujet par ses propres compétences	Accroître l'efficacité commerciale	Appliquer une procédure objective pour tester	Donner une vision d'ensemble sur un sujet complexe
Qualités de ton dominantes pour chaque rapport	<ul style="list-style-type: none"> • Positif • Rassurant • Attractif 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvert • Interrogatif • Enrichissant 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliste • Justifié • Prospectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigateur • Factuel • Décisif 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatique • Opérationnel • Entreprenant 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif • Systématique • Fiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliste • Vulgarisateur • Pédagogique
Particularités de chaque famille de rapports	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des chiffres clés • Valorisation des résultats positifs • Nombreuses illustrations dans le texte • Absence de problématique 	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptif dans un premier temps puis centré sur le rédacteur, ses acquis et leur utilisation • Propositions proportionnelles à la durée et à la technicité du stage • Évaluation dans certains cas 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de scénarios possibles balisant le sujet traité • Présence d'étapes pour une mise en œuvre concrète du projet • Document réclamant une forte prise de risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de l'expérience recueillie par son auteur • Formulation de recommandations possibles dans certains cas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en rapport fréquente des attentes et des propositions d'offres • Présence fréquente de marges d'indicateurs de tableaux de bord en appui du texte 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition et présentation de la méthode suivie • Utilisation de procédures et critères identiques • Analyse comparative des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation attractive du contenu pour des lecteurs souvent mal cernés • Absence d'éléments trop techniques pouvant nuire à la lisibilité du texte
Personnes grammaticales utilisées lors de la rédaction	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{re} personne pour le rapport d'activité personnel • 3^e personne(s) pour le rapport d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{re} personne pouvant être utilisée 	<ul style="list-style-type: none"> • 3^e personne(s) • 1^{re} dans certains cas 	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{re} personne • 3^e dans certains cas 	<ul style="list-style-type: none"> • 3^e personne(s) • 1^{re} dans certains cas 	<ul style="list-style-type: none"> • 3^e personne(s) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3^e personne(s)
Plans les plus fréquents	<ul style="list-style-type: none"> • Par catégories 	<ul style="list-style-type: none"> • Par catégories 	<ul style="list-style-type: none"> • Par catégories • Diagnostic 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic 	<ul style="list-style-type: none"> • Par catégories • Diagnostic 	<ul style="list-style-type: none"> • Par catégories 	<ul style="list-style-type: none"> • Par catégories • Par opposition • Par diagnostic

Le huitième type de rapport est essentiellement présenté en synoptique.

Chapitre 4

Analyser grâce à la méthode APPROACH

- Le parcours de la méthode
- Les éléments constitutifs des différentes étapes

Qui n'a pas un jour rêvé d'avoir à sa disposition une méthode salvatrice, véritable filet de sécurité de la pensée ? Or, cette méthode existe. Il vous suffira de faire de chaque lettre du mot APPROACH une étape, sans jamais en sauter une. Vous serez désormais en mesure de répondre avec intelligence à des sujets différents ou d'exposer brillamment un contenu que vous souhaitez transmettre.

Utile dans les situations où votre opinion est importante, la méthode APPROACH constitue une trame de raisonnement rigoureuse et progressive. Cette méthode vous sera précieuse chaque fois que vous aurez toute liberté d'agencement du texte en vue d'une présentation synthétique.

Les huit lettres du mot APPROACH correspondent à huit étapes logiques, favorisant la mise en place d'un procédé de raisonnement pour :

- comprendre plus aisément les sources et documents étudiés ;
- organiser sa pensée et développer son autonomie de réflexion ;
- présenter sa communication écrite ou orale.

La méthode APPROACH est donc un procédé mnémotechnique intelligent pour exploiter et développer, sans efforts inutiles, les informations retenues.

Le parcours de la méthode

Il est tout à fait justifié de qualifier cette démarche de parcours, puisqu'il s'agit de mettre en place huit étapes successives permettant de formaliser sa pensée de manière à la fois construite et cohérente. Il s'agit d'un fil conducteur méthodologique.

Le plan que vous choisirez ensuite ne suivra pas forcément l'ordre de ces lettres et d'ailleurs certaines peuvent être plus ou

moins approfondies. Toutefois, grâce à ces différentes étapes, vous pourrez être certain(e) d'avoir balisé l'ensemble du terrain à traiter pour construire un rapport de qualité. La méthode APPROACH sera le secret de fabrication de votre brouillon avant l'étape finale de réorganisation et de rédaction.

Tableau 3.1 La méthode APPROACH

Phases objectives
A nnonce des objectifs du rapport. Annonce du cadre et des limites possibles de celui-ci. Annonce du plan.
P roblématique: questionnement auquel le rédacteur s'engage à répondre dans son rapport. Cette étape peut-être placée après la suivante.
P résentation de l'existant, du contexte: les éléments à transmettre pour faire comprendre la situation et les problèmes qui peuvent en découler.
R éactions constatées dans l'environnement humain face à la situation rencontrée. R ésultats d'une recherche avant interprétation par le rédacteur.
Phases subjectives
O pinions personnelles du rédacteur à partir de son travail d' observation et d'analyse. Regard critique entraînant une prise de position, véritable orientation pour le lecteur.
A ctions préconisées dans le futur ou déjà réalisées par le rédacteur dans la continuité des orientations formulées. A pplications pratiques dans certains domaines.
C onclusions par une reprise synthétique des grands axes de réflexion et priorités données aux actions proposées ou déjà réalisées.
H orizons: perspectives, projections dans l'avenir et développements possibles des actions proposées ou déjà réalisées.

Les éléments constitutifs des différentes étapes

► A comme Annonce

L'annonce correspond globalement aux éléments d'une introduction classique :

- annonce du thème traité, de son intérêt, des raisons de son choix ;
- annonce de l'objectif du rapport, son utilité et son utilisation ;
- annonce du plan, dans la mesure où votre lecteur a besoin d'un parcours balisé. Votre rôle, à l'instar d'un guide, est d'indiquer aux visiteurs les étapes de la visite. Ils seront ainsi mieux préparés à aborder le contenu et à accepter votre point de vue. En présence d'un sommaire, il est fréquent de ne pas insérer de présentation du plan.

► P comme Problématique (ou problème(s) posé(s) par le rédacteur ou l'orateur lui-même)

Cette étape peut être permutable avec la suivante. En effet, certains sujets nécessitent une présentation du contexte avant tout énoncé de la problématique. Les deux P de APPROACH sont donc utilisables dans l'ordre variable qui suit :

Problématique + Présentation

ou

Présentation + Problématique

La problématique, éclairage selon un angle de vue pris dans un thème, constitue le cœur et la raison d'être du document ; aucune présentation ou recherche ne peut être abordée sans un questionnement initial. Dans le cas de certains rapports d'experts, la problématique est la définition du problème rencontré.

Il arrive que le sujet traité possède une problématique générale se subdivisant en problématiques secondaires. C'est la raison pour laquelle le mot « problématique » peut être écrit au singulier

ou au pluriel. Celle-ci devra par ailleurs être située dans son contexte.

► **P comme Présentation du contexte**

Dans des cas plus particuliers, lorsque certaines contradictions apparaissent entre des points logiques admis, la lettre P peut signifier également Paradoxes.

À cette étape, il s'agit d'exposer tous les éléments objectifs sur lesquels, ou à partir desquels, se développera par la suite la réflexion. Cette phase de présentation du sujet constitue l'assise de la démarche intellectuelle mise en place lors des phases ultérieures. Selon le cas, il peut s'agir de la situation de départ, d'une présentation des faits recueillis par le rédacteur ou de sa méthode de travail.

► **R comme Réactions, Recherches ou Réalisations des autres**

La logique veut qu'avant toute affirmation ou argumentation, il soit pris connaissance des différentes réactions, attitudes et Recherches menées par des prédécesseurs ou des contemporains, des spécialistes ou non du sujet traité et également de remarques d'autres observateurs. Il peut également s'agir d'évoquer les Réalisations effectuées ou en cours. L'oubli de cette étape importante conduirait inévitablement vos lecteurs, ou vos auditeurs, à vous taxer de partialité et de manque d'objectivité. Toute démarche personnelle quelque peu innovante doit nécessairement s'appuyer sur la Réflexion déjà existante dans le domaine étudié.

Cette étape peut signifier également Résultats obtenus au cours d'une étude ou d'une recherche. L'exposé explicite de ceux-ci doit vous permettre d'en exploiter le contenu au cours des étapes suivantes. Cette étape R fait toujours partie de la dimension objective de la méthode puisqu'il s'agit de résultats concrets.

Toute critique éventuelle de ceux-ci ne s'effectuera qu'à partir de la phase suivante, plus subjective, donc plus engagée.

► O comme Opinion(s) du ou des rédacteurs

La phase O débute la partie subjective du document de synthèse. Selon les différents types de document, la lettre O peut signifier Objections pour critiquer les réactions existantes et Opinion lorsqu'il est question d'analyser, de développer et de défendre une position personnelle.

L'étape O se caractérise par l'adoption d'un angle de vue personnel qui se traduit par des Orientations théoriques ou de principe. Cette rubrique constitue, par conséquent, l'étape incontournable d'analyse. Elle doit précéder la mise en application de la réflexion personnelle insérée à l'étape suivante.

► A comme Actions

Cette étape nous permet de nous éloigner du débat et de la spéculation intellectuelle pour prouver concrètement la viabilité de nos analyses précédentes.

Il s'agit de l'épreuve de vérité de notre réflexion par la mise en avant d'Actions déjà réalisées pouvant illustrer ou prouver le bien-fondé de notre analyse. *A contrario*, lorsque nous proposons des Actions à réaliser, cette étape permettra de concrétiser dans une perspective future notre démarche de pensée par un plan d'action très concret.

Nous pouvons également, de manière très pragmatique, envisager les multiples Applications possibles de notre travail d'analyse.

► C comme Conclusion(s)

Il est nécessaire bien évidemment de synthétiser les principaux points clés de notre parcours de pensée, mais surtout il est indispensable de savoir les mettre en relation avec la ou les problématiques de départ. L'attention du lecteur, comme de

l'auditeur, n'est pas toujours uniformément soutenue au cours du document ou de l'exposé oral de votre rapport. Maximale au début, l'attention décroît progressivement pour reprendre force vers la fin.

Il est donc primordial de ne pas négliger le moment essentiel des conclusions. Au cours de cette étape, une reformulation très synthétique des principaux axes développés sera alors très efficace.

► H comme Horizons

À l'issue des sept étapes précédentes (APPROACH), aptes à balayer en profondeur un sujet, vous serez en mesure d'émettre des Hypothèses prospectives grâce aux réflexions mûries au gré de votre travail de synthèse. Celles-ci seront autant de pistes pouvant être développées dans le futur.

Afin d'illustrer la méthode APPROACH, nous vous proposons d'observer son application à un cas célèbre : le naufrage du *Titanic*.

Dans le document, nous avons fait figurer les différentes étapes d'APPROACH pour présenter un sujet. Les lettres étapes représentent la progression logique proposée par la méthode, devant par la suite se traduire par des regroupements d'idées sous des titres plus génériques, comme dans l'exemple suivant.



Toutefois, dans certains cas, une ou plusieurs de ces huit étapes peuvent être supprimées lorsque le sujet ne se prête pas à une étude aussi complète, ou que la personne ne dispose pas du pouvoir suffisant pour exposer son avis personnel et proposer des actions.

Tableau 3.2 Les questions incontournables pour bâtir votre APPROACH

A – P Annonce et Problématique		
P Présentation R Problèmes/ Réactions	O Votre Opinion dégagée par une analyse	A Actions que vous proposez
<i>Qu'avez-vous → observé?</i>	<i>Qu'en pensez-vous? →</i>	<i>Quelles sont les actions qui pourraient être mises en place?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Quels problèmes avez-vous constatés? • Quelles réactions avez-vous pu relever dans l'environnement de votre sujet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment jugez-vous la situation? • Quelles sont, selon vous, la nature et les causes des problèmes constatés? • Quelles orientations faut-il prendre pour améliorer/optimiser la situation? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les applications possibles? Sont-elles faisables? • Sont-elles rentables? • Sont-elles acceptables? • Y a-t-il d'autres applications envisageables?
C Conclusions : réponse globale à la problématique. Quelles sont les actions prioritaires à court, moyen et long terme?		
H Horizons : Comment envisagez-vous l'avenir, les résultats de vos propositions d'action?		

Le naufrage du Titanic

Annonce : Le *Titanic*, tout un symbole au-delà de l'événement

- La plus grande catastrophe maritime civile (1 523 morts)
- Un défi de l'homme à la nature (luxue et gigantisme)

Présentation : L'environnement du *Titanic*

- Contexte et arrière-plan (lutte commerciale sans merci : le ruban bleu du bateau le plus rapide)
- Caractéristiques techniques (réputation d'insubmersibilité)
- Chronologie du naufrage

Problématiques : Les interrogations autour du *Titanic*

- Comment expliquer un aussi lourd bilan en dépit d'une aussi grande fiabilité ?
- Quelles conséquences cet événement entraînera-t-il ?

Réactions : Des réactions multiples et variées

- Réactions soulevées et témoignages
- Équipage (utilisation des armes, confusion)
- Passagers (lâcheté et dignité)
- Médias (harcèlement journalistique)
- Enquêteurs (conclusions controversées)
- Public (émoi et comportements surprenants)

Opinions : Causes combinées à l'origine de la tragédie

- Causes humaines (négligence et vitesse excessive)
- Causes techniques (coque devenue cassante en raison du froid/choc latéral)
- Causes organisationnelles (multiples pertes de temps au cours du naufrage)
- Causes météorologiques (dérive inhabituelle des icebergs)
- Causes juridiques (lois maritimes autorisant un nombre insuffisant de canots)

Actions : Les actions entreprises avant et après la découverte de l'épave

- Actions menées par les assureurs (Lloyds)
- Actes symboliques (monuments) et culturels (livres, films)
- Recherches de l'épave entreprises et seulement abouties en 1985
- Utilisation commerciale et médiatique du *Titanic*
- Vie associative autour du *Titanic*

Conclusions

- Naufrage imputable à une conjonction de causes

- Aucune de ces causes responsable à elle seule

Horizons

- Changements techniques et juridiques chez les armateurs et modifications des lois maritimes

À RETENIR

- La méthode APPROACH vise à satisfaire une double contrainte commune à l'ensemble des méthodes : concilier un schéma simple et universel à la multiplicité de cas rencontrés.
- Quiconque est confronté à un travail d'analyse et de synthèse, à l'oral ou à l'écrit, doit être en mesure de se référer à une méthode simple à appliquer.
- APPROACH est un procédé mnémotechnique où chaque lettre correspond à une étape logique de la pensée qui s'articule à la précédente tout en ouvrant sur la suivante.

Chapitre 5

Prendre des notes autrement...

- Que penser de la prise de notes ?
- La prise de notes sous forme de tableau synoptique
- La prise de notes arborescente

Prendre des notes est un acte indispensable lors de l'étape documentaire d'un rapport. Quel que soit le type de rapport que vous devrez rédiger, la prise de notes sera un passage obligé auquel il est nécessaire de se préparer.

La prise de notes est reconnue comme un acte essentiel depuis que la mémoire ne se charge plus de toutes les informations, comme c'était le cas dans les cultures de tradition orale. Des poètes itinérants étaient alors capables d'entendre une seule fois une chanson de gestes et de la restituer ensuite, intégralement, en se souvenant à la fois des paroles et de la musique. Or, de nos jours, cette aptitude s'est perdue au contact de l'écriture, devenue pour beaucoup un substitut de la mémoire.

Que penser de la prise de notes ?

La prise de notes est paradoxalement peu enseignée de manière systématique. Un jour, un professeur a simplement cessé de dicter et a demandé à ses élèves de prendre désormais des notes personnelles, sans autres indications. Il a fallu alors *faire* sans avoir acquis le *savoir* lié à cette activité.

Certains éprouvent le besoin de se rassurer par le volume de leurs notes, captant des bribes de phrases ressenties comme importantes ou notant fébrilement au cours de leurs recherches. D'autres, en revanche, fixent des mots comme des sortes de panneaux indicateurs.

Les premiers craignent de déformer et favorisent la restitution la plus proche de la forme entendue ou lue. Les seconds utilisent les mots comme des clés ouvrant les pans de mémoire et s'autorisent la liberté de reformuler les contenus avec leurs propres mots. Ce sont eux les plus efficaces. En effet, la prise de notes n'a pas pour objectif, comme un enregistrement, de reproduire exactement les

mots entendus ou lus. Cette action a pour fonction primordiale de restituer le sens d'un contenu oral.

Dans le cas du rapport, elle joue un rôle fondamental pour préparer la synthèse des informations recueillies. Or, pour réaliser cette synthèse, il faut d'abord avoir bien « écouté » et perçu le sens du message pour véritablement se l'approprier par le canal des mots, agencés alors par soi-même en toute liberté d'expression. Utiliser ses propres mots permet de réaliser une bonne reformulation synthétique.

► **La sténo : un outil à écarter en situation de synthèse**

Certains ont eu l'opportunité d'apprendre une méthode d'écriture rapide. Or, toutes les méthodes conçues pour favoriser la reproduction la plus fidèle de propos tenus ne sont véritablement utiles que dans certains cas spécifiques : dictée d'une lettre ou d'un message, réunions conflictuelles, procès verbaux... Le preneur de notes est cantonné dans ce cas à un rôle d'exécutant. En effet, la prise de notes en sténo réclame un effort d'écoute pour retranscrire la forme exacte des propos tenus. Il est dans ce cas difficile d'effectuer simultanément une deuxième opération : celle de compréhension du sens général.

► **Le mot-clé : un panneau indicateur de la mémoire**

Afin d'exploiter au mieux les qualités de l'écrit comme support de mémoire, il est préférable de s'entraîner progressivement à prendre des notes par mots-clés. Ces derniers doivent être presque exclusivement des substantifs (noms communs) qui permettent de transcrire tous les bilans d'information (passé-présent) :

- choix proposé par service marketing ;
- document émis par service comptable.

Les verbes à l'infinitif, quant à eux, ont pour vocation de transcrire les actions à mener (futur) :

- transmettre info ensemble personnel ;
- ouvrir fichier XB8.

Le texte des notes est alors rédigé en style télégraphique relativement haché, porteur d'abréviations personnelles. Il est possible d'accroître l'efficacité de sa prise de notes par l'utilisation de méthodes de prises de notes par abréviations (méthode Meras © par exemple).

Il ne faut pas oublier cependant que les notes sont soumises à l'épreuve du temps. Lorsque certains rapporteurs prennent des notes trop hermétiques, en pensant les comprendre par la suite, ils introduisent un risque : celui de mal interpréter plus tard les mots notés. Il faut donc éviter des notes du type :

Choix service personnel
Documents —————> Commerciaux

Il est préférable de s'efforcer d'entourer les mots-clés de mots clarificateurs comme suit :

Choix service personnel
Documents comptables —————> Transmettre commerciaux

La prise de notes sous forme de tableau synoptique

Dans l'acte de prise de notes, il est difficile de savoir quels éléments sélectionner étant donné que des informations secondaires peuvent être utilement retenues. Il peut être en effet intéressant d'en conserver certaines pour étayer les idées-forces. Afin d'effectuer un classement efficace des informations retenues, un tableau peut être utilisé lors de la prise de notes.

Tableau 5.1 Grille n° 1

Plan de l'intervention ou du texte	Idées-forces	Informations complémentaires d'appui
Plan détaillé de l'exposé ou du texte pris en notes.	Points clés des présentations ou des argumentations, ceux à retenir en priorité.	Informations d'ordre secondaires, voire quelques anecdotes.

Dans le cadre d'un rapport, lors de la recherche documentaire, les grilles synoptiques pourront être le support pratique de vos notes, celui qui vous permettra d'obtenir rapidement une vision de synthèse sur l'ensemble de vos recherches, qu'il s'agisse de livres, revues, conférences...

Qu'est-ce qu'une information d'appui ?

Comme son nom l'indique, c'est un élément de portée secondaire venant étayer, éclairer, préciser l'idée-force. Il s'agit généralement de chiffres, de dates, de noms propres de personnes ou d'objets. L'information d'appui permet de mettre l'idée-force en perspective et de lui donner un sens plus précis et plus fiable. Grâce aux informations d'appui, les idées-forces deviennent des arguments ([voir chapitre 14](#)).

Extrait d'une Prise de notes en tableau synoptique
L'expansion de la Réforme grâce à l'invention
de l'imprimerie

Points abordés	Idées-forces	Informations complémentaires d'appui
Histoire du papier	<ul style="list-style-type: none"> • Début ère chrétienne : invention papier par Chinois ; secret gardé 5/6 siècles • Expansion à l'Asie • XII^e siècle : Espagne et France • Suprématie progressive papier sur parchemin • Raison : maniabilité, coûts moindres 	<ul style="list-style-type: none"> • An 105 : fabrication de papier à partir de tissus mis dans un moule • Introduction en Espagne par Arabes en 1190 ; premier moulin à papier de France (Hérault)
Histoire de l'imprimerie	<ul style="list-style-type: none"> • Invention xylographie par Chinois • Technique introduite en Europe par Turcs • Invention typographie en Chine XI^e siècle • Essor en Corée au XIII^e siècle. • Amélioration par Gutenberg : alliage léger • Moule pour caractère régulier • Imprimerie passe de l'artisanat à l'industrie, 1^{er} livre imprimé en 1445 • Développement très rapide dans toute l'Europe : coûts bas, possibilité livres populaires malgré réactions négatives des bibliophiles • Support de diffusion désormais en place pour développement protestantisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujets gravés sur planche enduite d'encre et appliquée sur papier • Diffusion d'images pieuses et de cartes à jouer • Caractères mobiles, lettres séparées, invention par forgeron chinois Chinois : caractères en argile enduits de colle durcie au feu • XV^e siècle : décret du roi de Corée Htai-Tjong, texte de promotion : ordre et paix grâce aux livres • Laurent Coster invente en parallèle en Hollande au XV^e siècle les caractères en bois • Antimoine et plomb, alliage très résistant • Histoire de Gutenberg : Jean Fust, associés en 1450, brouille • Livre de prédictions • 25 000 livres imprimés fin XV^e siècle soit 12 millions et demi d'exemplaires

Dans certains cas de rapport, vous pourrez même envisager de vous créer votre propre grille sélective adaptée à votre type de besoin. Cette démarche vous évitera d'avoir trop de notes ; vous ne prendrez strictement que celles correspondant parfaitement à votre besoin. Vous répartirez vos colonnes selon par exemple les logiques suivantes présentées par le tableau 5.2.

Les titres des colonnes sont, bien entendu, indicatifs dans cet exemple. Vous avez toute liberté pour imaginer les aspects que vous souhaiteriez retenir lors de votre recherche documentaire.

Tableau 5.2 Grille n° 2

Points à étudier	Aspects juridiques	Aspects sociaux	Aspects culturels
.....
.....
.....

Il est préférable de toujours prendre les notes sans verbes conjugués afin d'utiliser le maximum de mots-clés. Ces derniers

vous permettront ensuite de mieux hiérarchiser les différents points abordés et de les reformuler facilement avec vos propres mots. Vous ne serez désormais plus prisonnier de la phrase de l'autre. Les phrases reprises intégralement ou en partie nuisent à la liberté d'assimilation du sens.

Vous vous appuyerez par ailleurs, lors de la prise de notes, sur les idées-forces en vous efforçant de les dégager des informations d'appui, même si celles-ci vous paraissent, à vous particulièrement, intéressantes.

Les illustrations peuvent également vous troubler. Certains orateurs lors de leurs exposés ou certains journalistes dans leurs articles en insèrent de nombreuses pour rendre le texte plus vivant, plus proche. Or, celles-ci peuvent perturber gravement l'acte de prise de notes, surtout chez les personnes de tendance analytique (les autres pouvant en être agacés). Dans le cas d'anecdotes, vous pouvez donc ne pas les retenir ou bien en retenir une ou deux, plus significatives, à l'aide d'un seul mot-clé.

Les informations d'appui en revanche présentent un intérêt certain, que les personnes de tendance synthétique négligent, à tort. Lorsque les idées-forces y sont bien rattachées, c'est par les informations d'appui que s'effectue l'acte d'argumentation et que s'enrichit parallèlement la culture générale. Vous constaterez que les personnes très cultivées, généralement de tendance analytique, et ce n'est pas fortuit, ont mémorisé un très grand nombre d'informations d'appui. Ces dernières ne sont donc pas négligeables dans un bon acte de prise de notes, surtout lors d'un rapport quand la pensée a besoin de se nourrir au contact d'une matière très complète pour être plus originale et plus riche.

Avantages de la prise de notes synoptique

- Classer le contenu des messages émis.
- Hiérarchiser visuellement grâce à la grille n° 1 des degrés d'importance allant de la structure (plan) aux idées-forces (l'essentiel) vers les informations d'appui (le complémentaire).

- Préparer une prise de notes sélective répondant aux objectifs du rapport grâce à la grille n° 2.
- Favoriser la démarche de synthèse en identifiant rapidement les idées-forces rassemblées dans la colonne centrale.
- Effectuer un travail structuré dès l'écoute ou la lecture afin de maintenir en éveil toute l'activité intellectuelle.

La prise de notes arborescente

Comme nous venons de le voir, la prise de notes, outil incontournable pour la réflexion, n'est enseignée que très occasionnellement. Sans connaissance de méthodes, la plupart se sont forgé une technique qui repose presque toujours sur les mêmes principes :

- écriture linéaire en hauteur ;
- utilisation de titres et sous-titres ;
- emploi de surligneurs.

► Limites des méthodes traditionnelles

Ces principes utilisés par le plus grand nombre ne permettent pas de résoudre les difficultés majeures liées à ce type de prise de notes.

1. Les mots-clés et les idées-forces sont noyés dans le texte. La linéarité des phrases place au même niveau l'idée essentielle et l'information très secondaire.
2. La structure monotone des phrases ne permet pas une mémorisation aisée des contenus. La preuve en est qu'il vous faut relire vos notes pour retrouver lentement le fil conducteur : aucune impression de synthèse ne s'en dégage.
3. Le temps passé à relire vos notes constitue une dépense d'énergie et d'argent, contraintes devant être assumées par le rédacteur du rapport et son commanditaire.

4. L'écrit doit permettre de fixer ses idées afin d'aller plus loin dans la réflexion. Or, la prise de notes linéaire est peu stimulante et constitue un frein pour la créativité.
5. Enfin, le lien entre les idées, leur articulation, n'apparaît pas nettement, ce qui oblige souvent à relire des points déjà parcourus pour comprendre l'architecture de la pensée.

► Les dix avantages de la prise de notes arborescente

L'organisation de votre réflexion finale selon le principe de la construction arborescente, lue de gauche à droite, présente dix avantages sur la prise de notes traditionnelle.

1. L'utilisation des schémas arborescents (également appelés heuristiques) vous conduit à raisonner à partir de mots-clés. *Les idées essentielles constituent le tronc principal de la branche divisée ensuite en idées secondaires et détails.*
2. Ainsi, une hiérarchisation dans l'ordre des idées s'effectue progressivement et naturellement puisque *les idées secondaires se rattachent très logiquement à la notion de laquelle elles découlent.*
3. Le volume de texte, souvent important dans les notes préparant au rapport, requiert un travail de relecture constant afin de ne pas perdre le fil de la réflexion. *Sous forme arborescente, vous accédez immédiatement aux idées sans perte de temps en relecture.*
4. La prise de notes classique correspond à un travail d'analyse de la matière à traiter qui doit, dans un second temps, aboutir à une synthèse. *Ces deux opérations d'analyse et de synthèse sont menées de front dans la démarche arborescente.*
5. Vous repérerez plus facilement les idées si celles-ci sont exprimées en synthèse puisqu'il vous suffira simplement de les développer lors de la rédaction. *L'arborescence représente alors le plan détaillé qui vous guidera lors de la phase rédactionnelle du rapport.*

6. Ajouter des éléments nouveaux, et enrichir le contenu de votre recherche par de nouveaux apports, est possible *en matérialisant de nouvelles branches que vous pourrez associer aux branches existantes*.
7. La logique des associations d'idées apparaîtra clairement *sans prendre le risque de relier des idées inadaptées au contexte, voire contradictoires*.
8. Mémoriser une arborescence est toujours plus facile qu'un texte rédigé car le classement des idées, selon l'ordre et l'importance, constitue une organisation plus digeste pour le cerveau. *Il est conseillé d'utiliser des couleurs différentes selon les branches*.
9. La rapidité de formulation des idées permet de saisir chaque aspect nouveau sans risques d'oubli lors de la mise en forme des phrases. Contrairement à la prise de notes linéaire unidirectionnelle, l'arborescence permet de rechercher des idées dans plusieurs directions en même temps. En effet, l'organisation par branches vous permet de passer de l'une à l'autre sans surcharges ni ratures, selon la fantaisie d'apparition des idées. *En ce sens, on peut dire qu'il s'agit d'un brainstorming organisé*.
10. Il est plus facile de réfléchir sur l'ensemble du sujet et de la matière traitée lorsque celle-ci est spatialisée sur un document unique et facile d'accès. *Cette spatialisation de la pensée en arborescence est une grande force dans l'acte de synthèse*.

Prendre des notes en recto exclusivement ?

Certains commettent encore l'erreur de prendre des notes en recto verso. Or, l'acte d'écriture est une volonté de matérialiser sa pensée dans l'espace. Le recto verso nuit à cet objectif puisque le sens du texte de la partie verso de la page disparaît dans le temps. Dès que l'on tourne la page, il faut faire un effort de mémoire pour s'en rappeler. Si l'on s'y reporte, c'est cette fois l'autre page qui réclame un effort de mémoire. Il est donc confortable pour l'esprit de synthèse de pouvoir visualiser

spatialement l'ensemble des éléments. Seul le texte papier en recto possède ce pouvoir.

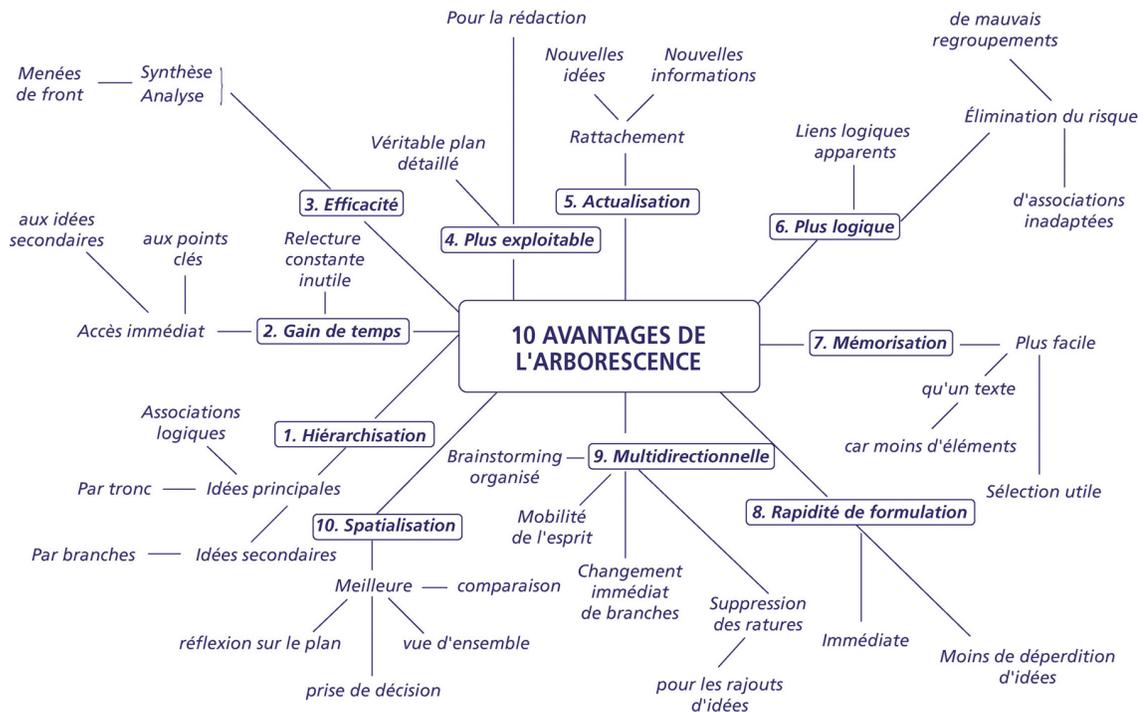


Figure 5.2 Les avantages de l'arborescence

► Conseils pour prendre des notes en arborescence

Il faut tout d'abord travailler, si cela est possible, sur de grandes feuilles (format A3) afin de se donner une grande liberté spatiale. Vous partirez toujours du centre de la feuille pour laisser votre pensée se déployer en mouvement circulaire de gauche à droite, dans le sens des aiguilles d'une montre.

Pour déployer les branches, vous pourrez suivre deux méthodes : partir d'un questionnement, souvent en début de réflexion, ou lancer les grands axes du plan lors d'une synthèse de contenu.

La méthode APPROACH peut vous être très utile en situation de rapport puisqu'elle en balise toutes les étapes. Dans ce cas, la problématique pourra être insérée au centre, ou sur une branche, et vous envisagerez ensuite sur différentes branches la présentation, les réactions, les actions et les horizons. Vous pouvez également utiliser le questionnement classique : Pourquoi ? Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Combien ? Comment ? Conséquences ?

Les méthodes arborescentes s'appliquent par conséquent à une grande variété de situations. Plusieurs « gratuits » à télécharger permettent de transposer avantageusement les arborescences du papier vers le numérique (Freemind, Freeplane, Xmind...).

À RETENIR

- Les mots-clés sont souvent sélectionnés parmi les mots prononcés ou écrits. Toutefois, le preneur de notes peut se permettre de synthétiser les idées émises par ses mots propres, non présents dans le message initial. Le démarrage du travail de reformulation est alors déjà amorcé et ainsi grandement facilité.
- La prise de notes par tableau synoptique offre donc l'avantage pour les analytiques de canaliser leur frénésie de notes, et la colonne de droite rappelle aux synthétiques qu'il serait peut-être intéressant de prendre des notes plus détaillées.
- La prise de notes arborescente présente l'avantage de respecter les liens entre les idées et de bien les hiérarchiser.

Partie 2

Applications pratiques

Cette deuxième partie, au moyen d'exemples et d'un cas pratique, vous permettra de comprendre les points fondamentaux des rapports quant aux plans, aux présentations, à l'organisation des idées, à la forme stylistique. À ce titre, plusieurs rapports professionnels réels vous permettront de saisir la logique opérationnelle suivie dans différents secteurs d'activité.

Sommaire

[Chapitre 6 A comme rapports d'Activité](#)

[Chapitre 7 S comme rapports de Stage](#)

[Chapitre 8 P comme rapports de Projet](#)

[Chapitre 9 E comme rapports d'Étude ou d'Expert](#)

[Chapitre 10 C comme rapports Commerciaux](#)

[Chapitre 11 T comme rapports Techniques](#)

[Chapitre 12 S comme rapports de Synthèse](#)

[Chapitre 13 Rapports synoptiques](#)

Afin de vous faciliter la compréhension de l'esprit sous-tendant les rédactions de rapports, nous avons classé les chapitres selon l'ordre ASPECTS. Cet ordre ne correspond pas à des secteurs d'activité délimités mais regroupe les rapports selon une logique fonctionnelle (activité, stage, projet, étude-expert, commercial, technique, synthèse).

L'éventail des possibilités offert par cette classification dépasse les limites sectorielles : quelle que soit votre fonction, vous pourrez vous inspirer des différents rapports proposés pour produire ensuite votre propre rapport. Au final, le [chapitre 13](#) vous permettra de voir comment les nouvelles technologies peuvent permettre une nouvelle présentation de rapports transmis par messageries.

La principale difficulté rencontrée par les rédacteurs de rapports repose à la fois sur la spécificité de chaque situation et sur la méconnaissance de trames leur permettant de véritablement guider leur rédaction. Certaines entreprises, administrations ou services ont envisagé une procédure préétablie pour leurs rapports, notamment dans les secteurs commerciaux et techniques. Cependant, lorsque le rédacteur est chargé de traiter un cas, non prévu par sa direction, il doit par souci d'efficacité élaborer un plan différent, inclure des illustrations nouvelles, adapter son style à son destinataire.

La méthode APPROACH ([chapitre 4](#)) vous propose une trame logique allant de l'information vers l'action, sans omettre aucune étape lors de l'élaboration du raisonnement. Grâce à cette méthode, vous pouvez être désormais assuré d'avoir traité les points essentiels en situation de rapport.

Cette logique peut en effet très bien constituer la structure définitive de présentation de votre rapport, en l'adaptant à chaque cas au moyen de titres parfaitement en accord avec votre contexte professionnel. Elle peut également donner lieu à la mise en place d'un plan agencé différemment par regroupement des étapes

d'APPROACH ou encore en privilégiant certaines étapes en raison de la nécessité de mettre en valeur tel ou tel aspect en fonction des besoins rencontrés.

Au cours des chapitres suivants, afin de vous permettre de mieux appréhender l'intérêt du principe APPROACH, nous vous proposons, selon l'ordre de cette trame, l'éventail des rapports (ASPECTS) d'une entreprise fictive d'équipements de cuisines, en l'occurrence la société Vaisselair. La trame de présentation APPROACH peut en effet convenir à toutes ces situations.

► **Le cas Vaisselair décliné en plusieurs rapports**

Chaque chapitre sera donc introduit par le cas Vaisselair, décliné selon le thème du chapitre (une des lettres d'ASPECTS) : rapport d'Activité, de Stage, de Projet... Cette étude de cas à grande échelle devra vous permettre de comprendre comment les différents points de vue des rédacteurs s'adaptent à la contrainte qui leur est assignée. En effet, les rapporteurs liés à la société Vaisselair, en raison de leur position de stagiaire, d'expert, de commercial ou de technicien, développeront grâce au principe APPROACH le type de document le plus en accord avec leur contexte propre.

Cette démarche de pensée, systématiquement reprise, démontre en quoi le principe APPROACH pourrait servir de trame de présentation pour chaque type de rapport sans pour autant exclure d'autres organisations possibles pouvant être, selon vous, mieux appropriées à votre cas spécifique ou devant répondre, tout simplement, à une procédure imposée.

Les multiples facettes des rapports, produits dans le cadre Vaisselair, vous permettront ainsi de mieux situer chacun d'eux vis-à-vis des autres, à partir d'une situation concrète commune.

► **Complément d'information et points à respecter**

Une fois le cas Vaisselair décliné dans chaque chapitre sous une forme de rapport différente selon un des rapports définis en ASPECTS, chaque chapitre comprendra une ouverture sur d'autres exemples de rapports réels pris sur le terrain. En final, la rubrique « Points à respecter » vous propose des conseils pratiques, plus particulièrement utiles au type de rapport traité dans le chapitre.

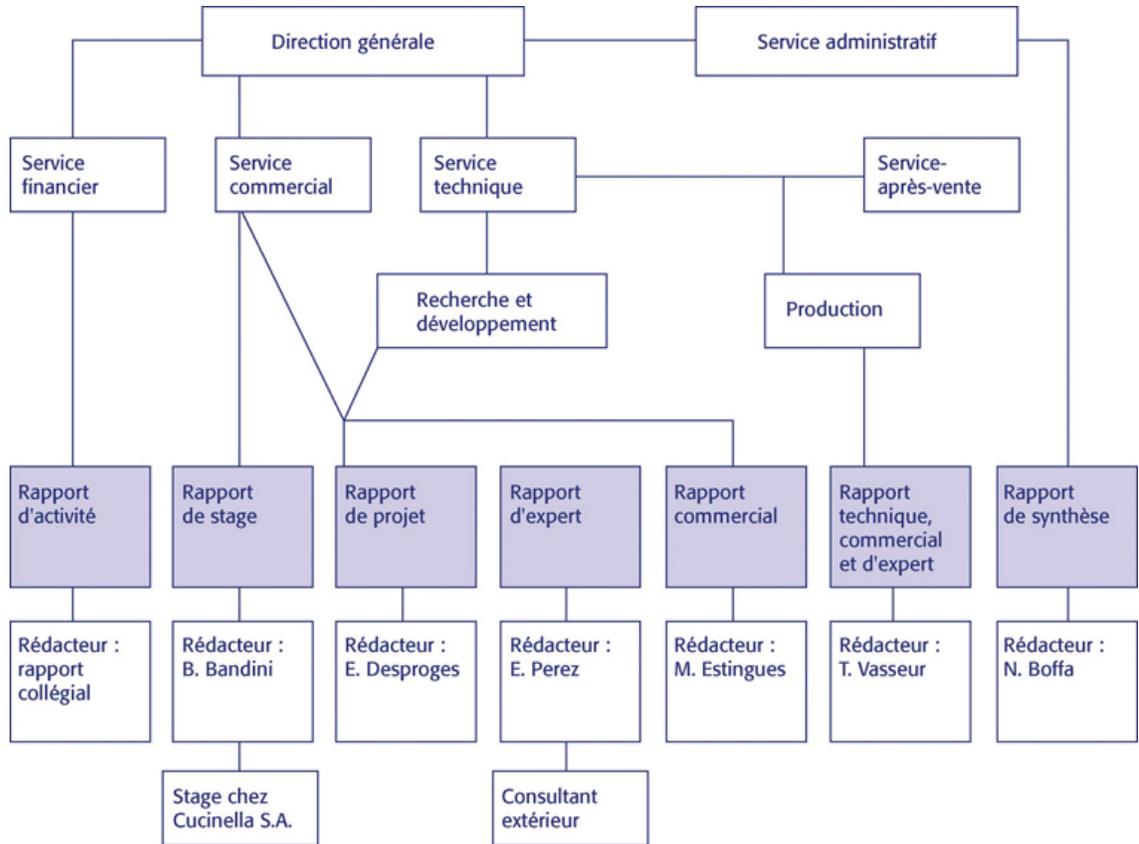
► Cas Vaisselair : informations utiles

Vous trouverez ci-après la fiche signalétique et l'organigramme de la société Vaisselair afin de mieux saisir le contexte que nous vous proposons et d'identifier simultanément les services ayant émis les différents rapports insérés en début de chaque chapitre.

Fiche signalétique de la société Vaisselair

Raison sociale	Vaisselair
Siège social	Avenue de la Gare 78280 Guyancourt
Téléphone	01 43 77 88 33
Fax	01 43 70 88 20
Secteur d'activités	Production et commercialisation de petits équipements de cuisine
Date de création	1990
Statut juridique	Société anonyme
Capital	230 000 €
Effectifs	83 personnes
CA 2008	(en KF) 20 000
Nombre d'actionnaires	19
Président-directeur général	Christian Courbet
Directeur général	Jean Frissonne

Organigramme Vaisselair et rapports produits par les services



Chapitre 6

A comme rapports d'Activité

- Trame d'un rapport d'activité de société
- Le rapport individuel pour soulever des problèmes ou être force de propositions
- Points clés à respecter

Les objectifs des rapports d'activité sont de donner une vision d'ensemble des activités d'une année ; de mettre en évidence les points forts de celles-ci ; de justifier ou atténuer les points faibles afin de mettre en valeur le mieux possible l'activité menée pour donner la meilleure impression aux lecteurs. Ces objectifs peuvent se résumer en un mot-clé : valoriser.

Nous avons identifié trois sortes de rapports d'activité industriel ou commercial :

1. le rapport collégial réalisé par une entreprise, par un groupe souvent important et coté en Bourse. Il présente de manière valorisante les résultats de l'exercice écoulé. Appelé « rapport d'activité » ou « rapport annuel », il s'adresse alors aux actionnaires, clients, partenaires, journalistes... ;
2. le rapport sur les activités d'un secteur en évolution afin d'informer et de mieux coordonner les différentes initiatives ;
3. le rapport individuel rédigé par une personne à la demande de sa hiérarchie pour faire le point sur les activités liées à son poste. Ce type de rapport prépare souvent l'entretien professionnel annuel avec un membre de sa hiérarchie.

Trame d'un rapport d'activité de société

À partir du cas Vaisselair, vous serez en mesure de mieux saisir le raisonnement à suivre afin de dégager par étapes la substance de votre rapport.

Appliquons ensemble cette méthode à un rapport annuel d'activité en nous laissant guider, pour plus de facilité, par la succession des lettres APPROACH.

Rapport d'activité de la société Vaisselair

Annonce : bref historique de la société ; 45 ans d'existence dans son secteur d'activité.

Présentation en chiffres : un chiffre d'affaires en progression grâce à l'ouverture sur le marché européen.

Problèmes à traiter : un redéploiement stratégique nécessaire.

Réactions de Vaisselair : un nouveau concept pour l'avenir avec le placard-égouttoir placé au-dessus de l'évier.

Opinions des dirigeants de l'entreprise : une gamme de produits plébiscitée.

Actions engagées : valoriser les stocks grâce au nouveau concept.

Conclusion : une stratégie de conciliation.

Horizons futurs : des perspectives commerciales favorables.

Annonce

Depuis sa création en 1990, la société Vaisselair s'est imposée sur le marché français sur lequel elle représente environ 10 % des parts de marché des égouttoirs fixes et mobiles, en bois et en plastique. Notre société bénéficie actuellement d'une image favorable en termes de fiabilité, de qualité de ses produits tant auprès de sa clientèle que de ses fournisseurs.

Présentation

Notre production annuelle a atteint au cours de cette année 250 000 égouttoirs, soit une production journalière d'environ 2 000 égouttoirs, dont une large partie (43 %) constitue notre stock. L'importance inhabituelle de celui-ci au cours de l'exercice 2014 est due en partie, semble-t-il, à la forte progression des ventes de machines à laver la vaisselle, plus économiques et mieux insonorisées qu'auparavant, concurrençant de ce fait nos produits. Les ventes de nos modèles ont atteint cette année un chiffre d'affaires de 20 000 000 F, soit une marge brute de 15 000 000 F. Ce résultat, comparé à celui de 2013, est en très légère progression. Cette dernière est liée en partie à l'ouverture

sur le marché européen, contrebalançant ainsi une baisse sensible des ventes sur le marché français.

Problématique

Ces deux facteurs combinés, la baisse des ventes en France et l'importance des stocks, conduisent la société Vaisselair à opérer un redéploiement stratégique afin de maintenir ses parts de marché tout en assurant son avenir à travers une nouvelle gamme de produits.

Réactions

Le fléchissement progressif des ventes des égouttoirs traditionnels en raison de l'accroissement des ventes de lave-vaisselle, l'augmentation de 11 % des coûts des matières premières en provenance de nos fournisseurs ont conduit la société Vaisselair à envisager une nouvelle stratégie pour conquérir de nouvelles parts sur le marché européen de l'égouttoir.

C'est à ce titre que Vaisselair vient d'acquérir auprès de la société italienne Cucinella SA les droits de production et de commercialisation d'un nouveau concept d'égouttoir pour l'ensemble des pays européens de l'AELE, à l'exception de l'Italie.

Opinions

Le tournant que nous venons de prendre cette année est décisif à plusieurs titres. L'étude de marché réalisée met en évidence l'intérêt des consommateurs pour ce type de produit commercialisé jusqu'alors par Cucinella SA en Italie où son implantation est large. Selon notre étude, leur produit égouttoir-vaisselier ne s'est pas implanté, lors des précédentes tentatives sur le marché européen, à la fois pour des raisons liées à la communication et à la distribution.

Actions

La rénovation et la diversification de nos produits s'établira donc dès l'année prochaine à travers le lancement de notre nouvelle gamme baptisée « Pluviose » qui favorisera un redéploiement aussi bien qualitatif (nouveau produit) que quantitatif (large éventail de variables possibles). Les services techniques envisagent déjà d'utiliser les stocks importants immobilisés actuellement pour les écouler par une adaptation technique des modèles existants à cette nouvelle ligne de produits.

Conclusion

La société Vaisselair, sensible aux attentes de ses clients et actionnaires, se donne donc les moyens de renouveler à la fois ses produits et son image tout en réduisant les coûts de stockage et les stocks improductifs.

Horizons

Le marché européen constitue pour Vaisselair un objectif porteur tant sur le plan des coûts des produits offerts que de leur fonctionnalité pour un habitat relativement exigu où l'espace gagné est primordial. Le concept « Pluviose », notamment, nous permet de nous positionner avantageusement face à la concurrence. La direction générale, après avoir étudié les différentes options qui s'offraient à Vaisselair, se réjouit des perspectives commerciales ainsi offertes par les choix effectués avec le soutien de son personnel et la confiance de ses actionnaires.

Le rapport individuel pour soulever des problèmes ou être force de propositions

À l'instar du rapport d'activité d'une entreprise, sanctionné par la confiance des actionnaires, le rapport d'activité individuel se doit d'atteindre les mêmes objectifs, cette fois vis-à-vis de sa propre hiérarchie.

Ressenti souvent par les rédacteurs comme un exercice contraignant, il n'en est pas moins un fantastique outil de promotion personnelle. En effet, les richesses humaines déployées à un poste sont trop fréquemment ignorées par les hiérarchiques. Votre rapport d'activité personnel peut donc être l'unique opportunité de décrire avec finesse l'ampleur de votre investissement personnel.

Pouvant devenir un véritable tremplin professionnel, le rapport d'activité n'est pas à négliger ou à bâcler dans le souci de s'en débarrasser au plus vite. L'exemple suivant, choisi parmi des cas réels, a permis à son auteur d'être véritablement reconnu par son supérieur hiérarchique auquel ce document était adressé.

Plan du rapport d'activité d'un superviseur en gestion de parc automobile

Sommaire	Commentaires
<p>Introduction</p> <p>I. Analyse de l'existant</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion des contraventions 2. Réceptions des mises en service 3. Vols de véhicules, immobilisation et écarts kilométriques 4. Activités annuelles et ponctuelles 	<p>Le développement du nombre d'entretiens professionnels conduit certains salariés à rédiger, à la demande de leur structure, leur rapport d'activité annuel afin de préparer cet entretien.</p> <p>Ce document s'appuie généralement sur des objectifs négociés et validés par les deux parties l'année précédente. Lorsque les objectifs sont atteints, le rapport suit un plan par catégories apte à favoriser, sous ses différentes facettes, l'analyse de l'activité du salarié.</p>
<p>II. Dysfonctionnements constatés et propositions d'amélioration</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contraventions occasionnées par un mauvais état du véhicule 2. Écarts kilométriques non justifiés par les succursales 3. Répercussions de la réduction de personnel sur l'activité du service 	<p>Seuls, toutefois, les dysfonctionnements relevés dans l'activité du service, ou lors de la réalisation incomplète ou totale des objectifs, entraînent un plan permettant de mieux analyser concrètement les résultats. Il est dans ce cas préférable, comme dans l'exemple ci-contre, de renoncer au plan par catégories en faveur d'un plan « diagnostic », plus analytique.</p>

Afin de vous permettre de saisir le ton donné par le texte lui-même, au-delà des plans présentés, nous vous proposons la troisième sous-partie et la conclusion de ce même rapport d'activité, rédigé par un superviseur. En effet, cet exemple pourrait vous être utile car ces rapports, généralement très confidentiels, sont rarement accessibles à un large public.

Vous aurez donc des difficultés à vous en procurer alors qu'il vous sera plus facile d'obtenir des rapports d'activité de société ou de secteurs, quant à eux largement diffusés.

Fin d'un rapport d'activité personnel

II. Dysfonctionnements constatés et propositions d'amélioration

3. Répercussions liées à la réduction du personnel sur l'activité du service

Il serait sans nul doute intéressant de développer de nouveaux angles de gestion du personnel en ne raisonnant plus exclusivement sur les coûts de personnel mais sur les pertes financières entraînées par l'impossibilité de réaliser un travail de fond.

Conduire une réflexion à long terme et ne plus se limiter, comme actuellement en raison du manque de personnel, à la gestion au jour le jour des problèmes quotidiens serait une démarche à mettre en place dans les meilleurs délais. Nous nous donnerions ainsi les moyens de penser nos nouvelles actions au lieu de rester trop centrés sur les réalités ponctuelles. Cette démarche favoriserait la qualité de notre gestion et par répercussion développerait notre efficacité.

Conclusion

Je me tiens à votre disposition pour toute réflexion d'ensemble sur l'harmonisation des tâches que je supervise et pour toute étude prospective sur la qualité.

Points clés à respecter

► Ne créez pas systématiquement une problématique

Les trois types de rapports d'activité précédents ont pour volonté de mettre en valeur des avancées et des réalisations. Il serait maladroit de dégager dès l'abord une problématique. L'introduction se contente donc de décrire le secteur et l'ensemble des activités réalisées. Si, toutefois, des limites ou des problèmes sont évoqués, c'est toujours dans la perspective de montrer comment ils ont été dépassés.

► Utilisez des illustrations chiffrées pour justifier vos présentations

Lorsque vous devez justifier une affirmation par des données chiffrées, demandez-vous à chaque fois quelle est la référence la plus favorable.

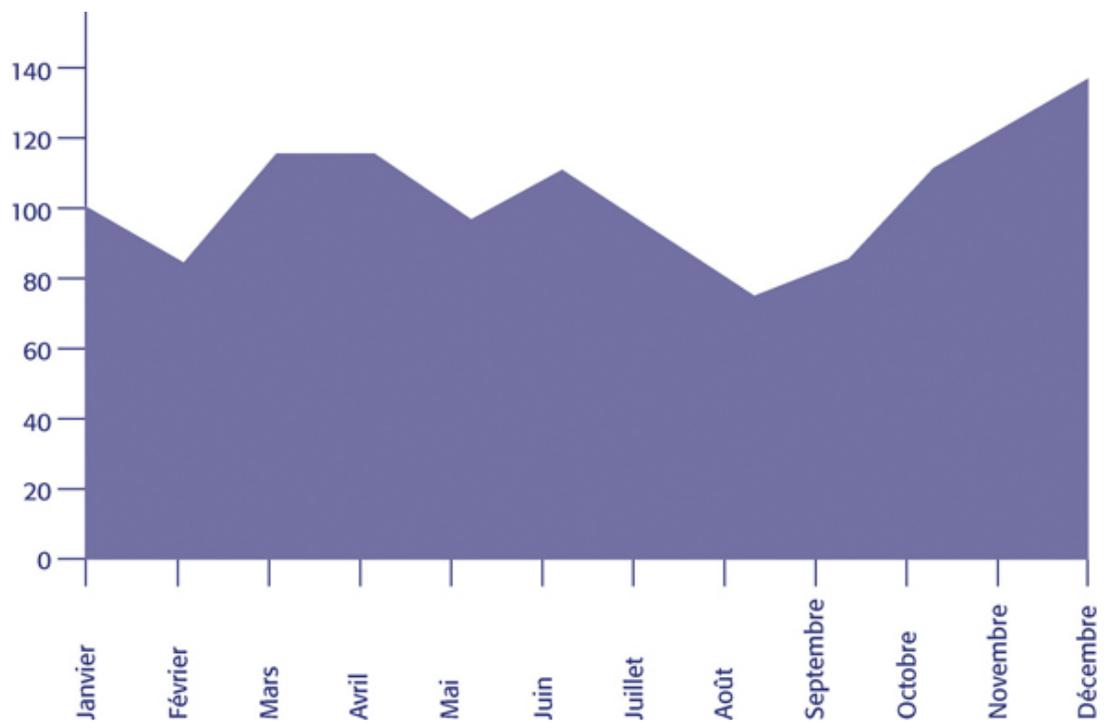
Utilisation des données numériques au sein d'un rapport

Toutes les données du tableau ci-dessous vont servir de base à l'élaboration des cinq graphiques suivants, pourtant en apparence très différents, mais s'appuyant tous exactement sur les mêmes chiffres. Le choix des types de graphique n'est donc pas anodin. Dans le cadre d'un rapport d'activité, soyez vigilant afin de choisir celui qui valorisera le mieux vos résultats.

Résultats obtenus au cours de l'exercice

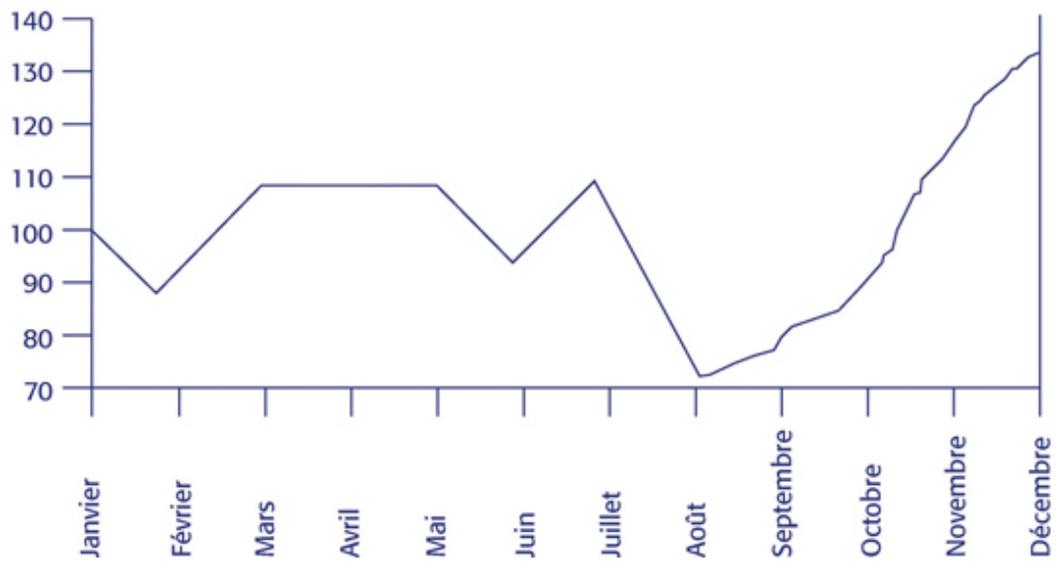
Mois	Ventes (milliers d'euros)
Janvier	100
Février	83
Mars	115
Avril	115
Mai	96
Juin	110
Juillet	90
Août	72
Septembre	82
Octobre	110
Novembre	125
Décembre	134

Graphique n° 1



Évolution des ventes présentant une courbe relativement régulière avec une baisse d'activité saisonnière normale en juillet et en août.

Graphique n° 2



Impression d'effondrement des ventes en août avec une embellie remarquable à partir de septembre.

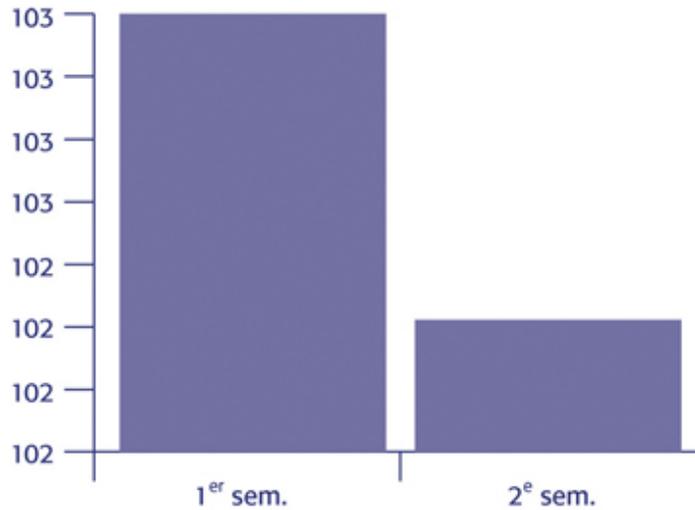
Graphique n° 3



Situation apparemment chaotique donnant une impression de fragilité de l'entreprise. Celle-ci est due à l'utilisation d'une échelle décalée en base 100. Toutes

les ventes en dessous de cette base seront perçues comme un mauvais résultat.

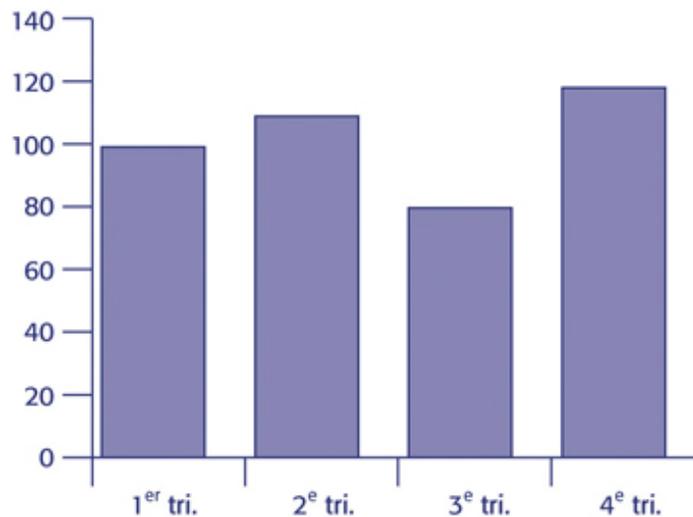
Graphique n° 4



De la même manière, le regroupement historique de plusieurs exercices de l'entreprise, du service, ou de vos résultats personnels, modifie complètement la perception du lecteur.

Attention à la perception négative des résultats obtenus ! Dans cet exemple, le calcul est effectué en semestres.

Graphique n° 5



Perception plus positive de la même situation, notamment en raison du calcul en trimestres et non plus en semestres comme dans le graphique N° 4.

Au travers des exemples précédents, vous pouvez constater combien la bonne utilisation des graphiques est fondamentale et constitue un moyen de valoriser vos résultats ou ceux de votre entreprise, tout en restant objectif et fidèle aux données réelles.

► Adaptez les titres et le ton au contexte choisi

Vous avez le choix entre deux sortes de titres : « pleins » ou « cadres ». Les titres pleins, plus journalistiques, donnent dès l'abord des informations sur les contenus. Ils permettent aux lecteurs pressés de survoler rapidement le texte en s'imprégnant du sens général de la partie ou de la sous-partie :

- *Collectivités locales : un lien vivant*
- *Une baisse des tarifs sans précédent*
- *Les énergies renouvelables, deuxième source de production*

Ce type de titre est à conseiller pour rendre votre texte plus vivant et plus dynamique. Il présente l'avantage d'exercer une influence

sur le lecteur dans le sens que vous souhaitez.

Les titres cadres, plus classiques, ont le mérite de bien cerner le contenu traité au sein de la partie ou sous-partie :

- *L'outil industriel*
- *L'engagement dans le monde*
- *L'environnement et la société*

Très objectifs, ces titres n'influencent aucunement le lecteur qui doit lire le texte pour prendre réellement connaissance des contenus. Cependant, les rapports d'activité ne comportant que des titres cadres sont moins efficaces quant à l'impact de communication.

Certains alternent donc habilement titres pleins et titres cadres pour créer à la fois une impression de dynamisme et d'objectivité. Dans ce cas, les titres pleins ou cadres sont situés au même niveau de titre : I, II, III (titres pleins par exemple), 1., 2., 3. (titres cadres) ou l'inverse.

► **Privilégiez la créativité des présentations**

Documents de prestige, parfois réalisés avec l'appui d'agences spécialisées, les rapports d'activité annuels doivent toujours être en accord avec la culture de l'entreprise. Si aucun professionnel de la communication n'intervient, il faudra bien entendu soigner le texte et procéder à plusieurs relectures (quatre minimum) par des personnes différentes. Toute faute de frappe ou d'orthographe pourrait être grandement préjudiciable à l'image de l'entreprise.

Il est important également de privilégier la couleur pour les titres ou pour le papier et d'insérer éventuellement des photographies parmi les annexes appuyant le contenu. Celles-ci créent en effet une « ambiance » susceptible de conduire l'image de l'entreprise dans le sens voulu par le rédacteur.

À RETENIR

- Certaines habitudes de secteur ou de service peuvent contraindre le rédacteur à respecter une trame préétablie ainsi qu'une unité rédactionnelle. Toutefois, n'hésitez pas à innover et à utiliser tous les moyens qui vous permettront de valoriser votre activité au sein de votre rapport.
- Beaucoup confondent compte rendu et rapport d'activité. Un rapport d'activité met en exergue des dysfonctionnements ou problèmes que votre commanditaire ne souhaite peut-être pas dégager si votre texte est appelé à être transmis à une hiérarchie, lors d'une fusion par exemple. Il préférera alors un compte rendu d'activité. Avant tout début de travail, définissez donc bien avec lui ses attentes et faites-lui valider explicitement le type de document souhaité.
- Les titres pleins valorisent l'initiative du rédacteur lorsque celui-ci rédige son rapport d'activité personnel. Cependant, des titres du type *Une progression spectaculaire des résultats* pourraient paraître arrogants dès lors que vous les appliquez à vous-même. Préférez des titres plus cadrés du type *Évolution des résultats au cours du dernier semestre*.

Chapitre 7

S comme rapports de Stage

- Trame d'un rapport de stage à connotation professionnelle
- Stratégies de plans
- Points clés à respecter

Les objectifs des rapports de stage sont les suivants : démontrer une intelligence critique susceptible d'améliorer les conditions environnantes ; enrichir ses acquis pour les transposer dans un cadre professionnel ; révéler ses capacités d'adaptation dans des situations nouvelles. Ils peuvent être résumés ainsi : adapter ses acquis aux réalités.

Nous avons identifié trois sortes de rapports de stage.

1. Le rapport effectué au sein d'une structure professionnelle dans le cadre d'un stage organisé pour compléter les apports d'une formation diplômante.
2. Le rapport rédigé à l'issue d'un stage dans un service lors d'une évolution de son emploi par l'utilisation de nouveaux matériels ou de nouvelles pratiques.
3. Le rapport centré sur une évaluation de la qualité d'un stage de formation par les stagiaires eux-mêmes.

Trame d'un rapport de stage à connotation professionnelle

À partir du cas Vaisselair, nous observerons la méthodologie de travail suivie par le chargé de mission en Italie. Celui-ci avait pour objectif d'étudier le marché et le produit afin de favoriser la décision d'achat du brevet.

Une nouvelle fois, nous nous appuyons sur les lettres APPROACH pour aborder plus rigoureusement les différentes étapes. Les notes du chargé de mission auraient pu être prises préalablement à la rédaction de son rapport selon ces huit rubriques. Il lui aurait été ainsi plus facile de penser à tout et de noter de manière organisée les différentes informations indispensables à la rédaction du texte final.

Rapport de stage Vaisselair

Annonce des objectifs du rapporteur stagiaire de Vaisselair : acheter ou non les droits d'exploitation du brevet à l'issue de sa mission.

Problème à résoudre : intérêt du brevet hors du marché italien ?
Ce concept italien peut-il s'implanter en Europe ?

Présentation du concept : les huit avantages du produit.

Réactions des consommateurs : un concept fonctionnel et économique apprécié de tous.

Opinions sur la pertinence d'une implantation en France : un produit adapté à notre savoir-faire professionnel.

Actions nécessaires au transfert technologique : une étude de marché indispensable.

Conclusions favorables à l'acquisition du brevet : nécessité d'acquérir les droits du brevet.

Horizon : perspectives à moyen et long terme.

Annonce

À la demande de la direction générale de Vaisselair, il m'a été confié la mission d'étudier une nouvelle gamme de produits, complémentaires de ceux que nous fabriquons déjà. Mon étude s'est déroulée du 15 au 30 mars dernier au siège milanais de Cucinella SA. L'objectif du présent rapport consiste à étudier les particularités du marché italien et la place qu'y occupe actuellement ce produit pour lequel nous envisageons d'acquérir le brevet.

Problématique

Il s'agit de prendre la mesure de la pertinence de ce nouveau concept pour les Français, tout en étudiant la faisabilité de son transfert sur le marché hexagonal, puis européen. En l'occurrence, est-il nécessaire d'adapter ce produit devenu typiquement italien, et sous quelles formes ?

Présentation : caractéristiques du produit

Cucinella SA commercialise depuis quinze ans un égouttoir-vaisselier qui fait à présent partie du mobilier de cuisine de 40 % des ménages italiens. Il présente huit avantages.

1. Fixé au-dessus de l'évier dans un placard sans fond, il permet à la vaisselle de s'égoutter sans avoir besoin de l'essuyer.
2. Le rangement s'effectue au fur et à mesure du lavage.
3. Il représente un gain de temps important allant de 20 à 30 minutes par jour.
4. Il évite l'encombrement autour de l'évier ainsi que l'encombrement au sol d'un placard supplémentaire.
5. Produit esthétique, il peut s'adapter en termes de design et dimensions à toutes les cuisines et à tous les éviers.
6. Il peut accepter grâce à son rangement vertical des ustensiles encombrants (poêles à frire...), trop volumineux dans un lave-vaisselle traditionnel.
7. Il est plus économique, pour le budget des ménages, qu'un lave-vaisselle (et moins encombrant) en dépense d'électricité et d'eau.
8. L'argument écologique de l'économie d'eau peut également être avancé.

Réactions

• Réactions des consommateurs

En dépit de l'émergence d'une nouvelle génération de lave-vaisselle insonores et économiques, les ventes de Cucinella SA n'accusent aucun fléchissement et se trouvent même en légère progression. La fonctionnalité du produit, de loin moins encombrant qu'un lave-vaisselle, notamment pour l'exiguïté

d'un habitat urbain, semble en être la cause avant même l'argument économique.

• Réactions des concepteurs

Cucinella SA a dû au cours des quinze années après le lancement du premier vaisselier-égouttoir diversifier sa gamme de produits afin de toucher plusieurs segments de clients potentiels. Sont alors apparus l'égouttoir en bois traditionnel, l'égouttoir vaisselier en métal gainé de plastique, puis un large éventail de couleurs et de formes. Ils ont été adaptés à l'évolution des ustensiles ménagers. Ils peuvent accueillir les couverts, poêles... et, ce, selon un concept encastrable dans les cuisines en kit ou clés en mains.

• Réactions des équipementiers de cuisine italiens

Sensibles à l'intérêt et à la fonctionnalité de ce nouveau concept, les équipementiers italiens ont proposé une gamme de cuisines équipées dotées du Cucinella duo (égouttoir et vaisselier). Celui-ci présente l'intérêt de ne pas entraîner de surcoûts importants en comparaison de l'acquisition d'un placard traditionnel de rangement de vaisselle.

• Réactions des promoteurs d'électroménager

Le lave-vaisselle, présenté dans un premier temps comme un progrès au regard des vaisseliers-égouttoirs, est peu à peu apparu en termes d'image comme un élément complémentaire du concept Cucinella SA. En effet, leurs deux fonctions sont tout à fait compatibles puisque les vaisselles importantes sont effectuées par le lave-vaisselle et les vaisselles d'appoint rangées et séchées dans le Cucinella. Ces deux équipements, d'abord présentés comme concurrents, sont devenus au fil du

temps complémentaires et cohabitent parfaitement dans les nouvelles cuisines équipées.

Opinions sur la pertinence du produit pour le marché français

L'expérience italienne montre à quel point ce produit inventif, bénéficiant d'une image favorable, peut s'insérer dans n'importe quelle cuisine grâce à l'utilisation de la place perdue au-dessus du vaisselier de l'évier.

L'opposition que nous avons perçue au départ avec les nouvelles générations de lave-vaisselle insonorisés n'est pas fondée et s'avère plutôt complémentaire dans l'esprit des consommateurs. Ce concept s'inscrit dans la lignée de notre savoir-faire. Notre gamme de produits peut y être facilement adaptée grâce à son insertion dans un placard, au-dessus de l'évier de notre clientèle habituelle.

Les parois du placard mural peuvent accueillir des ustensiles plus volumineux (poêles, caquelons, cocottes-minute...) que les égouttoirs traditionnels, dès lors que des crochets ou de nouvelles étagères-égouttoirs peuvent s'y fixer.

Enfin, les coûts de stockage réemployés et les stocks immobilisés (43 % de la production de cette année) pourraient être utilisés en s'adaptant à ce nouveau concept.

Actions susceptibles d'adapter le produit Cucinella aux exigences du marché français

Plusieurs études s'imposent, préalablement au lancement en France, et peut-être ensuite à l'Europe entière, de cette nouvelle gamme de produits :

- une étude de marché faisant apparaître la nature de la demande potentielle (intérêt et acceptabilité du produit), le seuil de prix de vente acceptable par le consommateur ;

- une étude d'image très poussée afin de comprendre l'échec de l'implantation en France du concept Cucinella dans les années quatre-vingts ;
- une étude technique permettant d'évaluer le surcoût que va représenter l'adaptation de nos produits aux caractéristiques de ce nouveau produit ;
- une étude de la stratégie à adopter en termes de réseaux de distribution (en direct, équipementiers...) ;
- une étude sur la politique de communication et de promotion du produit en fonction de l'image et de sa représentation dans l'esprit des consommateurs.

Conclusions

Les observations que j'ai pu formuler au cours de cette étude sont tout à fait favorables à l'achat du brevet Cucinella pour le marché français et européen (hors Italie).

Ce concept intelligent, pratique et astucieux, semble pouvoir s'adapter facilement à l'organisation des cuisines européennes sans qu'on puisse craindre la concurrence des nouveaux lave-vaisselle. L'investissement nécessaire devrait être relativement faible (hors achat du brevet) car il correspond parfaitement à notre savoir-faire.

Horizons : perspectives à moyen et long terme

L'essoufflement de notre gamme de produits (stagnation des ventes globales, fléchissement des ventes en France, stocks importants) devrait connaître un renversement de tendance grâce au concept Cucinella.

Cette réorientation stratégique, dont nous ressentons la nécessité depuis plusieurs années, s'effectuera donc sans réorganisation majeure de notre production car elle s'inscrit dans la continuité de notre savoir-faire tout en valorisant l'image de Vaisselair.

En outre, la conquête du marché européen que nous venons d'amorcer, pour le Vaisselair 2 notamment, pourra se poursuivre grâce au concept Cucinella.

BRUNO BANDINI

Stratégies de plans

Les plans des rapports de stage de formation sont généralement *organisés par catégories*. Les aspects descriptifs y sont en effet importants. L'analyse sous forme de graphiques s'effectue au sein des parties ; c'est à ce moment-là que le rédacteur peut aborder par exemple les causes ou répercussions possibles d'un dysfonctionnement. Les moments d'analyse y sont donc moins fréquents que dans un rapport d'étude, où toute une partie peut être réservée à la recherche approfondie des causes d'un problème.

Dans le cas Vaisselair, précédemment traité en APPROACH, le plan par catégories du rapport de stage aurait pu être également construit de la façon suivante plus traditionnelle :

Plan d'un rapport de stage dans le cadre d'une mission professionnelle

Introduction : présentation et problématique

Ce concept peut-il être diffusable aux autres pays européens ?

I. Présentation de la société Cucinella SA

- La société et son environnement
- Ses produits et son positionnement

II. Atouts du produit

- Description des 8 atouts
- Intérêt pour les consommateurs
- Intérêt pour les partenaires

III. Actions à prévoir

- Effectuer une étude du marché français
- Évaluer concrètement les surcoûts de l'adaptation du produit au marché
- Envisager une stratégie d'image

► Plans de stage en situation diplômante

Les rapports de stage rédigés en vue de l'obtention d'un diplôme, certificat ou validation, sont construits aussi selon un type de plan par catégories. Le piège dans ce cas consiste à rédiger un *compte rendu* de stage au lieu d'un réel *rapport* de stage.

Il faut noter, au préalable, que le stage peut être court (un ou deux mois) ou plus long. Or, un rapport de stage doit prouver des qualités de réflexion à un poste donné et donc être d'une certaine manière force de proposition. Il sera toutefois difficile lors d'un stage court ou dans certains contextes, comme l'assistantat juridique par exemple, de mettre en place des idées novatrices d'amélioration. Dans ce premier cas, il faudra se centrer essentiellement sur la qualité des tâches accomplies et démontrer comment, malgré le peu de liberté d'action ou de temps, il nous a été possible de produire un travail très professionnel. Ces situations différentes vont appeler trois tendances de plan.

1^{er} cas : Plan d'un rapport de stage court

Sommaire	Commentaires
<p>Remerciements</p> <p>Présentation du contexte administratif du stage (contrat de...)</p> <p>I. Présentation et structure de l'entreprise d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche signalétique • Historique • Secteur et activités • Implantation géographique • Importance • Organisation générale • Structure du service <p>II. Description des tâches accomplies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du courrier • Réception et enregistrement des demandes d'achat • Frappe de commandes de produits • Envoi des commandes éditées • Suivi des règlements de facture <p>Conclusion centrée sur les apports personnels du stage</p> <p>Annexes</p>	<p>Dans le cas des rapports de stages courts, le rédacteur consacrera une partie plus descriptive à la présentation du contexte pour décrire en 2^e partie les tâches réalisées, mais en s'efforçant, pour chacune d'entre-elles, de montrer avec quelle intelligence celles-ci ont été accomplies. Il faudra donc avoir sans cesse présent à l'esprit cet objectif lors de la rédaction. En effet, il sera nécessaire d'évoquer systématiquement les problèmes que vous aurez rencontrés (même s'ils ne sont pas d'une très grande ampleur) et montrer comment vous avez su les surmonter.</p> <p>Si toutefois vous n'avez rencontré ni problèmes ni dysfonctionnements, il faudra réfléchir à l'organisation que vous avez adoptée, aux preuves de votre rigueur professionnelle et présenter vos suggestions personnelles d'amélioration dans la perspective de développer votre professionnalisme.</p>

Les stages, lorsqu'ils sont étalés dans le temps (plus de deux mois), permettent de déployer une plus grande créativité et, par la confiance instaurée, de proposer et parfois de mettre concrètement en place des améliorations significatives. Il est alors indispensable de mettre en valeur ces nouveaux apports à l'occasion de son rapport de stage.

2^e cas : Plan d'un rapport de stage de plus de deux mois

Sommaire	Commentaires
<p>Remerciements</p> <p>Présentation du contexte administratif du stage</p> <p>I. Présentation et structure de l'entreprise d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche signalétique • Historique • Secteur et activités • Implantation géographique • Importance • Organisation générale • Structure du service <p>II. Description des tâches quotidiennes</p> <p>(description très brève de ses tâches et des activités ayant entraîné une amélioration certaine)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du courrier • Réception et enregistrement des demandes d'achat • Frappes des commandes de produit • Envoi des commandes éditées • Suivi des règlements de facture <p>III. Organisation d'un colloque professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historique du projet • Contact avec les intervenants • Gestion des plannings • Location des salles • Création d'un mailing • Contact avec les agences chargées de concevoir la plaquette • Organisation de la journée – Impact de celle-ci <p>Conclusion</p> <p>Annexes</p>	<p>Le plan général des rapports de stage se présente par catégories. Il serait maladroit dans ce domaine de vouloir tout bouleverser par un plan plus aiguë, de type diagnostic.</p> <p>La 1^{re} partie est généralement la même dans tous les rapports de stage. Toutefois, les rubriques ne sont pas forcément suivies dans l'ordre proposé dans cet exemple. Votre créativité lors de la rédaction de ce type de document, un peu formel, peut apporter un «plus» significatif au texte. Vous pourrez imaginer de présenter l'historique à partir, par exemple, d'une flèche dirigée vers le bas de la page, entourée des dates significatives, etc.</p> <p>Toute innovation sera fort appréciée. Votre créativité et votre maîtrise du traitement de texte seront alors un atout supplémentaire.</p> <p>La 2^e partie, généralement très descriptive, doit toutefois être argumentée. Il ne s'agit pas de faire un compte rendu de stage. Même une tâche répétitive, lorsqu'elle est bien menée, peut être un moment d'intelligence et de bon sens. C'est ce que doit mettre en valeur votre argumentation.</p> <p>La 3^e partie est très valorisante : il ne s'agit pas de simples propositions mais d'une action concrète déjà réalisée. Si vous êtes dans ce cas, pensez bien à sortir de la simple description afin de montrer les différentes options possibles et les choix que vous avez su effectuer en cours de mission. Dans ce cas, l'intégration des annexes au texte est une plus-value qui vous permettra d'étayer vos réalisations.</p>

Un troisième cas peut se présenter : celui où un dysfonctionnement a été repéré par le rédacteur. Ce dernier va donc devoir proposer une analyse, étayer des propositions de solution et éventuellement faire part de résultats et de réactions. En effet, selon le temps imparti, ces propositions ont pu être déjà mises en application. Il sera alors particulièrement habile d'en décrire l'impact et les réactions suscitées.

3^e cas : Plan d'un rapport de stage assorti de propositions

Sommaire	Commentaires
<p>Présentation du contexte administratif du stage</p> <p>I. Présentation et structure de l'entreprise d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiche signalétique • Historique • Secteur et activités • Implantation géographique • Importance • Organisation générale • Structure du service <p>II. Description des tâches quotidiennes</p> <p>(Description très brève de ses tâches et des activités ayant entraîné une amélioration certaine)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du courrier • Réception et enregistrement des demandes d'achat • Frappe des commandes de produit • Envoi des commandes éditées • Suivi des règlements de facture 	<p>Ce type de rapport est conduit à partir d'un plan par catégories afin d'exposer de manière, en apparence objective, les différents aspects du stage.</p> <p>La 1^{re} partie est toujours un peu formelle mais elle permet aux membres d'un jury de situer rapidement le candidat dans son secteur et son contexte professionnel direct. Elle est également intéressante pour eux car ils peuvent en retirer un intérêt personnel par une meilleure connaissance des entreprises d'un secteur.</p> <p>La 2^e partie, décrivant les tâches réalisées, est forcément nécessaire. Il est en effet rare de se voir confié, en tant que stagiaire, des réalisations complètement innovantes. Dans cette situation, on doit d'abord apprendre les réalités de l'existant quotidien pour, éventuellement, aborder par la suite des activités moins habituelles.</p>

Rendez vos titres positifs et ne remettez pas en cause le travail réalisé par les équipes en place en écrivant par exemple : *Dysfonctionnements constatés*. Ce serait fort maladroit dans le cadre d'une entreprise qui vous a accueilli(e) avec confiance.

Si par ailleurs vos propositions sont intéressantes mais inapplicables actuellement dans l'entreprise pour des questions de budget, présentez-les tout de même. Votre jury sera sensible à votre vision prospective et pourra estimer que ces propositions pourraient aboutir dans un contexte financier plus favorable.

► Plans de stage d'évaluation d'une formation

Quant aux rapports centrés sur l'évaluation d'une formation, ils pourraient être construits très différemment selon le nombre de thèmes abordés, la présence d'un ou plusieurs formateurs et votre degré de satisfaction personnel.

Plan d'un rapport de stage à la suite d'une formation

Sommaire	Commentaires
III. Propositions d'amélioration <ul style="list-style-type: none">• Historique du projet• Contact avec les intervenants• Gestion des plannings• Location des salles• Création d'un mailing• Contact avec les agences chargées de concevoir la plaquette• Organisation du sujet – Impact de la journée Conclusion Annexes	La 3 ^e partie, plus dynamique, répertorie les propositions. Il s'agit d'y effectuer un réel diagnostic de l'existant, de présenter ses hypothèses, ses solutions, leurs coûts. Présentez habilement vos propositions d'amélioration en mettant en évidence un aspect important ou en faisant appel à une nouvelle technique. Pensez bien à être dans le concret en abordant avec précision les mises en place pratiques.

Ce type de rapport est d'une rédaction relativement libre, à l'initiative du rédacteur. Il ne présente pas en effet les mêmes enjeux que les rapports de stage validant un diplôme.

Points clés à respecter

► Insérez des remerciements en début de rapport

Les rapports de stage comportent toujours des remerciements, généralement destinés à l'équipe d'accueil du stagiaire sur le terrain professionnel. La difficulté, ressentie par certains, est liée à la conception de ce texte, certes formel, mais quasiment indispensable pour respecter les règles de déférence.

Afin de vous permettre de créer un texte personnalisé, nous vous proposons deux exemples de texte possible sur lesquels vous pourrez vous appuyer pour développer le vôtre.

Remerciements pour rapport de stage

- Je tiens à vivement remercier la société... et l'ensemble de ses collaborateurs pour leur accueil chaleureux, leur attitude constructive et leur accompagnement très professionnel.
- Je tiens plus particulièrement à exprimer ma reconnaissance envers Monsieur..., (*fonction*)..., pour m'avoir accepté(e), au sein de son service et à Madame..., ma tutrice, (*fonction*), pour son aide, sa compréhension et sa gentillesse.
- Ce stage m'a, en partie grâce à eux, permis de m'insérer avec facilité dans le monde professionnel et de disposer désormais d'une expérience concrète à présenter auprès de mes futurs employeurs.

Il aurait été possible de concevoir bien d'autres types de texte. Dans cette optique, l'exemple que nous vous proposons ci-après

doit vous permettre de ne pas rester bloqué(e) sur un unique modèle.

Autre exemple plus développé

Le a débuté ma vie professionnelle dans l'entreprise

Le Directeur général, Monsieur et la responsable des ressources humaines, Madame, m'ont accueilli(e) avec chaleur et sympathie.

Aussi, je tiens à les remercier de même que Mesdames et avec lesquelles j'ai partagé les différentes tâches quotidiennes. Grâce à leurs explications très claires et à leur patience, j'ai pu, en effet, assurer mes activités dans un contexte particulièrement favorable.

Enfin, j'inclus dans ces remerciements l'ensemble des personnes du service qui m'ont motivé(e) par l'ambiance dynamique qui règne dans l'entreprise.

Vous pouvez bien entendu remercier d'autres personnes (fournisseurs, partenaires...) et éventuellement les formateurs, ou un formateur privilégié, du centre de formation à l'origine de ce rapport.

► Créez un sommaire paginé

Un sommaire, son nom est explicite, est plus succinct qu'une table des matières. En début de lecture, il s'agit de présenter le plan de votre travail. Vous y reporterez les grands titres et les sous-titres de premier niveau. C'est ce type d'approche qui est retenue dans un rapport de stage. Il est généralement paginé en chiffres romains.

La table des matières, en revanche, intègre tous les niveaux de titre. C'est un outil très intéressant dans un livre technique. Le lecteur peut en effet s'y reporter au gré de ses besoins, parfois désordonnés. Lorsque les tables des matières sont très volumineuses, elles sont insérées en fin de texte pour ne pas

créer un phénomène de rejet en début de lecture par une apparence trop rébarbative.



Certains intitulent par erreur « sommaire » la table des matières.

► Adaptez vos annexes à vos besoins

Dans le cas d'annexes courtes (une page maximum), il peut être habile de placer le document à intégrer au sein même du texte. Toutefois, afin qu'il n'entrave pas la lisibilité, il sera photocopié sur une page de couleur.

Quand les annexes sont longues, elles sont placées en fin de texte. Leur lecture devient difficile par la nécessité de s'y reporter sans cesse en abandonnant provisoirement la page qui réclame cette consultation. Afin de pallier cet inconvénient, certains dégagent les annexes à part, au moyen d'un document relié, intitulé « Annexes du rapport ».

Cette méthode présente l'avantage, non négligeable, de permettre la consultation des annexes sans perdre la page consultée. Tout le sens, texte et documents de preuve, est alors matériellement sous le regard du lecteur qui les visualise rapidement.

► Créez une fiche signalétique

En début de texte, il est pertinent de présenter une fiche signalétique de l'entreprise ou l'administration dans laquelle le stage est effectué.

C'est un gage de pragmatisme et d'efficacité très utile aux jurys pour repérer rapidement les caractéristiques du contexte du rapport.

Fiche signalétique

Raison sociale

Siège social

Code APE

N° Siret

N° RCS

Secteurs d'activités

Téléphone

Télécopie

Date de création

Statut juridique

Capital

Effectifs

CA (euros)

Convention collective

Nombre d'actionnaires

Président-directeur général

Directeur général

► Choisissez des titres « cadres » pour les rapports de stage

Les titres « pleins », nous l'avons vu précédemment, sont efficaces pour donner du dynamisme à un texte. Or, vous pourriez penser qu'un rapport de stage a bien cet objectif là. Toutefois, dans ce contexte, il serait prétentieux de créer des titres pleins

« engagés ». Ce document doit en effet être jugé très objectivement. À cette fin, les titres « cadres » sont mieux adaptés car ils permettent au lecteur de se faire lui-même son opinion, après lecture des contenus : *Convocation et tenue de l'Assemblée générale ordinaire approuvant les comptes.*



Ne créez pas de titres trop génériques, devenant creux lors de la lecture : *Comptabilité et comptes annuels.*

Écrivez plutôt : *Tenue de la comptabilité et établissement des comptes annuels.*

Doit-on employer le pronom personnel « je » dans un rapport de stage ?

C'est possible mais évitez de débiter vos paragraphes par ce pronom qui, employé trop souvent, peut apparaître comme une surestimation de l'ego. Il est préférable d'écrire :

« Lors de ces communications, il *m'*apparaît important d'insister pour que chacun réponde à des questions d'ordre administratif. *Mon* objectif est en effet d'obtenir leur adresse pour envoyer ultérieurement une documentation. »

Et non :

« Lors de ces communications, *j'*insiste pour que chacun... *J'*ai en effet pour objectif... »

Par ailleurs, si vous avez pour habitude d'utiliser le pronom « nous », il s'agit là d'un réflexe universitaire.

À RETENIR

- Le rapport de stage ne doit pas être confondu avec le compte rendu de stage, plus factuel. En effet, le rapport de stage, après une première partie informative obligatoire, doit comporter ensuite des analyses de besoins, problèmes ou dysfonctionnements constatés pour ensuite exposer les actions réalisées ou à réaliser.
- Le rapport de stage peut également être un rapport rédigé à la suite d'une formation et doit, lui aussi, intégrer une partie où l'avis personnel du rédacteur est argumenté.
- Le rapport de stage engage son rédacteur pleinement. Le pronom « nous » utilisé dans les mémoires académiques est abandonné au profit du pronom « je ». Toutefois, il est préférable de ne pas l'utiliser de manière excessive et de plutôt employer des formules comme : « Cette proposition, selon mon analyse, pourra... »

Chapitre 8

P comme rapports de Projet

- Trame d'un rapport de projet
- Stratégies de plans
- Points clés à respecter

Les objectifs des rapports de projet sont les suivants : anticiper sur l'évolution à partir de plusieurs scénarios ; proposer des solutions à des problèmes non encore apparus ; définir des étapes progressives et réalisables au niveau humain, technique, organisationnel ou financier. Ils peuvent être résumés ainsi : démontrer la faisabilité du projet.

Nous avons identifié trois sortes de rapports de projet.

1. Le rapport chargé de mettre en place une nouvelle organisation, d'accompagner l'évolution de structures existantes, d'instaurer de nouvelles procédures.
2. Le rapport centré sur les outils, moyens et techniques visant à faire évoluer les outils de production, l'investissement matériel, les outils de communication.
3. Le rapport de projet global intégrant des aspects humains, organisationnels, techniques et financiers dans la perspective d'une nouvelle stratégie d'ensemble : économique, culturelle, sportive...

Trame d'un rapport de projet

Plan du rapport

Annonce des objectifs : de l'acquisition du concept vers la réalisation du projet.

Problèmes rencontrés : pour une meilleure optimisation des capacités de Vaisselair.

Présentation : les quatre objectifs de Vaisselair.

Réactions des différents services : tour d'horizon des services de Vaisselair.

Orientations possibles : investir dans la production pour satisfaire la demande.

Actions à réaliser : les trois étapes du projet.

Conclusions : nécessité d'une concertation régulière interservices.

Horizons et perspectives : valorisation de l'image des produits Vaisselair.

Rapport de projet Vaisselair

Annonce

À la suite de l'avis motivé de plusieurs experts extérieurs et d'études réalisées au sein de nos différents services, notre société vient de donner son accord à un projet de redéploiement de ses activités.

En effet, à la suite de l'achat des droits d'exploitation pour la France et l'Europe du brevet italien Cucinella SA, Vaisselair vient de se doter de la possibilité de réorienter sa production par la commercialisation d'une nouvelle gamme de produits.

Cette dernière aura des incidences évidentes tant dans la réorganisation de la production, à ses différentes étapes, que dans sa politique de distribution et de promotion auprès des clients potentiels de ces nouveaux produits.

L'objet du présent rapport consiste à planifier de manière prévisionnelle ces différentes étapes.

Problématique

Les problèmes auxquels nous devons faire face, ainsi que les contraintes à prendre en compte, sont multiples. Il s'agit à tous les stades du projet d'optimiser notre potentiel productif en amont tout en l'adaptant aux possibilités de commercialisation en aval.

Présentation (reformulation des objectifs)

Nos objectifs sont actuellement au nombre de quatre :

1. *développer les ventes* qui connaissent un fléchissement sensible actuellement sur le marché français en exploitant les possibilités d'utilisation des droits d'exploitation (acquis pour une utilisation européenne) à l'ensemble des pays de l'AELE (Association européenne de libre-échange), hors Italie ;
2. *valoriser le stock disponible* (43 % de la production de l'année précédente) totalement ou partiellement en intégrant les égouttoirs dans la mesure du possible au nouveau concept Cucinella ;
3. *diversifier notre gamme de produits* étant donné que seulement deux de nos modèles d'égouttoirs représentent 80 % de notre chiffre d'affaires annuel ;
4. *rajeunir l'image de Vaisselair* en offrant un éventail de produits plus large avec un nouveau concept et un nouveau design.

Réactions (internes à Vaisselair)

Plusieurs services ont manifesté leur intérêt et leurs réserves pour ce projet. Nous allons procéder à une synthèse par secteurs.

• Services techniques et production

Le passage d'une monoproduction, représentant 80 % du CA, à une production plus diversifiée va entraîner une adaptation des méthodes de travail aux nouveaux produits, adaptation pouvant être accompagnée, selon l'orientation technique, par l'achat de matériel lourd.

Les deux machines plieuses à commandes numériques peuvent sans grande difficulté s'adapter à la nouvelle configuration des produits Cucinella dans la mesure où ceux-ci

respectent en dimension (avec une tolérance de 20 cm) la structure actuelle.

En revanche, si l'égouttoir-vaisselier Cucinella est réalisé également en bois, il devra être, pour des raisons techniques, solidaire du meuble par une fixation sur les côtés. Dans ce cas, il faudrait envisager de solidariser, en phase de construction, l'égouttoir Cucinella avec le placard mural : ceci est techniquement impossible au regard de l'équipement actuel. Deux solutions sont alors possibles :

- prévoir un montage semi manuel deux fois plus lent que le montage complet par la machine ;
- envisager un montage entièrement automatisé après l'achat de matériel lourd (évalué à 228 675 euros environ). Après une période de formation et d'adaptation au nouveau matériel, sa réalisation pourra être prise en charge par nos ouvriers.

• **Service commercial**

L'essoufflement de nos produits est patent selon l'avis de nos représentants, ce qui rend l'offre de ceux-ci de moins en moins attractive pour l'ensemble du secteur de la grande distribution qui, rappelons-le, constitue environ 50 % des ventes de produits Vaisselair.

Le service commercial semble opter, en conséquence, pour une stratégie différenciée : un Cucinella métallique revêtu d'une gaine plastique bon marché avec un grand choix de couleurs, ajustable par suspension sur des étagères et placards au-dessus des éviers. Il serait enveloppé d'une toile plastique ajourée avec fermeture éclair pour maintenir la vaisselle à l'abri de la poussière au-dessus et sur les côtés, tandis que le fond, ouvert, permettrait à l'eau de s'évacuer directement dans l'évier. Ce produit serait susceptible d'intéresser à la fois la grande

distribution et les détaillants, compte tenu de sa fonctionnalité et de son coût relativement bas.

L'autre produit Cucinella en bois pourrait être intégré dans les cuisines équipées. Cette deuxième orientation implique le passage d'accords commerciaux avec d'autres sociétés d'équipements de cuisine avec lesquelles, selon le service commercial, nous pourrions facilement traiter, compte tenu de leur intérêt pour ce concept.

• **Service financier**

La protection juridique concernant l'exclusivité des droits d'exploitation en Europe, hors Italie, nous prémunit de la concurrence pendant une durée de cinq ans. Cette situation, selon le service financier, peut nous permettre de prendre de l'avance sur la concurrence en nous assurant une position de quasi-monopole au moins pour les cinq à huit années à venir.

Toutefois, l'investissement, devant être généré, par l'achat de matériel lourd pour la fabrication des modèles en bois, devra faire l'objet d'un prêt bancaire. En effet, la réserve constituée à ce jour, pouvant être affectée à ce type d'opération, ne couvrirait la dépense qu'à hauteur de 50 %.

Par ailleurs, les éléments du dossier que Vaisselair soumettra à notre banque devraient emporter la décision aux taux consentis habituellement.

Opinions

Après consultation des trois services concernés par le projet, il semble nécessaire d'opter pour un investissement en matériel qui nous permettrait de rentabiliser les droits du brevet exploitables sur cinq ans seulement et d'asseoir notre position de leader pour ce type de produit, promis à un bel avenir.

Par là même, le marché des équipementiers de cuisine nous est ouvert en assurant ainsi un essor inespéré à nos produits. À

cela s'ajoute l'entrée sur le marché européen, garantie par nos droits d'exploitation.

Les perspectives optimistes, formulées par le service commercial, nous conduisent donc tout naturellement à anticiper la réponse à une forte demande future en investissant dans le matériel proposé par la production et les services techniques.

Actions

La mise en place du projet devrait donc se dérouler en trois étapes.

1. Étapes de mise en place : service financier

- Constitution du dossier de financement.
- Chiffrage du coût prévisionnel unitaire (charges fixes et variables).
- Évaluation du coût financier (droits + intérêts) à répartir sur le prix de vente unitaire à partir de la demande prévisionnelle.

2. Étapes de constitution de réseaux de distribution (service commercial)

- Établissement d'accords de principe avec les équipementiers.
- Évaluation de la demande potentielle des centrales d'achat et des détaillants à partir des rapports des VRP.

3. Étapes de lancement de la production (services production et techniques)

- Formation de trois ouvriers à Düsseldorf chez notre fournisseur de machines-outils, pendant deux semaines (modèle bois).
- Adaptation aux nouvelles contraintes du produit pendant la même période sur notre matériel pour le personnel restant (modèle métal gainé).
- Lancement de la production proprement dite début mai prochain.

Conclusions

Afin de coordonner les étapes et faire face aux éventuels dysfonctionnements et retards dans le calendrier fixé, une réunion interservices hebdomadaire devra être programmée. La réussite de ces différentes étapes du projet dépend en grande partie de la fiabilité des informations transmises par nos VRP sur le terrain. Il serait souhaitable qu'ils rédigent, dès à présent, un point mensuel sur l'évolution de la demande, aspect le plus aléatoire et le plus difficile à contrôler.

Horizons (perspectives de développement)

Dès juin, nous disposerons d'informations plus fiables sur les perspectives de développement. Dès lors, il sera possible d'envisager notre stratégie de promotion de produits Vaisselair afin de s'approprier durablement l'image de ce nouveau concept qui, semble-t-il, est perçue différemment d'un pays européen à l'autre. La contribution d'un spécialiste de la communication sera alors nécessaire afin de pérenniser notre position sur le marché.

ÉDOUARD DESPROGES

Stratégies de plans

Les rapports de projet utilisent dans la majorité des cas un plan diagnostic. En effet, afin de mettre en évidence l'intérêt d'un projet le rédacteur doit justifier de son utilité en faisant état des raisons qui le conduisent à le proposer. À ce stade, ce sont souvent les difficultés rencontrées, la volonté de changement, la nécessité d'adaptation ou les objectifs d'amélioration qui en constituent les causes. Ce travail d'exposition des faits est nécessaire afin que le lecteur soit en mesure d'en saisir tout l'intérêt.

Les objectifs du projet sont ensuite évoqués avant leur présentation proprement dite afin de tracer la voie que celui-ci doit emprunter. Il est souvent nécessaire à ce stade d'en décrire les

principaux aspects : humains, techniques, organisationnels ou financiers. Lorsque le lecteur en aura compris et apprécié la teneur, il vous faudra lui présenter les étapes nécessaires à sa mise en œuvre et à sa réalisation.

Enfin, avant de conclure, le rédacteur doit être en mesure de formuler à son lecteur un certain nombre de recommandations personnelles pour rendre le projet plus concret, plus convaincant et mieux réalisable.

Le rapport, présenté précédemment selon la méthode APPROACH, constitue une trame qui pourrait faire l'objet d'un regroupement des étapes comme dans le plan suivant :

Rapport de projet Vaisselair

Plan suivi

Introduction

1. Motivations initiales pour une nouvelle stratégie

- Stagnation et fléchissement des ventes de produits traditionnels
- Importance du volume des stocks immobilisés et coûteux
- Nécessité du renouvellement de l'image Vaisselair auprès de la clientèle
- Vers une plus grande diversité des produits

2. Architecture du projet

- Caractéristiques juridiques du brevet acquis
- Adaptations techniques nécessaires
- Exigences financières prévisionnelles
- Orientations de la nouvelle stratégie commerciale

3. Étapes de mise en œuvre

- Trésorerie et dispositions bancaires

- Redéfinitions des objectifs commerciaux
- Modalités techniques et modifications des procédures de fabrication

4. Recommandations

- Mettre en place une réunion interservices hebdomadaire
- Solliciter une remontée permanente de l'information par les VRP
- Suivre précisément l'évolution de la demande dans le compte rendu mensuel des chefs des ventes

Conclusion

Points clés à respecter

Le rapport de projet repose en grande partie sur la capacité de projection et d'anticipation de son rédacteur. À partir d'une recherche, de résultats en sciences exactes ou humaines, le rédacteur de ce type de rapport se doit de satisfaire notamment quatre critères.

La **faisabilité** consiste à démontrer au cours du rapport que le projet n'est pas utopique et qu'il s'avère techniquement faisable. Les moyens et méthodes dont dispose le porteur de projet doivent lui permettre en principe de le mener à terme. Le projet de lampadaire orbital, bien que surprenant au premier abord, est techniquement faisable ([voir page suivante](#)).

L'**acceptabilité** concerne les aspects sociologiques, éthiques ou moraux. Ainsi, l'avancée des sciences (faisabilité) peut ne pas dépasser le stade de la recherche fondamentale vers la recherche appliquée si un jugement s'appuyant sur des valeurs morales en freine les perspectives de développement.

La **rentabilité** constitue la troisième étape, certainement la plus difficile à franchir. En effet, combien de projets techniquement

réalisables et moralement acceptables ont été sacrifiés sur l'autel de la rentabilité ?

L'efficacité introduit la notion de concurrence entre les trois premiers critères. Ainsi, lorsque plusieurs solutions ou projets entrent en concurrence, le choix du plus adapté aux objectifs et contraintes s'effectue en termes d'efficacité. Cette notion variera toutefois en fonction de la grille de critères retenus. (Va-t-on choisir l'option tramway ou métro pour telle grande ville ? Les cadres de l'entreprise vont-ils voyager en avion ou en TGV entre Paris et Marseille ? etc.)

► Des rapports adaptables à des publics variés

Les rapports de projet, au-delà de leur dimension prospective, peuvent en outre s'adresser à des publics très variés, scientifiques, grand public, enseignants... Le même contenu sera nécessairement adapté à un lecteur ou à une catégorie de lecteurs spécifiques.

Dans l'exemple qui va suivre, nous allons étudier de quelle manière le rapport de projet de Syromiatnikov, évoqué dans l'article de presse ci-dessous, aurait pu s'adapter à la fois au grand public, à des décisionnaires politiques, à un comité de spécialistes ou à des investisseurs étrangers.

Cet article est construit selon la logique APPROACH indiquée par les lettres étapes. Notez que les conclusions et horizons sont regroupés sous la rubrique « Changements » car il s'agit là d'une brève conclusion s'ouvrant sur l'avenir.

Plan de présentation d'un article en APPROACH

Les lumières de mir sur Brest

Cette nuit, à 22 h 20, si la météo le permet, un flash de lumière devrait illuminer le port breton.

A Par Toutatis ! Le ciel de ce soir va-t-il tomber sur la tête des Gaulois ? À rebours d'une éclipse de soleil, qui fait la lune en plein jour, il pourrait faire jour en pleine nuit, à 22 h 20 à Brest. Certes pas bien longtemps : l'espace d'un flash d'une seconde, ou huit minutes au mieux.

P L'origine de ce prodige s'appelle Znamia (« bannière » en russe) et se situe à quelque quatre cents kilomètres au-dessus de nos têtes. Un miroir orbital va, en effet, réfléchir les rayons du soleil sur des régions du globe terrestre plongées dans la nuit. Ce projet fou a germé il y a plusieurs années dans le cerveau du savant russe Vladimir Syromiatnikov. Ce dernier souhaitait trouver le moyen d'éclairer les villes du Grand Nord sibérien plongées dans l'obscurité de trop longs mois d'hiver. Et pourquoi pas fournir l'éclairage urbain le plus économique ?

Znamia aura vraisemblablement du mal à faire la lumière sur Terre, ce soir en particulier, en France. Météo France annonce un temps couvert en Bretagne et sur tout le nord du pays. Les guetteurs de l'éphémère, mais néanmoins très brillant clair de lune artificiel, risquent donc d'être déçus.

P Le miroir est constitué d'un film métallique très fin de mylar, tendu entre des rayons qui se déploient en étoile autour du vaisseau Progress, le camion spatial automatique qui ravitaille la station Mir. Le Progress M. 40, amarré à la datcha orbitale depuis novembre, se détachera de son port spatial. Depuis la station, les deux cosmonautes russes piloteront le Progress et le mettront en rotation. C'est la force centrifuge qui déploiera le film réfléchissant de 25 mètres de diamètre. S'il n'est pas parfaitement tendu, il risque de faire un piètre miroir. En revanche, si Znamia se déploie bien en parabole, il renverra sur Terre un faisceau de lumière solaire de 5 à 7 kilomètres de diamètre. Le miroir devrait briller de cinq à dix fois plus qu'un clair de lune, prévoit Valdimir Syromiatnikov. Le réflecteur accroché au vaisseau Progress voguera à quelques centaines de mètres de Mir, suivant la station dans sa course folle, à raison d'un tour de terre en une heure et demie. « à cette

vitesse, le faisceau lumineux balayera le sol à toute allure, éclairant chaque point seulement une seconde », explique l'astronome François Colas, du bureau des longitudes. Sauf si, comme l'espère Vladimir Syromiatnikov, les deux passagers de Mir parviennent à orienter Znamia par télécommande de façon à le focaliser le plus longtemps possible – huit minutes – sur les villes cibles.

Les Terriens qui ne seront pas dans le faisceau lumineux pourront tout de même apercevoir Znamia dans le sillage de Mir, telle une étoile très brillante. Peut-être même trop brillante pour l'observer à la jumelle sans verres protecteurs. L'expérience durera une vingtaine d'heures, au terme desquelles le Progress larguera le miroir de toile qui se désintégrera dans l'atmosphère. Le 4 février 1993, un premier Znamia de 20 mètres de diamètre s'était déjà déplié sans grand succès.

Vladimir Syromiatnikov a l'intention de déployer un Znamia 3 l'an prochain, de 60 mètres de diamètre.

R Convaincu que son projet a de l'avenir, le chercheur russe a monté une société en 1990, la Space Regatta Consortium, propriété d'Energua, la compagnie qui exploite Mir, et des principaux acteurs du secteur spatial russe. Pour éclairer durablement une ville, l'objectif officiel de Space Regatta, il faudrait des miroirs gigantesques et par armadas. Toutefois, des dizaines de défenseurs de la nature ont écrit à Vladimir Syromiatnikov en s'inquiétant des effets perturbateurs que sa lune artificielle pourrait avoir sur la faune et la flore. « Foutaises ! » commente François Colas qui fait partie des sceptiques. Lui craint plutôt que le concept ne soit récupéré comme gadget publicitaire par des multinationales en quête d'enseignes à grand spectacle. Les éventuels successeurs de Znamia formeraient des sources de pollution lumineuse très gênantes pour les astronomes.

○ On peut se demander pourquoi les Russes désargentés s'accrochent au projet. Et si Znamia, sous couvert de pacifique

lampadaire, était la préfiguration d'une arme solaire ? Archimède n'a-t-il pas, selon la légende, incendié la flotte de Marcellus, en 212 avant J.-C. lors du siège de Syracuse, à l'aide de miroirs ? Dans ce domaine, les lasers semblent plus prometteurs. L'hypothèse militaire ne semble guère sérieuse.

A Les voiles solaires sont en revanche sans doute plus riches de promesses comme moyen de propulsion. Znamia est, de fait, l'unique survivant d'une idée folle lancée pour célébrer, en 1992, le cinquième centenaire de la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb : une régates de voiles solaires jusqu'à la lune, voire jusqu'à mars. L'idée d'utiliser la poussée des photons dans le vide spatial n'est pas si farfelue. Une union pour la promotion de la propulsion photonique (U3P) a même été créée en France en 1981. Son président, Guy Pignolet, est membre du Centre national d'études spatiales (CNES).

CH Znamia pourrait être davantage l'ancêtre d'une lignée de sondes économiques que celui de lampadaires orbitaux.

PATRICE NODÉ-LANGLAIS

Le plan du rapport de projet adressé à un grand public pourrait se présenter comme suit. Il faudrait alors rajouter des titres pleins et sous titres si celui-ci devait constituer un rapport de projet de vulgarisation.

Trame du rapport adressé au grand public

Annonce : Le projet des soleils de la nuit

Problématique : Comment libérer les villes septentrionales de la nuit des hivers sans fin ?

Présentation : Un projet fou du nom de Znamia

Réactions : Perplexité du monde scientifique

Opinions : Un projet peut-il en cacher un autre ?

Applications : La propulsion photonique, un enjeu majeur

Changements : Des lampadaires orbitaux aux sondes économiques

Imaginons à présent comment Vladimir Syromiatnikov aurait pu promouvoir son projet de lampadaires orbitaux au travers de rapports adressés à des spécialistes, des personnalités politiques ou à des investisseurs étrangers.

Vous constaterez que, dans le rapport de projet ci-après, la trame APPROACH a été adaptée au contexte scientifique en ce sens que les Réactions sont devenues Résultats et les Actions des Applications. En effet, les réactions concernent les êtres humains essentiellement tandis que les résultats s'appliquent aux éléments chiffrés et quantitatifs.

Trame du rapport adressé aux spécialistes du secteur spatial russe

Annonce : Genèse du projet ZNAMIA

Problématique : Comment valoriser les énergies nouvelles dans la région Nord sibérienne ?

Présentation

- Éléments techniques du miroir ZNAMIA
- Procédures et coûts de fabrication
- Mise en orbite de ZNAMIA
- Intervention spatiale et mise en fonctionnement

Résultats

- Résultats prévisionnels
- Résultats relevés dans les villes tests

Opinions

- Analyse des écarts de résultats
- Recommandations techniques d'amélioration du principe

Actions

- Modifier le système actuel de déploiement motorisé du miroir

- Prévoir un système de sécurité permettant de poursuivre l'opération en cas de blocage
- Développer le système de contrôle à distance
- Éléments budgétaires pour ces trois modifications.

Conclusions : Un projet stratégique aux enjeux multiples

Horizons : Perspectives de développement à moyen terme des résultats obtenus.

Au cours des deux exemples suivants, vous remarquerez les nuances apportées dans le plan en fonction de deux publics cibles différents : les pouvoirs publics et les investisseurs étrangers.

Pour les pouvoirs publics russes, l'argumentation au-delà de l'intérêt économique aurait mis l'accent sur des aspects d'ordre politique (zones de peuplement, conditions de vie, répercussions économiques et régionales).

En revanche, les investisseurs étrangers auraient pu être séduits par les débouchés et marchés énergétiques et par les potentialités liées aux sciences du futur.

Trame du rapport adressé aux pouvoirs publics

Annonce : Le projet ZNAMIA, un outil de valorisation du territoire

Problèmes

- Problèmes pouvant être résolus par le projet ZNAMIA
- Désertification humaine des zones septentrionales
- Surcoût de l'implantation humaine en milieu hostile
- Insuffisance de la mise en valeur des zones les plus septentrionales par manque de luminosité

Présentation

- Les atouts du projet ZNAMIA
- Architecture générale du projet
- Un environnement humain et technique favorable au projet

- Des résultats probants mais devant être améliorés

Réactions

- Position du comité spatial russe face au projet
- Analyse des observateurs scientifiques
- Résultats obtenus à ce jour
- Raisons de l'échec du 4 février 1999

Opinions

- Projet réaliste et pratiquement opérationnel
- Nécessité d'un investissement en faveur de la recherche concernant le système de déploiement du miroir spatial

Actions

- Applications orbitales
- Applications géostationnaires
- Adaptations à la recherche en propulsion photonique

Conclusions

- Un projet ambitieux pouvant développer la Sibérie
- Une avancée considérable pour les conditions de vie dans les zones septentrionales et polaires
- Une occasion inespérée de peupler des zones délaissées jusqu'alors
- Une impulsion aux conséquences économiques notables pour la Sibérie mais aussi pour la Fédération de Russie

Horizons : Au-delà de l'éclairage orbital, une voie vers la propulsion photonique, étape clé de la conquête spatiale

Trame du rapport adressé aux investisseurs étrangers

Annonce : ZNAMIA un outil efficace et rentable pour la mise en valeur des richesses territoriales

Problèmes

- Freins au développement de certaines zones planétaires

- Potentialités géologiques et stratégiques des zones polaires
- Difficultés et freins à l'exploitation efficace des zones polaires en Russie, Finlande, Suède, Norvège, Groenland, Canada et Alaska

Présentation

- Le système ZNAMIA et ses multiples possibilités
- Un impact considérable à coût réduit

Les deux exemples précédents illustrent la nécessaire adaptation d'un même contenu à un type de lecteur spécifique. Le rapport adressé aux pouvoirs publics russes est centré sur l'efficacité souhaitée pour ce projet.

Parallèlement, le document de présentation destiné aux investisseurs étrangers met l'accent sur sa rentabilité et le retour possible sur investissements. Il précise l'ampleur de la demande potentielle et réelle des hommes et des états tout en proposant les quatre axes d'application possibles, autant de débouchés attractifs pour le lecteur-cible.

► Rapport de demande de subvention

Un autre domaine dans lequel il est indispensable de rédiger un projet est la demande de subventions.

La plupart des associations, culturelles, sportives ou autres, sont en effet souvent désemparées lorsqu'elles doivent pour la première fois rédiger « un dossier de projet » qui correspond en fait à un rapport de projet.

À ce titre, nous vous proposons un exemple de rapport de projet ayant eu un impact positif, projet présenté au Conseil général du Cher par une troupe de théâtre, la Carus Compagnie. Ce rapport était accompagné d'un dossier de demande type dont les rubriques étaient les suivantes :

Directives données par le Conseil général

1. Intitulé de l'association ou de l'organisme
2. Présentation administrative de l'association
3. Présentation de l'objet social et du domaine d'intervention
4. Historique des subventions accordées
5. Budget prévisionnel (présenté en équilibre)
6. Objet et montant de la demande de subvention
7. Nature des actions menées en partenariat avec le Conseil général

Le rapport de projet de création accompagnant le dossier est présenté ci-après. Nous y avons inséré *a posteriori* des commentaires (en italique).

Imaginé par la Carus Compagnie et son directeur Jean-Pierre Legoffe, ce rapport de projet aurait pu être conçu aisément en APPROACH.

Tous les éléments de ce rapport correspondent parfaitement aux différentes étapes de la démarche que nous vous proposons tout au long de cet ouvrage :

- A Pourquoi ce projet ?
- P Comment le mettre en scène ?
- P L'auteur, la troupe, le metteur en scène
- R Le public de Bourges + les experts + les partenaires
- O Choix artistiques et techniques : scène du type bal/parquet
- A Actions d'accompagnement (conférences, films, concerts...)
- C Demande de subvention à hauteur du montant souhaité
- H Perspectives culturelles pour la troupe et la région du Berry

Rapport de projet (version intégrale) : demande de subvention pour la réalisation d'un spectacle

Au Perroquet vert d'après Arthur Schnitzler

1. Pourquoi ce projet de création ?

La Carus Compagnie a fait appel en 2013 à Martin Dumaut et lui a confié la mise en scène d'un spectacle d'Eugène Labiche. Les comédiens avaient apprécié la qualité et la rigueur de son travail ainsi que les partis pris artistiques dégagés dans le cadre de la mise en scène.

Lors de cette création, les experts du Cher nous avaient fait part de l'avancée indéniable qu'apportait ce spectacle dans le cheminement de la Compagnie. Aussi, nous avons soumis à Patrice Deville notre souhait de poursuivre cette collaboration avec, cette fois, un projet très exigeant, audacieux, susceptible de permettre à la Compagnie d'amorcer une réelle étape artistique.

En juin 2014, le choix de la pièce *Au Perroquet vert* a fait l'unanimité entre le metteur en scène et les membres de la Compagnie.

➔ *Justification du choix des personnes et du thème de la pièce par un accord unanime de la troupe.*

2. Intérêt de la pièce pour le public

Cette pièce, créée en 1899, s'inscrit avec force dans la Vienne de 1900, charnière entre deux mondes, celui hérité du XIX^e siècle, avec son aristocratie déclinante et décadente, et le XX^e siècle naissant, accompagné de son lot d'événements tragiques et de remises en cause qu'il porte en germe.

En 1789, la taverne *Au perroquet vert* accueille des aristocrates se livrant à une fête débridée, alors que dehors gronde la révolution et que la Bastille est en train de tomber. Ce formidable contraste, comédie sur fond de tragédie historique,

est d'une grande richesse, et la pièce de Schnitzler est à la fois drôle, profonde et dérangeante.

Patrice Deville nous a proposé de privilégier deux éclairages en vue de cette création, auxquels nous avons adhéré pleinement :

- développer l'aspect cabaret et son caractère festif, une ambiance joyeuse et une action menée tambour battant, mêlant performances d'acteurs et interventions chantées, accompagnées en direct par les comédiens (accordéon, piano, violon). L'exploitation de la voix chantée déjà mise en œuvre dans le spectacle Labiche sera ainsi poursuivie ;
- exploiter une thématique pirandellienne.

La dualité de tous les personnages de la pièce est donc très marquée : Prosper, tenancier du *Perroquet vert*, s'identifie à un révolutionnaire célèbre. Georgette et Henri, acteurs, par nature enclins à changer de peau ; le Duc de Cadignan voudrait quant à lui être « quelqu'un d'autre » ; la marquise de Lansac jouera une prostituée, un comble ! Quant au mari, « il se prend pour un poète ». Durant toute la pièce, ce jeu subtil entre fiction et réalité sera exploité dans toutes ses richesses et nuances.

➔ *Mise en exergue de l'intérêt artistique de la pièce et de sa partie didactique pour le public.*

3. Présentation des choix techniques

Très rapidement, il nous est apparu qu'une salle classique offrant un rapport scène/salle frontal n'était pas adaptée.

Nous avons fait le choix de la structure bal-parquet, dont les qualités esthétiques, l'aspect convivial et chaleureux, permettront de restituer pleinement l'ambiance cabaret. Dès son arrivée, le spectateur est acteur en jouant en quelque sorte le rôle du client. Il entre et s'installe directement dans la taverne autour d'une table. Des consommations lui sont proposées. Le public, disposé de part et d'autre du couloir, fait donc partie intégrante du spectacle.

En mêlant les aspects cabaret et pirandellien dans une scénographie éclatée, nous souhaitons donner tout son relief à la personnalité complexe d'un auteur dont le propos suivant : « Je ne sais chanter d'autre chant que celui trop familier de l'amour, du jeu et de la mort » aurait pu être mis en exergue pour définir cette pièce.

➔ *Justification des choix techniques se traduisant par des engagements financiers pour lesquels, en partie, la demande de subvention est déposée. À ce stade, les orientations techniques prises doivent paraître incontournables en s'inscrivant en droit fil dans l'orientation théâtrale et les choix esthétiques.*

4. Accompagnement thématique du spectacle

Nous avons pris conscience que l'œuvre de Schnitzler, tout à fait foisonnante, n'est pas bien connue du grand public.

Aussi, un certain nombre de manifestations destinées à mieux connaître l'auteur et son œuvre seront organisées, parallèlement aux représentations du spectacle *Au Perroquet vert* :

- lecture-spectacle de contes et de poèmes par les comédiens de la création ;
- conférence destinée à un large public par un universitaire, spécialiste de Schnitzler, relative à son œuvre théâtrale ou à un aspect de la biographie de celui-ci ;
- projection du film de Max Ophuls, *La Ronde* à la Maison de la culture de Bourges (son directeur, Monsieur Cédric Walter, nous a proposé d'envisager la programmation d'autres films inspirés par l'œuvre de Schnitzler) ;
- concert de l'école de musique de chambre « Vienne 1900 » par des professeurs de l'École nationale de musique de Bourges.

Cette manifestation musicale pourrait être un trait d'union entre le post-romantisme du XIX^e siècle et le dodécaphonisme du XX^e siècle.

➔ *L'accompagnement thématique du spectacle prend ici tout son sens puisqu'il permet à la fois de promouvoir la pièce auprès du public par des vecteurs divers tout en dynamisant la vie culturelle par ces actions culturelles périphériques et complémentaires, arguments en direction des institutionnels qui doivent y être sensibles.*

6. La conquête d'un public nouveau

La conquête d'un public nouveau et élargi restera au cœur de la démarche de la Compagnie. En effet, nous souhaitons poursuivre et intensifier le travail de terrain entrepris à Bourges au cours des saisons précédentes.

➔ *L'argument du changement et de l'évolution est d'autant plus important qu'il s'inscrit ici dans la continuité des actions et créations menées jusqu'alors.*

Rappel des dernières activités

• Saison 2011-2012

La Carus Compagnie a proposé une programmation au théâtre Jacques Cœur qui comprenait :

- une création : spectacle Eugène Labiche, *L'Affaire de la rue de Lourcine* et *Voyage autour de ma marmite* (5 représentations en novembre 2011) ;
- deux reprises : *Derrière les rideaux... la Commedia* (2 représentations en janvier 2006) ; *Le logis de Monsieur Oronte* d'après Molière (2 représentations en mars 2012).

Ces 9 représentations ont accueilli en moyenne 155 spectateurs dont 130 payants. Plus de 40 comités

d'établissements et associations ont été rencontrés, des liens privilégiés ont été établis avec les comités d'entreprises de...

Plus de 150 commerçants et entreprises ont été sollicités : 43 d'entre eux se sont associés à cette saison en apportant un partenariat financier ou en prestations de diverses sortes (encarts dans le programme et places gratuites).

• Saison 2012-2013

Le spectacle Eugène Labiche a repris pour 4 représentations au Théâtre Jacques Cœur du 24 au 27 octobre 2012. La moyenne par représentation s'est élevée à 176 spectateurs dont 139 payants. Le nouveau programme édité a rassemblé 24 partenaires. Les contacts avec les comités d'entreprises et associations ont été poursuivis (près de 80 spectateurs pour le CE Giat Industries).

• Saison 2013-2014

Le spectacle Eugène Labiche a été programmé les 7 et 8 novembre 2013 pour une dernière reprise à Bourges. La moyenne de fréquentation s'est encore accrue (188 spectateurs dont 157 payants). Les 11 représentations du spectacle Labiche données à Bourges de 2011-2014 ont accueilli en tout 1 855 spectateurs, soit 169 spectateurs en moyenne.

➔ *Montrer l'impact de l'activité associative auprès de nombreux partenaires, comités d'entreprise, associations, commerçants... constitue un argument majeur pour le conseil général sensible à son image et à l'utilisation qui en sera faite.*

• En 2014

Ce travail de terrain sera poursuivi et intensifié pour la promotion des 11 représentations de *Au Perroquet vert* : la

recherche de partenaires est déjà engagée et l'objectif atteint à plus de 50 % ; les contacts avec les comités d'entreprises et associations seront menés dès le mois de mai prochain ; les supports de communication seront de très grande qualité (12 000 dépliant d'information ; 1 500 affichettes).

La Compagnie fait ainsi le pari, avec un spectacle particulièrement exigeant et un auteur moins connu, de parvenir à une fréquentation globale équivalente à celle du spectacle Labiche.

➔ *L'état des lieux réalisé sur le degré d'avancement du projet constitue un atout supplémentaire qui montre par là même sa faisabilité et l'efficacité de la démarche entreprise par la troupe. Les bailleurs de fonds accorderont plus facilement une subvention à un projet déjà bien engagé. Autre argument : l'effort fourni par la troupe dans le domaine de l'innovation en espérant développer un intérêt suffisant pour élargir le public tout en fidélisant le public habituel.*

6. Les dates et lieux des représentations

➔ *Élément concret permettant de démontrer le caractère déjà opérationnel du projet de création.*

7. Le metteur en scène et les différents intervenants

➔ *C'est l'occasion à ce stade de présentation du projet de mettre en évidence la solidité professionnelle des participants et prouver leur dynamisme et leur créativité en évoquant tant le metteur en scène que les acteurs, les costumes, la création lumière et le travail du chant.*

Annexes

➔ *Élément permettant de visualiser plus facilement, par une illustration esthétiquement présentée, le contenu et l'orientation donnée au spectacle.*

À RETENIR

- Le rapport de projet est certainement le plus ouvert sur des développements et des types de plans très variés, d'une part, parce qu'il comprend dans le texte un certain nombre d'éléments hypothétiques, d'autre part, parce qu'il a pour vocation de prendre en compte des idées nouvelles, non encore commentées ou critiquées.
- La force d'une argumentation repose en grande partie sur l'utilisation d'exemples et de données objectives qui constituent un critère de vérité. Or, vous ne disposez pas d'autant d'éléments pour un rapport de projet, il faut donc vous appuyer à la fois sur des probabilités statistiques, la référence à des cas analogues ayant obtenu des résultats concrets, et sur la rigueur de votre méthode.
- Afin de rendre crédible votre texte, il est possible d'envisager plusieurs scénarios se traduisant par un éventail de possibilités ou bien par leurs deux extrêmes : l'estimation basse souvent la plus pessimiste et l'estimation haute la plus optimiste. Le lecteur pourra alors se faire une opinion concrète sur le réalisme de vos propositions.

Chapitre 9

E comme rapports d'Étude ou d'Expert

- Trame d'un rapport d'expert
- Stratégies de plans
- Points clés à respecter

Les objectifs des rapports d'étude ou d'expert sont les suivants : présenter très objectivement un avis motivé ; engager sa compétence et sa responsabilité en tant que chercheur professionnel ; garantir la fiabilité et la sincérité de l'avis formulé. Ils peuvent être synthétisés ainsi : éclairer un sujet en s'appuyant sur ses compétences professionnelles.

Nous avons identifié deux grandes familles de rapport.

1. Le rapport d'études est le résultat d'une recherche effectuée dans un cadre universitaire ou professionnel dans la recherche fondamentale ou appliquée.
2. Le rapport d'expert est le résultat d'un travail d'analyse souvent lié à l'exercice d'une profession. Il est généralement moins argumenté que le premier, son rédacteur faisant autorité par son seul statut professionnel. De plus, un expert travaille sur les causes des problèmes, moins sur les solutions.

Trame d'un rapport d'expert

Plan suivi

Annonce des objectifs : pour une image adaptée aux produits Vaisselair.

Problématique du positionnement et de la perception du produit : quelle perception du produit et quel positionnement adopter ?

Présentation de l'enquête sur le positionnement de Cucinella SA : nature des anciennes difficultés d'implantation en Europe.

Réactions des consommateurs italiens et français.

Opinions sur les chances d'implantation du produit : des erreurs stratégiques commises mais un produit gagnant.

Actions à mettre en place : poursuivre les études sur le marché français.

Conclusion : ne pas commettre les mêmes erreurs en France.

Horizon : la conquête du marché européen.

Rapport d'expert Vaisselair

Annonce

À la demande de votre société Vaisselair, je suis heureux de vous faire parvenir le présent rapport, résultat d'une étude sur l'image véhiculée par votre concept ainsi que sur la politique de communication qui pourrait en découler.

Problématique

Le concept Cucinella pour lequel vous avez acquis les droits d'exploitation en Europe, hors Italie, pour une durée de cinq ans, a connu un vif succès sur la péninsule, sans pour autant pouvoir s'implanter hors des frontières italiennes. Votre agent commercial, qui s'est rendu au siège Cucinella SA de Milan, décrit dans son rapport la perception très positive du produit par la clientèle italienne dans son ensemble. Cependant, vous vous interrogez sur les raisons pour lesquelles le concept Cucinella n'a pu s'implanter hors de la péninsule italienne. S'agit-il d'erreurs imputables au seul marketing ou existe-t-il un frein d'ordre psychologique ? Comment les consommateurs européens peuvent-ils réagir face à ce nouveau concept ? C'est à ces deux questions que je me suis efforcé de répondre dans le présent rapport.

Présentation

Mon rapport repose sur trois études menées successivement : la première en Italie auprès des partenaires de Cucinella SA afin de déterminer les raisons de l'échec de l'implantation du concept en Europe ; la seconde auprès d'un échantillon de consommateurs italiens ; la troisième sur un échantillon de consommateurs

français ne connaissant pas du tout ce concept. Cette dernière étude m'a permis de clarifier le mode de présentation du produit et de lui donner un nom.

L'entreprise Cucinella SA s'est montrée particulièrement accueillante à mon égard en me permettant de m'entretenir avec deux des responsables chargés de la tentative d'implantation européenne dans les années quatre-vingt.

Les autres personnes ayant participé, à cette époque, au projet ont depuis quitté l'entreprise pour des raisons diverses. M. Lambrusio était responsable du projet et m'a confirmé que la première tentative de positionnement a bien eu lieu en France.

L'échec est selon lui imputable non pas à l'image du produit chez le consommateur mais au mode de distribution. La promotion a été réalisée en effet auprès des équipementiers de cuisine, sur le modèle italien ; la grande distribution n'a pu être alors intéressée par cette ligne de produits pour des questions de coûts. En effet, il n'existait pas chez Cucinella SA de vaisselier-égouttoir en métal gainé à des tarifs abordables, comme c'est le cas aujourd'hui.

M. Tedeschi, responsable de la communication, ne partage pas l'avis de M. Lambrusio. Il pense qu'en dehors du problème évoqué par celui-ci, un autre facteur a dû jouer un rôle déterminant : la crainte de traces dues au séchage naturel sur les couverts. Ces traces sont liées à la charge calcaire de l'eau du robinet compensée en machine par l'adjonction de produits anticalcaires. Certaines régions françaises sont très affectées par ce problème.

M. Tedeschi admet par ailleurs que certaines personnes, en charge du développement des marchés européens, n'étaient pas suffisamment qualifiées et n'avaient pas une bonne maîtrise des langues étrangères pour espérer convaincre les interlocuteurs européens de Cucinella SA, et notamment les Français.

Réactions

• Enquête d'image auprès de la clientèle italienne

Pour réaliser cette étude, nous avons sélectionné dans le fichier clients de certains équipementiers italiens une première série de personnes (96) et avons mesuré, à partir du questionnaire que vous trouverez en annexe, leur indice de satisfaction découpé en trois périodes : avant un an, de 1 à 5 ans, au-delà de 5 ans d'utilisation du matériel Cucinella SA. Les résultats figurent sur les tableaux I, II et III (cf. annexes¹) et font apparaître un fort indice de satisfaction supérieur à 80 % pour les groupes de 0 à 1 an et de 1 à 5 ans d'utilisation, mais également un fléchissement de la satisfaction après 5 ans d'utilisation (55 %) seulement.

Une étude des causes pouvant justifier ce frein des clients apparaît également dans le tableau IV. La première cause invoquée est l'apparition de moisissures et champignons sur l'égouttoir en bois, ce qui se traduit par une certaine réticence à utiliser l'égouttoir pour des raisons d'hygiène.

À titre comparatif, nous avons interrogé un échantillon de 184 personnes non dotées de cet équipement en leur demandant (cf. questionnaire II en annexe) les raisons pour lesquelles elles n'en étaient pas pourvues. 74 % d'entre elles connaissaient le principe, découvert chez des amis.

Sur ces 74 % recalculés en base 100, 87 % trouvent le principe ingénieux et se déclarent prêtes à l'acheter dès lors que le coût de celui-ci ne dépasserait pas 100 euros. Les 13 % restants considèrent globalement que le système n'est pas suffisamment hygiénique, mais ne mentionnent pas (seulement 5 % d'entre elles) une quelconque réticence par rapport aux traces de séchage sur les couverts et ustensiles. À noter, pour information, que les traces sont souvent dues à une eau trop calcaire.

• Étude d'image auprès de la clientèle française

Sur les 120 personnes interrogées en Île-de-France, 92 % se sont révélées être intéressées par le produit (questionnaire III)

selon la classification suivante (révolutionnaire : 48 % ; fonctionnel : 36 % ; moyennement ou peu intéressant : 16 %). Cette définition « révolutionnaire », choisie par 48 % des personnes, est à rapprocher et à comparer avec l'échec d'implantation en France dans les années quatre-vingt.

Opinions

Si ces résultats avaient été connus à cette époque, il est certain que Cucinella SA aurait choisi un autre mode de distribution que celui qui a conduit à l'échec de l'implantation européenne. Il semble donc que celui-ci soit imputable non pas à l'absence d'intérêt pour le concept de la part des consommateurs, mais plutôt à une erreur stratégique dans ce mode de distribution du produit. En conséquence, les résultats obtenus sont tout à fait satisfaisants dans le cadre de votre projet.

Par ailleurs, l'étude du choix de nom, effectuée sur un panel de cinquante personnes (tableau IV) fait ressortir les mots, les plus souvent plébiscités : pluie, goutte, révolutionnaire. À partir de ces résultats, nous avons soumis au même panel plusieurs propositions de noms ayant un lien avec ces derniers. Le nom le plus souvent plébiscité a été « Pluviose ». Ce nom, en effet, associe l'idée de pluie (hauteur de la vaisselle s'égouttant dans l'évier) à l'idée de révolution (cinquième mois du calendrier républicain établi à la Révolution française).

Actions

En complément à l'ensemble de notre étude, plusieurs recherches connexes mériteraient d'être poursuivies.

- Une enquête sur les freins et motivations du public français pour ce concept, à l'instar de notre recherche en Italie, serait riche d'enseignements.
- La méconnaissance du produit par le client incite à s'enthousiasmer pour ce concept sans en percevoir dès l'abord les éventuels inconvénients (freins psychologiques ou pratiques).

- Il serait possible d'envisager une étude du design à partir d'un échantillon test et de plusieurs prototypes que vous pourriez réaliser. Il semble en effet que le modèle en bois provoque, à moyen terme, un frein de l'intérêt en raison de préoccupations hygiéniques (moisissures...). Peut-être cet aspect peut-il être résolu par des dispositions d'ordre technique ?
- Le modèle métal gainé que vous envisagez est un produit inédit qui mérite également une étude d'image.
- Enfin, la fixation du prix de vente *in fine* devrait faire l'objet d'une étude orientée non seulement sur le prix de revient et les marges, mais également sur la notion d'acceptabilité de la part du consommateur potentiel.

Conclusions

Les résultats constatés aussi bien en France qu'en Italie convergent : une invention jugée novatrice, voire révolutionnaire, qui a tout simplement, pour des raisons techniques et humaines, raté auparavant son lancement sur le marché européen.

C'est désormais à vous de saisir cette opportunité en prenant garde toutefois aux freins d'ordre psychologique et hygiénique pouvant résulter d'une altération du produit (modèle en bois), comme ce fut le cas en Italie.

Horizons

Le lancement de ce concept, que je me permets d'appeler provisoirement « Pluviose », pourrait s'effectuer dans un premier temps sur le marché français avant de l'étendre, selon votre souhait, à plusieurs autres pays européens.

À ce stade, si vous souhaitez réaliser une nouvelle étude d'image dans d'autres pays d'Europe, je pourrai vous orienter sur d'autres experts européens en mesure de réaliser les études dont vous aurez besoin, selon les mêmes procédures que nous avons définies ensemble.

CHRISTIAN PEREZ

Stratégies de plans

Les rapports d'étude ou d'expert sont souvent très dissemblables compte tenu de la variété d'activités de leur auteurs.

Les rapports d'étude sont réalisés par des étudiants ou des chercheurs aussi bien dans un cadre de formation que professionnel. Les mémoires et thèses rédigés par les étudiants, les préparant à leur vie professionnelle, répondent eux aussi à la logique des types de plans utilisés dans les rapports d'étude.

Les rapports d'étude sont des documents souvent confidentiels, ou très spécialisés, généralement volumineux. Pour cette raison, nous n'avons pas jugé opportun d'en développer un plus amplement.

Les rapports d'expert, quant à eux, précisent la position d'un expert, reconnu pour ses compétences professionnelles. Son avis fait alors autorité par la qualité de ses analyses.

► Des experts face à des constats

Plan d'un rapport d'expert automobile

Sommaire	Commentaires
Introduction : présentation du contenu	Le plan ci-contre est seulement indicatif.
I. Thèmes abordés au cours du stage <ul style="list-style-type: none">• Présentation des contenus par thèmes d'intervention	Là aussi, n'avancez aucune affirmation sans l'étayer. Dans ce cas, la 1 ^{re} partie est très descriptive mais pourrait contenir les points positifs et les points négatifs du stage.
II. Intérêt des contenus <ul style="list-style-type: none">• Aspects les plus intéressants (pourquoi)• Qualité de l'animation• Supports pédagogiques proposés	La 2 ^e partie serait une vision de synthèse plus centrée sur les acquis personnels et les choix pédagogiques envisagés.

L'expert automobile, le commissaire aux comptes, l'inspecteur de police... décrivent leur intervention, son contexte, le résultat de leur observation avant d'émettre un avis.

Il est rare qu'un expert utilise une argumentation très structurée pour défendre son opinion étant donné que son lecteur souhaite avant tout connaître son avis à titre consultatif. Souvent extérieur au contexte dans lequel il intervient, l'expert n'est pas, de ce fait, partie prenante, ce qui est pour son commanditaire un gage d'impartialité.

Là encore, la méthode APPROACH aurait pu servir à l'expert pour organiser son travail de préparation du rapport.

Bien que le plan ci-dessus soit préformaté dans la profession, nous pouvons constater là aussi que la logique d'organisation des idées peut avantageusement être mûrie en APPROACH comme suit. Nous constatons cependant que les huit étapes ne figurent pas toutes sur cet exemple mais que le chemin intellectuel suivi par l'expert peut progresser selon la majorité des étapes de la méthode.

Application de la méthode APPROACH à un rapport d'expertise

Annonce : rapport d'expert pour une expertise automobile.

Mission : constater une avarie sur le moteur suite à une panne subie par notre client

Problématique : celle-ci est implicite et ne figure donc pas dans le rapport. Une problématique explicite serait : à qui doit-on attribuer les responsabilités et les frais de remise en état du véhicule ?

Présentation :

- Caractéristiques du véhicule
- Historique de la situation

Réalisations : réalisations techniques ou travaux ayant été effectués sur le véhicule afin de mettre en évidence les causes de l'avarie.

Orientations des experts : constatations de l'ampleur des dommages et analyse des causes de la panne.

Actions : Qui fait quoi ? Établissement des responsabilités et coût des travaux envisagés.

Conclusions du rapport : facultatives dans ce cas. En effet, l'expert n'est pas le décisionnaire. Ce sera à la compagnie d'assurances de valider le contenu du rapport et de réparer par la suite le préjudice.

Horizons : inutiles pour la même raison. Les perspectives ne trouvent pas leur place dans un rapport d'expert, document essentiellement consultatif, l'avis de l'expert ne pouvant être remis en question que par une contre-expertise (... pour servir et valoir ce que de droit).

► **Rapports d'experts centrés sur l'analyse de causes**

Certains experts ont pour mission principale d'analyser les causes de problèmes afin de déterminer les responsabilités lors de situations où des personnes sont lésées. Il peut s'agir, en l'occurrence, d'experts chargés de déterminer les causes de problèmes liés à des constructions ou encore chargés d'identifier les degrés de responsabilité en situation de responsabilité civile.

Le schéma intellectuel de ces rapports est généralement, dans les grandes lignes, le même quant aux étapes à passer que ce soit des rapports préliminaires, des rapports d'expertise, des rapports intermédiaires... L'expert se centre sur le constat et les causes de la situation en présence. Il s'agit d'approfondir principalement les étapes « APPRO » d'APPROACH. En effet, ce type de rapport est essentiellement objectif.

Son regard et sa réflexion sont par conséquent centrés exclusivement sur le passé. Ces rapports ne sont en effet jamais prospectifs (sauf en cas de repérage d'un danger potentiel ou de recommandations lors de mesures conservatoires à prendre). Il s'agit par cette approche de travailler essentiellement sur les hypothèses de causes possibles des problèmes traités. Ces types de rapports réclament donc une très grande attention au contexte,

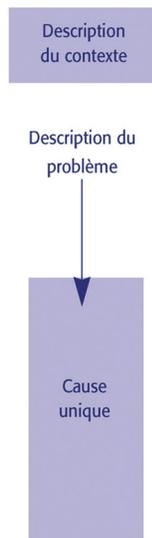
toujours décrit avec une extrême précision : la fiabilité des informations mentionnées est en effet un facteur essentiel. La description du problème en lui-même (qualifié de « désordre ») est également un moment capital. Des photographies ou des schémas doivent d'ailleurs très souvent étayer le document pour en renforcer la lisibilité et permettre une pleine compréhension à tous les lecteurs potentiels : assureurs, particuliers, juristes...

Ces rapports s'appuient donc essentiellement sur les connaissances techniques de leur rédacteur qui, par sa formation et son expérience, est parfaitement apte, au vu de la situation en présence, de projeter plusieurs hypothèses (trois en moyenne). Tout le travail porte alors sur l'analyse des différentes hypothèses en présence pour dégager la plus probable, réclamant très souvent différentes vérifications pour en prouver la pertinence (analyses de matériaux par exemple...). Les recommandations sont rares, sauf dans le cas où un danger potentiel est remarqué. Il s'agit seulement de mettre en valeur le risque encouru et d'évaluer le coût des réparations. Le rédacteur ne doit pas insérer son avis personnel dans le texte du rapport. Il prend cependant position dans une lettre d'accompagnement adressée à son commanditaire, mais ce document ciblé est indépendant du texte du rapport qui, lui, doit pouvoir être lu par tous comme un document d'une parfaite objectivité.

Cette approche entraîne des types de plans au cheminement intellectuel relativement semblable, ce genre de rapport étant une analyse étayée par des faits concrets. Le tableau suivant montre par comparaison le schéma directeur de deux grandes typologies de rapports : les rapports liés aux dommages concernant des bâtiments et les rapports concernant la responsabilité civile.

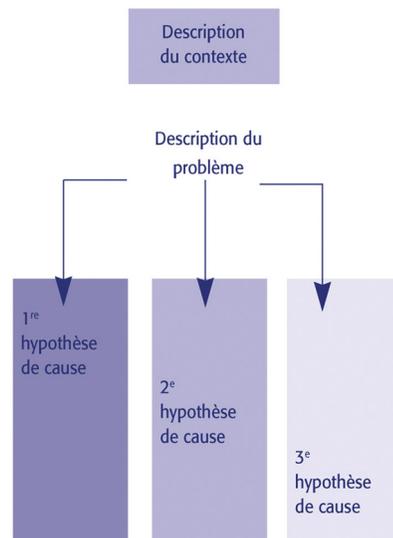
Plan type d'un rapport en dommage d'ouvrage	Plan type d'un rapport en responsabilité civile
<p>Renseignements administratifs</p> <p>Opérations d'expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> - rappel de réunion - description de l'ouvrage <p>Pour chaque dommage</p> <ul style="list-style-type: none"> - description du dommage - analyse technique - cause ou causes assorties des différentes hypothèses en expliquant pourquoi il les retient ou pas - mesures conservatoires (dans certains cas seulement) - principes de réparation (uniquement dans le cas où l'expert a estimé le dommage comme garanti) 	<p>Renseignements administratifs</p> <p>Présentation du sinistre</p> <p>Opérations d'expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> - genèse du sinistre - constatations - témoignages <p>Analyse technique</p> <ul style="list-style-type: none"> - circonstances - causes <p>Préjudices</p> <ul style="list-style-type: none"> - rappel de la réclamation - analyse critique de la réclamation <p>Intervention d'un assureur dommages (dans certains cas seulement)</p> <p>Conclusion (uniquement dans les cas simples), dans les autres cas, l'avis engagé de l'expert est inséré dans la lettre d'accompagnement</p>

Schéma d'expertise simple



- Justification de la cause unique déterminée par l'expert et préconisation d'alerte éventuelle en cas de danger potentiel et conseils éventuels
- Rappel synthétique de la cause dans le texte de la lettre d'accompagnement et conseils éventuels

Schéma d'expertise complexe



- Analyse de la pertinence des hypothèses en déroulant le fil rouge de l'analyse et préconisation d'alerte exclusivement
- Évaluation des coûts de réparation
- Prise de position de l'expert exclusivement dans le texte de la lettre d'accompagnement avec recommandations justifiées

Ces plans, illustrent concrètement la démarche intellectuelle présentée pour les rapports d'expert : le mouvement d'analyse se centre essentiellement sur les hypothèses permettant de déterminer la ou les causes les plus plausibles pour l'expert désigné en les justifiant de manière étayée. Dans ce cas, le rédactionnel doit donc constamment être dans l'objectivité la plus complète.

Il est intéressant, au regard de ce type d'approche, de constater combien les formes de rapports peuvent varier, certains étant, comme les rapports d'expert, plus en amont (centrés sur le passé) et d'autres complètement en aval (centrés sur le futur), comme le sont les rapports de projets.

Points clés à respecter

Les rapports peu lisibles enfreignent la règle d'or qui est d'aller de l'information vers l'action. Cette règle pourtant est en accord avec le mouvement de la pensée dans le cadre d'un processus de décision.

Lorsque vous participez à une réunion, par exemple, vous devez au cours d'une première phase informer les participants qui eux, aussi, vous informent en retour de la situation, des problèmes rencontrés, etc.

La seconde phase consiste généralement à proposer plusieurs solutions qui sont débattues entre les participants avant d'aboutir, en troisième phase, à la prise de décision. Lorsque cette dernière est validée par tous, les participants envisagent les moyens de la mettre en œuvre. Les rapports suivent cette logique usuelle. Toutefois, le rédacteur se voit dans l'obligation de jouer tous les rôles. Il doit en effet anticiper les réactions et parer les objections. La succession de ces quatre phases correspond bien à la logique d'APPROACH (tableau 10.1).

Toutefois, selon les métiers, les experts doivent insister à l'écrit davantage sur le constat, comme les experts automobile, ou sur l'analyse approfondie des causes, comme les experts chargés par les assurances d'identifier les origines des problèmes pour déterminer ensuite clairement les responsabilités de chacun.

Tableau 10.1 De l'information à l'action

Processus de prise de décision en réunion	Équivalence en APPROACH dans un rapport
Thème de la réunion Phase 1 : information aux participants : <ul style="list-style-type: none"> • des faits, • des problèmes. 	Annonce <ul style="list-style-type: none"> • Présentation du contexte • Problèmes/problématiques
Phase 2 : débat entre les participants ; propositions. Phase 3 : adoption d'une décision. Phase 4 : moyens de mise en œuvre de la décision.	Réactions de chacun décrites par le rédacteur ou anticipées par lui Opinions du rédacteur (sa décision) Action ou applications possibles
Conclusion de la réunion par la synthèse du président de séance. Définition en commun du prochain thème de réunion et de la date prévue.	Conclusions générales du rédacteur Horizons possibles/ approfondissements envisageables...

D'autres rapports d'expert, très succincts, ont davantage pour objectif de servir de preuve que de défendre une opinion. C'est notamment le cas des rapports des commissaires aux comptes publiés chaque année et intégrés aux rapports d'activité annuels des entreprises.

À la différence du rapport de projet, abordé au [chapitre précédent](#), le rapport d'expert est donc généralement peu argumenté. C'est en effet la personne elle-même qui fait autorité.

À RETENIR

- L'expert étant extérieur à la structure ou à la personne qui le sollicite doit être impartial. Son impartialité s'appuie sur sa réputation et son expérience qu'il engage à titre personnel. Son avis est sollicité à titre consultatif. Il n'a donc en principe rien à gagner ni à perdre personnellement puisque sa mission consiste à rendre son avis, quelle que soit la suite donnée.
- Il n'est pas rare qu'une structure sollicite plusieurs experts afin de disposer d'avis contradictoires.
- La mission de l'expert s'arrête à son avis étayé par une analyse très approfondie lors du constat et, pour certains, lors de l'analyse des causes d'un problème.

1. Ces éléments ne sont pas insérés ici.

Chapitre 10

C comme rapports Commerciaux

- Trame d'un rapport commercial
- Stratégies de plans

Les objectifs des rapports commerciaux sont les suivants : prévoir les évolutions commerciales à court ou moyen terme afin de satisfaire la demande ; se positionner efficacement dans un environnement commercial en perpétuelle évolution ; emporter la décision du client en lui proposant des réponses adaptées à ses besoins. Leurs mots-clés sont : accroître l'efficacité commerciale.

Nous avons identifié trois sortes de rapports commerciaux.

1. Le rapport commercial rédigé par un chef des ventes ou un responsable de département commercial, à partir de comptes rendus de visite établis par des commerciaux.
2. Le rapport marketing analysant l'impact d'un produit sur un public ciblé, une évolution prévisionnelle à partir d'objectifs déterminés, la pertinence de l'offre face à la demande potentielle.
3. Le rapport-proposition, à destination des clients. Souvent appelé offre ou proposition, il doit démontrer l'adéquation entre l'analyse du besoin du client et la nature de la proposition formulée.

Trame d'un rapport commercial

Plan du rapport

Annonce des objectifs : Des mesures de réajustement pour une augmentation des ventes

Présentation du marketing-mix : Présentation des quatre éléments du marketing- mix pour un développement commercial

Problématique : Produits standards ou sur mesure ?

Réactions constatées sur le terrain : Premiers retours de nos réseaux de distribution

Opinions du service commercial : Problèmes à résoudre

Actions à réaliser : Prendre trois mesures essentielles

Changements prévisibles : Une politique de communication pour promouvoir une plus large gamme de produits

Rapport commercial Vaisselair

Annonce

La mise en place de notre nouvelle stratégie appuyée sur notre nouvelle gamme de produits Pluviose est désormais effective. Deux mois après le lancement, il est à présent possible de dresser un premier bilan des résultats.

L'objectif de ce rapport est de présenter les résultats obtenus par le marketing-mix défini par Vaisselair pour nos produits ainsi que les perspectives d'évolution, notamment de Pluviose. Au regard de cette analyse, je me propose de suggérer un certain nombre de mesures de réajustement nécessaires pour favoriser l'accroissement de notre chiffre d'affaires.

Présentation

Après concertation régulière avec les différents services de l'entreprise suivant les modalités proposées par M. Desproges dans son rapport de projet, un certain nombre de dispositions ont été prises.

En accord avec les objectifs communs, le service commercial a défini les éléments du marketing-mix avalisés par la direction générale au cours de la réunion interservices du 18 février dernier.

À titre d'information, je me permets de rappeler les différents éléments du mix que nous avons arrêtés.

• Mix produit¹

Le rapport de M. Pérez nous a permis de tester le nom Pluviose auprès d'un panel de clients. Il s'avère que l'association nom/spécificités du produit remporte un succès encourageant.

Nous avons donc proposé sur catalogue, et d'après les prototypes fournis par les services techniques, deux variantes de Pluviose comme le conseillait Edouard Desproges : l'une en bois destinée aux équipementiers de cuisine ; l'autre en métal gainé, adaptable à tous supports, pour la grande distribution. Les produits proposés comprennent actuellement trois étages destinés aux assiettes, verres, ustensiles de cuisine avec un bac pour les couverts à mis hauteur entre la deuxième et troisième étagère. Le descriptif technique précis figure, en l'occurrence, dans le rapport réalisé par les services techniques.

• **Mix-prix**

Les informations communiquées à la fois par M. Bayer, responsable des achats, et par la production, nous ont permis d'établir le prix de revient unitaire pour chacun des deux produits Pluviose selon plusieurs prévisions de ventes (cf. [tableau I](#)).

Le modèle grand public que nous avons appelé Pluviose Stick Up revient selon nos coûts de fabrication basés sur l'estimation haute : pour 100 000 unités/an (tableau II) entre 9 et 10 euros pièce et 15 euros pour l'estimation basse (30 000 unités/an).

Le modèle bois baptisé Toundra est destiné aux cuisines intégrées et son coût est estimé entre 50 et 60 euros selon les contraintes techniques imposées par les équipementiers de cuisine.

La fixation du prix consommateur devrait, selon le résultat de nos négociations avec plusieurs centrales de référencement, se situer au-delà du seuil de 60 euros pour le Stick Up et 100 euros pour le modèle Toundra.

• **Mix-distribution**

Les différentes études menées sur nos deux modèles Pluviose ont confirmé la justesse de notre choix des réseaux de distribution : les équipementiers pour le modèle Toundra et la

grande distribution pour le modèle Stick Up. Nos VRP effectuent actuellement la promotion de nos produits également auprès des détaillants.

- **Mix-communication**

Le rapport de M. Pérez, à qui nous avons fait appel en tant que consultant extérieur, a mis l'accent sur l'importance de l'image de nos produits auprès des consommateurs. Celle-ci varie en effet de manière relativement sensible dans les différents pays d'Europe. C'est le constat qui ressort de nos négociations tant avec les équipementiers qu'avec les grandes centrales de référencement européennes.

Problématique

Doit-on appliquer une politique commerciale indifférenciée à l'export ou au contraire adapter notre produit aux spécificités culturelles de chaque pays ? Si tel était notre choix, le surcoût engendré pourrait-il être compensé par les ventes ?

Réactions

Les différentes réactions que nous avons pu recenser à travers les négociations en direct mais aussi les rapports de nos VRP méritent d'être étudiées au cas par cas. Afin de simplifier les arguments et observations évoqués par les équipementiers de la grande distribution et les détaillants, nous avons résumé les différentes attitudes dans le tableau 11.1.

Tableau 11.1 Les différentes attitudes des partenaires

Pays	Équipements (Toundra)	Grande distribution (Stick Up)	Détaillants (Stick Up)
France	Accord pour une intégration sur un modèle test avec clauses de garantie de 3 ans.	Souhait d'associer une animation vidéo pour en expliquer le principe.	Réticences face au problème du stockage (volume), même si le Stick Up n'est pas jugé trop encombrant.
Allemagne et Benelux	Souci d'uniformité du bois Toundra avec les cuisines équipées en bois ou simili. Contraintes techniques importantes pour les enduits fongicides notamment.	Commandes fermes déjà passées. Regret de ne pas trouver de modèles Stick Up en bois.	Souhait de réassortiment fréquent pour éviter le surstockage.
Espagne et Portugal	Intérêt pour le produit en dépit d'un marché des cuisines intégrées moins porteur que dans le Nord de l'Europe.	Commandes fermes déjà établies. Marché très prometteur	Mêmes réticences sur les volumes de stockage.
Royaume-Uni	En pourparlers.	Crainte d'incompréhension en l'absence de support vidéo.	Résultats non communiqués.

Opinions

Les premiers résultats sont globalement satisfaisants. Cependant, afin de développer notre implantation, il semble nécessaire de résoudre trois problèmes :

1. le stockage pour les détaillants prêts à distribuer notre produit Pluviose Stick Up ;
2. la longévité du bois du modèle Toundra en garantissant l'absence de moisissures et de champignons du bois ;
3. le manque d'explication de fonctionnement du produit lorsque le consommateur ne bénéficie pas des conseils d'un vendeur (cas de la grande distribution).

Actions

Afin de répondre le plus efficacement possible à la demande de nos clients européens, je préconise donc trois mesures complémentaires.

1. Demander aux services techniques et à la production de concevoir des modèles Pluviose Stick Up emboîtables afin de répondre au problème de stockage des détaillants. Ce serait d'ailleurs un atout vis-à-vis de la grande distribution qui n'a pas encore soulevé le problème.
2. Étudier différents enduits fongicides présentant à la fois des garanties de conservation du bois pendant au moins trois ans ainsi que l'innocuité nécessaire en raison du contact avec la vaisselle.
3. Envisager une animation de type vidéo en continu dans les supermarchés, afin d'informer et de convaincre les consommateurs qui ne bénéficient pas des conseils de vendeurs connaissant nos produits.

Conclusions et Horizons

Notre service est en mesure de concevoir une animation professionnelle vidéo pour résoudre le problème de la communication du produit. En revanche, nous attendons les suggestions de la production et des services techniques quant à

l'utilisation de fongicides, efficaces pour le modèle Toundra et la fabrication de modèles Pluviose Stick Up emboîtables.

À plus long terme, une gamme de coloris plus large permettrait, à faible coût, d'offrir une plus grande diversité de modèles, assortis aux différentes cuisines.

MARC ESTINGUES

Stratégies de plans

En matière de rapports commerciaux, il est possible d'utiliser la démarche APPROACH pour la présentation de votre proposition commerciale. Cependant, de plus en plus de commerciaux préfèrent utiliser une présentation par tableau synoptique afin de mieux faire ressortir l'adéquation entre les besoins du client et les solutions.

Tableau 11.2 Présentation synoptique d'une proposition commerciale

Aspects	Vos attentes	Nos propositions
1.
2.

Ce type de présentation s'avère plus efficace qu'une présentation linéaire classique puisque le lecteur perçoit immédiatement le lien entre la reformulation de ses attentes et vos propositions

► Exemple de rapport synoptique A2D

L'exemple du tableau ci-après met en perspective un cas plus complexe résultant d'un audit réalisé dans une grande entreprise.

Celle-ci connaît des problèmes de cloisonnement interservices, de conflits hiérarchiques forts et de dysfonctionnements importants qui entraînent des délais de réponse très importants et un mécontentement croissant de la clientèle.

Observez comment, avec l'aide d'un simple tableau, il est possible de présenter un contenu de rapport de manière plus percutante.

Rapport synoptique : proposition d'intervention A2D

Tableau 11.4 Pourquoi le service clients répond-il imparfaitement aux clients ?

Aspects	Situation actuelle	Formulation des causes	Axes de solutions envisagées
1. Humains	<ul style="list-style-type: none"> • Incompréhension des rédacteurs face au jugement apparemment aléatoire de leur courrier visé et corrigé par les responsables sans autres explications. • Méfiance à l'égard de la hiérarchie en raison d'un comportement perçu comme aléatoire. • Protection et jeux de pouvoirs entre les différents services peu enclins à transmettre les informations au service clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour la hiérarchie de donner une procédure aux rédacteurs en l'absence : <ul style="list-style-type: none"> – de critères objectifs, – d'une stratégie de communication définie par l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir une charte définissant une procédure de rédaction de lettres (plan, lettres types) avec l'encadrement intermédiaire, les responsables de la communication et deux animateurs A2D. • Sensibiliser l'encadrement à l'importance de l'adhésion des rédacteurs à cette procédure. • Rédaction d'une charte par les rédacteurs et validation commune.
2. Structurels	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise circulation de l'information entre les services : délai de transmission moyen de 15 jours entraînant un mécontentement de la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétention d'informations de la part des différents services (protection de leur personnel) entraînant une faible coopération et une rivalité avec le service clients. • Absence de définition précise de postes entraînant des doublons et des oublis de réclamations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer les conditions de travail favorisant la libre circulation des informations interservices. • Procéder à une définition précise des postes horizontalement et verticalement. • Mettre en place une formation interservices en utilisant le réseau Intranet prévu prochainement (utilisation de cas réels rendus préalablement anonymes).

Aspects	Situation actuelle	Formulation des causes	Axes de solutions envisagées
3. Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres incomplètes ne répondant pas aux questions de la clientèle en raison de l'insuffisance des données obtenues. • Lettres mal rédigées, souvent en mauvais français (syntaxe, lisibilité, accords de participes passés). • Lettres inadaptées, souvent « repiquées » sur des cas analogues et déjà validés par la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oublis d'information. • Absence de procédure (simple, acceptée, commune à tous) nécessaire à une démarche qualité. • Connaissances insuffisantes dans le domaine de la communication écrite des rédacteurs souvent issus de services techniques. • Autodévalorisation du personnel par rapport aux connaissances scolaires jugées insuffisantes par l'encadrement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner aux rédacteurs les outils permettant d'analyser la demande du client (procédures à définir et à valider au cours des deux dernières formations). • Sensibiliser les rédacteurs à la demande qualité-courrier en consacrant 30 mn en fin de journée à l'analyse en commun des cas difficiles. • Valoriser les connaissances du personnel en utilisant l'adéquation souhait/poste occupé. • Étudier en ce sens la possibilité de transfert d'un correspondant du service client dans chaque service technique.

Annexes financières pour :

- 1 formation destinée à l'encadrement intermédiaire et aux responsables de la communication, 8 personnes sur 2 jours consécutifs avec deux animateurs A2D soit ... €
- 1 formation pour les rédacteurs avec réalisation de proposition d'une charte soit ... €
- 2 groupes de 10 personnes en parallèle sur 2 jours, soit ... €
- Réalisation par A2D d'une charte commune à partir des travaux des rédacteurs et de l'encadrement, soit ... €
- 1 formation interservices sur Intranet à partir de cas prévus par les animateurs puis traités en temps réel (2 jours + 2 jours), soit ... €
- 1 journée de bilan sur le nouveau dispositif (à définir ultérieurement) €
- Rédaction d'un rapport par A2D sur l'impact du nouveau dispositif à partir de juin 2013 €

Total €

Vous remarquerez que la démarche APPROACH est, dans ce cas précis, implicite puisque la colonne « Situation actuelle » correspond à Présentation/Problèmes/Réactions des services, du personnel, des clients, c'est-à-dire la partie descriptive du rapport.

La colonne « Formulation des causes » fait apparaître l'opinion du rédacteur après analyse de la situation, les axes de solutions étant les actions à mettre en œuvre dans la dernière colonne.

Le découpage en aspects humains, structurels et techniques peut paraître arbitraire car la réalité n'est pas toujours aussi cloisonnée. Cependant, cette démarche est utile lorsque l'on souhaite démêler un écheveau de problèmes en étroite relation. Rien ne vous empêche dans le corps de votre proposition commerciale de préciser et développer les points rassemblés en synthèse dans votre tableau.

Enfin, vous noterez que par souci de synthèse les verbes conjugués (à l'origine des phrases longues) ont disparu des tableaux, remplacés par des noms pour les descriptions et des verbes à l'infinitif pour les actions à mener. Cette uniformité du style se traduit aussi par une plus grande cohérence de la proposition commerciale.

► Exemple de rapport synoptique : Proxitel

Voici aux pages suivantes une proposition commerciale formulée par une entreprise de télémarketing pour le compte d'une mutuelle étudiante.

Face aux difficultés rencontrées par le client, la société Proxitel propose un ensemble de solutions allant de la centralisation des données à l'édition de tableaux de bord, à la gestion rationnelle des appels, à la logistique Proxitel jusqu'à la formation du personnel.

Dans cet exemple, le rédacteur pourrait développer ensuite dans le texte les idées exprimées au sein du tableau. Celles-ci deviendront alors les titres des paragraphes. Il pourrait également faire un renvoi de page concernant les points à approfondir au cours du document rédigé. Le tableau exercera alors, en quelque sorte, un rôle de sommaire.

Les rapports commerciaux réalisés par les chefs des ventes sont très souvent une synthèse des comptes rendus de visites, établis par la force de vente. Ils y font état de l'évolution du chiffre d'affaires

par rapport aux objectifs fixés initialement et des résultats réellement obtenus ou en cours.

Avantages d'un tableau en situation de rapport

- Être sûr de ne rien oublier d'important.
- S'assurer de la bonne compréhension de la demande du client puisque vous devrez la reformuler.
- Vérifier la bonne adéquation entre sa demande et votre offre.
- Hiérarchiser et préciser les termes de votre offre en jouant sur la présentation, les caractères, la position des idées dans le tableau.
- Y associer, si besoin est, des éléments financiers correspondant à chacune des étapes de votre intervention et qui pourront être totalisés en bas à droite du tableau.

Proposition d'intervention de Proxitel à la UMEF

Présentation de votre structure	Problèmes/Réactions
Éléments d'information	Analyse des problèmes
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une nouvelle stratégie de développement (p. 2). • Volonté d'abandonner l'organisation verticale pour une organisation de fonctions spécialisées (p. 3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Évocation des problèmes (p. 4) ; conséquences observées.
<ul style="list-style-type: none"> • 4 missions réalisées par le personnel (p. 8) : <ol style="list-style-type: none"> 1. accueil physique des adhérents, 2. accueil téléphonique, 3. production de documents techniques, 4. gestion et liquidation des dossiers de sécurité sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de l'outil téléphonique : manque de formation du personnel (sympathie mais non empathie) (p. 10) : <ul style="list-style-type: none"> – entretiens souvent dirigés par adhérents, – durée excessive des appels, – perte d'appels entrants. • Traitement de l'appel inachevé (p. 12) (démarche marketing téléphonique peu développée) : <ul style="list-style-type: none"> – autres produits (p. 13) non proposés, – altération de l'image du service auprès de l'adhérent.
<ul style="list-style-type: none"> • Accueil physique des données informatiques dans des locaux distincts (p. 18) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau d'accueil physique non informatisé (p. 19) : <ul style="list-style-type: none"> – nécessité de téléphoner pour la validation des dossiers de sécurité sociale, – perte de temps et altération de l'image de marque, – difficulté du personnel à se consacrer pleinement et simultanément à l'accueil physique et à la gestion du téléphone.

Opinions	Actions
Solutions envisagées	Moyens à mettre en place
<ul style="list-style-type: none"> • Confier la gestion des opérations courantes à du personnel préalablement formé : besoin en formation technique réduit (13 produits seulement) (p. 6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprimer sur tous les documents des adhérents les numéros de téléphone entrants à destination de Proxitel (numéros conservés par la UMEF en cas de rupture d'accord) (p. 13).
<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'efficacité de réception des appels en accroissant : <ul style="list-style-type: none"> – la technicité (clarté), – la rapidité (concision). • Fidéliser votre cible de clientèle au-delà de l'université. • Valoriser l'image de marque de la UMEF (p. 14). 	<ul style="list-style-type: none"> • Affecter un numéro spécifique (p. 13) adhérent par direction régionale. • Adapter le nombre de lignes aux résultats de l'analyse statistique réalisée par les services techniques de Proxitel (p. 14). • Attribuer un numéro d'appel spécifique pour les besoins du service et la direction générale des différents centres (p. 15). • Établir en commun un plan de formation (p. 16). • Former le personnel à la culture UMEF : dans plusieurs domaines : <ul style="list-style-type: none"> – technique des produits, – gestion des produits, – doctrine générale (p. 17). • Former 4 ou 5 équivalents/temps plein pour la gestion des appels de la direction régionale de Bordeaux (p. 17).
<ul style="list-style-type: none"> • Informatiser les différentes opérations de gestion (p. 21). • Établir les données qualitatives des différents produits (p. 21). • Gérer le portefeuille des adhérents. (p. 22). • Établir un système de prospection commerciale (p. 22). 	<ul style="list-style-type: none"> • Éditer des tableaux de bord journaliers (p. 24) : <ul style="list-style-type: none"> – flux des appels, – temps d'attente, – charge horaire, – taux d'efficacité, – durée de la communication. • Traiter les informations du portefeuille (p. 26) : <ul style="list-style-type: none"> – existants, – situation comptable. • Permettre d'imprimer tous les documents utiles (p. 27).

C'est souvent au directeur des ventes qu'incombe la responsabilité de produire le *rapport marketing* qui, au-delà de la synthèse des opérations commerciales, pourra proposer une réorientation ou changement de cap, une proposition de changement stratégique au regard de la situation des éléments du mix (produits, prix, distribution, communication, promotion).

À RETENIR

- Depuis quelques années, la tendance à utiliser des supports synoptiques se développe dans les secteurs techniques et commerciaux. Les ingénieurs et techniciens peuvent grâce à ces tableaux rapprocher et mettre en relation des résultats, des écarts, des avis qui se présentaient jusqu'alors sous forme linéaire. Les commerciaux peuvent désormais montrer à leurs clients de manière plus simple l'adaptation de leur offre à leur demande spécifique.
- L'utilisation d'un tableau synoptique complet peut très bien constituer le cœur de la proposition. Elle peut être complétée, pour des questions de crédibilité encore culturelles, par un texte rédigé.

1. Le terme de mix correspond au découpage traditionnel en marketing des quatre éléments entrant dans un processus de commercialisation : le produit, son prix, sa distribution et la politique de promotion et de communication qui s'y rattache.

Chapitre 11

T comme rapports Techniques

- [Trame d'un rapport technique](#)
- [Stratégies de plans](#)
- [Points clés à respecter](#)

Les objectifs des rapports techniques sont les suivants : apporter des solutions concrètes ; donner les moyens de prendre les décisions techniques les plus adéquates ; être pragmatique ; soit en un mot : prouver.

Nous avons identifié trois sortes de rapports techniques.

1. Le rapport centré sur la qualité du matériel ou des procédures permettant soit d'en optimiser l'emploi soit d'en changer.
2. Le rapport comparatif, analysant les caractéristiques de différents produits selon une procédure commune.
3. Le rapport de faisabilité centré sur le bien-fondé d'une proposition ou d'une solution émise antérieurement (au sein d'un autre rapport), retenue comme intéressante par un décisionnaire. Ce type de rapport, plus en amont, est fortement centré sur les applications, les moyens et les coûts.

Trame d'un rapport technique

Plan suivi

Annonce des objectifs : Pour une intégration des nouvelles contraintes techniques aux produits Pluviose

Problématique et contraintes techniques : Comment intégrer des procédures nouvelles dans le respect du budget initial ?

Présentation des nouveaux apports techniques dans trois directions

Résultats obtenus : Deux adaptations techniques possibles pour une valorisation des stocks invendus

Opinions du service technique : Intégrer les innovations techniques dans la continuité du savoir-faire

Actions à réaliser en priorité : Acheter deux types de matériaux prioritaires

Changements escomptés : Livraison des prototypes dès septembre 2014

Rapport technique Vaisselair

Annonce

Le service commercial nous a demandé d'étudier la possibilité de modifier certaines étapes de fabrication des modèles Pluviose afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle européenne.

L'objectif du présent rapport est de préciser dans quelle mesure il est possible d'intégrer ces nouvelles contraintes ainsi que la nature des conséquences qui en découleront.

Problématique

Le problème auquel nous devons faire face consiste à intégrer de nouvelles procédures et étapes de fabrication sans entraîner un surcoût qui dépasserait les contraintes financières fixées par la direction de Vaisselair.

Par ailleurs, nos trois ouvriers, après un stage à Düsseldorf chez notre fournisseur de machines-outils, sont-ils immédiatement opérationnels pour répondre à ces nouveaux objectifs ? Enfin, ces nouvelles contraintes sont-elles compatibles avec l'utilisation des stocks disponibles ?

L'adaptation de nos produits en stock au concept Cucinella SA constitue une des priorités de Vaisselair, puisque 43 % de notre production 2012 de modèles classiques d'égouttoirs en bois et plastique gainé n'a pas été écoulee l'an passé.

Présentation

- *Nature des nouvelles contraintes techniques*

Le service commercial nous a fait part des *desiderata* de nos clients européens, sensiblement différents de ceux initialement prévus. Nous devons donc apporter trois sortes de modification à nos produits.

- *Modèle en bois Toundra*

Afin de s'assurer de l'absence de moisissures et champignons sur le modèle Pluviose, en bois, nous avons étudié plusieurs types de fongicides d'une longévité d'au moins trois ans (durée de la garantie exigée par les équipementiers de cuisine).

N'ayant pas la possibilité d'étudier leur efficacité en laissant vieillir les prototypes dans des conditions normales d'utilisation (contact régulier de l'eau et du liquide vaisselle + variations de températures été/hiver, hygrométrie), nous nous sommes appuyés sur les essais effectués en 2008.

Ceux-ci avaient été réalisés sur les modèles de vaisseliers-égouttoirs classiques (Vaisselair 2), de forme différente mais de qualité de bois identique. Les résultats figurent dans le tableau comparatif des résultats joint à ce rapport.

- *Modèle en métal gainé Stick Up*

C'est grâce au modèle Stick Up que nous pourrions écouler environ 70 à 80 % du stock Vaisselair 2. Pour ce faire, il est nécessaire de réadapter les vaisseliers en forme et dimension afin qu'ils puissent à la fois se fixer sur des étagères au-dessus des éviers ou sur le fond de placards existant chez les clients.

À cette contrainte s'en ajoute une autre : celle de l'empilage visant à réduire le volume de stock, notamment pour les détaillants. Les options réalisées figurent dans la rubrique « Résultats ».

- *Animation vidéo*

Dans la perspective du tournage d'un film vidéo promotionnel sur nos produits, nous tenons à disposition du service commercial les prototypes actuels et nous disposerons de nouveaux modèles modifiés début septembre.

Résultats

Le recul historique dont nous disposons depuis les essais de 2008 sur les modèles Vaisselair 2 en bois de pin nous permettent de retenir deux enduits fongicides capables de protéger le bois pendant une durée supérieure à trois ans.

Le premier, répertorié sous notre référence V201, présente l'avantage d'un coût environ deux fois inférieur au V202.

Le deuxième enduit V202 présente l'avantage par son aspect lustré d'apporter, au-delà de ses propriétés fongicides, une meilleure résistance au bois de pin.

Opinions

En ce qui concerne le modèle Pluviose Stick Up, le double objectif de l'utilisation des stocks existants et de la possibilité d'emboîtement pour un stockage à moindre volume est envisageable en opérant les modifications suivantes : suppression de la barre transversale afin de pouvoir insérer plusieurs modèles Pluviose Stick Up ; ceci implique soit l'utilisation de tiges métalliques de diamètre deux fois supérieur (avant gainage plastique), soit la réalisation de trois compartiments emboîtables afin de réduire la portance qui s'effectue actuellement sur l'ensemble de la longueur (cf. plans en annexe).

L'utilisation du stock disponible pourrait se faire par l'adjonction de deux barres transversales rivées en cinq points avec trois points de fixation pour chacune d'elles. Par ce moyen, il serait possible d'exploiter entre 70 et 80 % de notre stock d'invendus.

Compte tenu des objectifs initiaux de la société Vaisselair et de ses impératifs commerciaux, il semble judicieux d'opter pour les

enduits référencés V202 en modèle Toundra. En ce qui concerne le modèle Pluiose Stick Up, je préconise la réalisation de trois compartiments plutôt que le dédoublement de diamètre des tiges métalliques.

En effet, la procédure de fabrication qui en découle permet de travailler dans des conditions de travail plus proches de notre savoir-faire actuel.

Actions

Afin de mettre en action les suggestions précédentes, il faudrait prévoir dans l'immédiat :

- l'achat de 900 litres d'enduit fongicide sur une période de douze à dix-huit mois d'utilisation pour les modèles Toundra ;
- l'achat de barres de fixation plates d'une largeur de 30 mm sur 10 mm d'épaisseur (2 000 modèles/jour X 30 jours minimum, soit 60 000).

Conclusions + Horizons

Ces prototypes définitifs livrables, selon notre plan de charge, début septembre 2014, pourront faire l'objet d'une démonstration vidéoscopée à destination des super et hypermarchés (document vidéo réalisable courant septembre). Cette présentation de nos produits pourrait également être étendue aux modèles Pluiose Toundra en direction des équipementiers de cuisine, et ce dès octobre 2014.

THIERRY VASSEUR

Stratégies de plans

Les rapports techniques, c'est-à-dire les documents de réflexion les plus proches des réalités palpables, ont pour rôle de régler ponctuellement tous les problèmes liés au matériel, au financement et aux procédures.

En dehors des rapports financiers, ils réclament généralement moins de recherches documentaires généralistes. Le rédacteur

s'appuie essentiellement sur son expérience professionnelle, sur ses capacités d'observation et de déduction. S'il recherche des informations, celles-ci sont très ciblées, très bien identifiées : nouveau produit, nouvelles procédures, coûts... Ces rapports sont généralement centrés sur les solutions ; celles-ci peuvent même faire l'objet de l'ensemble du texte lui-même dans le cas du rapport de faisabilité par exemple. En effet, leur raison d'exister dépend étroitement de la qualité des solutions apportées et de l'importance de leurs coûts.

Certains rapports de cette famille ne comportent même aucune étape de recherche des causes des problèmes ou du dysfonctionnement, dans le cas par exemple d'un changement de matériel en raison de la vétusté du matériel existant. La méthode APPROACH, fidèle au poste, vous permettra en amont d'analyser rapidement par vous-même la situation et d'établir votre opinion. Vous engagerez alors la rédaction sur des plans plus tournés vers l'action et adaptés à la situation rencontrée.

Certains rapports techniques vont encore plus rapidement à l'essentiel en renonçant à la partie « recherche des causes », tout particulièrement lorsque le rédacteur est reconnu comme spécialiste par le décideur. En effet, ce dernier recherche pragmatiquement des solutions en faisant entièrement confiance au rédacteur quant à l'analyse l'ayant conduit à les déceler.

Ce type de rapport peut également être utilisé lorsque la nécessité d'un changement de matériel ou de procédure réclame de présenter des solutions rapidement opérationnelles.

D'autres plans de rapports seront plus axés sur l'approche comparative entre deux ou plusieurs produits ou procédures. Un plan par catégories amènera alors les comparaisons.

Nous le constatons sans cesse au cours de cet ouvrage, le rapport est un document étroitement lié à des attentes opérationnelles. Le rapport technique est quant à lui très en aval, très proche des résultats les plus visibles sur le terrain.

Dysfonctionnement lié à une panne ou à une mauvaise organisation

Plan	Commentaires
I. Présentation de l'existant et des problèmes rencontrés (APP)	Ce type de rapport n'aborde la rubrique « causes du problème ou du dysfonctionnement » que si le rédacteur se sent apte techniquement à le faire. Il peut survenir également que le rédacteur ait besoin de prouver avec acuité le bien-fondé de sa ou ses solution(s) en les reliant à des causes bien identifiées. La méthode APPROACH est alors quasiment suivie dans l'ordre des rubriques avant regroupement en trois parties, comme dans le plan ci-contre.
II. Causes du dysfonctionnement selon le rédacteur (RO)	
III. Solutions de mise en place et estimation des coûts de chacune d'entre elles (A)	
Conclusion (CH)	

Dysfonctionnement lié à une panne, à une mauvaise organisation ou à du matériel dépassé techniquement

Plan	Commentaires
<p>I. Présentation de l'existant et des problèmes rencontrés</p> <p>II. Solutions possibles et moyens à mettre en place</p> <p>III. Coûts des différentes solutions</p> <p>Conclusion laissant libre choix des solutions en mettant en valeur les plus pertinentes.</p>	<p>Ce type de rapport est généralement utilisé au sein d'une structure pour accélérer les processus de résolution des problèmes lorsque la compétence du rapporteur est reconnue par sa hiérarchie. Il peut également être utilisé lorsque le destinataire n'a pas des connaissances techniques aussi spécialisées que le rédacteur.</p> <p>Ce sera alors un cas de rapport apte à vulgariser des options possibles envers un décideur, non spécialiste, ayant confiance dans les capacités d'analyse du rapporteur.</p>

Rapport sur un essai comparatif de plusieurs cafetières

Plan	Commentaires
<p>I. Caractéristiques des différentes cafetières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques dimensionnelles et stabilité • Autres fonctions • Autonomie des cafetières <p>II. Essais de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité électrique • Tenue en pression • Isolation thermique <p>III. Essais d'aptitude à la fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonctions expresso • Fonction filtre • Fonction de la base <p>IV. Essais de dégustation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description de notre démarche • Énoncés de nos objectifs • Nos résultats <p>V. Commodité d'emploi selon un panel d'utilisateurs</p> <p>Conclusion mettant en valeur la cafetière expresso la plus performante</p>	<p>Ce type de rapport, essentiellement basé sur des comparaisons, appelle un plan par catégories permettant de traiter tous les aspects indispensables à connaître pour bien tester un produit. Il s'agit dans ce cas d'émettre un conseil : seuls les essais sont intéressants à mettre en valeur.</p> <p>En amont, une analyse appuyée sur le plan avantages/inconvénients appliquée à chaque partie a permis de repérer les produits les plus performants à chaque type d'essai.</p> <p>Le plan de ces rapports dépend étroitement du type d'attente du destinataire : essais, solutions, moyens à mettre en place, coûts.</p> <p>Il s'agit en l'occurrence de mettre en valeur les performances sans aucun objectif commercial. C'est un document d'objectivité technique. La partie « Coûts » a donc dans ce cas été entièrement occultée.</p> <p>S'il s'était agi d'un document destiné aux commerciaux, les coûts auraient été présents comme les circuits de distribution et les temps de livraison.</p>

Points clés à respecter

Les défauts constatés dans cette famille de rapports sont fortement axés sur la forme. Les rédacteurs ne distinguent pas bien, en effet, peut-être en raison de leur formation scientifique ou technique, la différence entre un compte rendu et un rapport. Ils ont alors tendance à affirmer sans argumenter et à émettre des idées sans liaisons entre elles, parfois même en créant des phrases sans verbes conjugués, sorte de prise de notes à l'état brut.

► Pensez à argumenter vos affirmations

Ne dites pas seulement : *La voie « pompiers » située devant l'immeuble est revêtue d'asphalte rouge qui présente de nombreuses irrégularités.* Chiffrer cette affirmation renforcerait sa crédibilité : *Ainsi, deux chutes ont été constatées au cours des deux mois précédents, ayant entraîné pour l'une des personnes une hospitalisation.* Vous créez alors une argumentation.

De la même manière, n'affirmez pas uniquement : *La première solution est nettement la moins onéreuse, mais sera moins résistante dans le temps que la seconde.* Exploitez jusqu'au bout l'explication de ce que vous avancez en rajoutant : *En effet, ce type de revêtement est beaucoup plus tendre que le béton. De ce fait, la moindre béquille de moto par un jour de forte chaleur laissera sur le sol des traces indélébiles.*

► Créez des phrases comportant des verbes conjugués

Les rédacteurs, issus de domaines scientifiques ou techniques, ont tendance à négliger parfois l'aspect rédactionnel de leurs textes. Le fond prime sur la forme selon eux. Or, des négligences, même à ce niveau, participent à l'impression d'ensemble et peuvent donner l'image d'un manque de sérieux.

À la lecture de nombreux rapports techniques, il ressort un relâchement évident quant à la construction des phrases. Celles-ci sont tantôt correctes, avec verbes conjugués, tantôt incorrectes,

sans verbes conjugués : il s'agit souvent d'une prise de notes reportée *in extenso* dans le texte rédigé.

Seules les présentations sous forme de tableau peuvent admettre des phrases ne comportant pas de verbes conjugués, comme nous l'avons vu dans [le chapitre précédent](#). Dans ce cas, cette logique grammaticale est poursuivie sur l'ensemble d'une même colonne. Toutefois, le texte n'est jamais écrit en style télégraphique ; ce serait une faute de langue susceptible d'introduire des ambiguïtés qui déstabiliseraient le lecteur et altérerait l'image du rédacteur.

► Évoquez les hypothèses, propositions ou solutions non retenues

Dans les domaines très concrets, comme celui du rapport technique, le rédacteur lors de son analyse doit souvent effectuer des choix entre plusieurs options.

Il propose ensuite des hypothèses ou des solutions, pertinentes selon lui. Or, s'il omet, tout simplement par souci d'aller droit au but, de décrire la logique ayant présidé à ses différents renoncements, son destinataire pourra juger leur absence comme une erreur d'estimation.

Ainsi, un ingénieur nous a relaté une expérience de ce type lors de la rédaction d'un rapport sur une nouvelle implantation de locaux informatiques. Il avait choisi une salle parfaitement adaptée aux besoins, après avoir longuement hésité avec un autre choix possible. Ce local, pourtant spacieux, ne répondait pas en effet, pour diverses raisons non perceptibles au premier abord, aux critères de sécurité exigés. Or, n'ayant pas évoqué dans le texte cette possibilité, puisqu'il y avait renoncé, il lui a été reproché de ne pas l'avoir envisagée. Ses dénégations n'y ont rien fait ; il a senti qu'il n'était pas cru et que son analyse avait paru faillible au regard de son commanditaire.

Ainsi, par souci d'aller à l'essentiel le plus rapidement possible, beaucoup n'estiment pas important, comme cet ingénieur, de

décrire leurs tâtonnements et de les argumenter. Cette attitude est pourtant fondamentale pour créer une impression d'objectivité et renforcer la crédibilité de la démarche.

► Apprenez à être plus pédagogue pour remporter l'adhésion

Beaucoup croient que la valeur de l'écrit réside dans sa brièveté. Or, dans bien des cas, forts de cette certitude, les rédacteurs produisent des textes hermétiques, peu didactiques, à la seule portée de spécialistes de même niveau. Les rapports ne s'adressent pourtant que rarement à des destinataires partageant les mêmes connaissances et compétences. Ce sont en effet des documents relais dans la chaîne des décisions.

Pour cette raison, apprenez à être parfois plus pédagogue par des développements explicatifs, renforçant votre argumentation.

N'écrivez pas à des non-spécialistes : « *La couleur de la mousse du café étant caramel, elle est donc estimée satisfaisante* ». Voilà le type même d'affirmation sans valeur pour un non-connaisseur. Il aurait plutôt fallu écrire : « *La couleur de la mousse du café est étroitement liée à la température de l'eau. En effet, si l'eau est trop chaude, elle brûlera la mousse qui sera alors jugée trop foncée. En revanche, si l'eau est trop froide, elle provoquera l'apparition d'une mousse trop claire. La couleur idéale est donc d'un ton intermédiaire, c'est-à-dire caramel. Dans ce cas, le test a produit une mousse « caramel ». Le résultat est donc estimé satisfaisant.* »

À RETENIR

- Un rapport technique peut être présenté sous forme de tableau synoptique si celui-ci est relativement bref (trois pages maximum). Il sera alors nécessaire de prévoir une introduction ainsi qu'une conclusion rédigées. Dans ce cas, il est habile de présenter un texte comprenant des sujets et verbes conjugués dans les colonnes « Propositions », « Actions », « Coûts » afin d'être en mesure d'argumenter. En revanche, les colonnes centrées sur l'existant, les problèmes, les échanges peuvent être rédigées sur un mode plus synthétique au moyen de phrases sans verbes conjugués débutant par des noms communs (substantifs).
- Dans les rapports techniques, il est préférable d'utiliser les titres cadres qui donnent une rigueur scientifique à votre texte. Les titres pleins, plus engagés, annuleraient cette impression voulue d'objectivité.
- Les rapports techniques peuvent être des textes très courts. Ce sont, parmi les sept familles de rapports, ceux qui peuvent être les plus pragmatiques. Ils sont centrés en effet sur un problème souvent bien circonscrit. Ils n'analysent pas des chaînes de causes/effets nombreuses et ont pour rôle essentiel de permettre une intervention rapide.

Chapitre 12

S comme rapports de Synthèse

- [Trame d'un rapport de synthèse](#)
- [Stratégies de plans](#)
- [Points clés à respecter](#)

Les objectifs des rapports de synthèse sont : faciliter la prise de décision en économisant le temps de recherche et de lecture du décisionnaire ; mettre en évidence, pour le compte du lecteur, l'essentiel d'une documentation complexe ; mettre en perspective les solutions demandées par le décisionnaire. En un mot, les rapports de synthèse ont pour but de simplifier un sujet complexe.

Nous avons identifié deux sortes de rapports de synthèse.

1. Le rapport de synthèse simple rassemble et résume l'information sur un sujet d'actualité ou de portée générale. Adressé à un large public, il rend accessible à tous un sujet souvent dense ou complexe. Si les seules propositions annoncées sont toujours celles contenues dans les différents documents et non l'œuvre du rédacteur, il s'agit d'une note de synthèse. Si le rédacteur émet des jugements personnels, il s'agit d'un rapport de synthèse.
2. Le rapport de synthèse assorti de propositions. À la différence du premier rapport, le commanditaire de ce document demande au rédacteur de synthétiser l'information et de la mettre en perspective dans le contexte du service ou de l'entreprise. Il s'agit dans ce cas pour le rédacteur d'apporter des solutions à partir des sources dont il dispose.

Trame d'un rapport de synthèse

Références :

Document 1 : rapport de projet de E. Desproges ([voir p. 123](#)).

Document 2 : rapport d'expert de C. Perez ([voir p. 143](#)).

Document 3 : rapport commercial de M. Estingues ([voir p. 157](#)).

Document 4 : rapport technique de T. Vasseur ([voir p. 171](#)).

Document 5 : article de *Super maisons et super cuisines* ([voir p. suiv.](#))

Document 6 : article de la revue espagnole *40 millones de consumidoros* ([voir p. suiv.](#))

Doc. 5 « Simple, mais il fallait y penser »

« La société Vaisselair lance en Europe un nouveau concept de vaisselier-égouttoir au nom bucolique de Pluviose. Ce principe deux-en-un vous permet d'éviter les séances fastidieuses d'essuyage de vaisselle. Placé au-dessus de votre évier, dans un placard à l'abri de la poussière, ce vaisselier-égouttoir vous permet de ranger directement votre vaisselle encore humide. Même si vous disposez d'un lave-vaisselle, il est fort utile pour toutes les vaisselles d'appoint.

Ce concept dont nous avons évoqué l'existence dans notre numéro 302 de mars 2013 fait partie du décor des cuisines italiennes depuis plus de vingt ans.

Il devrait être en vente dès la rentrée 2014 en France sous deux formes : Tundra en bois pour les décors de cuisines rustiques ou traditionnelles et en métal plastifié adaptable à vos étagères par exemple, à condition que celles-ci soient fixées au-dessus de votre évier. Vous entendrez alors le clapotis des gouttes qui tombent lentement dans votre évier : c'est le phénomène Pluviose. Vous pouvez vous le procurer pour un prix avoisinant 100 euros pour les modèles en bois et 60 euros pour les modèles en métal, sans pour autant encombrer votre cuisine. Un nom révolutionnaire pour un traitement classique de la vaisselle qui fera une révolution dans vos placards ! »

Super maisons et super cuisines, juill. 2014.

Doc. 6 « Quand la pluie tombe dans l'évier »

« Un lave-vaisselle pour quoi faire ? Maria Teresa, une fois les enfants partis à l'école, s'attaque une fois de plus aux dures tâches ménagères : ranger la vaisselle dans le lave-vaisselle, dégraisser la poêle à frire, prélever les assiettes maculées de

tâches d'œuf avant de les ranger dans son lave-vaisselle ultramoderne, silencieux et soi-disant économe. Cette activité quotidienne lui prend plus de 10 mn et quelques kilowatts.

Paloma préfère utiliser la dernière invention qui vient de sortir : un lave-vaisselle informatisé ? à microprocesseur ? Neni, elle vient d'acquérir le système Pluviosa (Pluiose) pour 60 euros. Ce système ingénieux suspendu à une étagère au-dessus de son évier lui permet de faire d'une pierre deux coups ! Elle range sa vaisselle dans cet égouttoir aérien aussitôt après l'avoir lavée. Une fois terminée, elle referme son vaisselier grâce à une housse plastique munie d'une fermeture éclair. Elle n'a passé que 5 minutes de plus que sa voisine Maria Teresa, et aura économisé 500 euros. Qu'est-ce que 5 minutes lorsqu'on a le plaisir d'entendre la pluie tomber chez soi... mais dans son évier ! »

MAITÉ EDUARDO GALLEANO, *40 millones de consumidoras*,
juin 2014.

Rapport de synthèse Vaisselair

Plan suivi

Annnonce des objectifs : La révolution Pluiose

Problèmes rencontrés : Trois problèmes majeurs

Présentation de la stratégie : Produits phares pour pénétrer le marché européen

Réactions face aux produits Pluiose : Les réactions internes et extérieures à Vaisselair

Opinions sur l'opération de Vaisselair : Un bon concept souffrant d'un déficit de communication

Actions prévues par Vaisselair : Actions à mettre en place

Changements escomptés : Une stratégie relais pour dans cinq ans

Annonce

Les nouveaux produits Pluviose constituent une innovation majeure pour les équipements de cuisine. Les modèles traditionnels ont connu un fort fléchissement de leurs ventes.

Ce rapport de synthèse décrira l'émergence des premiers problèmes rencontrés, les orientations successives et les réactions suscitées pour enfin présenter l'orientation actuelle et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie définie par notre société.

Problématique

Le changement de stratégie a été motivé par l'émergence de trois problèmes majeurs :

- un tassement des ventes en France à peine compensé par l'ouverture sur d'autres marchés européens ;
- une augmentation importante du stock d'invendus (43 % en 2013) ;
- enfin, une image de l'entreprise positive mais associée à un seul type de produit.

Présentation

Cette nouvelle stratégie initiale s'est construite autour de l'achat d'un brevet original de Cucinella SA : le vaisselier-égouttoir que Vaisselair appellera plus tard Pluviose.

Les droits d'exploitation en Europe, hors Italie, d'une durée de cinq ans, ont obligé Vaisselair à s'imposer rapidement sur le marché européen à travers deux produits : le Pluviose Toundra en bois et le Pluviose Stick Up en métal gainé.

Réactions

Afin de mieux cerner les enjeux, Bruno Bandini du service commercial a été envoyé en stage chez Cucinella SA afin de discerner le positionnement sur le marché italien ainsi que les procédures de fabrication.

Le rapport très favorable de B. Bandini a donné lieu à la mise en place du projet par E. Desproges. Ce dernier a recueilli l'avis des

responsables des différents services de Vaisselair avant de présenter ses suggestions :

- proposer au moins deux types de produits Pluviose en bois pour les équipementiers de cuisine, en métal gainé pour la grande distribution et les détaillants ;
- prévoir un investissement lourd (achat d'une machine-outil permettant de satisfaire une demande estimée importante) ;
- former le personnel à la mise en place de nouvelles procédures ;
- adapter la demande aux exigences spécifiques des circuits de distribution européens.

En ce qui concerne l'image de Vaisselair et de ses produits, l'intervention d'un expert spécialisé dans la communication, M. Perez, a permis de définir et de mettre en place des études complémentaires, notamment en ce qui concerne les freins et les motivations des différents segments de clientèle. Le rapport de Marc Estingues du service commercial a favorisé par ailleurs la définition des éléments du marketing-mix :

- deux produits Pluviose bois (Toundra) et métal gainé (Stick Up) ;
- un prix de vente indicatif pour le client ;
- un mode différencié de distribution pour les équipementiers de cuisine (Toundra), la grande distribution et les détaillants (Stick Up) ;
- une politique de communication prévoyant, dans un premier temps, la conception d'une animation vidéo en circuit continu afin de promouvoir nos produits en hyper- et supermarchés.

Les services techniques et la production ont proposé, quant à eux, l'exploitation des stocks existants par un reclassement et une adaptation au nouveau design. 70 à 80 % des stocks invendus pourraient ainsi être réutilisés, tout en répondant précisément aux exigences des clients de Vaisselair.

Par ailleurs, la presse spécialisée accueille très favorablement nos produits. Deux articles publiés en France et en Espagne

plébiscitent la fonctionnalité et les prix très compétitifs de la ligne Pluviose.

Opinions

L'opération menée par Vaisselair a déjà rencontré un vif succès puisqu'un certain nombre de commandes fermes ont déjà été passées. Les freins rencontrés sur le plan européen ont été globalement amoindris par un certain nombre d'aménagements techniques.

Cependant, le produit semble souffrir, comme l'ont souligné les interlocuteurs des centrales de référencement, d'un déficit de communication. En effet, l'intérêt de la ligne de produits Pluviose peut être expliqué directement aux équipementiers et détaillants qui peuvent l'argumenter ensuite auprès de leurs clients. Or, cette démarche n'est pas courante dans la grande distribution.

Actions

Pour pallier cet inconvénient, il faudrait concevoir un support vidéo à l'attention du grand public.

Afin de pérenniser l'implantation européenne de cette nouvelle ligne de produits, plusieurs actions sont envisagées par la société Vaisselair :

- affirmation de l'implantation dans plusieurs pays européens : France, Allemagne, Benelux, Péninsule ibérique ;
- extension aux autres pays récemment prospectés : Royaume-Uni, pays scandinaves ;
- étude d'une gamme de produits permettant aux clients d'intégrer plus facilement ces nouveaux produits dans la décoration de leur cuisine.

Enfin, outre l'animation vidéo standard prévue pour les grandes surfaces concernant la promotion des produits Pluviose Stick Up, nos nouveaux modèles pourraient faire l'objet d'une présentation réellement adaptée aux spécificités culturelles des différentes zones géographiques.

Conclusions + Horizons

Dans cinq ans, les droits d'exploitation du concept une fois épuisés, Vaisselair risque de connaître une concurrence nouvelle sur ces nouveaux marchés. Il semble d'ores et déjà indispensable de prévoir la mise en place d'une nouvelle stratégie de recours à une promotion publicitaire télévisée ou radiophonique, basée sur l'avantage acquis sur la concurrence. La refonte de notre site Internet pourrait permettre la mise en place d'achats en ligne facilités.

NATHALIE BOFFA

Stratégies de plans

Afin de présenter un plan en deux parties, relativement fréquent dans un rapport de synthèse, nous aurions pu utiliser le plan suivant :

- Introduction : Annonce + Problématique
- I. Historique de l'implantation du produit
- II. Bilan des actions menées pour favoriser l'implantation européenne
- Conclusion : ouverte sur un moyen terme à cinq ans

Déjà, à travers cette possibilité de plan, il apparaît nettement combien les rapports de synthèse visitent l'existant de manière large. Ce sont des documents qui tentent de cerner les données essentielles en présence. Ces documents sont de véritables assises sur lesquelles peuvent s'étayer ensuite d'autres réflexions plus prospectives (en vue de rapports de projet par exemple). Comparés aux rapports d'étude, ils impliquent moins le rédacteur dans l'analyse critique. Celui-ci est généralement davantage à l'écoute du terrain qu'investi dans une volonté de proposer des changements.

Un rapport de ce type peut être ainsi destiné à un maire à propos de la restauration scolaire d'une école communale. Il s'agit de lui donner toutes les informations suffisantes pour être crédible face à des questions de parents d'élèves.

Rapport sur la restauration scolaire dans la mairie de...

Plans	Commentaires
<p>Introduction</p> <p>I. Historique de l'implantation des restaurants scolaires dans la mairie</p> <p>II. Fonctionnement des restaurants scolaires</p> <p>III. Productivité de l'ensemble des restaurants</p> <p>IV. Gestion des commandes</p> <p>V. Tarifs appliqués aux repas selon les revenus des parents</p> <p>VI. Évolution sur dix ans du nombre de repas servis</p> <p>VII. Problème d'absentéisme du personnel</p> <p>VIII. Politique de formation et d'animation</p> <p>IX. Les objectifs sur les deux prochaines années</p>	<p>Comme nous le constatons ci-contre, les rapports de synthèse possèdent généralement un plan par catégories pour envisager un sujet sous plusieurs angles et en présenter ainsi une vision d'ensemble.</p> <p>Tous les rapports de ce type comprennent généralement un historique parfois très complet remontant à l'origine du sujet traité.</p> <p>Si des problèmes sont soulevés, c'est dans la perspective de les évoquer parce qu'ils font partie de l'existant. Il ne s'agit pas dans ce cas de réellement chercher à les résoudre, le seul fait de les circonscrire est suffisant. Ce sera ensuite au décideur d'envisager de leur porter un regard plus approfondi en demandant un rapport d'étude ou d'expert ou bien encore un rapport technique.</p> <p>Ce rapport, constitué de titres cadres, aurait pu être également construit avec des titres pleins. Ce texte aurait alors paru plus dynamique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Une gestion optimale des commandes.</i> • <i>Progression de 30 % des repas servis en dix ans</i> • <i>Une politique de formation et d'animation tournée vers les sports d'équipe...</i>

Un autre rapport de synthèse, publié dans le *Monde de l'Éducation*, présente également un plan par catégories :

Rapport mondial sur l'éducation

Plan	Commentaires
Introduction 1. Le changement de la conduite enseignante et du profil des enseignants 2. L'exercice de la fonction enseignante, le contexte, les pressions 3. Les enseignants, la pratique pédagogique et les nouvelles technologies	Le plan de ce rapport est organisé par catégories. Il est en effet plus facile de synthétiser une matière volumineuse de cette manière. Les plans «diagnostic», porteurs des causes et conséquences, réclament en fait de resserrer le sujet. Il est en effet plus difficile d'entrer dans un champ pointu de réflexion sur une masse d'informations touchant des domaines trop variés.
Annexes X. Notes statistiques XI. Tableaux régionaux XII. Indicateurs de l'éducation dans le monde XIII. Rapports nationaux, publications et périodiques de l'Unesco concernant l'éducation	Vous remarquerez que la numérotation en chiffres arabes est adoptée pour le texte, les annexes étant répertoriées en chiffres romains. Il est habile effectivement de ne pas choisir le même type de numérotation pour les deux, texte et annexes.

Ces types de rapport sont plus intéressants lorsqu'ils sont porteurs de « propositions ». Plus généralistes que les autres rapports, très centrés sur l'action, les rapports de synthèse se prêtent bien en effet, par leur caractère volontairement objectif, à l'ouverture des réflexions sur un sujet. Il est à noter que les

propositions ont un caractère plus abstrait que les solutions, déjà bien ancrées dans l'application.

Les rapports de synthèse publiés par la Documentation française et adressés au Premier ministre, par exemple, s'inscrivent dans cette logique. Il serait en effet maladroit d'engager plus avant la mise en pratique, tant que le décisionnaire n'a pas encore pris en compte les enjeux d'un sujet.

La mise en valeur des propositions est également significative dans l'exemple suivant de rapport : « Internet, un vrai défi pour la France ». Celles-ci prennent les trois quarts du volume du texte.

Internet, un vrai défi pour la France

Plan	Commentaires
Avant-propos Synthèse du rapport	Les rapports de synthèse assortis de propositions comportent généralement un résumé du texte en début de rapport, résumé appelé parfois « synthèse du rapport ».
Chapitre 1 Ce que nous pouvons attendre d'Internet <ul style="list-style-type: none">• Un outil exceptionnel• Ce qui nous freine	
Chapitre 2 : Propositions <ul style="list-style-type: none">• Volonté politique : bâtir la société française de l'information• Informer le public : la force de la démonstration	<p>Ce procédé, très employé dans les documents anglo-saxons, est habile et didactique puisqu'il permet de saisir très vite l'intérêt d'un rapport.</p> <p>Vous remarquerez que ce texte, très axé sur les propositions, utilise des titres pleins pour mieux éclairer le lecteur.</p>

Points clés à respecter

► Choisissez un type de numérotation

Les rapports sont généralement des documents dont les parties principales sont numérotées. En effet, la logique présidant à un rapport suit une organisation précise. Ce n'est pas un hasard si telle partie est présentée avant telle autre.

Plusieurs choix de hiérarchisation vous sont offerts :

1^{er} cas

Introduction
Titre de la partie (avec chiffres arabes ou romains)
.....
A Sous-partie
1
2
B
1
2
Titre de la partie (avec chiffres arabes ou romains)
.....
A Sous-partie
1
2
3 etc.

2^e cas

Introduction

Titre de la partie (avec chiffres arabes ou romains)

.....

1. Sous-partie

a)

b)

2

a)

b)

Titre de la partie (avec chiffres arabes ou romains)

.....

1. Sous-partie

a)

b)

c) etc.

3^e cas (utilisé dans les milieux scientifiques ou juridiques)

Introduction

1 PARTIE

.....
1. Sous-partie

1.1

1.2

1.3

2. Sous-partie

2.1

2.2

2.3 etc.

Toutes ces numérotations hiérarchisent bien le document et permettent de se reporter à la partie ou sous-partie adaptée. Néanmoins, cet usage peut également être rompu pour offrir une lecture plus séduisante, plus journalistique. Les rédacteurs de formation scientifique ou juridique éprouveront davantage de difficultés à ne pas numéroter. Ce sont eux également qui choisissent spontanément la formule plus hermétique pour le grand public (3^e cas), en raison simplement de sa subtile hiérarchisation chiffrée et donc de sa rigueur.

Toutefois, il faut remarquer une tendance actuelle qui amène certaines structures à proposer des textes comportant des titres non numérotés (en jouant sur la hiérarchie grâce à la taille des caractères). L'objectif est alors de proposer un texte plus grand public, les titres exerçant alors la même fonction que dans un journal ou un magazine.

► **Concevez des unités de sens courtes : les paragraphes**

Les rapports sont des documents aux contenus parfois ardu, dont la lecture doit être facilitée par la présentation matérielle du texte.

Un texte trop compact peut en effet provoquer une réaction de rejet de la part du lecteur. Afin de proposer un environnement de lecture confortable, il est habile de créer des paragraphes relativement courts, de moins de dix lignes. Textes plus argumentés que les autres, les rapports comportent parfois des paragraphes plus longs lorsque les exigences d'un raisonnement entraînent un développement plus important.

Il faut cependant conserver à l'esprit la contrainte de lisibilité, quitte à créer un paragraphe d'illustration ou d'exemple séparé du développement de l'idée-force. Dans ce cas, il est indispensable de veiller à la qualité du mot de liaison dont la présence devient alors essentielle pour rattacher les informations d'appui aux idées-forces.

Dans les rapports, les sauts de ligne sont indispensables. La pensée doit pouvoir s'appuyer sur la plage de réflexion offerte par la brève interruption du texte. En revanche, il serait maladroit de multiplier les sauts de ligne gratuits, hachant ainsi le mouvement de la pensée, alors que celle-ci a besoin de se déployer en continuité pour saisir les subtilités d'une analyse argumentée.

► Comment construire un paragraphe de rapport ?

Les paragraphes sont généralement construits de la manière suivante :

- par énumération de catégories ;
- par opposition de deux idées ;
- par diagnostic : constat, causes, conséquences... ;
- par enchaînement chronologique lors d'un bref historique.

Organisation par catégorie d'un paragraphe de rapport

Pour l'essentiel, ce rapport est construit autour de deux fortes propositions. La première tient que le service public procède de la force gouvernante, qu'il a à voir avec la souveraineté. La

seconde, que le service public est un élément fondateur du pacte républicain, au même titre que la démocratie représentative, bref, qu'il a à voir avec la citoyenneté. Pour le Conseil d'État, il n'y a pas de différence de nature entre services publics réguliers, sociaux, industriels et commerciaux.

Nous voyons ainsi que l'organisation de la pensée suit, à échelle réduite, les mêmes structures que les plans d'ensemble. Comme les poupées russes s'emboîtent les unes dans les autres, les plans sont donc hiérarchisés en unités d'ensemble, sous-unités... dont l'unité la plus petite est le paragraphe.

► Employez les virgules à bon escient

La ponctuation, en situation de rapport, joue un rôle important dans la compréhension du sens. La virgule, en particulier, permet d'accroître la lisibilité des textes. Deux grandes situations de ponctuation de virgules existent dans la vie professionnelle :

- la ponctuation strictement grammaticale ;
- la ponctuation de sens, dégageant les moments forts de la phrase des moments plus faibles.

Voici quelques conseils de ponctuation à partir d'extraits de rapports.

Fiche-outil

Les virgules ou les clés de la lisibilité

Les virgules grammaticales

1. Inversion de la phrase normale pour introduire un objectif

Afin de créer un nouveau système, nous avons fait appel à cet ingénieur.

La phrase construite normalement n'aurait pas eu besoin de virgule :

Nous avons fait appel à cet ingénieur afin de créer un nouveau système.

2. Énumération (pas de virgule avant le « et » final)

*Nous envisageons de réaliser plusieurs calculs, d'établir des schémas, de créer des maquettes, de déterminer des objectifs de réalisation **et** de conduire cette recherche sur plusieurs années.*

3. Juxtaposition de deux propositions au sein même d'une seule phrase

L'obtention de ce résultat est un atout essentiel, il permet en effet d'envisager de développer d'autres applications de ce produit.

4. Coupure indispensable à une juxtaposition d'idées, généralement au sein d'une phrase longue

Certains pays forment pratiquement tous les enseignants à l'université ou dans les instituts de niveau équivalent, tandis que

d'autres ont encore des écoles normales qui sont ouvertes à des candidats sortant du premier cycle de l'enseignement secondaire.

5. Mot ou groupe de mots en tête de phrase permettant de contextualiser

Dans les systèmes éducatifs des pays avancés, l'ordinateur est actuellement utilisé dans trois rôles principaux.

6. Mot de liaison en tête de phrase afin de renforcer le raisonnement

En effet, les gouvernements ont accepté...

Les virgules logiques

1. Incidence d'appui en milieu de phrase porteuse d'une information secondaire

Là où le secteur public s'est effondré, les revenus des enseignants, comme ceux des autres fonctionnaires, ont subi une érosion spectaculaire.

2. Incidence d'appui en fin de phrase véhiculant une information secondaire, une impression ou opinion personnelle

Nous proposons cette solution comme la plus crédible, son taux de réussite étant de 25 %.

Le rôle que peut jouer la formation continue des enseignants dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement a été reconnu dès les années soixante, sinon plus tôt.

Il faut toujours pouvoir supprimer l'élément mis entre virgules ou placé derrière la virgule. Si la phrase restante est correcte et véhicule bien l'idée la plus importante, votre phrase est bien ponctuée :

Il s'est donc constitué ainsi une bibliothèque mondiale virtuelle, interconnectée et géographiquement répartie, de documents accessibles en principe à quiconque possède un ordinateur.

L'élément entre virgules une fois supprimé, la phrase est normale :

Il s'est donc constitué ainsi une bibliothèque mondiale virtuelle de documents accessibles en principe à quiconque possède un ordinateur.

► Vérifiez la qualité des présentations visualisées

Les présentations en hauteur de textes placés derrière deux points sont très fréquentes au sein des rapports. Or, interdites au cours des formations scolaires et universitaires, elles sont généralement mal employées par la plupart des rédacteurs :

1^{er} cas

Vous trouverez en annexe :

- *le rapport d'activité,*
- *les objectifs de l'année,*
- *le nombre d'employés.*

⇒ Pas de virgules au sein du texte, virgule à la fin de chaque partie de la phrase et un point final pour achever la présentation.

2^e cas

Vous trouverez en annexe :

- *le rapport d'activité, dûment validé ;*
- *les objectifs de l'année, sur deux colonnes ;*
- *le nombre d'employés.*

⇒ Des virgules au sein du texte, point virgule à la fin de chaque partie et un point final pour achever la présentation.

3^e cas

Vous trouverez en annexe :

- *le rapport d'activité, dûment validé ;*
- *les objectifs de l'année ;*

– le nombre d'employés.

⇒ Une seule virgule au sein d'une ligne du texte, un point virgule à toutes les lignes même si les autres n'en comportent pas. Point final bien entendu à la fin.

4^e cas

Vous trouverez en annexe :

– le rapport d'activité

– les objectifs de l'année

– le nombre d'employés

⇒ Aucun signe de ponctuation en fin de phrases sur PowerPoint et dans certains documents techniques afin de ne pas introduire de confusions liées à des virgules de chiffres.

Pensez également à mettre systématiquement des minuscules derrière deux points.

► Renforcez la cohérence d'ensemble par des mots de liaison

Tableau 13.1 Utilisation des mots de liaison

<ul style="list-style-type: none">• Un exemple• Un argument• Une explication• Une restriction• Une addition• Une accumulation• Une cause• Une conséquence• Un raisonnement par opposition	<ul style="list-style-type: none">• Ainsi, comme, par exemple, notamment...• En effet, parce que, car, en raison de..., du fait que..., étant donné que..., puisque..., or...• Ainsi, c'est-à-dire, de la même manière, en d'autres termes...• Toutefois, cependant, néanmoins, bien que, or...
---	--

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Une conclusion • Passage d'une idée à l'autre sans transition • Un exemple • Ainsi, comme, par exemple, notamment... • Un argument • En effet, parce que, car, en raison de..., du fait que..., étant donné que..., puisque..., or... | <ul style="list-style-type: none"> • D'abord, tout d'abord, en premier lieu, ensuite, enfin... • De plus, en outre, de surcroît... • En effet, parce que, étant donné, en raison... car (au sein de la phrase)... • Par conséquent, donc, en conséquence, aussi, c'est pourquoi... • D'une part, d'autre part, en revanche, par contre, or, bien que, inversement, au contraire, pourtant... • Enfin, en somme, finalement, en conclusion, pour conclure, en définitive... • Par ailleurs... |
|--|---|

Un des défauts, constaté dans certains rapports, est le manque de liaison, particulièrement évident lors des relectures finales.

La pensée transmise ainsi sur un mode saccadé n'est pas valorisée et prend surtout le risque d'être mal interprétée par le lecteur.

Ce défaut fréquent réside dans le fait que toute personne suit sa logique propre. Les liaisons s'effectuent alors naturellement lors du raisonnement intérieur. Or, une fois matérialisé sous forme de texte, celui-ci est désormais sous l'angle d'un autre regard : celui du lecteur. En l'absence de mots de liaison, ce dernier peut aisément interpréter le message en substituant un autre lien entre les idées.

À titre d'exemple, la liaison « par ailleurs » permet de passer d'une idée à une autre, de teneur très différente ; sa présence signale cette particularité. Sans ce mot de liaison, le lecteur peut effectuer involontairement un lien d'accumulation et associer étroitement les idées entre elles comme si le mot « de plus » avait

été présent. Voici quelques mots de liaison classés selon les situations que vous pouvez rencontrer :

À RETENIR

- Les rapports d'étude ont une dimension très dynamique ; ils peuvent en effet être à l'origine d'une avancée significative du secteur traité par le rapporteur. Ils relèvent davantage de la culture générale d'un sujet.
- Les rapports de synthèse, par leurs aspects plus généralistes, sont davantage à la portée de beaucoup que les autres types de rapports souvent très confidentiels.
- Les rapports de synthèse, plus centrés sur l'existant, sont les seuls qui peuvent entrer véritablement dans le domaine public.
- Au-delà même de l'enjeu de contenu, on peut estimer que la qualité rédactionnelle d'un rapport peut avoir une influence sur l'image donnée par une personne dans son environnement professionnel.

Chapitre 13

Rapports synoptiques

- Osez aller à l'essentiel de manière très pratique
- Des rapports de préparation à la décision
- Les étapes de l'analyse ponctuelle en tableau
- Préparer son travail rédactionnel
- Écrire pour les autres dans un tableau

Les nouvelles technologies conduisent à adopter de nouveaux réflexes d'écriture. Depuis quelque temps, les plus créatifs et les plus dynamiques innovent et proposent des façons de faire très intéressantes, tant pour les comptes rendus que pour les rapports.

Certains transmettent ainsi des comptes rendus en deux colonnes, très adaptés à la lecture sur écran, ou même des comptes rendus rédigés sur PowerPoint dont chaque point à l'ordre du jour est une page différente. Ce type de document très opérationnel peut être aussi déclinable en rapports techniques, rapports commerciaux ou d'études. Toutefois, il s'agit toujours d'une analyse ponctuelle pour laquelle une réactivité forte est réclamée du ou des destinataires.

Ces rapports sont généralement conçus en deux colonnes, la page écran ne permettant pas un champ de lecture suffisamment large pour un tableau en trois colonnes, approche la plus percutante sur papier. Il serait en effet dommage d'être contraint à l'utilisation du curseur qui, faisant surgir la partie droite, masque dans l'espace-temps la partie gauche, devenue alors invisible à l'écran.

Ces rapports en tableaux, envoyés par fichier joint, sous Word ou Excel, sont extrêmement efficaces par leur clarté et la vision de synthèse qu'ils proposent. La force du tableau est magnifiée alors par l'écran, qui fait ainsi des données un véritable « tableau lumineux » !

Il s'agit donc d'insérer sur ce support exclusivement des documents pratiques, très rapidement opérationnels, qui ne réclament pas une argumentation très poussée mais qui favorisent, cependant, les décisions à prendre dans l'urgence.

Osez aller à l'essentiel de manière très pratique

Les managers reprochent fréquemment aujourd'hui le manque de formalisation écrite à leurs collaborateurs. Cette situation de non formalisation n'est confortable pour personne. Les rapports synoptiques sont la solution à apporter à ce type de situation.

Si vous avez ainsi besoin de transmettre l'analyse personnelle d'un dossier, d'une activité, d'une visite ou d'une rencontre, ces documents peuvent vous faciliter la tâche, par le fait qu'ils sont rédigés et transmis rapidement ; efficacité assurée !

Ce type d'approche réclame de travailler en amont en tableau, dès l'acte de prise de notes. En effet, quand des méthodes sont mises au point en début de réflexion, celle-ci peut se déployer avec davantage de confort.

Instaurer au sein d'une structure une méthodologie par tableaux est la clé pour résoudre tous les problèmes ponctuels. Toutefois, il faut uniformiser les pratiques et donner suffisamment d'informations et de directives précises à ses collaborateurs pour qu'ils adoptent cette démarche selon une unité de genre.

Nous tenons à dire que nous avons remarqué, dans les cas, où des méthodologies de ce type ont été instaurées, que les tableaux débloquent beaucoup les réfractaires inconditionnels de l'écriture. Ils avaient, en effet, désormais moins peur de la page blanche : le tableau servait alors de guide rédactionnel. C'est en somme le cadre qui manquait aux frileux de l'étendue blanche...

Des rapports de préparation à la décision

Les types de découpage de tableaux que nous vous proposons ne sont qu'indicatifs. Ils sont là pour vous permettre d'en saisir les grands principes. Seule votre créativité de terrain pourra aménager le document adapté à la situation très précise que vous rencontrez.

Ces rapports ponctuels, généralement adressés à des décideurs par leurs subalternes, concernent dans la grande majorité des cas une analyse de besoin, de dysfonctionnement, de problèmes. Parfois, il s'agit aussi, par ce moyen, de commenter de manière critique un entretien, une visite ou d'effectuer un bilan commenté :

- Besoin
- Dysfonctionnement
- Problème
- Commentaire critique
- Bilan

Il ne s'agit plus, comme dans les volumineux rapports portant sur des thèmes de société, de brasser des informations d'ensemble. Il faut là être très opérationnel et, par Internet ou intranet, provoquer la décision très rapidement.

Les étapes de l'analyse ponctuelle en tableau

Ces rapports ponctuels, transmis par fichiers joints, suivent régulièrement les mêmes étapes avec une des étapes en moins dans certains cas (l'étape « antécédents » par exemple).

► Analyse de la situation

Ces rapports présentent tous une analyse de l'existant, généralement intitulée : « Description du problème, du dysfonctionnement... ». Il s'agit de camper le décor pour votre interlocuteur et surtout de lui délimiter le champ d'action de sa future décision.

► Recherche des causes du problème ou du dysfonctionnement

Seuls les cas de problèmes ou de dysfonctionnement appellent une analyse des causes. En effet, si un rouage n'a pas bien fonctionné, c'est ce qu'il faut rechercher. Dans les cas de besoins

identifiés, il ne serait pas du ressort du rédacteur d'aller rechercher les causes de celui-ci. En effet, un besoin est la convergence de plusieurs facteurs qu'il ne serait pas facile d'identifier rapidement comme peut l'être la cause d'un problème ou d'un dysfonctionnement ponctuel.

► **Analyse des antécédents possibles**

Il s'agit de rappeler d'autres circonstances qui ont déjà amené ce type de problème pour prouver la pertinence d'une décision nécessairement rapide. Les antécédents sont constitués à la fois de précédents historiques mais aussi d'exemples ou d'expériences analogues vécues ailleurs.

► **Préconisations**

C'est le point fondamental. C'est celui qu'attendent tous les décideurs de leurs collaborateurs et qu'ils n'obtiennent que très rarement. En effet, les collaborateurs ont tendance à se reposer sur le décideur, en se disant qu'il ne faut pas mêler les genres. Il leur arrive aussi de penser qu'ils ne peuvent pas se permettre d'entrer dans la voie de la proposition. Or, c'est là que se distinguent les véritables assistants, ceux dont l'autonomie est appréciée. Cette étape requiert un investissement personnel non négligeable et c'est aussi cet effort intellectuel que rejettent beaucoup, emmêlés de surcroît dans la crainte d'écrire.

Le rapport synoptique centré sur un problème

Description du problème	Antécédents possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise fiabilité des PV et CR de réunions de commissions ainsi que des comptes rendus des réunions hebdomadaires des services • Refus d'approbation des procès verbaux par certains élus administratifs voire intervenants extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème ancien difficilement résoluble compte tenu du manque d'expérience des rédacteurs secrétaires de séance et de la vivacité voire l'opacité des débats • Sentiment partagé également par les chefs de services de la préfecture notamment

Analyse des causes	Propositions de solutions
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de documents de type procès verbaux inutiles et fastidieux pour de simples réunions de service • Documents peu synthétiques, plus proches des propos tenus que de l'idée présentée par les intervenants de la réunion • Manque d'entraînement aux situations de prise de notes nécessitant méthode et concentration 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des formations ou inscrire à celles-ci les principaux secrétaires de séance • Déterminer un contenu de formation privilégiant la mise en situation à partir de réunions, préparées par les stagiaires eux-mêmes, et vidéoscopées • Comprendre les difficultés de la prise de notes en comparant les points de vue des participants de la réunion et ceux restitués par les rédacteurs de PV ou comptes rendus

Le rapport synoptique suivant est présenté sous une forme rédactionnelle, pouvant être utilisée lorsque les présentations comportant des noms et verbes à l'infinitif en tête de phrase, sans verbes conjugués, sont jugées trop directes ou trop synthétiques.

Rapport synoptique de faisabilité

Description de l'entretien ou de la visite	Commentaire critique
<p>Offre d'un organisme de formation</p> <p>L'organisme ADPP, qui a répondu à notre appel d'offres, propose une méthode de consultation directe répondant effectivement à notre cahier des charges.</p> <p>Il propose d'utiliser la méthode PILOTAGES afin de réaliser au moyen de post-it des diagrammes d'affinités dans le but de définir les véritables enjeux des collectivités ainsi que les freins qui font obstacle à la mise en place d'un service public de qualité.</p>	<p>La méthode proposée ainsi que l'approche globale de chacune des collectivités semble satisfaisante et permet effectivement la mise en place d'une démarche plus rationnelle.</p> <p>Cependant, si son apprentissage est possible pour les conseillers en formation, sa mise en place dans les collectivités peut rencontrer l'opposition de certains élus, peu favorables aux démarches participatives en matière de définition des plans de formation.</p> <p>Enfin, la démarche s'avère séduisante mais il faut être vigilant sur la complexité de sa mise en œuvre pour certaines collectivités peu familières de ce type d'approche.</p>

Préconisations	Mise en place (temps, coûts, personnes...)
<p>Un séminaire de trois jours (durée fixée en accord avec l'organisme de conseil et formation ADPP) semble être la meilleure formule pour l'instant.</p> <p>Ce stage pourrait concerner l'ensemble des conseillers et cadres pédagogiques ainsi que les correspondants/formation de chaque collectivité.</p> <p>La méthode d'analyse des besoins (objectifs) et des freins (obstacles professionnels rencontrés) pourrait être utilisée dans les collectivités qui le souhaitent, en la présence d'agents volontaires et représentatifs des différents cadres d'emplois.</p>	<p>La formation des cadres pédagogiques et des correspondants/formation doit avoir lieu au cours du premier trimestre.</p> <p>Au cours du second semestre et au-delà, les collectivités qui souhaitent mettre en place ce procédé de « participation » doivent mobiliser entre 6 et 8 personnes, représentatives de l'activité des services.</p> <p>Si elles souhaitent être appuyées dans leur démarche par nos cadres pédagogiques, elles devront le signaler entre aujourd'hui et la fin octobre. Les données recueillies permettront de bâtir à la fois un plan de formation différencié pour chaque collectivité mais aussi le catalogue annuel à destination de tous.</p> <p>Sur le plan logistique, un agent devra être responsable du traitement, sur tableur, des données recueillies au cours des différentes formations.</p>
<p>Décisions prises</p> <p>L'organisme ADPP est retenu pour la mise en place de cette action en direction des cadres pédagogiques et correspondants de formation.</p> <p>À l'issue de la formation qui doit avoir lieu avant la fin mars, et en fonction du degré d'appropriation de la méthode, un second groupe de huit personnes pourra être mis en place.</p>	

Une case finale peut être prévue pour que le décisionnaire donne son accord en le commentant éventuellement. Si le texte est édité, il peut même être renvoyé sous pli avec l'apposition d'une signature.

Préparer son travail rédactionnel

Il est habile de fonctionner dès l'abord sur le moule du résultat final. Le rédacteur du rapport opérationnel se constituera, pour cette raison, une série de fiches indépendantes qui pourront ainsi donner beaucoup de mobilité à sa pensée.

Chaque fiche sera remplie, ponctuellement et en désordre, en fonction de l'avancée de l'analyse. Les fiches pourront également être enrichies de fiches supplémentaires dans le cas où l'espace papier ne serait pas suffisant.

Le recto verso : attention danger !

Il ne faut jamais travailler en recto verso. Le travail de la pensée s'effectue en effet avec le maximum de confort quand il est canalisé. Le report à une page verso oblige le rédacteur à faire appel à sa mémoire. Or, le travail d'analyse a besoin de fixité des données dans l'espace matériel. Il faut pouvoir en effet les embrasser du regard dans une vision d'ensemble panoramique pour éviter toute défaillance liée à la mémoire, et réduire également l'effort intellectuel. Le rapporteur pourra consacrer l'ensemble de ses forces à l'analyse.

► Fiches mobiles d'analyse

La fiche pourra être conçue en petit ou grand format, sur papier cartonné de préférence, pour permettre une mobilité physique du rapporteur s'il doit, par exemple, se déplacer sur un chantier et ne pas être encombré. À lui de choisir la qualité de son support...

Écrire pour les autres dans un tableau

Si, bien entendu, la prise de notes s'effectue par mots-clés pour des questions de rapidité et pour s'appropriier les contenus, il faut bien réfléchir ses choix d'écriture dans les tableaux. Tout d'abord, il est à noter que beaucoup associent la rédaction dans un tableau et la prise de notes. Or, il n'en est rien. Dans un tableau, on ne doit jamais écrire en style télégraphique du type :

Document analysé dernière période juillet

mais

Document analysé durant la dernière période de juillet en raison de l'échéance obligatoire du mois d'août.

Il ne s'agit pas d'être trop succinct comme beaucoup ont tendance à le faire en faisant dériver l'écriture en tableau en un texte presque schématique, tellement haché qu'il en devient difficile à comprendre. Vous avez constaté que ce n'était pas le cas dans les modèles proposés plus haut. Chaque petit texte doit être très compréhensible pour tous.

► 1^{er} type d'écriture : savoir renoncer aux verbes conjugués pour synthétiser le texte au maximum

Il s'agit dans ce premier cas de renoncer aux sujets et aux verbes conjugués :

Les documents nous sont bien parvenus dans les délais impartis
devient :

Documents parvenus dans les délais impartis (passé)

Dans ce cas, les noms en tête de phrase sont porteurs des bilans et des constats. En revanche, le verbe à l'infinitif sera utilisé pour transmettre les actions futures à réaliser :

Nous devons réunir les représentants tous les quinze jours
devient :

Réunir les représentants tous les quinze jours

Vous constatez que le ton est plus direct que la phrase traditionnelle comportant un sujet et un verbe conjugué. Là réside en grande partie la limite de cette écriture.

Toutes les cases peuvent être remplies selon ce mode d'écriture, sauf la case préconisation qui, elle, reprendra le rythme de la phrase normale. Il est en effet nécessaire d'argumenter pour proposer. Or, ce travail est quasiment impossible en l'absence de phrases sans sujets et verbes conjugués.

► **2^e type d'écriture : utiliser la phrase traditionnelle mais en la réduisant**

La phrase traditionnelle sera obligatoire dans les rapports en tableaux réclamant une argumentation plus poussée. Il est en effet difficile de réellement analyser, de manière subtile, sans l'appui des verbes conjugués, porteurs de nuances comme le conditionnel, et entraînant la présence de mots de liaisons qui permettent de bien expliciter le lien entre les idées.

Il faut que cette phrase renonce au maximum de « qui » et « que », porteurs de lourdeurs, et surtout d'une capacité d'enchaînement susceptible d'entraîner le rédacteur dans une phrase longue, inadaptée à l'étroitesse d'une colonne.

Si le rapport est très technique le 1^o type d'écriture peut être facilement utilisé. Si des réalités humaines sont en jeu, cette approche sera plus difficile. Les nuances passent en effet par la phrase complète.

Toutefois, il faut dans tous les cas respecter le même type d'écriture au sein de la même cellule. En effet, c'est l'irrégularité des formes grammaticales qui crée un déséquilibre de lecture susceptible d'engendrer une image de manque de rigueur.

Laissez-vous porter par ces nouveaux documents, dont l'efficacité s'impose très vite à ceux qui les utilisent fréquemment. Vous serez étonné(e) des réactions positives de vos destinataires.

À RETENIR

- Dans les rapports opérationnels, seules certaines lettres d'APPROACH vont être retenues. Le rapport centré sur un problème utilise en effet les lettres : A (dans le titre), PP (dans la cellule description du problème) R (dans les antécédents) O (dans les préconisations) et A (dans la mise en place des actions). D'autres rapports utiliseront seulement APPOA ou même APPO dans certains rapports où le rapporteur met à plat la description du problème et émet exclusivement des préconisations.
- Les rapports transmis par messagerie sont promis à un bel avenir dans les structures où l'efficacité est le maître mot. Le fait également d'en émettre autour de soi fait tache d'huile. Il est indispensable de créer des formes de documents plus originaux pour renforcer l'impact des documents.

Partie 3

Conseils rédactionnels

Il s'agit maintenant de mettre en lumière les aspects rédactionnels communs à tous les rapports en insistant tout particulièrement sur l'argumentation. C'est elle qui est la clé de voûte de presque tous les rapports, même si, dans certains cas, elle n'affleure qu'à travers une analyse comme dans les rapports d'expert. Quelques conseils de forme sont également répertoriés pour parfaire l'approche stylistique de vos rapports.

Sommaire

[Chapitre 14 Étayer son rapport par une argumentation efficace](#)

[Chapitre 15 Contrôler son implication rédactionnelle](#)

Chapitre 14

Étayer son rapport par une argumentation efficace

- Qu'est-ce qu'argumenter ?
- Argumenter présuppose une intention
- Argumenter, c'est négocier
- Neuf arguments pour faire vivre vos explications
- Monter en puissance argumentaire

Chacun le sait, tous l'affirment : la qualité d'un rapport dépend étroitement de la puissance de son argumentation, solidement étayée et fortement crédible pour ses destinataires. Certes, un rapport construit selon une méthodologie éprouvée gagnera en cohérence et en impact, il n'en sera pas toutefois obligatoirement percutant. En effet, l'efficacité concrète de ce type de document est d'un autre ordre, cette fois plus subtil, fait d'équilibre du fond et de la forme autour de l'argumentation.

Au-delà des apports méthodologiques, des conseils ont déjà été égrenés au cours de ce livre : nécessité d'argumenter, de construire des paragraphes, de titrer le texte... Il n'en reste pas moins que sans le point final que représente la connaissance des outils de la stratégie argumentaire, vos rapports, même parfaitement bâtis, resteront indéniablement fragiles par manque d'arguments pour les étayer. Les critiques pourront s'engouffrer dans cette charpente ajourée par laquelle votre sérieux de bâtisseur n'est pas à remettre en cause. Vous ne serez pas critiquable au niveau des contenus mais au niveau de l'apparence extérieure : couverture et solidité de l'édifice. Argumenter c'est, en effet, avant tout, réaliser un acte de projection hors de soi pour être intelligible par les autres. On argumente rarement seul mais plutôt pour conduire les autres aux mêmes constats que soi. Sans initiation sérieuse à cette approche, bien des erreurs peuvent être commises.

Il ne s'agit plus en effet de travailler la matière, il faut maintenant la mettre en musique et faire adhérer les lecteurs par le biais de l'harmonie qui s'en dégage. Le rapport, il ne faut surtout pas l'oublier, n'est pas comme le compte rendu, un document d'information mais un document dont la vocation essentielle est de convaincre.

Qu'est-ce qu'argumenter ?

▶ À partir d'un fait

Si quelqu'un vous dit : « Notre chiffre d'affaires est, cette année, en baisse de 20 % », il transmet là un fait de l'ordre du constat, il n'argumente pas. Ce fait, en revanche, pourra vite devenir un argument s'il est associé à une affirmation porteuse d'action : « Nous devons revoir notre politique commerciale. En effet, notre chiffre d'affaires est, cette année, en baisse de 20 %. » Nous avons là l'exemple d'un argument élémentaire.

▶ À partir d'une opinion

Ce n'est pas non plus argumenter qu'émettre seule l'opinion suivante : « Nous ne faisons confiance qu'à des enseignants initiés aux nouvelles technologies. » Ce point de vue, pour être vraiment compris, en l'occurrence par le recruteur du centre de formation auquel vous appartenez, réclame en effet que le porteur d'opinion associe étroitement son affirmation à une ou plusieurs informations d'appui. Ces dernières peuvent être choisies dans des champs extrêmement différents mais elles doivent être toutes susceptibles de donner du sens à votre opinion de départ.

L'argument n'existe donc pas réellement en lui-même. Il a besoin pour s'exprimer concrètement d'être pris dans une minichaîne porteuse de sens. Il peut aussi être constitué par une chaîne d'informations étayant la même opinion comme suit.

Exemple

Idée-force (affirmation/opinion)

Nous ne faisons confiance qu'à des formateurs initiés aux nouvelles technologies

+ 1^{re} information d'appui

En effet, nos clients utilisent fréquemment Internet et s'attendent à exploiter cet outil lors des recherches

documentaires demandées.

+ 2^e information d'appui

De plus, leur habitude des jeux vidéo les prédispose à raisonner en hypertextes, nouvelle approche intellectuelle qui modifie leurs attentes pédagogiques.

+ 3^e information d'appui

Il est donc indispensable actuellement de mettre au point des tests susceptibles de nous permettre de repérer le degré de compétence de nos formateurs quant à l'utilisation de logiciels comme Word, PowerPoint, flash...

L'argument est d'ordre analytique puisqu'il réclame un développement, souvent ancré dans le terrain et dans le passé. L'opinion, en revanche, est d'ordre synthétique. Elle permet d'émettre un avis, dans le présent, parfois de manière relativement lapidaire. On remarquera d'ailleurs que les tempéraments plus analytiques sont portés plus aisément vers les développements argumentaires. D'ailleurs, lorsqu'ils sont poussés à l'extrême, tous les éclairages ou explications donnés dans la vie courante par des analytiques, argumentateurs naturels, peuvent entraîner un effet de fatigue sur leurs auditeurs ! *A contrario*, on reprochera fréquemment aux synthétiques leurs contenus trop abrupts, dénués de développements argumentaires, le reproche le plus récurrent étant envers eux le manque d'approfondissement !

Argumenter présuppose une intention

Un argument est par conséquent toujours une construction, constituée d'une prise de position du rédacteur, étayée au moins par un fait, une information d'appui, une illustration... pouvant provenir de champs extrêmement différents, comme nous allons le voir ci-après. Dans la plupart des cas, l'argument, au sein d'un rapport, conditionne le découpage par paragraphes et traduit une intention bien précise du rédacteur. L'argumentation est donc toujours stratégique dans un rapport. Elle est une sorte de mise en

scène des idées sous le vêtement des mots avec pour vocation essentielle de convaincre.

► Les mots de liaison charpentent votre argumentation

En l'absence de construction argumentaire portée par des mots de liaison (en effet, de plus, donc...), tous les éléments qui étayent l'opinion deviennent alors de simples faits, affirmations ou constats.

► Se conforter, se justifier ou argumenter : trois verbes au service de la clarté

Ces trois verbes tournent autour de la même volonté : étayer une opinion personnelle. Or, en y regardant de plus près, nous constatons que ces trois intentions s'appuient chacune sur une argumentation bien spécifique.

Se conforter : il s'agit de mettre en lumière pour soi-même, par le biais d'une argumentation, des impressions accumulées permettant, dans le présent, de justifier à ses propres yeux une opinion forgée progressivement. Cette forme d'argumentation servira en amont d'un rapport pour renforcer la confiance en soi au stade de la réflexion mais n'apparaîtra pas au sein du texte en lui-même.

Se justifier : il s'agit d'argumenter *a posteriori* pour modifier l'image que d'autres ont pu se faire de nous-mêmes à travers des actions passées. Dans le cadre d'un rapport, il peut s'agir d'expliquer des mesures ou des actions prises précédemment. Ce sera une démarche fort utile dans les cas où nos travaux antérieurs auraient pu faire l'objet de contestations.

Argumenter : ce verbe se dissimulait en fait derrière les deux actions précédentes car toutes relevaient d'une argumentation. Ce terme est généralement associé à la rédaction d'un rapport. En effet, le lecteur s'attend à une analyse argumentée et non à un simple compte rendu des faits. C'est par cette démarche d'argumentation que l'on étaye la partie la plus engagée du rapport

et que l'on réalise ce que le lecteur attend finalement de nous : l'aider à prendre sa décision (étapes Opinion-Action d'APPROACH tout particulièrement).

Argumenter, c'est négocier

Mis à part les situations, plus exceptionnelles, dans lesquelles on se conforte dans sa propre opinion par le biais d'une argumentation, dans tous les autres cas, l'acte d'argumenter est tourné vers l'autre. Cette volonté conduit le rédacteur à revêtir, pour défendre son point de vue, les mots qui habillent les idées pour séduire, toucher ou impressionner efficacement le ou les destinataires.

L'argument devient alors un dénominateur commun entre soi et les autres. Il ne s'agit plus désormais de suivre uniquement la méthode APPROACH. Il faut maintenant être suffisamment à l'écoute des autres pour construire les arguments qui vont leur « parler » (l'expression n'est pas anodine !). Argumenter relève en fait de la négociation si l'on considère que l'être humain, comme le définit Boris Cyrulnik dans *L'ensorcellement du monde*, est à la fois logique et psychologique. Selon cette analyse, on va pouvoir déterminer trois champs où puiser nos types d'arguments.



Figure 15.2 Schéma des trois dimensions argumentatives pour justifier une opinion

Nous allons voir que les arguments basés sur la logique offrent moins de dangers car ils sont communs à tous. Toutefois, les deux autres séries de types d'arguments, basés quant à eux sur la dimension psychologique, présentent davantage de risques. En effet, lorsque les destinataires sont mal identifiés les arguments que vous utilisez, colorés par votre unique point de vue, peuvent alors vous desservir. *A contrario*, bien sélectionnés en fonction du contexte, vos arguments pourront obtenir un impact optimal.

L'argumentation n'occupe pas suffisamment de place dans les relations sociales : il devient essentiel, pour mieux communiquer, de raisonner en termes d'arguments et non plus seulement d'affirmations personnelles.

En ce sens, nous vous proposons, en page suivante, la palette des arguments les plus fréquents dans les différents types de rapports.

Neuf arguments pour faire vivre vos explications

Les arguments suivants peuvent être utilisés dans vos rapports de manière isolée pour renforcer une explication ou lors d'une analyse peu complexe. Ils se répartissent en deux catégories :

- les cinq premiers s'appuient sur le cadre de référence, c'est-à-dire les valeurs reconnues par l'environnement dans lequel vous et vos destinataires évoluaient ;
- les quatre derniers font appel au raisonnement logique des lecteurs de votre rapport.

Il est à noter que les arguments faisant appel au ressenti, par leur côté trop visiblement subjectif, sont généralement absents des rapports, documents qui veulent donner une image objective, scientifique et logique. Il est donc vivement conseillé au sein d'un rapport, lors de la retransmission d'impressions personnelles, de traduire celles-ci sous forme d'arguments de dimension adaptée. Le choix se portera presque exclusivement sur des types

d'arguments faisant appel aux valeurs communes ou à la logique. Cette manière de procéder renforcera l'impression de rigueur et de rationalité des données émises.

Tableau 15.1 Le tableau des neuf arguments

Types d'arguments	Définition de chaque type d'argument	Objectif de chaque type d'argument	Exemple
1. Argument d'autorité	<ul style="list-style-type: none"> Recours à l'expérience notoirement reconnue d'une personne, d'une équipe, d'une institution, d'un support formalisé (revues, ouvrages, rapports...). Efficacité de ce type d'argument dépendante du recours à un système de valeurs communes. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporter sur notre propre argumentation le prestige ou la notoriété dont bénéficient la ou les personnes, l'institution ou les sources citées. 	<ul style="list-style-type: none"> «Ce problème est récurrent. En effet, un rapport, publié en janvier dernier par la Documentation française, fait état du même constat.»
2. Illustration terrain	<ul style="list-style-type: none"> Appui donné à son opinion par des éléments concrets. Argument très efficace pour permettre à l'autre de mémoriser plus facilement. 	<ul style="list-style-type: none"> Permettre au destinataire de comprendre une affirmation, une idée, au moyen d'un élément de l'environnement professionnel facile à comprendre. 	<ul style="list-style-type: none"> «Il serait souhaitable de réorganiser le suivi des commandes. En effet, récemment, 43 livraisons n'ont pas été honorées selon nos engagements préalables.»
3. Éthique	<ul style="list-style-type: none"> Appel à des valeurs reconnues par tous comme faisant partie du champ moral du «Bien» ou du «Mal» d'un point de vue social Argument donnant, de manière très valorisante, une dimension humaine aux contenus en élevant le débat. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire appel chez l'autre à une dimension morale ou à une éthique professionnelle du sujet abordé. 	<ul style="list-style-type: none"> «Notre société ne peut rester indifférente au phénomène de la pollution. Elle doit par conséquent s'engager dans le développement durable pour participer, à son échelle, à la survie de la planète.»
Types d'arguments	Définition de chaque type d'argument	Objectif de chaque type d'argument	Exemple
4. Symbole	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'un objet, d'une action, d'un événement comme symboliques d'une situation. Argument influençant le lecteur par la puissance de l'image d'une idée ainsi mise en valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Impressionner le récepteur, sensible à la valeur des symboles souvent immédiatement plus accessible que les idées complexes développées dans les rapports 	<ul style="list-style-type: none"> «La défense des services de proximité constitue une action phare de notre politique de lutte contre la désertification des campagnes.»
5. Analogie	<ul style="list-style-type: none"> Comparaison choisie à partir d'une image très évocatrice pour le lecteur de votre rapport. Nécessité de bien choisir le type de comparaison en fonction du ou des destinataires bien identifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> Influencer la perception en associant la position défendue à une image facilement compréhensible pour vos lecteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> «Le responsable de projet est une sorte de pilote qui veille à la navigation mais qui se préoccupe aussi du bien être des passagers.»
6. Cause unique	<ul style="list-style-type: none"> Présentation d'une seule cause comme étant à l'origine d'un effet constaté. Argument subjectif donnant une impression rationnelle lorsque le lecteur ne connaît pas très bien le sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> Influencer l'analyse du lecteur par une présentation orientée du lien cause/effet. 	<ul style="list-style-type: none"> «Il est évident que le chômage actuel dans ce domaine d'activité est dû à l'automatisation des tâches.»

Types d'arguments	Définition de chaque type d'argument	Objectif de chaque type d'argument	Exemple
7. Effet prévisible	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipation d'une conséquence à partir du contexte actuel. • Argument subjectif donnant une impression rationnelle lorsque le lecteur ne connaît pas très bien le sujet. Possibilité d'introduire l'idée d'un danger ou d'une crainte pour le futur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer l'analyse en présentant les conséquences éventuelles d'un événement, d'un problème, d'une mesure préconisée. 	<ul style="list-style-type: none"> • « Il est à craindre que le choix de cette procédure entraînera des erreurs d'analyse de la part de nos agents, soumis désormais à un travail trop mécanique laissant peu de place à la réflexion. »
8. Efficacité quantifiable	<ul style="list-style-type: none"> • Justification du choix de moyens en termes d'efficacité (temps, coûts...) en vue de l'atteinte de l'objectif fixé. • Estimation d'apparence objective car souvent chiffrée, donnant une impression relativement scientifique. • Argument motivant pour le destinataire car concret et opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoquer l'adhésion en démontrant la supériorité d'un moyen donné d'après un critère d'efficacité. • Fortifier son argumentation en donnant une apparence de fait chiffrable objectivement 	<ul style="list-style-type: none"> • « Le choix de cette procédure apportera un gain de 30 minutes dans l'exécution de cette tâche lors du processus de fabrication. »
9. Solution unique	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'une seule solution apparemment logique. • Argument offrant un confort au lecteur, souvent avide de solutions opérationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convaincre son ou ses destinataires de l'intérêt de prendre une direction plutôt qu'une autre en apportant une réponse déjà toute prête, en leur évitant tout effort de réflexion ou de créativité dans le domaine traité. 	<ul style="list-style-type: none"> • « Dans ce cas, une seule solution est possible pour harmoniser la synthèse effectuée par les audits : mettre en place une méthodologie commune à tous et instaurer ainsi les mêmes procédures et le même langage. »

Monter en puissance argumentaire

Si vous souhaitez renforcer à l'écrit l'impact de votre argumentation, il est habile de construire votre paragraphe comme une bobine. Il faut énoncer en premier lieu l'idée-force que vous souhaitez absolument faire passer (votre affirmation, reflet d'une opinion de départ). À l'aide de mots de liaison, vous enchaînez ensuite les informations d'appui qui, par accumulation, vont créer la chaîne argumentaire. Il est intéressant, pour bien ficeler l'ensemble, d'insérer au final une mini conclusion, répondant à l'idée-force émise au départ du paragraphe.

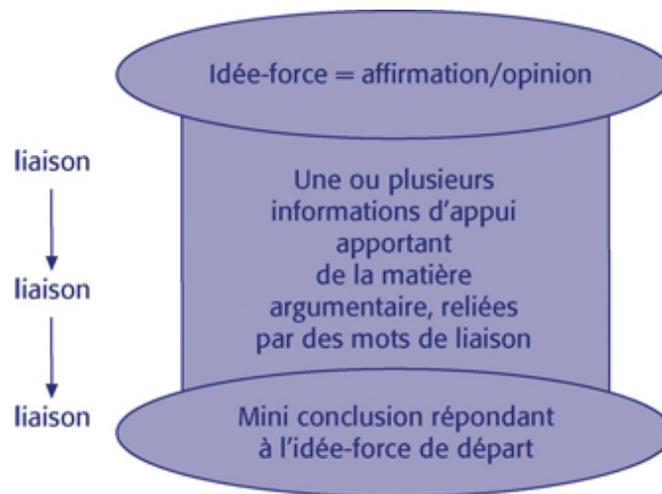


Figure 15.3 Schéma du paragraphe bien ficelé

Le rapport est un document très opérationnel réclamant réflexion et sens pratique de la part de son rédacteur. En effet, en partant d'une problématique de départ, ce document doit faire avancer la réflexion de ses commanditaires en proposant une analyse sérieuse de l'existant. Il se doit ensuite de proposer des solutions assorties des moyens à mettre en place pour leur réussite. Le rapporteur doit donc tout envisager tant les coûts que les plannings prévisionnels. Sa faisabilité doit par conséquent être entièrement anticipée. Ce document engage son rédacteur nominativement désigné. Le rapport est donc un document dynamique, porteur de solutions pratiques.

Les arguments prennent de la force lorsqu'ils sont accumulés en chaîne, lorsqu'une opinion ou un constat sont analysés selon une véritable stratégie argumentaire.

Fiche-outil

Onze chaînes ou stratégies argumentaires les plus fréquentes dans les rapports

Nous avons répertorié onze chaînes argumentaires, utiles dans des situations de rapports. Par le biais des exemples, vous en comprendrez mieux la teneur et la pertinence.

Schémas argumentaires	Définitions/Avantages	Exemples
<p>Donner une apparence de parfaite objectivité lors de votre analyse</p> <p>1. Définition</p>	<p>Définition du sujet traité avec vos propres mots sous une formulation d'apparente objectivité.</p> <p>La liberté de choix des éléments retenus peut vous permettre d'orienter votre présentation.</p> <p>Cette présentation peut manquer de souplesse par ses facilités d'enfermement. Cependant, elle présente l'avantage de donner une impression très objective. Si le lecteur n'a pas beaucoup réfléchi au sujet, il adhèrera facilement à votre définition en l'absence de connaissances personnelles du sujet.</p>	<p>Le rapport est un document très opérationnel réclamant réflexion et sens pratique de la part de son rédacteur. En effet, en partant d'une problématique de départ, ce document doit faire avancer la réflexion de ses commanditaires en proposant une analyse sérieuse de l'existant. Il se doit ensuite de proposer des solutions assorties des moyens à mettre en place pour leur réussite. Le rapporteur doit donc tout envisager tant les coûts que les plannings prévisionnels à mettre en place. Sa faisabilité doit par conséquent être entièrement anticipée. Ce document opérationnel engage son rédacteur, d'ailleurs nominativement désigné.</p> <p>Le rapport est ainsi un document dynamique, porteur de solutions pratiques.</p>
<p>Faire admettre un moyen que vous proposez</p> <p>2. Objectifs/ Moyens</p>	<p>Présentation de l'objectif à atteindre.</p> <p>Énonciation d'un des moyens permettant d'y parvenir.</p> <p>Si votre interlocuteur n'a pas lui-même réfléchi au sujet, il peut accepter facilement votre moyen. C'est en effet confortable de posséder des solutions déjà toutes préparées.</p>	<p>Il est indispensable de former cinquante audits de la grande distribution à la restitution de conclusions. De formation différente, ils ont tous cependant la même prestation à réaliser: transmettre leurs conclusions aux directeurs des magasins. Or, après étude, un seul point semble les rassembler: l'acte de synthèse. Il faudrait donc mettre en place une méthodologie commune de restitution synthétique. Il serait ensuite plus facile de prendre en compte le résultat de leurs analyses. En effet, chaque étape serait la même et pourrait offrir matière à comparaison. Il serait enfin possible pour leur hiérarchie d'avoir une véritable vision d'ensemble des conclusions des différents audits.</p>

<p>Emporter l'adhésion par une présentation plus parlante et concrète</p> <p>3. Analogie</p>	<p>Liens effectués, en situation abstraite ou complexe, avec des éléments très concrets et imagés (voire des situations réelles s'étant déjà produites).</p> <p>Une plus grande intelligibilité est proposée grâce à cette relation entre abstrait et concret.</p>	<p>Nous proposons une analyse de contenu par tableaux. Il s'agit en l'occurrence par ce moyen de déshabiller le texte de son vêtement stylistique. En effet, les idées doivent être reformulées par mots-clés, les mots d'origine disparaissant au profit des mots de «l'analyseur». Ce dernier s'approprie ainsi le texte et classe les contenus dans un tableau en trois colonnes. Ce tableau retient alors le corps du texte, dépouillé du vêtement de la forme. Ce <i>strip-tease</i> de texte permet de ne plus se laisser influencer par l'apparence de la forme stylistique pour ne retenir en conclusion que le corps d'idées.</p>
<p>Encourager à la poursuite d'un même objectif par souci d'efficacité</p> <p>4. Volonté d'efficacité</p>	<p>Mise en relief de la nécessité de continuer une action pour justifier le bien fondé des efforts investis.</p> <p>Le raisonnement basé sur le souci d'efficacité est toujours porteur. En effet, nul n'accepte facilement de renoncer à des acquis et de tout recommencer.</p>	<p>Il serait préjudiciable d'abandonner ce projet. En effet, une équipe de trois personnes y travaille depuis six mois. Celle-ci est parvenue à des résultats intermédiaires très prometteurs, validés d'ailleurs par notre service informatique. De plus, les frais engagés pour effectuer les tests sont déjà de l'ordre de 60 000 euros. Il serait par conséquent absurde d'interrompre cette démarche qui portera certainement ses fruits dans un laps de temps d'environ six mois. Il est parfois intéressant de ne pas raisonner seulement à court terme et d'envisager des projets à plus long terme de la portée de celui-ci.</p>
<p>Construire ou appuyer une affirmation subjective à partir d'éléments reconnus par tous</p> <p>5. Déduction d'apparence logique</p>	<p>Énonciation d'une vérité, d'un point de vue admis par tous.</p> <p>Mise en relief d'un aspect relatif à cette vérité.</p> <p>Déduction à partir des deux premiers éléments de votre raisonnement.</p> <p>Le raisonnement s'appuie sur des éléments reconnus par le rédacteur et le destinataire.</p>	<p>La plupart des organismes de formation ont réduit la durée de leurs stages. Les statistiques de la Direction du Travail et de l'Emploi montrent que les salariés partent moins longtemps en formation mais plus fréquemment.</p> <p>Or, nous n'avons pas pris en compte ces nouvelles données En effet, notre catalogue de formation comprend encore beaucoup de stages dont la durée est supérieure à celle de la plupart de nos concurrents. Nous devons donc modifier cette stratégie et ouvrir désormais un éventail de stages à la fois plus large mais surtout de durée plus courte.</p>

<p>Montrer le bien fondé d'un point de vue en l'analysant sous l'angle des causes et des effets (ou les deux)</p> <p>6. Démarche analytique (causes ou effets ou les deux ensemble)</p>	<p>Recherche des causes ou des effets d'un problème pour présenter son point de vue.</p> <p>L'apparence donnée par ce type de raisonnement paraît particulièrement rigoureuse.</p> <p>Celui-ci présente en effet des données du ressort du spécialiste : la recherche des causes et des conséquences n'étant pas à la portée de tous.</p>	<p>Nous constatons des lacunes très importantes en orthographe grammaticale, même parmi les diplômés de l'enseignement supérieur. Nous avons donc tenté de cerner, par une étude approfondie, les origines de ces erreurs récurrentes, erreurs ne pouvant être attribuées uniquement à l'inattention. Or, il s'avère tout d'abord que les Français cessent l'apprentissage de la grammaire en classe de 3^e. Ainsi, quel que soit leur niveau d'études, les lacunes implantées dès l'adolescence ne sont pas ensuite résorbées par leurs études. Cet état de fait entraîne chez les porteurs de ces défaillances un complexe de moins en moins avoué à mesure que s'élève le niveau officiel de leurs diplômes. En conséquence, il n'est pas possible de faire véritablement confiance à quelqu'un pour un travail de relecture grammaticale en se référant exclusivement à son niveau d'études.</p>
<p>Présenter les effets possibles d'une situation en restant dans le domaine de l'hypothèse</p> <p>7. Hypothèse</p>	<p>Présentation des effets possibles d'un problème d'une façon nuancée.</p> <p>Plusieurs hypothèses peuvent, dans certains cas, être émises.</p> <p>Cette démarche est moins engagée que la précédente. En restant dans le domaine de l'hypothèse, le rédacteur possède davantage de liberté d'action : il pourra plus tard changer d'avis plus facilement.</p>	<p>Faire badger le personnel peut permettre d'éviter les abus : arrivées tardives et départs prématurés. Cette affirmation relève du simple bon sens. C'est donc dans un objectif de maîtrise des coûts que ces mesures sont généralement adoptées. Toutefois, l'instauration de ce principe pourrait avoir pour effet pernicieux dans notre entreprise de démotiver certains salariés très impliqués professionnellement, très présents à leur poste par exigence personnelle et sérieux. Pouvant ressentir alors ces nouvelles mesures comme une marque de méfiance à leur égard, leur implication risquerait même de s'en trouver amoindrie. Le résultat de cette décision pourrait alors s'avérer contre productif pour la partie du personnel non concernée par ce problème. Cette disposition est donc à approfondir avant toute mise en place dans un cadre aussi spécifique que le nôtre.</p>

<p>Enfermer l'autre dans une situation</p> <p>8. Entonnoir</p>	<p>Réduction d'un cas à une seule solution semblant épuiser toutes les possibilités.</p> <p>Élimination progressive des solutions ne souhaitant pas être retenues.</p> <p>Ce type d'argumentation, bien conduit, peut être très efficace. En effet, le lecteur ayant eu l'impression de balayer tous les cas retiendra facilement la solution qui semble la meilleure. La qualité de réfutation des autres solutions est, bien entendu, un élément primordial.</p>	<p>Nous devons envisager un local bien aéré pour y installer le matériel informatique. Nous avons d'abord envisagé la salle 342, située en étage, avec fenêtres. Toutefois, ce local n'était pas facilement accessible à tous. Quant à la salle 164, située au rez-de-chaussée, elle n'est pas un lieu suffisamment sécurisé pour y entreposer du matériel coûteux. Par conséquent, seule la salle 67, située en sous sol, présente la double caractéristique d'aération (par un soupirail) et de protection. Après vérification de sa disponibilité dans un délai d'un mois, nous avons provisoirement réservé celle-ci avant même la décision du comité de pilotage. Nous attendons donc, à ce jour, l'accord définitif du choix de ce local pour y déménager le matériel dans les plus brefs délais.</p>
<p>Envisager à l'avance les arguments du lecteur et les réfuter progressivement</p> <p>9. Réfutation anticipée</p>	<p>Nécessité avec une grande ouverture d'esprit, de prévoir tous les arguments n'allant pas dans le sens de notre thèse.</p> <p>Réfutation progressive de ceux-ci pour imposer au final son propre point de vue.</p> <p>Ce mode d'argumentation est très efficace car il élimine progressivement toutes les objections. S'il est bien mené, le lecteur peut adopter facilement la thèse soutenue.</p>	<p>Pourquoi demander aux employés un rapport chaque année plutôt qu'un compte rendu d'activité? Un compte rendu se veut descriptif. Toutefois, il ne permet pas de dégager les dysfonctionnements constatés par chacun comme l'analyserait un rapport. En effet, un rapport laisse libre cours aux interprétations personnelles. Un compte rendu ne permet pas de surcroît de cerner l'opinion personnelle du rédacteur. Or, dans ce cas bien précis, il est intéressant de percevoir les ressentis de chacun, souvent très différents, voire contradictoires. Ces derniers nous aideront en effet à mieux saisir les modifications à apporter à la gestion du service. Pour toutes ces raisons, il nous paraît pertinent de demander à chacun de fournir un rapport d'activité et de les former à cette méthodologie pour une coordination d'ensemble.</p>

<p>Affirmer et présenter des exemples percutants pour illustrer une opinion</p> <p>10. Affirmation convaincante</p>	<p>Présentation de la thèse soutenue avec une certaine force stylistique.</p> <p>Choix d'exemples percutants illustrant et appuyant l'argumentation de manière efficace.</p> <p>Le ton donné à l'affirmation est alors très important. Les exemples choisis doivent, de plus, être très parlants. Amené avec un style alerte, de type journalistique, ce type d'argumentation peut se révéler très efficace.</p>	<p>Il est fondamental d'organiser des réunions de coordination entre les commerciaux et les enseignants. En effet, à plusieurs reprises, certains commerciaux ont proposé à des entreprises des stages de prise de notes en croyant qu'il s'agissait de méthodes d'écriture abrégée. Or, la prise de notes d'un niveau plus élevé se raisonne par mots-clés en travaillant plus particulièrement l'écoute et la synthèse. Par ailleurs, dans d'autres circonstances, ils ont confondu la note de synthèse et la synthèse de documents : deux documents aux méthodologies très différentes. Il est donc impératif que les formateurs présentent désormais leurs contenus aux commerciaux afin que ceux-ci n'imaginent pas des axes de travail probables à partir du simple titre d'un stage. Notre crédibilité en dépend.</p>
<p>Mettre en relief un sujet par comparaison</p> <p>11. Évaluation comparative</p>	<p>Mise en place d'un point de référence pour ensuite évaluer le sujet au regard de ce dernier.</p> <p>Possibilité d'effectuer cette évaluation en termes positifs ou négatifs.</p> <p>Cette démarche est comparative. Elle présente l'avantage de permettre au lecteur de situer concrètement le sujet puisqu'il est sans cesse évalué par référence à un sujet connu et cerné.</p>	<p>Le compte rendu, souvent confondu avec le rapport, est un document strictement informatif, très différent méthodologiquement de celui-ci. En effet, le rapport ne se limite pas comme le compte rendu à être une reformulation de contenus émis par d'autres. C'est un véritable document d'analyse où le rapporteur s'implique véritablement alors que le rédacteur d'un compte rendu est si peu engagé que son nom peut ne pas apparaître sur le document. Le compte rendu est donc un outil de communication et non un outil de réflexion.</p>

Les tableaux précédents vous ont permis de balayer à la fois l'ensemble des principaux arguments types et chaînes

argumentaires. Ils sont mis en musique par les mots de liaison soulignés en gras dans les différents exemples. Vous comprenez donc que la force d'un rapport, document phare de l'analyse, ne repose pas uniquement sur l'expertise et la technicité de son rédacteur mais sur la manière de communiquer une analyse aboutie par une argumentation de qualité.

À RETENIR

- Ce cadre de référence argumentaire ne doit pas être un carcan intellectuel mais une incitation à bâtir ou relire votre rapport en y introduisant la plus-value que constituent les moments argumentaires, dans le respect des attentes et interrogations de vos destinataires.
- Une chaîne argumentaire s'appuie sur plusieurs informations orientées dans la même direction que l'idée-force dominant le paragraphe. En revanche les arguments isolés peuvent être utilisés ponctuellement, seuls, lors d'explications simples. Regroupés, ils constituent des chaînes argumentaires lors de démonstrations plus complexes.
- Pour être réellement des rapports, les documents produits doivent analyser l'existant tout en étant, pour la plupart, force de proposition, réclamant une réflexion et une implication personnelle du ou des rédacteurs.
- Dans certains rapports, le rédacteur ne doit pas émettre de point de vue personnel. Son argumentation porte essentiellement sur la défense de la pertinence de son analyse et non sur la défense de sa position personnelle.

Chapitre 15

Contrôler son implication rédactionnelle

- Quel est votre degré d'implication ?
- Jouez avec le ton

L'expression écrite joue un rôle décisif lors de la rédaction d'un rapport pour mettre en valeur le degré d'implication du rapporteur. Toutefois, le ton et le niveau d'engagement du rapporteur sont véhiculés davantage par la construction de la phrase que par le vocabulaire, contrairement à une idée reçue valorisant davantage le rôle du second. Ainsi, être en mesure de contrôler consciemment ses choix de syntaxe permet de transmettre au lecteur avec subtilité le degré d'implication voulu, de manière presque subliminale.

Ces choix se font habituellement de manière spontanée, entraînant parfois de graves erreurs de ton quand le rédacteur a intégré des habitudes de construction sur un même moule, en l'occurrence sujet/acteur + verbe + complément, comme c'est le cas à l'oral : *j'ai vu, j'ai constaté, je pense, je ne suis pas d'accord...*

Or, par autocontrôle, il est possible d'apparaître engagé ou, au contraire, de se mettre en retrait par le biais d'un texte mettant exclusivement en valeur les faits. Observez les deux phrases suivantes jouant sur les deux registres :

Nous constatons une diminution des échanges entraînant une baisse très nette du chiffre d'affaires. **(acteurs en frontal)**

Une diminution des échanges entraîne une baisse très nette du chiffre d'affaires. **(faits en frontal)**

Dans le premier cas, les rédacteurs sont en valeur en tête de phrase, très engagés face à ce constat. Dans le deuxième cas, seuls les faits sont mis en exergue : le texte semble beaucoup plus neutre.

Il est intéressant d'identifier tous les types de construction à notre disposition pour hiérarchiser consciemment leur degré d'importance et utiliser à bon escient l'une ou l'autre de ces constructions. Nos textes pourront alors s'ajuster avec plus de

précision à notre pensée. Nous exercerons ainsi un véritable autocontrôle de la forme écrite.

Quel est votre degré d'implication ?

En raison de leur fonction de documents engagés, les rapports utilisent toutes les ressources de la langue alors que les comptes rendus (par exemple) ne font jamais apparaître les rédacteurs dans le texte (absence des pronoms : *nous-je-on*) pour, justement, les désengager. C'est le rôle essentiel des comptes rendus où prime une forte volonté de neutralité.

Les rapports quant à eux prennent pleinement possession de ces pronoms car le texte se doit à certains endroits d'être véritablement engagé. Cependant, le degré d'implication dépend bien entendu de l'objectif du document.

Afin d'avoir en tête les différentes possibilités à votre disposition lors de la rédaction de rapports, nous vous proposons le tableau suivant qui vous permettra d'écrire en pleine conscience.

À la suite de celui-ci, vous pourrez vous appuyer sur les commentaires explicatifs afin d'éclairer vos nouvelles réactions.

Fiche-outil

**Le degré d'implication
(du degré le plus fort au degré le plus
faible)**

Vous souhaitez	Écrivez
<p>① Imposer votre point de vue (implication maximale ou mettre en valeur le rôle d'un tiers)</p>	<p><i>J'estime que cet aspect est primordial pour résoudre...</i></p> <p><i>Nos interlocuteurs organiseront une réunion sur ce thème.</i></p> <p>→ Les sujets acteurs sont en tête de phrase.</p>
<p>② Émettre votre point de vue mais en vous mettant subtilement en retrait (implication plus faible)</p>	<p><i>Cet aspect est, selon nous, primordial pour résoudre...</i></p> <p>→ Le fait est en tête de phrase et l'avis personnel entre virgules («à mon avis», «selon moi», «d'après mon analyse», etc.).</p>
<p>③ Imposer votre analyse comme une évidence</p>	<p><i>Cet aspect est primordial pour résoudre...</i></p> <p>→ Le fait est en tête de phrase : les acteurs ont disparu. Le texte devient alors une affirmation (toutefois, si cette affirmation n'est pas suivie d'une justification, le texte peut être ressenti comme relativement autoritaire).</p>
<p>④ Affirmer et justifier pour convaincre de la pertinence de l'idée émise (dans les situations d'analyse de type rapport en particulier)</p>	<p><i>Cet aspect est primordial pour résoudre... En effet, le respect de cette procédure offre l'avantage de...</i></p> <p>→ L'explication est insérée derrière un mot de liaison reliant étroitement cette idée complémentaire d'appui à l'idée-force émise en affirmation.</p>

<p>⑤ Neutraliser complètement la source de l'affirmation et transformer celle-ci en vérité générale de manière affirmative</p>	<p><i>Il est évident que cet aspect est primordial pour résoudre...</i></p> <p>→ La forme impersonnelle («il») permet de n'impliquer personne en particulier... L'affirmation devient très générale, dépassant la volonté des acteurs en présence.</p>
<p>⑥ Proposer sous forme d'hypothèse ou émettre un avis de manière souple (importante nuance à observer en situation d'écrit adressé à des décisionnaires)</p>	<p><i>Cet aspect serait primordial pour résoudre... (différent de: cet aspect est)</i></p> <p>→ L'utilisation du conditionnel (mode du rêve et de l'hypothèse) laisse le destinataire libre de penser différemment.</p>
<p>⑦ Englober tous les acteurs en présence</p>	<p><i>On identifiera alors ensemble la procédure...</i></p> <p>→ Le pronom sujet «on» est utilisé, en situation professionnelle, quand les acteurs sont «nous» (les rédacteurs engagés) et «vous» (client ou partenaire) afin de tous les englober. Ce type de pronom est également utilisé dans les commentaires de tableaux chiffrés (par exemple).</p>

Les commentaires suivants ont pour fonction de mettre en exergue les points essentiels de la fiche outils précédente. La numérotation insérée dans le texte renvoie aux numérotations des rubriques de la fiche outil précédente.

Jouez avec le ton

► La construction engagée est la plus naturelle

En situation d'oral, le premier type de construction, avec les pronoms « je » ou « nous » en frontal, est le plus courant ①. Cette construction de phrase vient en effet naturellement :

J'estime que vous devriez revoir les termes de ce contrat.

Les positions personnelles sont fortes à l'oral alors que dans les écrits professionnels la raison prime toute autre réaction :

Les termes de ce contrat doivent être revus. ③

ou plus nuancé :

Les termes de ce contrat devraient être revus. ⑥

En raison de ces habitudes liées à l'oral, il nous est parfois difficile de savoir mettre en valeur les faits sans exprimer notre degré d'implication.

Nous vous conseillons par conséquent de bien contrôler vos constructions de phrases lors de la rédaction d'un rapport.

Au regard de la méthode APPROACH, dans toute la série d'étapes APPR, la moins engagée, devront dominer les démarches factuelles ou impersonnelles souvent liées aux constats ③ :

Depuis l'année 2010, les parties communes sont très mal entretenues.

Et non

Je constate que...

Lors de la partie plus engagée OA, où votre avis s'exprime le plus, votre position apparaîtra soit de manière franchement engagée par « *j'estime...* » ou de manière plus nuancée ② : « *Ce point est, à mon avis, essentiel pour...* » Il faut noter également que, dans un rapport, la force de l'engagement restitué dépend du niveau hiérarchique du ou des rédacteurs, de la culture du secteur

ou du type de document choisi : rapport de synthèse ou rapport d'expert...

Quant au « nous » académique se référant à une seule personne, il n'existe pas en contexte professionnel. En effet, soit le rédacteur peut se permettre le pronom « je » de l'implication personnelle absolue, soit le pronom « nous » représente une équipe soucieuse de transmettre par écrit les résultats de ses analyses ou recherches.

► Maniez prudemment la forme impersonnelle

Quand on encourage des rédacteurs à renoncer à des textes trop balisés par les pronoms personnels « je » ou « nous », ceux-ci vont spontanément vers la forme impersonnelle : « il »... ⑤ L'engagement passe donc du moment d'écriture le plus engagé au moins engagé, sans transition :

***J'estime** ce point essentiel pour la réussite de ce projet.*

devient

***Il est évident** que ce point est essentiel pour la réussite de ce projet.*

Or, le défaut majeur de la forme impersonnelle est de neutraliser fortement le texte en rendant les acteurs et les situations très abstraits et très flous. Par sa fonction même, elle véhicule une imprécision souvent inadaptée en contexte professionnel. En effet, lorsque les rédacteurs emploient trop souvent cette forme, la situation évoquée semble soumise aux aléas d'un destin non contrôlable, impression peu compatible avec la volonté de données concrètes propres à ce secteur. C'est pour cette raison que les professionnels de l'écrit l'utilisent parcimonieusement, essayant de ne pas employer deux formes impersonnelles successives.

Pour éviter la forme impersonnelle mais rester neutre ③, il suffit de se référer aux faits les plus importants en les plaçant systématiquement en tête de phrase :

La réussite de ce projet dépend de cette mesure.

L'impact de la phrase passe par les mots qui la débute.

► Renforcez l'impact en insérant un objectif ou en présentant un contexte

Un petit truc tout simple peut agrémente davantage vos textes. Il s'agit d'insérer un objectif ou une cause en tête de phrase : le lecteur adhère de manière plus efficace au texte. Cette approche permet de donner un impact plus fort à vos contenus :

Afin de permettre à tous les services de s'harmoniser autour de cette mesure, nous vous proposons de... (objectif)

Dans le cadre de notre nouvelle approche marketing, nous mettons en place... (cause)

► « On » : un pronom souvent décrié

De nombreux souvenirs scolaires se rattachent à des commentaires négatifs liés au pronom « on » ⑦. Décrié en raison de son imprécision (qui agit ?), le pronom « on » est dès lors extrêmement rare dans les écrits professionnels. Toutefois, il est « techniquement » indispensable dans certaines situations précises comme :

> Les commentaires de tableaux chiffrés

On remarquera une forte ascension de la courbe en raison de...
Dans ce cas, il serait maladroit de dire « nous remarquons », plus subjectif. Il serait également impertinent d'écrire « vous remarquerez », le lecteur semblant être considéré comme incapable de remarquer cet aspect par lui-même.

> Les cas d'implication clients/fournisseurs

On organisera ensuite une réunion (ensemble : le prestataire et son client par exemple). En effet, si nous avons écrit « *Nous organiserons* », seul le prestataire semblerait impliqué dans cette action. *A contrario*, le pronom « *vous* » ferait seulement référence au client.

► **Variez les constructions de phrase pour gagner en qualité**

Un style agréable joue ainsi par mélanges voulus, souvent irréguliers quant aux choix de construction effectués. Les rédacteurs les plus performants utilisent, à chaque instant d'écriture, la construction la plus pertinente de manière spontanée, grâce à leur maîtrise des ressources de la langue. Pour ceux qui souhaitent améliorer l'impact de leur production écrite, il est donc important de porter un regard très conscient sur leurs propres constructions de phrase et d'en identifier les dysfonctionnements. En effet, les points à améliorer sont souvent repérés intuitivement par chacun, mais sans identification claire du sens de cette réaction. Maintenant, vous avez consciemment en main la formalisation des différentes possibilités à votre disposition. À vous d'en jouer pour donner du style à votre pensée...

Fiche-outil

Pistes finales pour une meilleure intelligence du texte

Lors de la relecture finale de vos rapports, il est conseillé de porter une attention toute particulière aux points suivants, sources fréquentes d'erreurs.

Relecture	Relisez une fois le fond et une fois la forme. En effet, il est préjudiciable à votre image de laisser passer des erreurs de forme. Or, il est très difficile d'effectuer les deux opérations en même temps.
Typographie	Veillez, si vous dactylographiez vous-même vos textes, à ne pas mélanger les typographies anglo-saxonnes et françaises. Ces erreurs sont fréquentes en raison du mélange des deux langues dans les entreprises. Les Français laissent un blanc entre le mot et les signes constitués de 2 éléments comme ;?! , alors que les Anglo-saxons collent ces signes au texte qui précède. Ces maladresses donnent l'impression de textes mal relus et donc d'un manque de professionnalisme.
Titres	Osez les titres « pleins » donnant de l'information dans le titre plutôt que les titres « cadres » plus plats : « <i>Une stratégie innovante pour nos filiales</i> » et non « <i>La stratégie</i> ». Le titre doit constituer une mini-synthèse des contenus. Cette approche facilite la transmission des messages essentiels lors d'un survol du texte.
Numérotation des titres	Évitez les numérotations scientifiques (du type 213) pour les sous-titres si votre texte doit être diffusé à un très grand public. La tendance veut que certains rapports, destinés à de nombreux destinataires de formations hétérogènes, ne soient même pas numérotés : seule la hiérarchie visuelle instaurée par la taille des titres guide alors le lecteur (cela peut être le cas pour des rapports d'expert ou des rapports écrits pour le grand public).
Situation d'écriture	Repérez votre situation d'écriture (description, explication, analyse ou argumentation). En effet, un rapport comporte toutes ces situations. Selon votre type de destinataires, interrogez-vous sur la pertinence de parsemer vos textes de passages explicatifs. Dans vos analyses, il peut être nécessaire d'explicitier ce qui motive votre prise de position lorsque ce rapport ne s'adresse pas à vos pairs. Eux seuls peuvent facilement comprendre les données implicites sur lesquelles reposent vos conclusions. Le défaut de certains rapports réside dans cette erreur « technique » de non-adaptation à des destinataires de cultures professionnelles différentes.

Paragraphes	Aérez votre texte en évitant les paragraphes de plus de 6 lignes en moyenne. Toutefois, ne sombrez pas non plus dans l'excès contraire : le saut de ligne excessif. En effet, il est nécessaire de maintenir le même paragraphe lors d'une unité de sens de raisonnement ; autrement, le texte prend le risque d'être affaibli.
Fluidité	Évitez les phrases longues et supprimez-les «qui» et les «que» si possible. Cependant, il ne faut pas altérer le sens pour une question de style mais repérer, à la relecture, les conjonctions et pronoms relatifs de type «qui» et «que». Les éviter donnera une fluidité naturelle à votre texte. Certains seront naturellement supprimés par un point ou un mot de liaison introduisant la suite de l'idée.
Vocabulaire	<p>Traduisez en langage écrit certains mots habituellement utilisés à l'oral mais susceptibles de donner une image peu valorisante de vos textes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à <i>échafauder</i>, préférez <i>élaborer, concevoir...</i> ; • à <i>déboucher</i>, préférez <i>aboutir</i> ; • à <i>trouver une erreur</i>, préférez <i>déceler, remarquer, identifier une erreur...</i> ; <p>Évitez les pléonasmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>collaborer ensemble</i> préférez <i>collaborer</i> ; • <i>au jour d'aujourd'hui</i> préférez <i>ce jour</i> ou <i>actuellement</i> ; • <i>accumuler les erreurs les unes sur les autres</i> préférez <i>accumuler les erreurs</i> ; • <i>car en effet</i> préférez <i>en effet</i> ; • <i>comme convenu précédemment</i> préférez <i>comme convenu</i> ; • <i>devenir par la suite</i> préférez <i>devenir</i> ; • <i>différer à une date ultérieure</i> préférez <i>différer</i> ; • <i>continuer encore</i> préférez <i>continuer</i> ; • <i>joindre ensemble</i> préférez <i>joindre</i>. <p>Évitez les solécismes (faute de syntaxe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ce point s'est avéré faux</i> préférez <i>ce point s'est révélé faux</i> ; • <i>pallier à un inconvénient</i> préférez <i>pallier un inconvénient</i> ; • <i>à l'avance</i> préférez <i>d'avance</i> ou <i>par avance</i>.
Mots de liaison	Renforcez vos textes par des liaisons lors des argumentations. Beaucoup trop de rédacteurs suivent leurs idées sans prendre conscience du manque de liaisons.

<p>Schémas et tableaux</p>	<p>Osez les schémas et les tableaux. La culture française a fortement imprégné les rédacteurs de l'absolue prééminence du texte rédigé. Or, vous donnerez avantageusement de la force à vos rapports en introduisant des passages visuels, surtout lors des descriptions: toutes les présentations d'activités dans des bulles par exemple permettent de saisir en synthèse le nombre de celles-ci. Les tableaux peuvent avantageusement mettre en exergue des points positifs ou négatifs, des comparaisons...</p>
<p>Volume du texte</p>	<p>Évitez les textes redondants. Beaucoup de rapporteurs produisent des textes bien trop longs. Ce type de réaction est encore très culturel: être jugé au poids de son rapport! Il faut bien sûr trouver un juste équilibre entre analyse et synthèse. Si un rapport doit présenter des analyses, celles-ci doivent être rédigées de manière synthétique. Il est pertinent également de ne pas dépasser un caractère 12 pour le texte (11 dans certains cas de rapports plus volumineux).</p>
<p>Relecture grammaticale</p>	<p>Relisez-vous au moins deux fois. Sans relecture, il est rare de ne pas laisser certaines fautes de frappe et d'orthographe, même après passage d'un relecteur automatique. Une relecture du fond puis une relecture de la forme sont nécessaires, les deux opérations fond/forme ne s'effectuant pas facilement en même temps. Une personne capable de révéler de la tenue et de la précision dans ses écrits transmettra à ses destinataires, de manière subliminale, ses qualités de sérieux et de rigueur.</p> <p>Les fautes les plus courantes sont les suivantes:</p> <p>Les formations de participes passés</p> <ul style="list-style-type: none"> – verbes du 2^e groupe: <i>Nous avons agi</i>, (toujours i) – verbes du 3^e groupe: <i>Nous avons conduit</i> (dire chose + participe passé: la terminaison se forme automatiquement: <i>chose conduite</i>: -t) <p>les accords de participes passés avec avoir</p> <p><i>Il s'agit des statistiques que nous avons analysées.</i></p> <p>Question exclusive avec avoir: sujet + avoir + participe passé qui ou quoi?</p> <p>Nous avons analysé quoi? des statistiques (COD placé avant: accord)</p> <p><i>Nous tenons à mettre en exergue les solutions que nous a proposées ce département.</i></p> <p>(Ce département a proposé quoi? les solutions, COD placé avant donc accord)</p> <p>Attention aux COI répondant à la question «à qui?» ou «à quoi?»: pas d'accord.</p> <p><i>Ils leur ont succédé (Ils ont succédé à qui? à leur: pas d'accord)</i></p>

En situation de formation, le maître mot est constamment le résultat. L'observation d'écrits performants et le repérage de leurs qualités nous ont permis de dégager ainsi des lois de qualité, de mettre en mots la performance et d'être en mesure, en très peu de temps, de proposer à chacun de s'approprier les forces de ces choix conscients pour les appliquer rapidement au quotidien. Il aurait été dommage de conserver cette réflexion pour nous, de la considérer comme un « secret pédagogique ». L'autonomie de réflexion conquise face à sa propre écriture peut favoriser un nouveau sentiment de liberté face aux situations rédactionnelles. Par cette démarche, nous tentons de faciliter la vie des rédacteurs et d'améliorer la qualité des écrits professionnels.

À RETENIR

- En situation professionnelle, il est fondamental de comprendre le rôle joué par la construction des phrases pour manifester, à l'écrit, son degré d'engagement. Pour cette raison, le choix de synthétiser en sept situations les possibilités d'engagement doit vous guider pour bien dominer les nuances à apporter à vos textes. Par ce moyen, il vous sera plus facile de modifier concrètement, à la relecture, un texte ressenti comme trop engagé. Vous pourrez désormais être critique sur vos choix syntaxiques.
- Au-delà des rapports, le contrôle de sa propre syntaxe est un moment fort de l'acte d'écriture performant.

Quiz final

Faites le tour des rapports en 20 questions

Afin de juger de votre degré d'appropriation concernant la thématique des rapports, sélectionnez les réponses exactes selon vous (plusieurs réponses peuvent être justes) et vérifiez ensuite leur pertinence.

1. Une problématique, c'est :

- a) le cadrage d'un sujet
- b) un problème insoluble
- c) l'explication d'un problème de manière analytique
- d) un angle pris sur un problème auquel on répond

2. La roue du raisonnement représente :

- a) les différentes étapes d'un raisonnement
- b) les grandes organisations des idées
- c) un modèle de pensée
- d) un raisonnement cyclique

3. À la différence du compte rendu, le rapport est :

- a) plus synthétique
- b) davantage orienté
- c) uniquement objectif
- d) à la fois objectif et engagé

4. Pourquoi des rapports mal construits subsistent-ils dans les services ?

- a) ils ont été homologués
 - b) les rapporteurs ne s'en rendent pas compte
 - c) les destinataires les apprécient pour leur originalité
 - d) les nouveaux venus les prennent comme modèles
- 5.** Les rapports appartiennent généralement à la famille de plans suivante :
- a) linéaire
 - b) thématique
 - c) par opposition
 - d) diagnostic
- 6.** Classez les rapports suivants du moins engagé au plus engagé.
- a) rapport de projet
 - b) rapport d'activité
 - c) rapport de synthèse
 - d) rapport d'expert
- 7.** Les personnes de tendance analytique :
- a) noient leur lecteur par des détails
 - b) vont directement à l'essentiel
 - c) donnent de nombreux exemples
 - d) ont du mal à sélectionner les points clés
- 8.** La méthode APPROACH constitue :
- a) un fil conducteur pour les différentes étapes
 - b) le respect de deux phases d'analyse et de synthèse
 - c) une prise de position justifiée ensuite
 - d) une succession d'étapes argumentaires
- 9.** L'avantage d'une prise de notes en tableau synoptique est de :
- a) classer les informations par ordre chronologique

b) distinguer l'essentiel du secondaire

c) mieux mémoriser les éléments recueillis

10. La prise de notes arborescente permet de :

a) matérialiser les liens existant entre les différentes idées

b) mieux s'approprier l'information

c) avoir une vision d'ensemble du sujet

11. La phase d'annonce du rapport correspond :

a) au titre du rapport

b) à la reformulation de la demande

c) au cadrage du rapport (sujet et limites)

d) à l'annonce du problème

12. La phase de la problématique ou de la présentation du contexte peuvent être inversées car :

a) cela n'a aucune importance

b) dans certains cas, la problématique découle de la lecture du contexte

c) dans d'autres cas, elle se comprend immédiatement et doit être annoncée d'abord

13. L'étape Réactions du rapport répertorie :

a) les réactions ayant déjà eu lieu face au problème

b) les réactions possibles à l'avenir

c) les réactions recensées ailleurs face à une situation analogue

14. La phase O, Opinions, Orientations consiste à :

a) expliquer l'opinion des différentes personnes concernées par le problème

b) présenter sa propre opinion en tant que rédacteur

15. La phase A des Actions consiste à :

a) répertorier l'ensemble des actions possibles

b) lister uniquement les actions qui précisent les orientations choisies

16. Les deux dernières phases du rapport Conclusions et Horizons permettent de :

- a) reprendre en synthèse les réponses à la problématique
- b) soulever de nouveaux problèmes
- c) synthétiser la réponse et envisager les suites possibles

17. L'engagement du rédacteur est différent dans la première partie du rapport (phases APPR), il vaut mieux s'y exprimer :

- a) en utilisant « je »
- b) en utilisant « nous »
- c) en utilisant la troisième personne

18. La deuxième partie du rapport (phases OACH) doit être rédigée :

- a) plutôt à la première personne
- b) plutôt avec des tournures impersonnelles

19. Les annexes du rapport doivent de préférence figurer :

- a) à la fin du rapport dans la même couleur
- b) à la fin du rapport dans une couleur différente
- c) dans un document séparé appelé « annexes au rapport »

20. Pour que votre texte soit lisible, il vaut mieux :

- a) faire des phrases courtes
- b) utiliser des subordonnées
- c) écrire des titres pleins
- d) utiliser des présentations visualisées

Solutions

1. Réponse d)
2. Réponse b)
3. Réponse d)
4. Réponse d)

5. Réponse d)
6. Réponse c) car le rapport de synthèse doit être un reflet fidèle du contexte. Réponse b) car, bien que fidèle, il se veut valorisant. Réponse d) car les conclusions peuvent différer d'un expert à l'autre. Réponse a) car le rédacteur doit « vendre » son projet et l'argumenter avec conviction.
7. Réponse a) car elles projettent leur propre souci du détail. Réponse c) car elles illustrent leurs idées. Réponse d) car elles éprouvent des difficultés à hiérarchiser leurs idées.
8. Réponses a), b), c)
9. Réponses b), c)
10. Réponses a), b), c)
11. Réponses b) et c)
12. Réponses b) et c)
13. Réponses a) et c). La réponse b) ne convient pas car les réactions possibles sont généralement envisagées dans la phase H (Horizons).
14. Réponse b). La réponse a) est fautive car l'opinion des autres fait partie des Réactions, répertoriées dans la phase antérieure.
15. Réponse b) car la phase précédente des Orientations présente l'éventail des grands axes de solutions et en privilégie un qui sera donc développé dans cette phase des Actions.
16. Réponses a) et c)
17. Réponse c) car le rapporteur ne sera impliqué frontalement que dans la deuxième partie plus subjective (phases OACH d'APPROACH).
18. Réponse a) car cette deuxième partie du rapport constitue la phase la plus engagée pour le rédacteur qui s'exprimera en son nom (« je ») ou au nom de son équipe (« nous »).

19. Les réponses a) et b) sont classiques. La réponse c) est plus originale et efficace car elle permet au lecteur de suivre à la fois le rapport tout en ayant les annexes citées sous les yeux.

20. Réponses a), c), d)

Conclusion : les rapports cachés de Léonard

Une même personne pourrait, à condition que ses compétences soient riches et diversifiées, être amenée à rédiger les sept rapports répertoriés en ASPECTS. Ceux-ci dépendent en effet étroitement de l'objectif du ou des commanditaires.

Remontons un instant le temps et observons les situations vécues par l'une des personnes les plus connues de notre histoire européenne... Léonard de Vinci en l'occurrence.

A Un jour, Léonard de Vinci, toujours soucieux de repousser ses propres limites, ne réussit pas à achever le grand cheval de bronze commandé par le duc de Milan. Cette œuvre, aux objectifs si ambitieux que nul n'avait osé un jour les mettre en pratique, s'est heurtée à de multiples problèmes techniques, financiers et humains. Œuvre inachevée, en ces temps troublés de guerre d'Italie et d'invasion par le roi de France, Léonard aurait pu avoir à justifier auprès du duc financeur l'arrêt de son travail et valoriser ses recherches effectuées durant l'année précédente au moyen d'un manuscrit qui aurait pu être un *rapport d'activité*.

S Jeune apprenti dans l'atelier du Maître Verrocchio, placé là par un père notaire, inquiet de l'avenir de son fils bâtard, Léonard se trouvait alors dans le contexte qui permet la rédaction d'un *rapport de stage*. Ce dernier, une fois rédigé, aurait d'ailleurs permis au notaire d'être rassuré sur l'intérêt de ce choix professionnel. Léonard de Vinci y aurait décrit ses activités et aurait montré comment, par sa seule intelligence artistique, il avait su valoriser la représentation picturale d'un ange, esquisse qui fit l'admiration du maître et l'imposa définitivement dans l'atelier florentin.

P En toute fin de vie, Léonard, qui ne prit pas de retraite, suscita l'enthousiasme de François I^{er}. Ce jeune roi de vingt ans, vivement séduit par son œuvre et sa personnalité, l'engagea à Amboise, le protégea et réactiva son ardeur créatrice par d'ambitieux projets, dont celui resté fameux du double escalier de Chambord, quand deux visiteurs se croisent sans s'apercevoir. Cette conception architecturale originale aurait pu être la matière d'un *rapport de projet* très ambitieux.

E Reconnu, par tous, pour ses talents prodigieux d'ingénieur, Léonard de Vinci était sollicité pour tous les bricolages : tuyaux, canalisations... Son esprit de recherche était tel qu'il dépassait rapidement le stade de la réparation pour engager des réflexions plus approfondies et rédiger, à l'occasion, un traité sur la composition de l'eau ou sur la circulation des fluides, sortes de *rapports d'étude* avant l'heure.

Quand ses activités l'amenaient plus exceptionnellement à peindre, il aurait été capable d'analyser en expert l'origine des dégradations naturelles subies par les fresques qu'il avait peintes sur des enduits de sa fabrication. Des Léonard de Vinci en perdition ! Cette erreur technique fit perdre au palais de la Signoria les belles fresques admirées par Michel-Ange, mais aurait pu être une situation intéressante de *rapport d'expert*.

C Être un génie durant la Renaissance ne signifie pas que soient absentes les considérations pécuniaires. Les grands projets de Léonard de Vinci ont parfois réclamé, eux aussi, un investissement humain important, associé à la recherche de matières premières fort coûteuses.

Il lui fut donc sans doute nécessaire de soumettre des devis à certains de ses commanditaires, certes riches mais peu désireux de dilapider leur fortune ! Les propositions chiffrées et argumentées accompagnant les estimations financières auraient pu être en quelque sorte déjà des *rapports commerciaux*.

T Connu à son époque pour ses travaux d'ingénieur, Léonard de Vinci était plébiscité pour la qualité de ses machineries de

théâtre, tout à fait époustouflantes. Or, ces scènes magiques, conçues pour une seule soirée, réclamaient de longues préparations techniques, très minutieuses et très professionnelles, qui auraient pu constituer la matière de *rapports techniques* adressés aux intendants des princes et ducs italiens, rivaux dans l'originalité de leurs divertissements.

S Un beau jour Léonard de Vinci décida de changer de vie et d'aller goûter à l'air du milanais. Il conçut alors une lettre adressée à son futur mécène, dans laquelle il osait synthétiser – cela pouvait d'ailleurs paraître outré et prétentieux – la multiplicité de ses découvertes : des machines de guerre aux machines volantes, en y associant toutes ses réussites techniques en plusieurs domaines. Ses talents de sculpteur et de peintre, bien secondaires à ses yeux, étaient alors réservés aux temps de paix, peu nombreux à cette époque d'ailleurs. Ce texte aurait pu servir de base à un *rapport de synthèse* présentant toutes les avancées techniques de la Renaissance.

Léonard de Vinci aurait sûrement été passionné par la communication par Internet, moyen par lequel il aurait en outre pu assouvir encore plus sa curiosité intellectuelle insatiable...

Les familles de rapport que nous avons tenté de circonscrire dans cet ouvrage sont donc liées à des situations de vie aussi variées qui amènent des commanditaires, par souci pratique, à définir des objectifs précis et ponctuels, véritables prismes d'observation différents, pour prendre les meilleures décisions d'actions à mener.