

Mireille BRAHIC

**MIEUX RÉDIGER
LES ÉCRITS
PROFESSIONNELS**

**Courriers, messages électroniques,
comptes rendus, rapports, analyses et synthèses**

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN : 2-7081-3047-1

Éditions

d'Organisation

1

●

Chaque écrit professionnel résulte de la rencontre entre une situation et un objectif

1 - Une lettre transmet une information mais laisse aussi une trace

1.1 – Le corps du texte dépend de l’objectif de la lettre

Il serait inconséquent* de préconiser un contenu précis pour les lettres en fonction du secteur duquel elles émanent (administration, entreprise, particulier) et en fonction de l’occasion (accord, refus, demande...) qui les rend nécessaires. **Le contenu d’une lettre dépend essentiellement de l’objectif de celle-ci** en corrélation avec le moment. Ainsi, l’objectif

* Tous les mots suivis de cet astérisque sont définis dans le lexique, page 327.

d'une lettre commerciale étant de **fidéliser le client**, il s'avère utile de modérer les refus par des tournures telles que : « *j'ai le regret de...* » qui peuvent être encore renforcées par « *malgré notre souci permanent de satisfaire notre clientèle* » sans toutefois tomber dans la plus basse flagornerie dans laquelle ce type de lettre se vautre souvent. Quel client se trouve flatté par des « *cher monsieur Untel* » ou des « *chère madame Unetelle* » venant de parfaits inconnus? Quel client est sensible à une longue lettre qui lui promet monts et merveilles? Qui croit encore à « *votre lettre a retenu toute notre attention...* » ? Incontestablement les flatteurs ont un auditoire restreint et les longues lettres sont rarement lues. Même si une lettre commerciale ne doit pas manquer, non plus, de faire allusion à la restitution future du service rendu ou à une disponibilité illimitée et permanente, toute logorrhée dithyrambique est à proscrire.

Pour ce qui est d'une lettre administrative (qu'elle émane d'une administration civile ou militaire) son but est une **information objective qui ne doit trahir aucun avis personnel**; le rédacteur administratif écrit en lieu et place de l'administration à laquelle il appartient et, même si la lettre qu'il rédige exprime une décision, ce n'est pas la sienne en tant qu'individu. C'est l'administration concernée qui s'exprime par le truchement du responsable de l'établissement ou de celui du dossier traité. Ainsi, les nuances préconisées au paragraphe précédent n'ont rien à faire dans une lettre administrative. Néanmoins, les établissements publics à vocation industrielle (la Délégation générale pour l'armement, par exemple) ont pris l'habitude d'assouplir certains de leurs courriers.

Toutefois, une lettre émanant d'une entreprise n'est pas toujours destinée à la clientèle, et l'entreprise peut avoir, en certaines circonstances qui touchent le contentieux, les contrats ou les licenciements, le même but d'information incontestable qui est en permanence celui de l'administration.

Le particulier quant à lui n'est tenu par aucune normalisation ou réglementation et il est libre de s'exprimer comme bon lui semble. S'il veut écrire en bandes dessinées ou en vers, nul ne l'en empêche. Pourtant, lorsqu'il écrit pour affaire, lorsque l'enjeu est l'obtention d'un emploi ou d'une prestation par exemple, il a intérêt à « *faire bonne impression* ». Cependant, le correspondant lui étant la plupart du temps inconnu, il s'avère difficile d'être en phase avec ses attentes. Le mieux est alors de se contenter de « *ne pas faire mauvaise impression* ». Pour cela il suffit de se

fondre dans les usages propres aux entreprises : employer la présentation AFNOR, choisir un papier discret, blanc ou écru et de bonne qualité (80g/m²), ainsi qu'une enveloppe assortie, et s'exprimer avec pondération.

Donc, qu'elle soit commerciale, administrative, militaire ou privée, la correspondance doit être **claire, précise et concise** (compréhensible par quiconque, sans ambiguïté), **courtoise sans flagornerie et fidèle** à l'information qu'elle doit transmettre. En effet, selon l'article 109 du code du commerce, une lettre vaut contrat. Pouvant être, à tout moment, sortie des archives comme pièce à conviction, elle ne doit pas prêter à équivoque. La meilleure façon de la rédiger est de se mettre à la place, non pas du destinataire, mais d'un tiers entre les mains de qui la lettre pourrait tomber. Le but est de **ne laisser aucune prise au lecteur mal intentionné** en décrivant clairement la situation et en précisant la date, les adresses respectives, les références, les pièces jointes, les annexes et les prix convenus en chiffres et en lettres.

1.2 – Le premier paragraphe rappelle la demande ou présente la situation

La tendance actuelle, pour des motifs de rapidité et de facilité, favorise l'utilisation du téléphone par rapport à la correspondance. Mais, si ces deux moyens de communication remplissent bien cette fonction de transmission de l'information, **seule la lettre laissera une trace**¹. Et c'est pour cette seconde mission qu'elle est, notamment lorsqu'un litige est envisageable, préférable à un coup de téléphone.

En effet, il ne faut jamais perdre de vue qu'une lettre peut être produite comme preuve, le plus souvent à la charge de celui qui l'a écrite. Mais ce n'est pas pour autant qu'il faut écrire des lettres laconiques. Au contraire, c'est exactement pour cela qu'elles doivent être extrêmement précises.

De plus, dans un dossier, la seule lecture d'une lettre, doit indiquer à quel moment de l'affaire elle se situe; ce qui l'a rendue nécessaire; ce qu'elle a affirmé; ce qu'elle a annoncé, conseillé ou commandé. Et c'est précisément pour cela, qu'au lieu de se contenter de répondre à la ques-

1. Dans le langage de la qualité cette fonction s'appelle la « traçabilité ».

Mieux rédiger les écrits professionnels

tion posée, il est indispensable de reformuler, au préalable, cette question afin d'attester les propos du demandeur.

C'est encore pour cela qu'une demande de devis doit être accompagnée d'un cahier des charges précis et c'est enfin pour cela qu'une lettre de commande doit préciser dans le détail les conditions d'exécution, de livraison et de paiement.

On peut résumer le plan d'une lettre à trois grandes parties, éventuellement découpées à leur tour :

passé	{	Reformulation précise de la demande, de la situation <i>ou</i> Présentation (de soi, de l'établissement, de son action...)
présent	{	Réponse à la demande, précise et motivée (sources, règlements, lois...) et personnalisée en fonction des renseignements fournis par le demandeur <i>ou</i> Motif, historique, détails... <i>ou</i> Conditions de réalisation en cas de demande de devis ou de passation de commande
avenir	{	Annonce de ce qu'on va faire <i>ou</i> de ce qu'on conseille au destinataire <i>ou</i> Expression du souhait

La méthode de Quintilien² permet de ne rien oublier dans chacune de ces parties. Elle se résume au bilan de la connaissance d'une situation à travers les questions :

Qui ?
Quoi ?
Comment ?
Combien ?
Où ?
Quand ?
Pourquoi ?

2. Représentant officiel de l'éloquence sous l'empereur romain Vespasien, I^{er} siècle de notre ère.

Les informations manquantes peuvent se trouver dans le dossier concerné ou détenues par la personne chargée de l'affaire, à qui il suffit de les demander.

1.3 – Des précisions sur le signataire et le destinataire, la date et le lieu d'émission sont des éléments indispensables à la fonction de preuve des documents écrits

- L'**en-tête***, dans le secteur privé, appelée **timbre*** dans l'Administration, regroupe tous les renseignements nécessaires à l'identification, à la localisation et au paiement de l'émetteur.
- L'absence de **lieu d'émission et de date** fait perdre toute valeur de preuve au document. Ainsi, une compagnie d'assurance peut ne donner aucune suite à une déclaration de sinistre non datée.
- Les **références** facilitent le classement du document émis et la localisation des documents auxquels il est fait allusion et qui justifient le sens de la réponse qui est donnée.
- La rubrique « **objet** » résume précisément et succinctement le motif du document émis.
- Les **pièces jointes** (chèque pour un paiement, photocopie d'un document contesté ou d'un règlement sur lequel se fonde la réponse, etc.) sont citées et quantifiées afin qu'elles ne s'égarer ni au départ ni à l'arrivée du courrier. Leur énumération atteste également aux yeux du lecteur futur, inconnu et extérieur que le texte était accompagné de tous les justificatifs nécessaires.

Ces éléments périphériques permettent de consacrer le corps du texte au message uniquement et d'offrir, par conséquent, une meilleure lisibilité. C'est-à-dire que, pour rechercher la lettre produite à une date précise ou développant un objectif particulier dans un dossier, les yeux du lecteur se placeront à l'un ou l'autre des emplacements réservés à l'inscription de ces informations, tout en faisant défiler les feuilles.

La disposition de ces éléments sur la page peut varier selon l'émetteur du document, bien qu'une tendance actuelle tend à normaliser leur

* Tous les mots suivis de cet astérisque sont définis dans le lexique, page 327.

emplacement pour obtenir une plus grande rapidité de lecture. De plus amples détails sur ces rubriques et leur emplacement sont exposés en deuxième partie et des modèles figurent en annexe 2.

1.4 – La signature* authentifie le texte

« La signature* est l'apposition de son nom de famille au bas et à droite d'un écrit. Elle est généralement précédée ou suivie d'un paraphe* (signature* abrégée) destiné à rendre son imitation plus difficile, mais ce trait de plume n'est que facultatif. »

Jacques BLONDEL

Correspondance militaire et relations publiques

La signature* officialise les dires d'un écrit elle doit donc être celle de l'autorité qui en endosse la responsabilité. C'est pour cela qu'un particulier signe lui-même ses écrits et qu'il doit porter de sa main la date ou une mention d'approbation lorsqu'on lui réclame un visa*. À la quasi unanimité des chartes graphiques, la signature* se place à la fin de l'écrit, de préférence à droite, sur une hauteur de 3 cm environ.

La signature* doit être toujours semblable et autant que possible lisible. Si elle est indéchiffrable, elle doit être suivie de sa traduction dactylographiée. Pour éviter les éventuels abus, dans l'Administration, l'emploi de la griffe* est désormais interdit.

Le monde de l'entreprise se contente de faire suivre les nom et prénom de la fonction occupée par le signataire. Cependant, dans l'Administration, lorsque le signataire n'est pas la plus haute autorité sur place mais un délégataire, la présence d'une attache* explicitant cette délégation est indispensable. Tandis que lorsque le plus haut responsable signe personnellement, l'attache* qui figure en suscription* suffit. Cette attache* mentionne le grade, le nom et la fonction du signataire, les conditions d'exercice de cette fonction (par intérim ou provisoirement) et du pouvoir consenti en matière de signature* :

La signature* « par délégation »

La délégation de signature* est accordée à une personne et non à une fonction. Elle prend fin lorsque le délégataire ou le délégant cesse ses

* Tous les mots suivis de cet astérisque sont définis dans le lexique, page 327.

fonctions. La délégation de signature* laisse entière la responsabilité du délégant qui doit endosser la responsabilité de ce que le délégataire a signé. La délégation de signature* est donnée par écrit et notifiée à toutes les autorités subordonnées.

En règle générale, le chef d'un échelon de responsabilité signe les documents :

- destinés à l'autorité supérieure,
- engageant sa responsabilité vis à vis de l'autorité supérieure,
- portant des appréciations concernant un subordonné,
- engageant des dépenses ou une procédure judiciaire,
- portant décision dans un domaine pour lequel il a reçu délégation.

Il peut donner à ses subordonnés l'autorisation de signer les pièces de service courant ou de routine ainsi que les documents d'application de ses ordres et directives générales. Lors de ces occasions les subordonnés signent « *par ordre* ».

La signature* « par ordre »

La signature* est donc dite « *par ordre* » lorsque l'ordre est donné verbalement d'assurer la signature* de certains types de documents. Dans ce cas, la mention manuscrite p./o. précède le paraphe*.

La signature* « pour copie conforme »

Elle est portée sur les documents reçus d'une autorité supérieure qui, en raison de l'insuffisance de leur nombre, ou pour toute autre raison, doivent être reproduits. Ils ont ainsi valeur d'originaux.

La signature* « pour ampliation* »

La plupart du temps le chef d'un échelon de responsabilité ne signe qu'un seul exemplaire d'un document adressé à de nombreux signataires. Cet exemplaire est alors conservé aux archives du bureau expéditeur, les autres exemplaires, qui ont également valeur d'originaux, sont signés « *pour ampliation** » par le fonctionnaire qui a reçu cette délégation de signature*. Il en est de même lorsqu'un document ancien est rediffusé.

Mieux rédiger les écrits professionnels

1.5 – Au sein de l'Administration, la fiche de transmission ou le bordereau d'envoi remplacent les lettres d'accompagnement

La correspondance administrative est acheminée par voie hiérarchique

« D'après cet ordre nouveau, toutes les demandes de particuliers, des communes, des fonctionnaires subalternes, des commissions d'hospices, des employés aux prisons, etc., etc., ne doivent me parvenir que par votre canal, et après avoir passé à votre examen; toute lettre qui m'arrivera directement sera renvoyée sans réponse, à moins qu'elle ne contienne des plaintes contre vous, pour déni de justice administratif »

Le ministre de l'intérieur aux préfets
5 germinal an VIII (mars 1800)

Afin que chaque échelon hiérarchique traite ce qui concerne son degré de compétence*, tout document, bien qu'adressé à la plus haute autorité en place, sera traité par celui qui est chargé de ce type d'affaires. Ainsi, une demande de congé émise par un agent* et adressée, comme il se doit, au directeur, lui sera acheminée par voie hiérarchique mais sera traitée au bureau du personnel.

En outre, la plupart des pièces nécessitent un traitement par plusieurs services, ne seraient-ce que le courrier et les archives, ou doivent être transmises à certains bureaux pour information ou encore à un responsable pour signature. Un compte rendu de réunion, par exemple, dont la première destination est la direction pour rendre compte des résultats de la réflexion des subordonnés, sera également transmis à ceux qui devront appliquer les décisions prises en réunion.

La fiche de transmission et le bordereau d'envoi servent donc à acheminer ces pièces vers leurs différents destinataires.

La fiche de transmission

Elle dispense de la dactylographie tout en permettant d'orienter un document et d'en expliciter le motif d'expédition. Toutefois, à la différence du bordereau, elle ne permet pas d'en conserver la trace. La fiche de trans-

mission n'est, par conséquent, d'un usage courant qu'entre proches collaborateurs. Les grandes entreprises privées y recourent également.

De plus en plus, la fiche établie sur support papier s'accompagne d'une transmission par courrier électronique. Les possibilités d'archivage électronique permettent de suivre l'acheminement des documents et de gérer leur retour.

FICHE DE TRANSMISSION	DATE :
DESTINATAIRE :	<input type="checkbox"/> URGENT
<input type="checkbox"/> DE LA PART DE :	
<input type="checkbox"/> POUR INFORMATION <input type="checkbox"/> POUR CLASSEMENT <input type="checkbox"/> EN RETOUR <input type="checkbox"/> ME RENDRE	<input type="checkbox"/> POUR ATTRIBUTION <input type="checkbox"/> POUR AVIS <input type="checkbox"/> ÉTABLIR UN PROJET DE RÉPONSE <input type="checkbox"/> POUR SIGNATURE
SUITE À DONNER POUR LE :	
MESSAGE :	

Le bordereau d'envoi

Le bordereau, quant à lui, sert essentiellement lorsqu'il est indispensable de conserver une trace de l'expédition des documents ; en particulier quand il est adressé à l'autorité afin de lui soumettre des projets de textes pour signature*. Il se présentait autrefois sous forme d'une chemise qui contenait les pièces à transmettre. Il n'est plus aujourd'hui qu'une feuille simple agrafée, portant un formulaire de trois colonnes :

- désignation des pièces,
- nombre de pièces en questions,
- observations (sous forme de formules de transmissions figées).

Il sert à transmettre **d'administration à administration ou de service à service** un dossier ou une série de pièces concernant une même affaire. Il comporte la désignation des pièces transmises, leur nombre et une formule de transmission. Il peut comporter, mais pas obligatoirement, un avis sommaire de l'expéditeur sur les modalités* de traitement de l'affaire dans sa forme. Il peut être également envoyé, pour information, sans ses pièces afférentes, et son double peut servir d'accusé de réception. Toutefois, l'Administration n'envoie pas de bordereau vers le sec-

TIMBRE

Bordereau d'envoi

SUSCRIPTION

Désignation des pièces	Nombre	Observations

Attache

Signature

teur privé mais une lettre d'envoi. Certains passent outre cette disposition car le bordereau présente moins de contraintes d'enregistrement et de signature* que la lettre ou la note.

2 - Les messages, manuscrits ou électroniques, permettent d'échapper à la rigueur imposée à la lettre

2.1 - La carte de visite laisse une trace des coordonnées et sert à un message bref plus ou moins formel

La carte de visite n'est plus guère employée dans sa fonction première que dans le corps diplomatique pour laisser la trace d'une visite, voire la remplacer. Toutefois, elle est indispensable à tout cadre en mission au Japon. En effet, il est d'usage là-bas, lors des présentations, d'échanger sa carte de visite en se nommant.

Dans la France moderne la carte de visite est devenue un **moyen pratique de laisser ses coordonnées**. Le cadre, d'autant plus qu'il exerce une fonction relationnelle interne ou externe, l'utilise **également lors d'une correspondance brève et protocolaire** pour répondre, par exemple, à une invitation, présenter ses condoléances, ses vœux, ses remerciements, ses félicitations...

Les meilleures cartes sont gravées en noir sur un bristol blanc de qualité et non pas imprimées. Les cartes professionnelles peuvent cependant se permettre une certaine fantaisie. En effet la présence du logo, des effets de couleur ou un fond pittoresque attirent l'attention et marquent la mémoire. Mais une trop grande originalité, sans connaissances artistiques, est périlleuse car il est très facile de sombrer dans le mauvais goût.

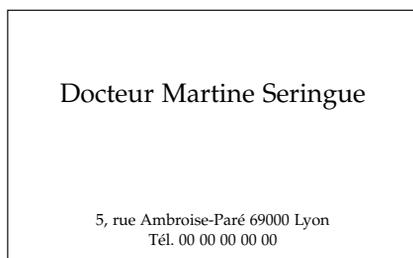
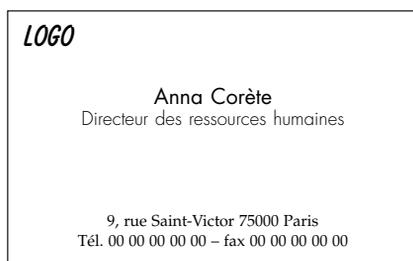
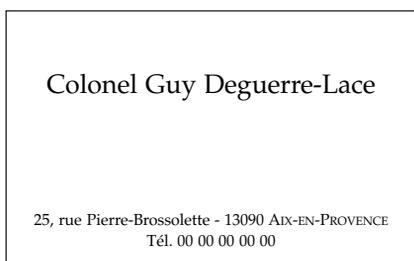
Pour pouvoir être envoyées sous pli par La Poste elles doivent avoir pour dimension minimum : 9 cm x 14 cm.

Le nom se place au centre de la carte ou dans la partie supérieure mais toujours centré afin de laisser une plus grande place à la correspondance. Tout a été fait en matière d'originalité d'écriture : l'anglaise, les

Mieux rédiger les écrits professionnels

lettres bâton, l'absence de majuscules, des majuscules partout, l'encre grise, bleue ou verte, l'adresse en haut et le nom en bas... **Distinguez-vous donc par la simplicité du classicisme :**

- « *Madame* » ou « *Monsieur* » n'apparaissent jamais. Le prénom s'inscrit en toutes lettres suivi du nom de famille le tout précédé éventuellement d'un titre ou d'un grade – s'il est suffisamment important – et suivi de la fonction professionnelle.
- **Le commercial**, se pliera aux obligations de son poste. Il ne perdra, par exemple, aucune occasion de montrer son intérêt pour ses clients lors de naissance, de mariage ou de deuil et de les devancer lors des vœux annuels.



2.2 – Utilisés pour transmettre rapidement des messages brefs, mél*³ et télécopie ont une valeur juridique relative

Le problème se pose de savoir quelle est la validité d'une télécopie ou d'un mél* dans une transaction professionnelle. Pour y répondre, il faut avant tout considérer qu'en droit français, le consentement des parties suffit à conclure un contrat. La pièce écrite ne sert donc pas à valider ce contrat, mais à prouver son existence.

De plus, selon l'article 1341 du code civil, la preuve reste libre tant que le contrat porte sur un bien de valeur inférieure à 5000 F. Ce n'est qu'au-delà de cette somme qu'elle se concrétise par un écrit original sur papier portant signature* manuscrite, mais, lorsqu'un contrat est contesté, preuve doit également être faite de son invalidité par un écrit papier signé (une lettre de refus de service par exemple).

En outre, selon l'arrêt de la cour de cassation du 14 février 1995, une photocopie – qui n'est pas un original – peut constituer un commencement de preuve par écrit.

Au reste, l'article 1348 du code civil autorise la présentation d'une copie fidèle et durable en cas de perte de l'original et la loi du 12 juillet 1980 dispose qu'un support informatique non réinscriptible peut en faire office. Il est donc possible d'envisager qu'un magistrat accepte un mél* sous cette forme ou sur tirage papier comme commencement de preuve, mais toujours à condition d'avoir des éléments complémentaires.

Concrètement, il arrive fréquemment que les parties conviennent sur contrat papier signé que la preuve de transactions futures pourra être établie par documents numériques.

Une proposition de loi « *relative à l'adaptation du droit de la preuve aux nouvelles technologies* », dont on peut trouver le texte sur le site Internet* de Légifrance « http://www.legifrance.gouv.fr/citoyen/legifrance_actualite/Er/preparation/preuventi.htm » définit, entre-autres, la signature* électronique.

3. Orthographe proposée pour e-mail par la DGLF et acceptée par l'Académie française. Elle présente l'avantage de conserver la prononciation tout en évoquant les initiales de : « *message électronique* » (Mél)

3 - Le compte rendu informel, laisse une trace et aide au travail sur le terrain

Le compte rendu n'est pas, comme il est trop souvent perçu, un travail supplémentaire, accessoire, destiné à remplir les archives et à importuner le rédacteur. Le compte rendu a trois fonctions :

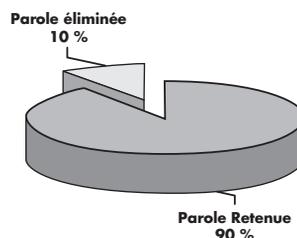
- **informer** du déroulement des faits les personnes qui n'y ont pas assisté;
- **laisser une trace** de ces faits pour le cas où il s'avérerait nécessaire, plus tard, de les approfondir;
- **faciliter le travail** des personnes dont la tâche dépend de ces faits.

Pour remplir ses fonctions, il doit être clair, soigné, précis, concis et fidèle à la réalité. C'est-à-dire qu'il rend compte, comme son nom l'indique, en toute neutralité, sans aucun commentaire, ni analyse, ni proposition émanant du rédacteur.

Il peut cependant varier de forme en fonction de son objectif immédiat.

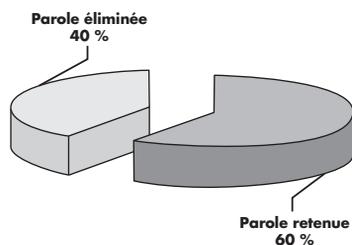
3.1 - Le compte rendu sténographique

Lorsque l'objectif porte sur le **déroulement des faits et la forme des propos échangés** - cela s'avère indispensable lorsque les personnes qui se sont exprimées sont susceptibles de se dédire - le rédacteur est contraint de recueillir la quasi totalité de la parole puis de la retranscrire à la manière d'un scénario, dans sa formulation d'origine. Ce qui est éliminé est on ne peut plus accessoire : onomatopées, toux, digressions sur des sujets personnels...



Ce compte rendu est trop long, fastidieux à lire et irritant sur le terrain lorsqu'il s'agit d'y trouver les consignes nécessaires et suffisantes pour mener à bien une action. Il est à éviter impitoyablement en dehors de l'objectif initialement énoncé.

En outre, ce compte rendu est irréaliste à partir d'un événement imprévu. Lorsqu'un accident survient, par exemple, il se trouve rarement quelqu'un la caméra au poing et encore moins une sténotypiste prête à recueillir l'intégralité des propos.



3.2 – Le compte rendu analytique

Le compte rendu analytique est le plus courant des comptes rendus. Il a pour objectif la **facilitation de la lecture du document et l'accélération de la compréhension des faits relatés.**

À cet effet, il néglige la façon dont ont été formulées les idées pour n'en garder que la substance et la retranscrire de façon concise et claire, en langage écrit et non plus parlé. Outre les superfétations du langage parlé, la substance qui n'est pas retenue n'est que redondances, commentaires récursifs ou digressions. Une rédaction analytique n'empêche cependant pas de faire apparaître le nom des auteurs des arguments essentiels.

Bien que, s'il décrit un accident ou une visite par exemple, le compte rendu analytique puisse respecter l'ordre chronologique, il n'en a pas le devoir. En effet, sa particularité est de classer les propos par thèmes puis de regrouper, en conclusion, les éléments importants tels les décisions prises en réunion, les conséquences d'un accident, les accords conclus lors d'une visite, etc.

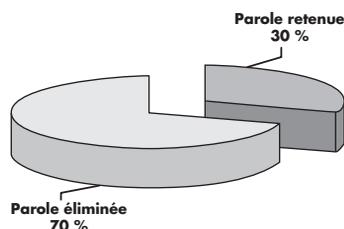
Du fait même de ces caractéristiques, il est impossible à une personne n'entendant rien au domaine évoqué de rédiger efficacement un compte rendu analytique. En effet, la méconnaissance du domaine lui rend le débat incompréhensible et l'empêche donc de différencier l'information utile de l'information futile. Il lui est également difficile de regrouper avec précision les informations par thèmes, ceux-ci lui étant inconnus. **Le rédacteur d'un compte rendu analytique doit donc être simultanément compétent dans le domaine abordé et en expression écrite.**

3.3 – Le compte rendu synoptique

De plus en plus courant lors de réunions de travail axées sur la résolution de questions à l'ordre du jour (réunions de chantier, actions HSCT⁴, projets de service ou d'entreprise...), le compte rendu synoptique a pour objectif de **faciliter l'application**

rapide sur le terrain. Pour cela il se présente sous la forme d'un tableau qui classe le contenu en colonnes, par exemple :

- incidents, causes, solutions proposées ;
- faits, avis, décisions ;
- action, moyens, responsable, date de fin...



La chronologie n'a plus aucune importance, l'attention s'attache ici exclusivement aux résultats de la discussion.

Un tel compte rendu n'est envisageable qu'au sein d'un groupe motivé. En effet, l'anonymat des propos pourrait permettre à des personnes versatiles de se dérober, en cas d'échec des décisions prises, notamment.

Des formes intermédiaires peuvent encore être envisagées, par exemple entre le compte rendu sténographique et l'analytique, pour répondre à des impératifs de compréhension. Ainsi, un texte où seuls seraient repris dans leur forme initiale les propos essentiels, le reste étant récrit en évitant les redondances et le style parlé, pourrait être imaginé. D'autres idées peuvent être encore exploitées en ce qui concerne, par exemple, le style de l'expression dans un tableau synoptique. **L'important, dans cette activité est d'atteindre l'objectif du compte rendu, et non pas de rentrer dans un quelconque moule.**

Il convient de noter ici que c'est le premier qui demande le moins de compétence*. En effet, une prise de notes en sténo ou la retranscription d'une bande magnétique ne demandent aucune connaissance dans le domaine traité ni aucun talent d'expression écrite.

4. HSCT : Hygiène, sécurité et conditions de travail

Les deux autres types de comptes rendus, plus simples en apparence, demandent quant à eux de comprendre l'information, de la trier et de la restituer de façon précise et condensée, c'est-à-dire que le rédacteur doit immanquablement posséder :

- des facultés d'analyse et de synthèse,
- des compétences* dans le domaine abordé,
- un vocabulaire bien fourni,
- une syntaxe précise.

Il est en outre inconséquent* d'exiger d'un rédacteur qu'il produise un bon compte rendu à partir d'une réunion mal animée. En effet sans une animation correcte la réunion est confuse et le compte rendu ne peut que refléter cette confusion.

3.4 – Le « compte rendu » ne concerne pas que les réunions

Effectivement, le terme « *compte rendu* », évoque le plus souvent une réunion alors qu'il s'avère nécessaire de rendre compte dans d'autres circonstances, accident, visite, mission, conférence, lecture, entretien...

Le compte rendu d'accident

À ne pas confondre avec le « *rapport d'accident* » qui implique une enquête du comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) après que tous les témoignages et constats auront été réunis, le compte rendu d'accident relate, au moment où l'accident vient de survenir, les faits qui ont pu être observés. Le plus souvent un imprimé est destiné à faciliter le travail du rédacteur.

Le compte rendu de visite ou de mission

Au retour de la visite d'une autre entreprise, d'une exposition, d'un salon... un cadre se doit de faire part de son expérience à ses collaborateurs par le moyen d'un compte rendu. À plus forte raison dans le cas où cette visite a pour objectif une collaboration ou une transaction prochaine. Il se présente comme un compte rendu de réunion.

Mieux rédiger les écrits professionnels

Le compte rendu de lecture ou de conférence

Il a la même vocation de partage de l'information que le précédent. Il peut prendre les différentes formes d'un compte rendu de réunion ou celle d'une note d'analyse.

Le compte rendu d'entretien

Peu de professionnels pensent à rédiger un compte rendu à l'issue d'un entretien ou trouvent cela superflu et fastidieux. Or le compte rendu d'entretien sert à officialiser ce qui a pu être conclu pendant cet entretien. Ainsi les deux parties sont engagées à respecter ces accords. L'existence d'un tel compte rendu peut être providentielle en cas de litige ou de promesses oubliées. Il se présente comme un compte rendu de réunion.

Le procès verbal

Le procès verbal, quant à lui est un compte rendu qui, pour remplir sa mission d'acte authentique, comporte les signatures de tous les protagonistes de l'événement (réunion, accident, mission...) Il prend la forme de compte rendu qui, en considération de la mentalité des protagonistes concernés, laissera le moins de prise aux litiges.

L'intervention d'un animateur énergique au moment du relevé des faits et dires à consigner permet l'emploi de formes succinctes. C'est-à-dire que cet animateur n'inscrira, sous une forme précise, que ce qui sera strictement approuvé par l'ensemble des protagonistes en présence. Le document pourra donc revêtir une forme simplifiée, les visas pourront être recueillis immédiatement et le fastidieux travail de composition française annulé.

4 - Le rapport fournit des propositions après avoir exposé puis analysé une situation

4.1 – Rapport et compte rendu sont deux écrits très différents

La confusion est fréquente entre compte rendu, procès verbal et rapport. Ces trois écrits se doivent, certes d'apporter une information commune et de fournir le cas échéant une preuve, mais un troisième objectif les différencie : témoigner pour le compte rendu, attester pour le procès

verbal, étudier et proposer pour le rapport. Cette divergence engendre des formes différentes. Ainsi, le compte rendu et le procès verbal se contenteront de rapporter de façon neutre les faits concernés, tandis que le rapport, après avoir exposé ces derniers, les analysera et y apportera des solutions.

Une seule partie donc, bien que découpée en thèmes, pour le compte rendu et le procès verbal contraste avec les trois parties (description, analyse, propositions) du rapport.

4.2 – Le rapport de stage peut être une analyse ou une simple compilation

Le sujet, les méthodes, la présentation peuvent être libres ou imposées. La liberté de manœuvre, attrayante à première vue, embarrasse ou conduit à rechercher la facilité. Cependant, la facilité peut n'être qu'apparente. Mieux vaut donc **choisir en fonction de l'intérêt du thème et de l'accessibilité des informations**. Un sujet ardu mais intéressant est parfois plus aisé à traiter qu'un sujet simple sur lequel aucune documentation n'est disponible. En outre, les sujets rebattus obtiennent le plus souvent une évaluation « *quelconque* », et les sujets trop vastes ou trop panoramiques sont aussi risqués que les sujets trop pointus ou trop ambitieux.

Sa forme, son style, son élaboration, l'état d'esprit dans lequel il faut le concevoir relèvent des mêmes critères que le rapport d'entreprise. Il s'y rajoute parfois, en préliminaire, des remerciements plus ou moins personnalisés envers les personnes qui ont contribué à la tâche ou aidé à la réaliser. Il suffit à cet endroit de respecter un ordre hiérarchique.

Le rapport de stage peut prendre différentes formes. Des particularités de ces formes, précisément, vont dépendre les critères d'évaluation du directeur de stage ou du jury.

Le rapport probatoire

Il est demandé à l'issue d'une période probatoire dans une entreprise ou un service particulier. Il synthétise une situation vécue personnellement et en retire, le cas échéant, des recommandations.

Tableau comparatif du CR, du PV et du rapport

Documents	compte rendu	procès verbal	rapport
Critères			
destinataire	<ul style="list-style-type: none"> • du subordonné au supérieur hiérarchique • s'adresse, pour information, aux participants 	<ul style="list-style-type: none"> • du subordonné au supérieur hiérarchique • s'adresse, pour information, aux participants 	<ul style="list-style-type: none"> • du subordonné au supérieur hiérarchique • peut être consulté pour information ou pour action
à propos de quoi	réunion, débat, visite, stage, accident, fait, activité...	débat, fait	étude, problème, accident, stage, projet, réalisation...
objectif	témoigner	attester	étudier & proposer des solutions
aptitudes	neutralité exactitude	neutralité exactitude	objectivité exactitude compétence* sur le sujet
plan	sténographique analytique ou synoptique	sténographique ou analytique	chronologique ou topographique ou mixte
contenu	descriptif	descriptif	descriptif + analyse + propositions
introduction	pas nécessaire	pas nécessaire	Situation de l'objet + explicitation de l'objet + annonce du plan adopté
conclusion	pas nécessaire	pas nécessaire	récapitule les propositions issues de l'analyse
style	personnel ou impersonnel	impersonnel	impersonnel
temps du verbe	présent	présent	présent + conditionnel
signature*	du rédacteur	de tous les participants	du rédacteur
forme	de la note de la lettre formulaire	de la note	de la note ou document relié avec sommaire

Ce type de rapport de stage sert à évaluer les capacités du stagiaire à tenir en permanence un emploi du même type. Le rapport doit donc démontrer que le stagiaire est capable :

- d’analyser et de synthétiser une situation ;
- d’utiliser des méthodes, des outils et des connaissances théoriques ;
- de faire preuve d’esprit d’initiative, d’aisance à se sortir de situations délicates, à résoudre des problèmes, à adapter les théories à la réalité ;
- de formuler et de tenir des objectifs ;

Le rapport d’investigation

Il a pour objectif d’apporter des informations nouvelles à l’organisation qui l’a commandé. Autour d’un thème donné, le stagiaire ordonne les informations qu’il a recueilli (nouvelles méthodes de fabrication ; nouvelles applications du procédé ; nouveaux procédés...) ainsi que le fruit de ses réflexions.

Ce type de rapport sert à démontrer l’adaptabilité du stagiaire à travers :

- ses capacités d’analyse et de synthèse ;
- sa méthodologie d’enquête et de sélection de l’information ;
- son aptitude à faire comprendre par écrit ce qu’il a compris.

Le rapport compilation

Ce rapport dresse l’état des connaissances dans un domaine précis. Le rédacteur doit, plus que jamais, s’entendre avec son directeur de mémoire* afin de délimiter le sujet sous peine d’entreprendre un travail interminable. En effet, un sujet qui peut paraître restreint s’élargit rapidement au fur et à mesure des recherches. Quant à la forme, ce travail peut se limiter à la compilation de l’information ou déboucher sur une analyse prospective.

Ce type de rapport de stage est destiné à démontrer la valeur du stagiaire selon :

- son choix du sujet (il doit être utile d’en parler ici et maintenant) ;
- ses méthodes de travail ;
- ses facultés d’analyse et de synthèse ;

Mieux rédiger les écrits professionnels

- la pertinence de son jugement;
- les acquisitions que ce travail aura permis.

Le rédacteur a tout intérêt à décrire les méthodes employées et à faire ressortir la contribution de ce travail à son épanouissement personnel.

4.3 – L'épreuve de concours professionnel intitulée

« rapport » est, en fait, une synthèse de dossier

« À partir d'une demande – contenue dans un énoncé – et d'un dossier, le candidat doit rédiger un document structuré, assez court, qui ordonne des faits, des idées, des opinions empruntés aux différentes pièces, dans des proportions variables. Ce document doit être intelligible par le lecteur sans qu'il soit nécessaire de se reporter au dossier. »

Gérard Hoffbeck & Jacques Walter
La synthèse de dossier aux concours
Éditions Sirey

L'information réunie, tout rapport se résume à un exercice de synthèse. Le cursus scolaire nous prépare rarement à cet exercice. Celui-ci nécessite :

- d'**exploiter rapidement** un dossier pour en **dégager l'essentiel**; donc des capacités intellectuelles fondamentales et une aptitude à traiter l'information par rapport à son destinataire;
- d'**élaborer un plan** pertinent pour fédérer des données variées donc un esprit de logique et un sens de la communication;
- de rédiger un document court, mais **informatif**, témoin d'une **expression écrite de qualité**.

C'est une bonne lecture du sujet qui permet d'opter pour une **simple note d'information**, à caractère général (toutes les informations trouvées sont récapitulées) ou sélectif (seules sont retenues les informations limitées par une requête) ou encore une **note assortie de propositions**. Dans ce dernier cas, l'avis du rédacteur ne devra apparaître qu'en conclusion, après l'exposé toujours aussi neutre des éléments recueillis.

NB

À ce propos, l'avis qu'il est demandé de fournir dans un document de recherche ou de réflexion, doit découler en toute logique des informations exploitées et non pas de quelque conviction profonde extérieure au dossier.

Le sujet détermine également le destinataire du rapport (hiérarchie, certaine catégorie de personnel ou grand public). Il est bien évident qu'en fonction de ce destinataire les informations retenues seront différentes et le vocabulaire plus ou moins vulgarisé.

Le dossier se compose de textes officiels (lois, décrets, arrêtés, circulaires...) mais aussi d'articles de presse. Le style est différent et la rigueur informative aussi. Commencer par écrémer* la presse, en gardant des distances pour ne pas se laisser influencer par une quelconque interprétation, peut être un bon moyen pour se donner une vue d'ensemble de l'affaire traitée⁵.

D'autres auteurs recommandent de commencer d'emblée par le document le plus récent et le plus élevé dans la hiérarchie des textes administratifs afin d'y recueillir, sans influence, l'information officielle. Cependant, si le langage juridique n'est pas familier au lecteur, cette manœuvre ralentit la compréhension globale de l'affaire à traiter.

Une bonne connaissance du thème abordé peut aider à se faire rapidement une vue d'ensemble, mais elle peut nuire en faisant perdre de vue qu'**aucune information extérieure au dossier ne doit être exploitée dans le devoir.**

Le sujet peut être dit « *fermé* » ou « *ouvert* » selon qu'il impose ou non un plan en ces termes : « *Vous exposerez les principes* et les modalités* d'application* » ; « *Après avoir rappelé..., vous exposerez...* » ; ou « *À partir des documents présentés, et sans émettre d'avis personnel, établir une note en exposant 1..., 2..., 3...* » ; ou qu'il vous laisse toute initiative. **Un sujet « fermé » aide donc en fournissant le plan de la note.**

Le sujet peut également demander de « *faire ressortir* » l'évolution des mentalités, de la technique, de la législation, le rôle d'une profession, d'une instance, d'une catégorie de personnel... Dans ce cas le dernier

5. Cette tactique est à recommander à tous ceux pour qui le Journal officiel n'est pas une lecture de chevet.

paragraphe doit être consacré à ces informations-là puisque en venir à ce thème devient l'unique objectif du rédacteur, auquel les paragraphes qui précéderont doivent contribuer.

5 - Les analyses et les synthèses préparent le travail d'un dirigeant

Les analyses et les synthèses sont des documents internes. Elles sont destinées à préparer le travail d'un dirigeant qui doit prendre une décision en fonction d'un texte ou d'un dossier. Pour cela elles doivent selon le cas :

- l'informer objectivement sur l'essentiel d'un cas ;
- lui présenter les informations nécessaires à sa décision ;
- lui présenter les différentes issues et leurs conséquences ;
- lui conseiller objectivement un choix ;
- lui indiquer la marche à suivre pour chacune des possibilités de décision ;
- être accompagnées des projets de documents nécessaires au traitement administratif des différentes possibilités.

Ainsi, pour rédiger une analyse ou une synthèse efficace, plutôt que de vouloir faire entrer de l'information dans une forme figée préétablie (2 parties contenant chacune 2 sous-parties, par exemple), le rédacteur, doit avoir en tête un objectif : « *J'ai ceci à faire comprendre* ». Pour remplir cette fonction, les notes comportent donc autant de parties et de sous-parties que nécessaire, chaque paragraphe explicitant un seul aspect du sujet.

La note d'analyse repense, recrée le texte en plus succinct

L'analyse recherche les différentes idées contenues dans un texte ainsi que leurs articulations.

L'analyse se pratique sur **un document**. Elle n'en est pas le résumé car elle ne se contente pas de réduire chaque paragraphe. Mais elle dégage la substance des idées du texte et souligne leurs rapports logiques, laissant tomber certains détails et, inversement, en explicitant d'autres. C'est, en somme, la forme écrite de ce qui oralement aurait donné : « *Ce texte dit que... et que...* »

L'analyse n'est pas proportionnelle au texte de départ. Lorsque, par exemple, le rédacteur initial a été concis et a donc produit un texte dense en information, le texte de l'analyse ne peut être beaucoup plus court car peu d'éléments sont à écarter. Inversement, quand l'auteur du texte à analyser a délayé ses idées, le texte de l'analyse devient très succinct puisque beaucoup de matière n'est pas indispensable à l'information et peut donc être éliminée. Dans ce dernier cas le rédacteur ne doit pas s'inquiéter de sa brièveté il doit même, car la tentation est fréquente, se retenir de développer pour meubler afin d'obtenir un texte d'une longueur qui lui semble plus conforme aux attentes de sa hiérarchie.

L'objectif de l'analyse est de préparer le travail du responsable qui devra prendre une décision en fonction de l'information analysée. Il n'est donc pas utile de lui fournir une somme de détails qui ne lui serviront pas, voire à la compréhension desquels sa formation ne lui donne pas accès.

Exemple :

« Un nouveau carburant vient d'être inventé. Celui-ci est universel et convient à tous les types de moteurs des véhicules terrestres, maritimes ou aériens. Son utilisation présente l'avantage d'uniformiser l'approvisionnement et le stockage. (Inutile de parler de sa composition chimique et de ses performances, le destinataire de l'analyse n'y connaît peut-être rien) »

Dans un second temps, l'analyse fait apparaître les éléments de l'information qui concernent directement l'organisation, ceux qui, précisément, vont jouer un rôle important dans la prise de décision :

« L'emploi de ce carburant permet de :

...réduire la consommation...

...réduire l'entretien...

...uniformiser la maintenance...

Toutefois les moteurs devront subir une modification s'élevant à XXX F par véhicule et les cuves de stockage devront être de type Y.

Enfin l'analyse fournit, le cas échéant, des suggestions pour la mise en application de l'information. Le rédacteur doit, à ce moment-là envisager toutes les possibilités, au mieux la mise en œuvre et le rejet. Il doit également préparer les documents (lettres, demandes d'autorisation, déclarations...) nécessaires à l'application de ces possibilités.

« Dans le cas où l'utilisation de ce carburant serait approuvée il conviendrait de :

- organiser une formation des mécaniciens,
- demander l'autorisation B32 à la préfecture

(ci-joint réponse aux propositions de formation des organismes A & B ainsi que formulaire B32 complété et sa lettre d'envoi).

Dans le cas où ce carburant ne serait pas adopté, il conviendrait tout de même :

- ...
- ...

(Ci-joint... »

Pour parvenir à ce résultat, une lecture en profondeur s'avère primordiale. C'est-à-dire que l'information superficielle ne doit pas masquer les différents qui la constituent et leurs interactions. Une méthode est fournie en deuxième partie.

6 - La note de synthèse retire d'un dossier l'essentiel d'un aspect précis

La synthèse rassemble dans un texte construit les différentes idées contenues dans **plusieurs textes** traitant du même sujet.

La synthèse fait le point sur une affaire. Régulièrement, lorsque les dossiers s'épaississent, il s'avère nécessaire de produire un document qui, à sa seule lecture permet de comprendre l'origine de l'affaire, son développement, les thèses avancées, les propositions, les avis etc. Une synthèse peut également être le résultat de la requête d'un responsable qui a reçu une documentation volumineuse et qui souhaite être informé sur un aspect particulier de cette documentation.

Si l'analyse se limite à des suggestions concernant le traitement administratif de la question (courrier, démarche...), la synthèse peut demander au rédacteur de s'engager sur le fond. C'est là que « *rapport* » et « *synthèse* » se rejoignent car dans un cas comme dans l'autre le rédacteur devra suggérer une solution au problème posé après avoir exposé le contenu soit de l'information diverse qu'il aura recueillie (rapport), soit du dossier ou de la documentation qu'on lui aura remis (synthèse).

Là encore, plus que le classicisme d'un plan, c'est l'efficacité informative qui est à rechercher⁶. Certaine matière, répondant précisément à l'intérêt du destinataire de la note, ne saurait se plier à un plan en deux parties comprenant chacune deux parties.

L'aspect pratique de ce document invite à se donner pour objectif la réponse à une question que se pose le destinataire. Il a, par exemple, entendu parler de l'existence d'une théorie, d'une nouvelle notion, d'une nouvelle entité administrative; son besoin est de savoir :

1. Ce que c'est?
2. À quoi ça sert?
3. Comment ça fonctionne?
4. Éventuellement est-ce que des mises en applications ont donné des résultats?

Voici un bon plan de note de synthèse :

Exemple :

Note à l'attention de...

Objet : création des « pays »

Références : (énumérer les pièces au dossier)

I N T R O D U C T I O N	RE formuler	<i>La loi 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire introduit une nouvelle notion : le pays.</i>
	Expliciter <i>quoi et</i> pourquoi	<i>En effet, afin d'assurer l'égalité des chances et un égal accès au savoir des citoyens, la loi édicte une politique de schéma national d'où émane cette nouvelle entité. Le pays est un terrain d'application et d'évaluation de la loi, qui tient compte de la cohésion géographique, culturelle, économique et sociale du lieu. Il est destiné à favoriser l'essor local par le rassemblement des ressources de provenance publique ou privée.</i>
	AN noncer	<i>Le pays est, en somme, un découpage fonctionnel destiné à fédérer les volontés et les moyens autour d'un projet de développement. Il est créé au niveau local et les représentants de l'État l'organisent.</i>

6. À moins que vous ne rédigez un devoir universitaire ou que vous vous présentiez à une épreuve de concours administratif imposant ce genre de contrainte.

D	Qu'est-ce que c'est ?	- 1. Le pays ne découle pas d'un nouveau découpage administratif
E	faiblesse de la loi précédente	<i>À des fins de décentralisation, la loi du 6 février 1992 instituait des communautés de communes et des communautés de villes. Or ces groupements ne rassemblent que les territoires légaux de ces collectivités, engendrant une aire entrecoupée impropre à la cohésion. En conséquence ces entités ne prospèrent pas. C'est pourquoi il s'avère nécessaire, sans pour autant dissoudre ce qui existe, de maîtriser ces contraintes par la définition d'espaces ininterrompus outrepassant le canton. Ainsi un pays se constitue selon des critères jamais employés jusqu'alors : la cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale.</i>
V	le pays est un moyen, pas une fin	<i>Il ne s'agit donc pas de ressusciter légalement ces contrées traditionnelles tels le pays de Bray ou le pays de Caux ni de pratiquer un nouveau découpage politique; la commune reste la plus petite division administrative locale. Le pays est, en somme, un outil qui permet d'unifier les intérêts économiques et sociaux publics et privés sans distinction entre ville et campagne dans un projet de développement.</i>
E	À quoi ça sert ?	- 2. Le pays fédère les volontés et les moyens autour d'un projet de développement
L	but	<i>Un pays a pour seule vocation de favoriser le développement et de surmonter les handicaps locaux en offrant des possibilités de collaborations qui ne pourraient s'exprimer au sein des découpages administratifs classiques. C'est-à-dire qu'il doit permettre d'entreprendre des projets qui nécessitent des ressources humaines, matérielles et financières hors de portée d'une seule ville. Mais aussi qu'il doit éveiller les énergies, qu'elles soient de droit public ou de droit privé, et les faire œuvrer à un projet commun.</i>
O	le projet	<i>Ce projet est défini par les collectivités territoriales et leurs groupements soutenus au plan fonctionnel par l'État. Les projets peuvent bénéficier des aides existantes ou déjà obtenues dans l'ancien cadre, mais aucune aide spécifique n'est créée. Ce projet n'est pas un programme d'équipement traditionnel; il englobe, au niveau local, protection, organisation des services, des capacités d'accueil, ancrage des entreprises.</i>
P		
P		
E		
M		
E		
N		
T		

D É V E L O P P E M E N T	Comment ça fonctionne ?	<p>– 3. <i>Le pays est créé au niveau local et les représentants de l'État l'organisent</i></p> <p><i>Le morcellement en pays ne se décide pas arbitrairement au niveau national, mais s'élabore dans le département. En effet, il appartient à la commission départementale de la coopération intercommunale (CDCI) de constater qu'un secteur répond aux critères énumérés au § 1. Celle-ci doit mener à bien cette mission avant le 4 août 1996 avec les méthodes de son choix. Toutefois, elle peut solliciter l'avis d'experts et trouve à sa disposition des études socio-économiques menées par des organismes comme l'INSEE.</i></p> <p><i>La délimitation ainsi que la liste des pays sont formulées et soumises au Parlement par le préfet. S'il se trouve que le périmètre défini pour un pays dépasse les limites du département ou de la région, les CDCI compétentes sont saisies par le préfet de région et les listes sont publiées conjointement par tous les préfets concernés.</i></p> <p><i>L'adaptation de l'organisation des services déconcentrés de l'État et des services publics à l'activité du pays est décidée par le préfet et le président du conseil général après consultation de la commission départementale d'organisation et de modernisation des services publics mise en place par la loi du 9 janvier 1985. C'est, enfin, le sous-préfet qui coordonne cette action dans l'arrondissement dont le périmètre aura éventuellement été révisé.</i></p>
	création	
	publication	
	déconcentration	
C O N C L U S I O N	Qu'est ce que ça va devenir ?	<p><i>Fin 1995, 42 pays de préfiguration ont été retenus afin de tester l'efficacité de ce programme. Bien que, deux ans après, l'expérience se soit avérée féconde avec 200 pays créés selon les dires du journal le Monde du 16 janvier 1997, l'avenir de cette réforme est tributaire d'un complément de législation. En effet, les élus estiment qu'une réforme institutionnelle est indispensable pour circonscrire le cadre de gestion des projets et éviter les détournements d'intention. Elle pourrait prendre la forme d'une coopération intercommunale ou d'organismes spécifiques. Par ailleurs, l'absence d'une incitation financière connexe peut également être un obstacle au bon déroulement de l'opération.</i></p> <p><i>Quoi qu'il en soit toute mise en place d'une nouvelle forme de démocratie est longue et complexe.</i></p>
	imperfection	

Les enseignements de Louis Timbal-Duclaux⁷ à travers le moyen mnémotechnique SPRI (Situation, Problème, Résolution, Information) peuvent amener également à un excellent plan de synthèse :

Exemple :

Note à l'attention de...

Objet : la réforme de l'armée

Références : (énumérer les pièces au dossier)

I
N
T
R
O

Les différents discours publics du ministre de la défense figurant au dossier ci-dessus référencé traitent de la réforme de l'armée française. Cette réforme s'avère nécessaire afin de maintenir la paix et la sécurité sur le sol français, équilibre qui serait un exemple auprès des partenaires européens. Les changements décidés concernent notamment la réduction des forces et la professionnalisation du personnel militaire. Le constat de la situation, la problématique qui en découle ainsi que ses principes de résolution et leurs mesures d'accompagnement sont exposés ci-dessous.

D
É
V
E
L
O
P
P
E
M
E
N
T

Situation

1. L'armée ne peut subsister dans sa forme actuelle

1.1 Notre appareil militaire est inadapté à la conjoncture mondiale actuelle

En premier lieu, la chute de l'Union soviétique assortie de la création de la CEE laisse présager une paix durable à nos frontières. Toutefois, des conflits locaux plus ou moins lointains subsistent. L'intervention dans ces derniers nécessite légèreté et maniabilité. Or l'armée française a trop d'unités et trop d'appelés.

En second lieu, le danger interne est d'un nouveau genre, lié au fanatisme et au terrorisme qui en découle. Ce dernier est l'affaire de la gendarmerie et de la police qui pourront toujours faire appel à des renforts en provenance des trois armées.

En dernier lieu, le progrès auquel il faut s'adapter sous peine de disparaître fait appel à l'électronique, à l'informatique et au nucléaire. Ces nouveaux dispositifs nécessitent des spécialistes et coûtent cher alors que le budget de la Défense ne cesse de réduire. Il ressort que, face à la concurrence, notre industrie de l'armement n'est pas viable.

7. « La Méthode SPRI » Louis TMBAL-DUCLAUX – Éditions Retz.

D É V E L O P P E M E N T	Problème	<p>1.2 <i>L'armée n'a plus les moyens d'assumer ses missions</i> <i>Par ailleurs, l'armée a quatre missions : dissuasion, protection, prévention, projection. Les tâches essentielles devant être effectuées pour les remplir sont : l'entraînement et les opérations.</i> <i>Or, les impératifs européens, l'éloignement des sources de danger, la grande technicité des moyens de renseignement et la réduction du budget interdisent à une armée, dans sa forme actuelle, de remplir au mieux ses missions. Le temps et l'argent disparaissent dans des tâches annexes qui pourraient être sous-traitées et le personnel n'est pas suffisamment formé à certaines techniques de pointe.</i></p>
	Résolution	<p>2. L'armée doit donc s'adapter, adopter une structure plus simple, réduire ses effectifs et employer des spécialistes <i>Du point de vue opérationnel, temps et moyens doivent être consacrés aux missions spécifiques.</i></p> <p>2.1. <i>Les conséquences de la réforme sur l'industrie de l'armement</i> <i>L'industrie de l'armement doit se consacrer à des systèmes de plus en plus complexes en conformité avec les accords européens. Ainsi, la production de toute matière fissile à des fins militaires cessera. Les sites de Marcoule, Pierrelate et Albion seront fermés, les missiles Hadès seront démontés. Ne subsisteront que 4 sous-marins nucléaires et les missiles aéroportés aérobies nouveau modèle. Enfin, l'armée de terre commandera seulement 33 chars lourds par an pour porter son parc de 930 à 420.</i></p> <p>2.2. <i>Les conséquences de la réforme sur la structure de l'armée de terre</i> <i>Les forces seront réorganisées en : blindée, mécanisée, intervention blindée rapide, infanterie d'assaut soit 30 000 hommes et une brigade relevable susceptibles d'intervenir sur deux théâtres différents. Ainsi, 70 régiments des forces et de soutien disparaîtront de même que plusieurs établissements de soutien et de formation. En outre, la coopération avec les partenaires européens sera intensifiée dans le domaine de la prévention, du renseignement et de l'observation spatiale.</i></p> <p>2.3. <i>Les conséquences de la réforme sur le capital humain</i> <i>L'effectif devra être progressivement réduit de 30 % en 6 ans. Le service national sera supprimé en faveur du volontariat. Des carrières de courte durée seront favorisées par des contrats inférieurs à 10 ans rémunérés au SMIC. L'armée fera également davantage appel au personnel civil et à la sous-traitance.</i></p>

Information 3. Cette réforme sera progressive, anticipée par des explications et accompagnée de mesures économiques et sociales.

3.1. Les mesures concernant le personnel militaire

Pour ce qui concerne le personnel militaire, il n'y aura pas de loi de dégageant des cadres. Toutefois, un fonds de professionnalisation doté de 9,1 milliards de francs servira à financer les mesures d'encouragement au départ volontaire :

- départ à la retraite avec la pension du grade supérieur ou un congé spécial;*
- revalorisation de l'indemnité de départ des sous-officiers (24 mensualités);*
- octroi d'un pécule pour entrer dans la vie active. Ceux qui seront à 5 ou 10 ans de la retraite seront prioritaires. Le montant sera d'autant plus élevé que le cadre partira tôt;*
- création d'un organisme unique de formation et d'aide à la reconversion;*
- prorogation loi 70-2 facilitant le reclassement des officiers et sous-officiers supérieurs dans la fonction publique;*
- amélioration de l'accès aux emplois réservés;*

Et des mesures pour compenser la mobilité :

- revalorisation de l'indemnisation des frais de déménagement pour les grades les moins élevés;*
- développement de facilités de reconnaissance de la nouvelle garnison (6 jours);*
- harmonisation et revalorisation des indemnités en cas de mutation.*

3.2. Les mesures concernant le personnel civil

Pour ce qui concerne le personnel civil le dispositif de dégageant des cadres et ouvriers sera prorogé. Le plafond de l'indemnité du départ volontaire ouvrier sera revalorisé (210 000 F). Le reclassement interne sera favorisé par la réduction du temps de travail.

3.3. La réforme du service national

Le service militaire sera remplacé par une sensibilisation rapide à la défense nationale. Ce « rendez-vous citoyen » concernant tous les jeunes par classe d'âge reste à définir quant à sa durée, sa forme et son contenu.

Tableau synoptique des différentes notes

Documents Critères	note (correspondance interne)	note d'analyse	note de synthèse
motif	une conjoncture	un document	une affaire
destinataire	un collaborateur	une autorité	une autorité
objectif	faire savoir	provoquer une décision	provoquer une décision
avantage	laisser une trace	donner rapidement l'essentiel du document	présenter sur un document unique les éléments importants contenus dans plusieurs documents
contenu	<ul style="list-style-type: none"> • expose 	<ul style="list-style-type: none"> • explique le quoi et le pourquoi du document sans résumer ni citer des passages 	<ul style="list-style-type: none"> • fait apparaître l'origine de l'affaire, son développement, ses avatars* • extrait d'une documentation une information ordonnée qui répond à une requête
conclusion	pas obligatoire ; en rapport avec les circonstances	propose le cas échéant des dispositions* pratiques	propose une solution pour résoudre l'affaire; inutile si la requête ne le spécifie pas
présentation	cf. note	cf. note	cf. note
style	impersonnel	impersonnel	impersonnel

Mieux rédiger les écrits professionnels

Voici donc, afin que le rédacteur et son responsable s'accordent sur le travail à fournir, quelques définitions rapides des écrits professionnels les plus courants :

Définitions sommaires des écrits professionnels les plus courants

	Secteur privé	Secteur public
Message	Appelé aussi « <i>mémo</i> », abréviation de « <i>mémorandum*</i> », désigne tout écrit bref en style télégraphique inscrit sur un post-it, un formulaire, un cahier de transmission. S'emploie pour les télécopies ou les méls. L'acception de ce terme peut s'étendre à des documents plus structurés tels que la note.	Écrit succinct destiné à être diffusé par transmission rapide (radio, télex...). Il se rédige sur formulaire réglementaire, entièrement en capitales, en style télégraphique et à intervalle constant. Le corps du message commence par NTX et se termine par BT. Les paragraphes sont repérés par PRIMO, SECUNDO, TERTIO... et les sous paragraphes par ALPHA, BRAVO, CHARLIE... On ne peut faire référence à un NTX dans une correspondance officielle.
Mél*	Message transmis par réseau informatique.	
Télécopie	Moyen de transmission électronique de documents. Tout envoi doit être accompagné d'une page de garde déclinant les coordonnées de l'émetteur et du destinataire ainsi que le nombre de pages contenues.	
Lettre	Document le plus couramment utilisé pour communiquer par écrit, la lettre se décline en de nombreuses spécialités (lettre de vente, lettre de motivation, lettre de réclamation...)	Document rédigé en forme personnelle (je) dont l'émetteur est la plus haute autorité en place dans un établissement. La lettre sert à communiquer avec d'autres organismes du secteur public, des entreprises et des particuliers.
Lettre d'envoi	Lettre extrêmement brève accompagnant l'envoi d'un autre document.	Annonce et présente de façon synthétique un document plus volumineux qui lui est joint. Remplace le bordereau lors d'un envoi de documents vers le secteur privé.
Notification	Le secteur privé utilise une lettre.	Information transmise par voie hiérarchique à une personne pour l'informer d'une décision qui l'intéresse à titre individuel.

La rencontre entre une situation et un objectif

Bordereau d'envoi	S'utilise pour l'expédition d'objets, pas de documents.	Formulaire comprenant 3 colonnes : « <i>désignation des pièces</i> », « <i>nombre de pièces</i> » et « <i>observations</i> ». Il sert à diffuser au sein de l'Administration des écrits concernant une même affaire. Son double sert d'accusé de réception.
Note	Document rédigé en forme impersonnelle, remplace la lettre dans la communication interne.	
Note de service	Document interne à une unité ou à un service, destiné à fournir ou à rappeler des consignes de fonctionnement sur une question précise.	
Compte rendu	Témoigne de façon neutre d'un événement.	
Procès verbal	Atteste que des faits se sont bien déroulés tels que consignés.	
Rapport	Expose et analyse des faits, puis propose des solutions au problème engendré par ces faits.	
Mémoire*	Rapport rédigé sur l'initiative de son auteur.	
Analyse	Exploite, en corrélation avec la situation actuelle, un document. Sans le résumer complètement, elle en fait apparaître le motif et les grandes lignes et propose, le cas échéant, la marche à suivre pour le traitement ou l'application du texte analysé.	
Synthèse	Exploite les pièces contenues dans un dossier en corrélation avec un cas, un problème ou une requête. La synthèse se conclut, le cas échéant, par une proposition de solution.	
Circulaire	Lettre reproduite à plusieurs exemplaires et adressée à plusieurs personnes à la fois.	Document signé par un ou plusieurs ministres (auquel cas il est publié au Journal officiel), fournissant aux fonctionnaires concernés les prescriptions nécessaires à l'application d'une loi.
Directive	Document émanant d'une haute autorité exposant aux subordonnés les buts à atteindre et les idées fondamentales devant conduire leur action.	
Décision	L'équivalent, dans le secteur privé, de la « <i>décision</i> » s'exprime dans une lettre, mais celle-ci est expédiée en recommandé avec accusé de réception (AR).	Document exprimant la volonté d'un haut responsable, fondée sur le règlement et/ou un rapport, concernant un individu ou un groupe.