

Michelle Fayet  
Jean-Denis Commeignes

**RÉDIGER  
DES RAPPORTS  
CONVAINCANTS**

6<sup>e</sup> édition

**DUNOD**

### **NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Partie 1</b>	
<b>Le rapport : document d'aide à la décision</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 ■ Le rapport : document clé des écrits professionnels</b>	<b>11</b>
Panorama des écrits du monde professionnel	11
Compte rendu ou rapport : quelles différences?	15
Rôle de la problématique dans un rapport	17
Quatre chemins pour penser un plan	19
<b>Chapitre 2 ■ De l'idée au rapport abouti : étude de cas</b>	<b>27</b>
Contexte de la commande du rapport	28
L'étape documentaire du rapport	35
L'étape d'exploitation	39
L'étape de conception du plan et de la rédaction	42
<b>Chapitre 3 ■ Les sept types de rapports : portraits de famille</b>	<b>51</b>
Vision d'ensemble des principales typologies de rapports	52
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	55
T comme rapports Techniques	56
S comme rapports de Synthèse	57
Rapports online	57
Rapports volumineux avec abstracts	58

## Partie 2

### **Méthodes pour booster votre efficacité** 61

#### **Chapitre 4 ■ Méthode APPROACH : fil d'Ariane de votre plan** 63

Le parcours de la méthode 64

Les éléments constitutifs des différentes étapes 66

Illustration de la méthode APPROACH : étude de cas 71

#### **Chapitre 5 ■ Prendre des notes en tableau et en arborescence** 77

Que penser de l'acte de prise de notes? 78

Le tableau synoptique : un outil pour prioriser l'information 80

Une arborescence pour passer de la linéarité à la globalité 85

## Partie 3

### **Les incontournables pour valoriser vos rapports** 93

#### **Chapitre 6 ■ Êtes-vous analytique ou synthétique?** 95

Connaître sa tendance intellectuelle pour mieux travailler 96

Le test de repérage de votre propre tendance 98

#### **Chapitre 7 ■ Argumenter pour convaincre** 107

Qu'est-ce qu'argumenter? 108

Trois dimensions argumentatives pour justifier une opinion 112

Onze chaînes argumentaires fréquentes dans les rapports 117

<b>Chapitre 8 ■ Contrôler son style et son implication</b>	<b>125</b>
Comment construire un paragraphe de rapport ?	125
Choisissez votre degré d'implication	127
Jouez avec les sept nuances de ton	129
Utilisez des mots de liaison comme rouages de votre pensée	134
Servez-vous des virgules pour éclairer le sens	135
Pistes pour une meilleure relecture finale	137
Quel type de numérotation choisir pour votre rapport ?	142
<b>Partie 4</b>	
<b>Visualiser les caractéristiques de chaque rapport</b>	<b>147</b>
Quatre chapitres pour mieux vous guider	149
Chaque lettre APPROACH n'a pas toujours le même poids	149
<b>Chapitre 9 ■ Spécificités des rapports d'activité et de stage</b>	<b>153</b>
A comme rapports d'Activité	154
Points clés à respecter	159
S comme rapports de Stage	164
Points à respecter	170
<b>Chapitre 10 ■ Spécificités des rapports de projet, d'étude et d'expert</b>	<b>177</b>
P comme rapport de projet	178
E comme rapports d'Étude ou d'Expert	188
<b>Chapitre 11 ■ Spécificités des rapports commerciaux et techniques</b>	<b>197</b>
C comme rapports Commerciaux	198
T comme rapports Techniques	206

<b>Chapitre 12 ■ Spécificités des rapports de synthèse et S+ online</b>	<b>215</b>
S comme rapports de Synthèse	216
S comme rapports de synthèse + online	222
<b>Pour une conclusion atemporelle</b>	<b>237</b>
<b>Quiz final</b>	<b>241</b>
Faites le tour des rapports en 20 questions	243

# Introduction

L'efficacité est de nos jours au centre des préoccupations des professionnels 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 l'analyse et 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. En effet, l'accueil réservé à ces documents dépendra étroitement de leurs qualités d'analyse et d'argumentation, défenses crédibles de la 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, en l'occurrence la méthode APPROACH. Enfin, certains rapports devront prouver la « *faisabilité* » des propositions émises par leur aspect directement opérationnel, démontrant ainsi qu'ils ne sont pas utopiques mais efficaces.

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 une étude approfondie de rapports issus de multiples secteurs

professionnels, nous sommes en mesure de dégager dans cet ouvrage des tendances stables et ainsi d'identifier sept grandes familles de rapports. 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 quatre parties :

- La première partie vous permettra de bien situer les rapports au sein des écrits professionnels et leurs différentes étapes.
- La deuxième partie vous offrira des méthodes pour préparer vos rapports.
- La troisième partie regroupera les conseils rédactionnels adaptés à ce contexte spécifique d'écriture.
- La quatrième partie sera centrée sur les particularités de chaque famille de rapports en suivant l'ordre de présentation **ASPECTS**.





Partie 1

# **Le rapport : document d'aide à la décision**



# Chapitre 1

## Le rapport : document clé des écrits professionnels

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 mises ou à mettre en œuvre.

### Panorama des écrits du monde professionnel

- 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). Elle est de plus en plus transmise en fichier joint au mail.
- **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 et les coûts selon un planning prévisionnel. *C'est le document clé de la prise de décision mûrie.*
- **Les écrits en ligne** s'imposent maintenant au sein du monde professionnel. Ces écrits diffusés par intranet ou Internet réclament un esprit de synthèse et une grande clarté d'expression pour être réellement efficaces en peu de lignes.

Le rapport se bâtit progressivement avec un temps de réflexion absolument nécessaire, alors qu'*a contrario* le compte rendu réclame plutôt une excellente écoute et une grande réactivité.

**Tableau 1.1 Vision d'ensemble des différents documents professionnels**

Types de documents	Définitions	Objectifs	Méthodologies
<i>Le mail</i>	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. Formule de politesse brève.
<i>La lettre</i>	Document ponctuel chargé de traiter une action ciblée, 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 et transmise en fichier joint accompagné d'un mail de présentation.	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 <sup>er</sup> paragraphe consacré à la synthèse de la situation, à un 2 <sup>e</sup> paragraphe chargé d'exposer les faits pour, en 3 <sup>e</sup> paragraphe, envisager des répercussions futures. Présence d'une conclusion chargée de donner le ton et d'une formule de politesse.
<i>La note de service ou d'information</i>	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 de plusieurs postes.	Plan linéaire chronologique comme celui de la lettre. Particularité, par comparaison à la lettre : absence de formule de politesse.
<i>Le compte rendu</i>	Document reformulant et synthétisant de manière plus ou moins dense un oral (réunions, visites...) ou un ensemble de problèmes ou dysfonctionnements. 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. Plan chronologique ou thématique dans le cas d'une synthèse de situation.

RÉDIGER DES RAPPORTS CONVAINCANTS

Types de documents	Définitions	Objectifs	Méthodologies
<i>Le procès-verbal</i>	Compte rendu validé par les participants d'un entretien, d'une audition ou d'une réunion (souvent signé).	S'accorder sur les propos tenus (même reformulés) pour en valider la teneur afin de servir de preuve.	Plan suivant généralement le déroulement de l'entretien, de l'audition ou de la réunion.
<i>La note de synthèse</i>	Document synthétisant une analyse personnelle, mais objective, effectuée à partir de documents fournis (dossiers...) par un 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.
<i>L'écrit en ligne</i>	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 besoin en fonction de sa cible.
<i>Le rapport</i>	<b>Document transcrivant, en toute liberté méthodologique, une analyse personnelle ou d'équipe sur un thème défini par une problématique de départ.</b> 7 types de rapports possibles selon l'objectif visé.	<b>Analyser et produire une réflexion sur un sujet afin de favoriser par la suite les prises de décisions.</b> <b>Proposer des solutions applicables permettant de faire avancer l'action.</b>	<b>Plan de type diagnostic (existant, causes, conséquences, propositions de solutions, moyens).</b> Selon le type de rapport, présence de toutes les rubriques de l'analyse ou d'une partie d'entre elles.

## 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 d'ailleurs parfois appelé « rapporteur » en l'absence de mot précis permettant de le qualifier. Aucun mot n'a, en effet, été créé dans la langue française pour nommer le rédacteur d'un compte rendu. En situation de réunions très officielles cependant, on désigne le rédacteur du compte rendu sous le vocable de « secrétaire de séance ».

### ***Deux documents aux logiques et objectifs distincts***

Le compte rendu de réunion et le rapport sont 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 (de manière littérale ou synthétique selon les besoins). Ce document se doit d'être d'une très grande objectivité. 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 de contenu. Le ou les rédacteurs y engagent leur expertise.

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 avoir la vertu de convaincre ou de 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 de renforcer 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 vision personnelle 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 du texte. 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, en effet, 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 un sujet ponctuel.

**Tableau 1.2 Principales différences  
entre compte rendu et rapport**

<b>Compte rendu</b>	<b>Rapport</b>
Volonté d'informer	Volonté de convaincre ou de faire adhérer
Prise de notes permettant par la suite de reproduire fidèlement le sens	Prise de notes permettant de retenir les éléments essentiels d'une documentation et d'établir, par sélection, sa propre thèse ou position
Document à caractère essentiellement objectif et informatif	Document développant une opinion personnelle argumentée sous l'apparence de l'objectivité
Document de reformulation en langage écrit	Document argumenté selon l'angle pris par la thèse personnelle ou la position défendue



Compte rendu	Rapport
Absence de rajout d'arguments personnels par le rédacteur	Présence souvent indispensable d'une argumentation pertinente basée sur l'opinion personnelle du rédacteur
Aucune problématique définie par le rédacteur	Présence d'une problématique de départ définie par le rédacteur
Présence d'une introduction ou d'une conclusion seulement dans le cas où celles-ci ont été énoncées lors de la réunion	Introduction amenant le contexte (annonce, présentation) et généralement la problématique. Présence d'une conclusion argumentée
Plan thématique organisé selon l'ordre du jour ou bien, en l'absence d'ordre du jour, par points abordés dégagés <i>a posteriori</i>	Souplesse d'utilisation des formes de plans, généralement analytiques sous forme de diagnostic
Titres cadres numérotés ou non	Titres cadres ou pleins selon le type de rapport et l'objectif visé
Document relativement bref selon le type de compte rendu (maximum 20 pages)	Document extensible pouvant évoluer de 10 à 1 000 pages selon le type de rapport
Méthodologie proche du résumé de texte	Méthodologie proche de la dissertation
Mot-clé : mémorisation	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. En effet, si le temps est l'ami du rapport, document mûri, il est l'ennemi du compte rendu fortement tributaire des capacités de mémoire du rédacteur.

## 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, sans autre précision, sur un thème comme : « *La restauration scolaire dans notre circonscription* ». À vous de saisir alors les enjeux de votre commanditaire selon la conjoncture, sa position hiérarchique ou son pouvoir de décision et d'orienter ensuite votre analyse selon une problématique que vous aurez clairement formulée au début du document.

Dans le cas d'un rapport de synthèse très complet, la problématique sera elle-même 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 souvent à la problématique, de manière trop large, en restituant toutes leurs connaissances du thème, dépassant alors, sans le vouloir, le cadre de la problématique définie.

Ainsi, au moment de l'épreuve, ils ont eu l'impression de parfaitement dominer le sujet et s'étonnent plus tard de leur mauvaise note, comportant la mention « hors sujet » de la part du correcteur. Il s'agit alors d'un débordement de sujet. Vous-même en avez peut-être déjà 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 cause (l'expression n'est ici pas anodine).

**Depuis notre scolarité, on nous parle de problématique, mais ce terme semble correspondre à plusieurs définitions.**

Oui, en effet. On pourrait en donner au moins trois. Le Larousse la définit comme « l'ensemble des questions, des problèmes concernant un domaine de connaissances ou qui sont posés par une situation ». La problématique est également le cadrage d'un problème avec la perspective de sa résolution. Une troisième définition est la rencontre d'un objectif (par exemple réduire les dépenses énergétiques) avec différentes contraintes à prendre en compte (les différents coûts d'investissement).

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 extrêmement précise.

## Quatre chemins pour penser un plan

Avant de vous proposer un outil efficace, la méthode APPROACH, qui deviendra le fil conducteur de votre travail de rédacteur de rapport, il est nécessaire de perdre toute appréhension concernant le choix d'un plan. En effet, savoir structurer est sans nul doute une qualité appréciée et reconnue de tous. Surestimée quant à l'ampleur des difficultés qu'elle soulève, cette étape amène certains rédacteurs à redouter le moment fatidique où l'étape foisonnante des notes franchie, il s'agit de 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 d'un plan est un abîme dans lequel vous allez tomber. Les souvenirs scolaires viennent parfois 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 comme vous en avez l'impression, peuvent être tout simplement classés en quatre grands chemins d'organisation de la pensée. Les connaître facilite grandement la tâche !

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

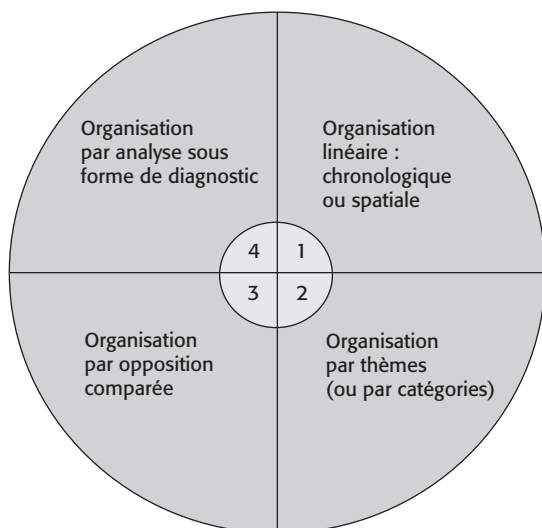


Figure 1.1 La roue du raisonnement

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 restituer de manière ordonnée selon l'ordre du temps ou de faire appel à sa mémoire visuelle pour décrire. Toutefois, ce schéma de pensée présente le risque d'être rapidement ennuyeux