

Michelle Fayet • Jean-Denis Commeignes

Rédiger des rapports efficaces

5^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072125-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), 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, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait 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	7
---------------------------	----------

PARTIE 1 **LES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES**

1. Le rapport dans l'univers des écrits professionnels	11
Documents d'entreprise au service de l'action	12
Compte rendu ou rapport: quelles différences?	13
Rôle de la problématique dans un rapport	18
La recherche du plan	20
2. De l'idée au rapport: étude de cas	27
Contexte dans lequel s'effectue la commande du rapport	29
L'étape documentaire du rapport	35
L'étape d'exploitation	39
L'étape de conception du plan et de la rédaction	43
3. Huit types de rapports	51
A comme rapports d'Activité	52
S comme rapports de Stage	53
P comme rapports de Projet	54
E comme rapports d'Étude ou d'Expert	55
C comme rapports Commerciaux	56
T comme rapports Techniques	57
S comme rapports de Synthèse	57
Rapports par messageries électroniques	58

4. Analyser grâce à la méthode APPROACH	61
Le parcours de la méthode.....	62
Les éléments constitutifs des différentes étapes.....	64
5. Prendre des notes autrement	71
Que penser de la prise de notes?.....	72
La prise de notes sous forme de tableau synoptique.....	74
La prise de notes arborescente.....	79

PARTIE 2

APPLICATIONS PRATIQUES

6. A comme rapports d'Activité	91
Trame d'un rapport d'activité de société.....	92
Le rapport individuel pour soulever des problèmes ou être force de propositions.....	95
Points clés à respecter.....	97
7. S comme rapports de Stage	103
Trame d'un rapport de stage à connotation professionnelle.....	104
Stratégies de plans.....	108
Points clés à respecter.....	114
8. P comme rapports de Projet	121
Trame d'un rapport de projet.....	122
Stratégies de plans.....	126
Points clés à respecter.....	128
9. E comme rapports d'Étude ou d'Expert	141
Trame d'un rapport d'expert.....	142
Stratégies de plans.....	146
Points clés à respecter.....	153

10. C comme rapports Commerciaux	155
Trame d'un rapport commercial	156
Stratégies de plans	161
11. T comme rapports Techniques	169
Trame d'un rapport technique	170
Stratégies de plans	173
Points clés à respecter	177
12. S comme rapports de Synthèse	181
Trame d'un rapport de synthèse	182
Stratégies de plans	187
Points clés à respecter	190
13. Rapports synoptiques	201
Osez aller à l'essentiel de manière très pratique	203
Des rapports de préparation à la décision	204
Les étapes de l'analyse ponctuelle en tableau	204
Préparer son travail rédactionnel	209
Écrire pour les autres dans un tableau	210

PARTIE 3 CONSEILS RÉDACTIONNELS

14. Étayer son rapport par une argumentation efficace	215
Qu'est-ce qu'argumenter?	217
Argumenter présuppose une intention	218
Argumenter, c'est négocier Argumenter, c'est négocier	220
Neuf arguments pour faire vivre vos explications	221
Monter en puissance argumentaire	225
Fiche-outil n°1. Onze chaînes ou stratégies argumentaires les plus fréquentes dans les rapports	226

15. Contrôler son implication rédactionnelle	233
Quel est votre degré d'implication?.....	235
Jouez avec le ton.....	238
Fiche-outil n°2. Le degré d'implication (du degré le plus fort au degré le plus faible).....	236
Fiche-outil n°3. Pistes finales pour une meilleure intelligence du texte.....	242
Conclusion : les rapports cachés de Léonard	251



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.

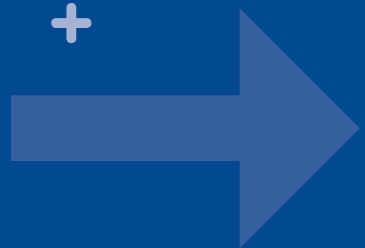
+

+

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	11
Chapitre 2	De l'idée au rapport : étude de cas	27
Chapitre 3	Huit types de rapports	51
Chapitre 4	Analyser grâce à la méthode APPROACH	61
Chapitre 5	Prendre des notes autrement...	71

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 multi-média, 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 diagnostique 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 diagnostique (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

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.

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.

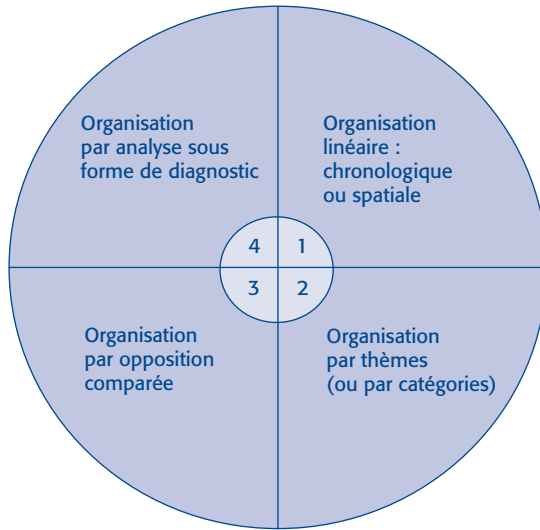


Figure 1.1 La roue du raisonnement

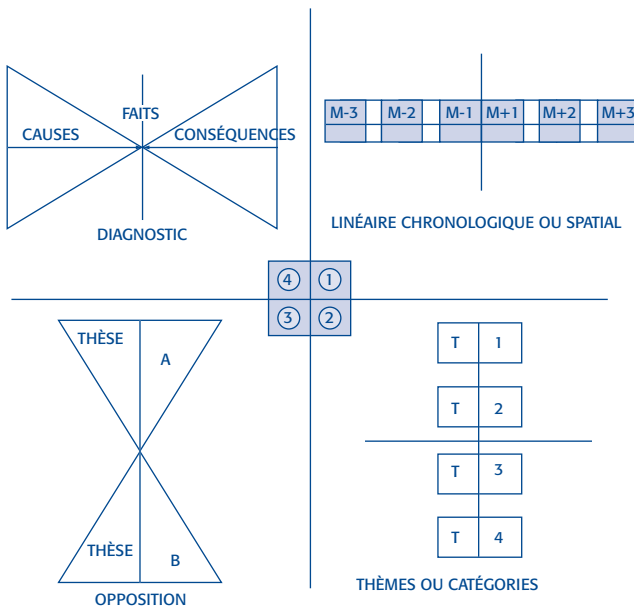


Figure 1.2 Les quatre types d'organisation de la pensée

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'autoguidé. 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).