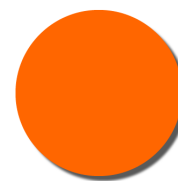


Leçon 5 : Conduite de réunion

ZINSOU Edmé Michel

Table des matières



Objectifs	4
Introduction	5
I - La définition et les éléments essentiels d'une réunion	6
II -	
1. Définition et différents types de réunion	6
III - Les différents types de réunion	7
IV -	
1. La Réunion d'information de type ascendant	7
2. La Réunion d'information de type descendant	8
3. La Réunion de discussion	9
4. La Réunion de négociation	10
5. La Réunion à distance	11
6. La Visioconférence et la vidéo transmission	11
V - Les différentes étapes d'animation d'une réunion et les techniques de gestion des différents types de personnalités	13
VI -	
1. Différentes étapes d'animation d'un groupe ou d'une réunion	13
2. Différents types de personnalités dans un groupe	14
VII - Le Rapport	16
VIII -	
1. Définition et généralités sur le rapport	16
2. Plan de rapport	16
3. Présentation du rapport	17

IX - Le Compte Rendu

18

X -

- 1. Définition et généralités sur le Compte Rendu (CR) 18**
- 2. Les Types de Compte Rendu 18**

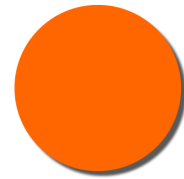
XI - Le Procès Verbal

23

XII -

- 1. Définition et généralités sur le Procès Verbal (PV) 23**
- 2. Contenu d'un Procès verbal 23**
- 3. Une synthèse comparée du Procès Verbal et du Compte Rendu 23**

Objectifs



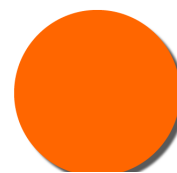
Cette leçon vise à renforcer les capacités des étudiants en techniques d'animation de groupe. En particulier, ils doivent à la fin de cette leçon avoir la capacité de :

- rédiger un rapport de réunion
- rédiger un compte rendu de réunion
- rédiger un procès verbal de réunion.

Elle comporte six activités d'enseignement :

1. la définition et les éléments essentiels d'une réunion ;
2. les différents types de réunion ;
3. les différentes étapes d'animation d'une réunion et les techniques de gestion des différents types de personnalités ;
4. le rapport ;
5. le compte rendu ;
6. le procès verbal.

Introduction



La circulation de l'information dans une structure est un élément vital pour sa survie. Aussi ne doit-elle pas se faire de façon hasardeuse. Des recherches en sciences sociales ont abouti à des résultats qui confirment continuellement la nécessité de mettre en commun les idées de tous les acteurs dans un groupe. Cette mise en commun en vue d'atteindre l'objectif est la conduite efficace de réunion, qui détermine la valeur et l'importance d'une réunion.

Il n'est pas rare de constater que des réunions durent toute une journée sans que l'ordre du jour ne soit épuisé et cela par la faute d'un manque de conduite efficace de réunion. De même dans certains services, on tient souvent des réunions alibis et routinières où l'ordre du jour est confectionné au moment de la séance. Certains critiques parlent même de la « réunionite ».

Aussi, pour mieux comprendre la conduite de réunion de travail, essayerons-nous d'abord de définir de façon opérationnelle le concept de réunion. Ensuite nous présenterons les différents types de réunion. Enfin nous parlerons des **différentes étapes d'animation d'un groupe ou d'une réunion**

L'efficacité de la discussion collective qui s'y dégage dépend avant tout de son organisation.

La définition et les éléments essentiels d'une réunion



1. Définition et différents types de réunion

Définition

Une réunion est une rencontre de plusieurs personnes, gérée par un animateur et guidée par des objectifs. En d'autres termes, c'est un rassemblement de personnes qui visent un objectif donné.

Quels sont les éléments essentiels dans une réunion qui constituent une réunion ?

Éléments essentiels d'une réunion

Assemblée de personnes

Présider une réunion c'est d'abord présider une assemblée de personnes, un regroupement d'individus qui forment un groupe plus ou moins homogène avec un but commun. Au total, on travaille avec des personnes qui sont la matière première

Un événement

Une réunion est un événement. Elle se situe dans le temps, à l'intérieur d'une certaine dynamique. En conséquence, aucune réunion ne ressemble à une autre, même lorsqu'il s'agit des mêmes personnes rassemblées au même endroit. Tout y est mouvement, action, réaction. La réunion donne lieu à des rapprochements, à des reculs et à des progrès. Aussi l'animateur doit-il, à la fois, s'intégrer à cette dynamique et stimuler la vie du groupe, à travers cet événement qui est la réunion.

Un outil

Une réunion demeure un outil, un cadre de travail pour atteindre des objectifs. Or un outil fonctionne bien quand il est bien utilisé. La réunion n'existe que pour atteindre un but ou pour poursuivre un ou des objectifs, il est alors important, d'une part, que les participants sachent pourquoi ils sont là et pourquoi le groupe existe et d'autre part, qu'ils sentent qu'ils peuvent contribuer à la réalisation de la mission ou à l'action du groupe.

Aussi ne se réunit-on pas pour rien. Car il arrive que des groupes se réunissent pour se réunir. Si l'on a pris la bonne habitude de tenir une réunion du groupe chaque premier lundi du mois, il faut que le contenu en vaille la peine, chaque fois. Sinon la réunion sera d'un ennui mortel pour le groupe.

Dans la tenue et la conduite de réunion tout est relatif et si l'on perd cela de vue on s'expose à tomber dans l'intransigeance, l'absence de respect ou la fuite de la réalité. Les techniques les plus simples et les règles les plus compliquées ne se greffent que sur une conception juste de ce qui est une réunion.

Présider, animer, conduire

Présider un organisme de participation, animer un groupe et la conduite de réunion sont des tâches différentes.

Les différents types de réunion



1. La Réunion d'information de type ascendant

C'est une réunion dans laquelle l'information circule de la base vers le sommet ; c'est à dire de ceux qui vivent une expérience collective vers ceux qui doivent prendre une décision rationnelle et non pas intuitive. C'est une consultation de groupe qui permet de recueillir des informations, des impressions.

L'objectif de la réunion est d'obtenir, par un questionnement, des déclarations sincères, authentiques sur ce qui est vécu et éprouvé. Ces informations peuvent servir à connaître les opinions, les besoins, les comportements d'un groupe représentatif, à résoudre un conflit, par exemple, la réorganisation d'un service, à recueillir des témoignages sur certaines conditions de vie.

Le déroulement de la réunion

Nous présenterons le déroulement de la réunion en quatre points

1. L'exposé du thème
L'animateur expose le thème de l'interview de manière rassurante. Il manifeste lui-même un intérêt pour le sujet.
2. La méthode de travail
L'animateur aide les personnes du groupe à participer et à s'exprimer.
Il observe la plus parfaite neutralité.
Il utilise la technique de la reformulation pour élucider ce qu'il y a sous les mots.
Le groupe cherche à comprendre et à se comprendre.
3. Le rôle de l'animateur
Il doit, dans cette ambiance, définir les mots et les concepts qui ne recouvrent pas exactement le même sens pour chacun.
Il doit considérer les personnes comme des témoins de ce qu'ils vivent et non comme des responsables.
Il doit par contre éviter certaines erreurs au cours de la préparation, de la présentation et pendant le déroulement de la réunion.

Au cours de la préparation

- Il faut éviter de fixer la réunion, à 11h ou un vendredi soir. Car peu de gens sont disponibles même psychologiquement.
- Il faut éviter de mélanger des personnes qui ont un statut social différent.
- Il faut éviter de ne pas veiller à la bonne disposition des tables.

Au cours de la présentation du thème :

- Il faut éviter de dire qu'on a peu de temps, qu'on est pressé.
- Il faut éviter, de menacer les participants, de les accuser, de les rendre responsables des problèmes.

Pendant le déroulement de la réunion

- Il faut éviter de ne pas supporter le silence.
- Il faut éviter d'agresser verbalement les participants.
- Il faut éviter de donner son avis.

- Il faut éviter de se laisser interviewer par les membres du groupe au lieu de les interviewer

Les effets psychologiques sur le groupe

Lorsqu'il s'agit d'un groupe constitué, les effets positifs sont nombreux :

- une amélioration de la communication,
- une diminution des conflits internes,
- une confiance partagée,
- une meilleure compréhension de la situation des autres
- une plus grande lucidité.

2. La Réunion d'information de type descendant

Dans ce type de réunion l'information circule du sommet vers la base ; c'est à dire des responsables vers les subordonnés. Les participants convoqués ou invités font partie du même groupe socioprofessionnel que l'orateur. La réunion remplace la note de service. Elle assure une meilleure transmission et une plus sûre compréhension de l'information.

D'une façon générale, il existe trois types de réunion d'information descendante.

	L'exposé simple	L'exposé + une décision	L'exposé + une action
Caractéristiques	Celui qui détient l'information la communique à l'auditoire qui écoute et prend éventuellement des notes	Celui qui détient l'information la communique à l'auditoire qui devra en tenir compte.	Celui qui détient l'information la communique à l'auditoire qui aura une mission à accomplir.
Les objectifs	Fournir à l'auditoire des informations intéressantes pour lui fournir des renseignements.	Fournir à l'auditoire les moyens de comprendre les décisions qu'il aura à appliquer.	L'information est suivie d'une action à engager. Il faut clarifier le but et les tâches de chacun, préciser l'horaire, lister les démarches et les contacts à prendre.
Les aides visuelles	Elles ne sont pas obligatoires dans ce cas. Elles servent à maintenir l'intérêt ou à le relancer.	On peut distribuer des documents : la réunion commence ainsi sur des bases communes. On peut utiliser des schémas graphiques.	Les aides visuelles sont très importantes, les plans les maquettes etc.... sont les documents sur lesquels s'appuient les explications.
Les qualités de l'exposé	Clarté, intérêt documentaire	Clarté, rigueur, bon dosage des données chiffrées	Clarté, rigueur, exhaustivité.
Exemples de situations.	Rapport à une assemblée de Bilan au conseil d'administration	Informations sur les mesures nouvelles prises par la direction et entrant en vigueur dans tous les services	<ul style="list-style-type: none"> • Le briefing • Un groupe est attendu dans une entreprise. Il faut les accueillir.

Quelles sont les caractéristiques de l'auditoire ?

Les personnes formant l'auditoire se connaissent. Pour certaines, il s'agit de simples rencontres, pour d'autres d'un travail quotidien. Le groupe constitue une unité sur le plan affectif.

Les personnes partagent des intérêts communs. Il y a donc une cohésion interne au groupe sur laquelle l'orateur pourra s'appuyer ou au contraire dont il devra se méfier. En effet si l'assemblée ressent un mécontentement général, la cohésion du groupe fera qu'il se répandra rapidement et se transformera en mouvement de contestation.

3. La Réunion de discussion

C'est une réunion dont le but est la recherche de solutions de problèmes et de prise de décisions

Elle sert à motiver un groupe. Elle a lieu dans trois circonstances : en commission de travail, comme phase préparatoire à une décision ultérieure, au cours d'une table ronde. Il s'agit alors d'une discussion à thème, d'une discussion préliminaire.

La réunion de discussion se déroule en trois temps.

La présentation des participants

L'accueil étant un moment important, il est préférable que cela ne se fasse pas dans la précipitation. Les participants de leur place, se présentent à tour de rôle. Il est possible pendant la présentation que l'animateur instaure un court dialogue entre lui et chaque participant pour connaître son intérêt pour le sujet et l'expérience qu'il en a.

La présentation du sujet par l'animateur

- L'animateur présente le thème de discussion. Il en précise les données sans traiter le sujet. Son but est d'ouvrir la discussion et de provoquer le plus grand nombre de réactions, de questions, de points de vue. Il doit donc faire ressortir les aspects problématiques du thème.
- L'animateur peut organiser son plan comme suit :
1er schéma a) la description du problème ou de la situation ; b) les avantages ; c) les inconvénients ; d) que peut-on modifier ?
2ème schéma a) la description du problème ou de la situation ; b) les causes du problème ; c) les remèdes connus ; d) quelles solutions nouvelles peut-on envisager ?

La conduite de la discussion

- Le lancement
La discussion est lancée. Les idées, les propositions et les contre-propositions émanent des seuls participants car l'animateur n'a pas à influencer le groupe dans sa réflexion. Comme dans un entraînement sportif, il y a une période d'échauffement. Les idées fusent, chacun s'exprime, les opinions s'opposent.
- Le plan de travail
Après cette première étape, l'animateur doit aider à structurer le travail. Il souligne les divergences exprimées, il propose un plan d'examen qui convient à tous. Le plan est noté sur un tableau
- La discussion
Elle suit l'ordre strict du plan de travail. L'animateur fait le point chaque fois qu'une nouvelle partie est abordée.
- La synthèse
Lorsque tous les points ont été débattus, l'animateur reprend l'essentiel.
- Le compte rendu
Il est établi en fin de réunion et envoyé aux participants. On se demande dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Un questionnaire d'évaluation permet de connaître

le degré de satisfaction du groupe.

4. La Réunion de négociation



C'est une réunion qui vise un rapprochement de positions opposées et d'arriver à une position commune. Aussi comprend-elle quatre points importants.

La préparation

1. Un conflit oppose deux ou plusieurs partenaires. Pour limiter ou éviter des conséquences fâcheuses, pour améliorer la situation, on offre de négocier.
2. La préparation du dossier est une phase capitale. Celui-ci doit :
 - Recueillir les éléments d'analyse de la situation ;
 - Connaître les moyens de pression, les points forts, les points faibles.
 - Connaître les positions et les négociateurs du parti adverse.
3. Le responsable choisit ses collaborateurs et parmi eux un spécialiste du domaine concerné et un porte parole qui inspire confiance.

La séance de négociation

- Rupture avec le passé.
Il faut rompre avec une situation antérieure dont les caractéristiques sont rappelées. L'intérêt de cette évocation qui peut susciter des sentiments comme le dépit, l'amertume ou la haine est d'évacuer ces éléments de la discussion.
- Localisation du problème.
Les négociateurs définissent le plus clairement possible le problème qui leur est posé et l'objectif à atteindre.
- Analyse des données.
Il s'agit de mettre à jour les enjeux, les points d'accord, les points sur lesquels l'accord serait le moins difficile, les solutions.
- Négociation
C'est le moment des échanges vifs, des séquences tendues, parfois épuisantes. Le jeu tactique tient à la capacité de raisonnement et d'argumentation. Il est important de ne pas laisser passer une allusion, une accusation : il faut tirer au clair, expliciter le non dit et opposer des faits, des preuves, des arguments.

Le compromis

Les partenaires mesurent l'écart qui les sépare. Ils se demandent alors s'ils peuvent le réduire, par quels moyens, dans quelles limites. C'est un moment de flottement durant lequel s'arrachent les décisions dont la principale qualité est d'avoir valeur de compromis.

La formulation de l'accord

Cette phase finale est menée de telle façon que les décisions soient déductives et prises en commun. Ces déclarations qui garantissent les modalités d'application et le délai de mise en œuvre sont alors consignées par écrit.

5. La Réunion à distance

Comme son nom l'indique, c'est une réunion qui se fait loin entre les concernés par le biais d'un canal. Elle peut se faire **par téléphone** ou par **audio conférence**.

Avant la réunion

La réunion par téléphone

Il faut faire une réservation de ligne téléphonique et indiquer le nombre de participants et la durée de la réunion. Il faut également communiquer le numéro de téléphone confidentiel, qui est attribué aux participants, l'heure de la réunion, son objectif.

L'audioconférence

Convenir avec les autres équipes et l'hôtesse du jour et de l'heure choisies.

Communiquer aux équipes l'ordre du jour, la liste des intervenants. Il faut préparer ses interventions et prévoir les schémas, dessins, photos, dont on veut transmettre l'image.

Le déroulement de la réunion

- La réunion-téléphone
Au jour et à l'heure prévus chaque participant entre en réunion en composant le numéro confidentiel. Au début d'une série de réunions, on fait un tour des postes téléphoniques pour l'identification des voix.
Les interventions sont brèves et construites. On parle à partir de ses notes. Cinq minutes avant la fin de la réunion, un signal sonore indique que l'heure de la conclusion est proche.
- L'audioconférence
Chaque groupe s'installe devant le terminal audionumérique. Bien qu'ils ne se voient pas les participants peuvent se reconnaître grâce à un système voyant lumineux.
Les propos peuvent être illustrés de schémas et de graphiques par téléécriture. Un télécopieur permet également de transmettre les photos ou documents écrits.

6. La Visioconférence et la vidéo transmission

Elles permettent de se réunir à distance, de se voir et de s'entendre mutuellement.

Définition : La visioconférence

La visioconférence permet d'établir des liaisons image et son entre deux studios éloignés. Les studios communiquent par l'intermédiaire d'écran Tv et aussi par téléécriture, télécopie et par des dispositifs de transmission de données informatiques. Elle relie des groupes de six personnes.

Définition : La vidéotransmission

Elle consiste à transmettre à distance et à projeter sur un grand écran les images filmées en direct par des caméras de télévision, situées au point d'émission. Le public (plusieurs centaines ou milliers de personnes) peut intervenir en direct pour dialoguer avec le conférencier.

Utilisation

Utilisation de la Visioconférence

Elle est utilisée par de grosses entreprises ou des collectivités locales pour, établir avec des groupes géographiquement éloignés des relations de travail, réfléchir sur des problèmes spécifiques à l'entreprise.

Utilisation de la vidéo transmission

Elle est utilisée pour des évènements exceptionnels, comme la réunion des actionnaires d'un groupe industriel, le lancement d'un nouveau produit.

Organisation

La Visioconférence

- Les participants s'installent dans leurs studios respectifs. Chaque studio comporte quatre postes dotés d'une caméra de prise de vue, d'un récepteur d'images, d'un microphone et d'un haut parleur.
- Quand une personne prend la parole, elle est détectée par son micro, et son image se trouve automatiquement visualisé sur les écrans, tandis que son écran conserve l'image de l'intervenant précédent.

La Vidéo transmission

- Lorsque les participants sont installés dans la salle, l'image du conférencier est projetée par vidéo projecteur sur un grand écran.
- Le conférencier peut commenter des images de toute nature. Elles sont diffusées au moyen d'une caméra verticale présente dans le studio d'enregistrement.
- Les participants peuvent dialoguer avec le conférencier au moyen de micros et de caméras mobiles dans la salle de réception.

Les différentes étapes d'animation d'une réunion et les techniques de gestion des différents types de personnalités



1. Différentes étapes d'animation d'un groupe ou d'une réunion

Avant la réunion

- Choisir le thème ;
- Formuler les objectifs
- Choisir le public cible ;
- Choisir le lieu ;
- Lancer les invitations ;

Pendant la séance

- Accueillir et installer les gens ;
- Saluer ;
- Se présenter et demander aux autres de se présenter;
- Annoncer le thème;
- Annoncer les objectifs ;
- Fixer les normes de travail ;
- Animer la séance ;
- Faire des résumés partiels,
- Evaluer la séance en laissant poser des questions soi même ;
- Récapituler les idées essentielles retenues ;
- Fixer un rendez-vous pour la prochaine séance.

Après la séance

Ranger le matériel;

- Faire son autoévaluation;
- Tirer des conclusions.

2. Différents types de personnalités dans un groupe

Les Actifs

ATTITUDE	CONDUITE A TENIR
Les Gêneurs	
le bavard S'exprime sans arrêt, il devine, commente développe, pense tout et rompt le rythme	Le mettre dans le vide, Profiter d'une reprise de souffle pour saisir le fil de la discussion ou questionner le groupe sans le regarder
Le ricochet Pense par association d'idées, Spécialiste de la digression, il détourne du sujet l'attention de ses voisins.	Le remercier normalement de sa participation. L'inviter à reformuler et à commenter la dernière phrase de la discussion.
La mouche de coche Conseiller intarissable et non sollicité. Il est souvent pédant et prétentieux.	Reformuler ses propos et l'en remercier. Demander l'avis du groupe à leur sujet.
Le pointilleux Il interrompt constamment l'orateur pour lui faire préciser certains points ou aspects du discours ou du débat. Il soulève des points de détail. Il harcèle de questions en décrochant des pointes	Ne pas s'opposer à lui : interroger le groupe qui finira à lui river son clou.
Le rigolo Sans doute un brave type. Feint de tout prendre pour blague afin de se donner un genre. Probablement complexé et qui le masque par ses réflexions.	Rester imperturbable pour éviter que le groupe perde son sérieux. A chaque plaisanterie lui poser une question sérieuse mais facile.
Les Antagonistes	
L'obsédé chronique Il n'a qu'une idée en tête et il la ramène toujours sur le tapis	Chercher la source de son obsession et lui parler avec bienveillance. Essayer de désamorcer son opposition en utilisant ce qu'il peut apporter de positif.
Le bulldozer buté Fonce comme un sanglier. N'écoute personne.	Le contourner, le confronter au groupe. Lui proposer un entretien particulier ultérieur.
L'objecteur systématique Il a l'esprit de contradiction et il a un petit esprit. Il épluche tout. Inquiet et très susceptible, il est enclin à tout critiquer.	Peut être utile au groupe dans la mesure où il ne laisse passer aucune erreur ou aucun risque. L'inviter à développer son côté constructif en l'interrogeant. Le groupe le mettra vite à bout de souffle et le trouvera sans profondeur d'esprit.
L'esprit fort Il n'y a que lui qui est au courant de tout, qui a l'expérience et des relations. On ne lui en montrera pas. Agaçant, même s'il est effectivement très calé.	Le torpiller continuellement en lui posant des questions difficiles. Le faire juger par le groupe tout en soulignant l'apport positif.

<p>L'agressif En général c'est un écorché à vif, il a besoin d'égratigner tout le monde. Ne sait rien affirmer sans attaquer les personnes impliquées.</p>	<p>Chercher ce qui le frustrer. Rester souple et ne pas prendre partie. Il sera isolé par le groupe. Invoquer la nécessité de la courtoisie et les exigences de l'horaire.</p>
---	--

Les Passifs

ATTITUDE	CONDUITE A TENIR
Les Silencieux	
<p>Le Renfrogné Il a décidé de se taire. Il est en désaccord préalablement avec le groupe ou sur le principe de la réunion. Il se retire ostensiblement 'sous sa tente'</p>	<p>Le tirer résolument de sa bouderie. L'interroger à bon escient pour le faire briller. Tenter de l'intégrer peu à peu en l'intéressant.</p>
<p>le Complexé Gêné. Il se croit inférieur dans le groupe ou bien il ne connaît pas la question.</p>	<p>Tenter de l'intégrer comme ci-dessus. Eviter le ton paternaliste. Maintenir le langage de tous au niveau du bon sens.</p>
<p>le Timide Il est peut être compétent mais il n'ose pas le manifester.</p>	<p>L'aider avec tact. Le faire citer puis l'interroger par un 'complice' pour le mettre peu à peu en confiance. Le traiter avec courtoisie.</p>
<p>le Grand seigneur S'estime déplacé dans ce milieu. D'un statut personnel supérieur à celui du groupe, il affecte de rester en marge</p>	<p>Amorcer résolument le dialogue. Briser la glace en le faisant parler puis tâcher de le faire sourire ou de l'émouvoir.</p>
Les Poids- morts	
<p>l'Indifférent Paresseux ou totalement étranger au problème en discussion, il est souvent ailleurs des centres d'intérêt d'autant plus qu'il n'est pas concerné. Il parle à son tour mais le cœur n'y est pas.</p>	<p>Tâcher de connaître ses vraies motivations. Chercher une passerelle avec le sujet du jour. L'inviter à s'exprimer au niveau des choses faciles.</p>
<p>le Conformiste Crainitif sans originalité. Il est de l'avis de dernier qui parle ; ou du plus fort ou de la majorité.</p>	<p>Par des questions le mettre ou le faire mettre en contradiction avec lui-même. Tâcher de lui faire affirmer une opinion vraiment personnelle.</p>

* *
*

Il existe plusieurs types de réunion qu'il appartient à l'animateur de sélectionner selon les objectifs visés et l'environnement dans lequel se déroule la réunion.

Ainsi, dans tout rassemblement d'hommes il faut tenir compte des variations intra individuels dans leur management, car elles sont sources de nombreux problèmes dans la conduite de réunion.

L'animateur doit appliquer la technique de l'écoute dynamique pour bien mener la réunion.

Aussi, une réunion n'est-elle efficace que par la manière dont elle est conduite.

Le Rapport



1. Définition et généralités sur le rapport

Définition

Il se présente comme un compte rendu. Il expose comme lui, des faits, une situation mais il se différencie de façon essentielle par l'engagement du rapporteur. Le ou les rédacteurs doivent, en plus de la description des faits, analyser, critiquer puis proposer des solutions d'action.

Avant de rédiger un rapport, il faut se poser la question de son but et en déduire les règles.

Le but d'un rapport est d'aider le destinataire à comprendre une situation et à prendre une décision, lui économiser du temps.

Il faut savoir :

- distinguer l'essentiel de l'accessoire et de l'anecdotique ;
- mettre l'essentiel en relief et donner les moyens de le faire comprendre ;
- faire passer l'essentiel auprès du destinataire, qui est en même temps un décideur.

Le plus difficile dans un rapport consiste à se placer du point de vue du destinataire : il faudra imaginer, comprendre et réaliser les attentes et les objectifs précis de celui-ci. Tout l'art de certains rapporteurs consiste à faire croire au décideur qu'il est le seul à prendre la décision, alors que le rapporteur, par le contenu et le choix des termes du rapport a en fait participé à la prise de décision, puisque ses suggestions argumentées, ont influencé le décideur. L'élaboration de la stratégie conditionnera le choix tactique.

2. Plan de rapport

Introduction

Elle situe le contexte et l'objectif du rapport.

Exemple

Le 5 avril 2000 lors d'une réunion de service vous m'avez demandé de faire un rapport sur le motif du Voici les résultats :

Première partie

Elle décrit la situation actuelle. Elle se prépare après observation sur place soit par enquête ; soit par étude documentaire. Cette partie doit être objective. Elle doit dégager les faits essentiels et les classer dans un ordre logique.

Exemple

Après une enquête auprès du personnel de services et des utilisateurs de prestation, j'ai pu observer que

Certains utilisateurs affirment être satisfaits par :

Deuxième partie

C'est la phase d'analyse et de critique. L'analyse de la situation consiste à mettre à plat le problème afin de le faire comprendre, d'appréhender la logique ou les failles de la situation existante. Il s'agit ici de comprendre les liens de causes à effets ou alors de relever les points positifs ou négatifs déjà perçus.

Exemple

Actuellement, chaque 28 du mois, notre service comptable est débordé, ce qui implique régulièrement un retard dans l'établissement des résultats que nous devons fournir.

Troisième partie

C'est la proposition de solutions. Dans cette partie, le rapporteur doit construire ses propositions de façon logique avec des argumentations solides élaborées et structurées avec précision. Il faut aussi présenter de façon exhaustive les moyens à mettre en œuvre pour la réalisation éventuelle et le contrôle de la solution proposée.

Conclusion

Elle reprendra de façon très synthétique la proposition qui paraît la mieux adaptée à la résolution du problème. Le rédacteur exprime clairement, selon sa propre stratégie, son avis sur le choix définitif d'une solution.

3. Présentation du rapport

Présentation matérielle

Entête

Nous n'envisageons pas le cas qui ne pose aucune difficulté où l'entête est normalisée dans l'entreprise ou dans l'administration voire prévue par des imprimés. Au cas où la situation initiale n'existerait pas, le nom du ou des rapporteurs figurera dès la première page en entête. Le rapporteur engage ainsi sa responsabilité et prépare l'action ultérieure. Dans certaines entreprises, il conviendrait d'ajouter la fonction et le service auquel appartient le rédacteur pour permettre au lecteur de le situer.

Le nom et la fonction du ou des destinataires se trouveront également en tête. L'objet du rapport sera mentionné **(le plus souvent en haut et à gauche)**.

Le rapport sera toujours daté. Cette précaution permettra de restituer dans le temps plus tard. De plus le rapporteur dans le cas où ses suggestions seraient écoutées mais exécutées avec beaucoup de retard, pourrait dégager sa responsabilité en cas d'échec imputable au temps écoulé. La date sur le rapport précise la validité du rapport **(principalement si des faits nouveaux sont intervenus depuis que le rapport a été diffusé)**.

Sommaire

Si le rapport est long, il faudra prévoir un sommaire et un résumé d'une page ou deux au début. Il constitue la première page après le titre ; si le rapport dépasse 10 pages il peut alors être un peu plus détaillé grâce à la mention des principales subdivisions. Chaque point doit être suivi de l'indication de la page où il commence. La référence de pagination est obligatoire.

Le Compte Rendu



1. Définition et généralités sur le Compte Rendu (CR)

Définition

Le compte rendu doit donner une image exacte et succincte d'un événement, d'une situation, d'une négociation, d'un document. Il laisse un témoignage durable d'une phase de discussion ou d'opération en cours.

Le CR doit être descriptif voire complètement en omettant aucune circonstance notable (Quoi ? ou Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Avec qui ? de sorte que ?).

L'entête du CR comprend les mêmes indications que celui d'une note. On introduit parfois le CR par une phrase du genre « J'ai l'honneur de porter à votre connaissances les faits suivants ».

Pour raisons de commodité, il existe **5 types de CR**.

2. Les Types de Compte Rendu

Le CR d'un événement

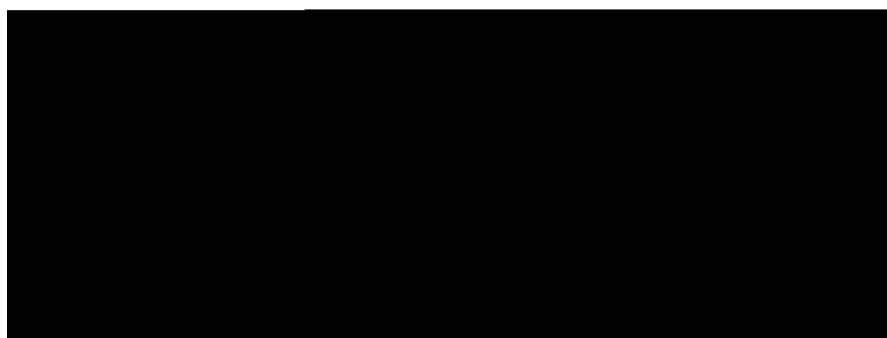
Il s'agit par exemple d'un témoignage écrit sur un accident, de la description d'un incident de fonctionnement d'une machine-outil.

Exemple

Je soussigné YAO Konan Martin, maçon chargé des réparations de la toiture de votre bâtiment. J'ai l'honneur de vous informer de l'accident suivant :
Le 20 mars 2000, quand je suis arrivé au bâtiment au chantier, j'ai découvert que la grande pluie accompagnée de vent avait fait tomber....


Je soussigné YAO Konan Martin, maçon chargé des réparations de la toiture de votre bâtiment. J'ai l'honneur de vous informer de l'accident suivant :
Le 20 mars 2000, quand je suis arrivé au bâtiment au chantier, j'ai découvert que la grande pluie accompagnée de vent avait fait tomber....

Je soussigné YAO Konan Martin, maçon chargé des réparations de la toiture de votre bâtiment. J'ai l'honneur de vous informer de l'accident suivant :
Le 20 mars 2000, quand je suis arrivé au bâtiment au chantier, j'ai découvert que la grande pluie accompagnée de vent avait fait tomber....

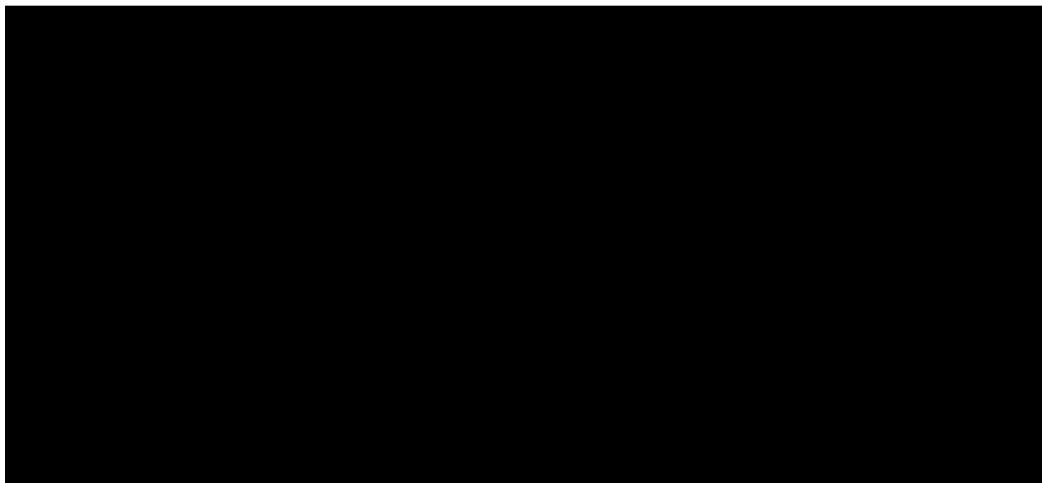


Le CR de Mission

Son but est de rendre compte d'une action accomplie par son auteur, seul ou en groupe. Si la mission est de longue durée, des CR partiels renseignent à intervalles réguliers sur le déroulement des opérations. Ce type de CR s'en tient aux faits marquants. Il est suivi s'il s'agit d'une affaire importante d'un rapport de synthèse qui reprendra la somme des données déjà livrées dans le ou les CR mais qui en tirera les conséquences.

 **Exemple**

Le M.Z	Le M.Z	Le M.Z
Chercheur	Chercheur	Chercheur
A monsieur le	A monsieur le	A monsieur le
A la suite de votre requête en date de....., nous avons remarqué que : Aucun retard n'est imputable à notre institut. Mais	A la suite de votre requête en date de....., nous avons remarqué que : Aucun retard n'est imputable à notre institut. Mais	A la suite de votre requête en date de....., nous avons remarqué que : Aucun retard n'est imputable à notre institut. Mais



Les écrits d'information (compte rendu, PV, rapport et notes doivent être distingués des textes qui expriment un jugement ou orientent une décision (rapport). Ils respectent les caractères du style et les principes du plan.

Note ou memo

Écrit très court sans forme fixe. Il circule beaucoup dans l'entreprise pour communiquer des renseignements ou des avis entre les services ou entre échelons de la hiérarchie.


Elle est d'un usage commun parce qu'elle n'exige pas de mise en forme épistolaire. Les formules de politesse qui alourdissent la correspondance sont exclues.

L'entête comporte les mentions suivantes :

- origine : nom du destinataire et de son service ;
- destinataire ;
- objet : désignation simple de l'affaire concernée (dans le cas où cette indication est nécessaire) ;
- date.

Cette souplesse dans l'emploi de note ne doit pas entraîner des abus car vous paraîtrez désinvolte si vous en « bombardez » à tout propos votre Directeur Général.

Dans certains bureaux et dans certaines administrations, des formules sont prévues pour ce procédé d'information.

 **Exemple**

MEMO	
Note	
Compagnie	
Direction des ressources humaines	
Le directeur	
Informe	M.....
Demande à	Fonction
Rappelle à	Département

Compagnie de stratégie
Communicationnelle
Zinsou Edmé Michel
DRH
Abidjan Plateau
A l'intention du personnel
Nous aurons besoin au plus tard le 5 avril du CV
de tout le personnel (cadre).

Le CR d'activité


Il fait part de démarches, de résultats, du travail ou encore d'une activité de gestion. Quelque fois très bref, il peut prendre la forme d'un document préétabli.

 **Exemple**

Pendant votre absence			
Date.....		A l'attention de M.....	
De la part de.....			
Travail effectué.....			
Dépouillement	Remarques	Suite à donner	Suite donnée
courrier	-Répondu à lettre (ref) -Ci-joint lettre et brouillon Réponses: être-vous d'accord		

Lorsqu'il est entièrement rédigé, le CR d'activités doit décrire de façon logique, voire chronologique le déroulement des activités.

Pour la rédaction, il doit répondre lui aussi aux qualités de neutralité, de clarté et de précision dans le détail des opérations.

 **Exemple**

Monsieur Kouadio est chargé de préparer et d'effectuer les démarches nécessaires à la création de la société Breuvage Liqueur.

Compte rendu de Kouadio Lucien

12/03/2000

Chargé de faire les démarches nécessaires à la création de la société Breuvage Liqueur, j'ai procédé aux opérations suivantes :

- Recensement des papiers du dossier : il manquait un extrait de casier judiciaire (celui SP) obtenu le.....
- Toutes les formalités (inscription au registre de commerce, etc.) ont été accomplies à ce jour. Vous trouverez les justificatifs dans le dossier ci-joint.

Compte rendu d'un entretien

Il s'agit d'un CR d'une démarche, d'une audience, d'une conversation.

A la suite d'une communication téléphonique, le CR peut servir de base à la lettre de confirmation qu'on enverra à l'interlocuteur pour fixer par écrit les conclusions de l'entretien.

Compte rendu d'un document

Il consiste en un résumé très réduit d'un ou de plusieurs textes. Il peut s'agir :

- de CR d'une publication technique intéressant l'activité d'un département ou d'un

atelier (utilisation fréquente dans les services de la documentation et dans les bureaux d'études) ;

- de CR d'un ensemble de correspondances (utilisation dans les directions, les services comptables et administratifs) ;
- de CR d'articles de journaux et périodiques concernant un produit de l'entreprise (ce qu'on appelle « revue de presse » dans les services commerciaux et dans les services de publicité).



Le Procès Verbal



1. Définition et généralités sur le Procès Verbal (PV)

Définition

Le PV relate un fait, une situation, un événement, une réunion de la façon la plus objective possible. C'est un texte qui établit pour les participants et afin prévenir toute contestation, ce qui a été discuté et décidé en commun. Il fait foi de délibération et de décision collectives. Il devra porter la signature du rédacteur et être soumis à l'approbation des parties concernées.

La production de ce document constitue une obligation pour bon nombre de réunions, par exemple les conseils d'administration, l'assemblée générale des actionnaires d'une société anonyme ou encore des réunions des comités d'entreprises.

2. Contenu d'un Procès verbal

Le PV contient obligatoirement les mentions suivantes :

- la date et l'heure, la nature de la réunion ;
- les noms et prénoms des présents et éventuellement ceux des personnes qui se sont fait excuser ou qui ont donné le pouvoir à l'un des présents pour les représenter.

Les noms sont le plus souvent assortis de la qualité des personnes : administrateurs, président, etc...

- l'ordre du jour tel qu'il figure sur la convocation ;
- le déroulement de la séance et le détail des décisions prises ;
- le PV est signé par le secrétaire de séance et quelques fois émargé par les personnes présentes ;
- le PV rédigé doit être soumis aux participants pour approbation lors de la séance suivante avant adoption.

Le plan du PV doit être le fidèle reflet de la réalité. Aussi, doit-il suivre la chronologie des points abordés au cours de la réunion.

3. Une synthèse comparée du Procès Verbal et du Compte Rendu

Tableau comparatif PV et CR

	Procès verbal	Compte rendu
Nature	Reflet du cheminement d'une équipe, de ses discussions, de sa réflexion, de sa démarche.	Photocopie des prises de décisions d'une équipe, des résultats de son travail.

Contenu	Les présences ; Les différentes interventions résumées ; Les points d'accord et de désaccord ; Les décisions prises ou les conclusions, les sujets à reconsidérer ; Les tâches à réaliser et leur répartition.	Les présences ; Le but de la réunion ou le sujet ; Les idées principales des discussions ; Les décisions précises ou les conclusions ; Les tâches à réaliser et leur répartition.
Forme	Prend la forme d'un texte suivi	Bref et schématique
Qualité	Clair, exact et complet	Clair, exact et schématique
Utilité	Pour un groupe de discussion AG, groupe d'échange.	Groupe de tâche car le Cr permet de suivre l'action