

Jacques **Bojin** • Marcel **Dunand**

Les outils de la communication écrite & visuelle

- *Maîtriser les méthodes de base pour rédiger, illustrer et structurer vos messages*
- *Savoir réaliser des documents professionnels clairs et attractifs*
- *Préparer des exposés visuellement convaincants*

EYROLLES

Éditions d'Organisation

L'essentiel de la communication professionnelle

Submergés par une masse croissante d'informations, les professionnels ont besoin d'une méthode claire et de techniques opérationnelles pour communiquer l'essentiel sous forme de messages écrits ou oraux.

Destiné à tous ceux qui ont à rédiger des documents ou à préparer des supports visuels, cet ouvrage a pour objectif d'aider à transmettre des informations et à convaincre ses supérieurs, collaborateurs ou clients. Il servira également de support à la préparation et à la conduite de réunions.

Dans cet ouvrage, le lecteur trouvera des méthodes claires pour :

- Identifier, formuler et synthétiser les informations clés
- Structurer logiquement les messages qui en découlent
- Maîtriser les techniques d'expression écrite et visuelle
- Augmenter l'impact du message et convaincre son auditoire

Jacques Bojin est le fondateur du groupe ABC (Association of Business Consultants) et de DEF International. Ingénieur des Arts & Métiers, diplômé de Sciences Po (Paris) et Master of Science in Management du MIT, il a été directeur de projets chez McKinsey & Company.

Marcel Dunand est fondateur de BCD-Suisse (Business Communication Design), conseiller en présentations visuelles auprès de nombreux responsables de grands groupes industriels européens et professeur de « Managerial communication » à l'Institut de management de Lausanne. Il a été "visual editor" chez McKinsey & Company.

Les outils

de la communication écrite et visuelle

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54648-4

Jacques BOJIN • Marcel DUNAND

Les outils

de la communication écrite et visuelle

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Précédents ouvrages de Jacques Bojin

1 001 citations pour le manager entrepreneur, illustré par Helbé, Éditions d'Organisation, 2000.

En collaboration avec Sandrine Gelin

Intervenir en public, Éditions d'Organisation, 2003.

En collaboration avec Marcel Dunand

Documents et exposés efficaces. Messages, structure du raisonnement, illustrations graphiques, Éditions d'Organisation, 1982.

Dites-le avec des messages. Méthodes et Techniques Avancées de Communication Professionnelle, Éditions Dunod, Paris 1993, 384 pages (1^{re} édition).

En collaboration avec Jean-Marc Schoettl

Les outils de la stratégie, Éditions d'Organisation, 2005.

Pour contacter les auteurs :

jbojin@alum.mit.edu

mdunand@hispeed.ch

Sommaire

L'ouvrage en un coup d'œil	1
Avant-propos et remerciements	3
Une approche originale et éprouvée	3
Un savoir-faire aujourd'hui disponible pour tous.....	3
Le résultat d'un travail d'équipe	4
Introduction.....	5
Les méthodes de base.....	6
Concevoir et rédiger des messages sans équivoque.....	6
Concevoir des graphiques parlants.....	6
Structurer les messages avec logique et clarté.....	7
La réalisation pratique de documents professionnels	7
S'adapter à la situation	7
Écrire pour être lu	8
Réaliser des documents attractifs.....	8
La préparation de supports d'exposé convaincants	8
Préparer un support visuel comme une bande dessinée	8
Réaliser des supports visuels sobres et dépouillés	9
La maîtrise des techniques de l'exposé oral	9
Ils ont testé la méthode	10
Exercice d'introduction	14

PARTIE 1

Maîtrisez les méthodes de base

CHAPITRE 1

Rédigez sous forme de messages sans équivoque	17
Clarifiez vos idées en rédigeant sous forme de messages	19
Les messages extraient la signification d'une information.....	19
... en lui apportant une valeur ajoutée.....	19
... pour répondre aux besoins de l'analyse.....	19

Communiquez mieux	21
Non pas l'objet de l'analyse, mais son résultat.....	21
... sans ambiguïté.....	21
Mettez en évidence votre degré d'engagement	23
Il existe trois types de messages	23
Le choix du type de message dépend de deux facteurs	25
L'objectif.....	25
... et l'objet de la communication	25
Ils ont testé la méthode	26
Exercices sur les messages	28
CHAPITRE 2	
Concevez des graphiques parlants	31
Utilisez des graphiques pour mieux visualiser vos messages	33
Un complément du texte et du discours	33
Les deux fonctions du graphique.....	33
Les limites de l'outil.....	35
Choisissez entre deux familles de graphiques	37
Les graphiques quantitatifs comparent des valeurs	37
Les graphiques qualitatifs décrivent des situations.....	55
Suivez les règles d'une réalisation cohérente	63
Choisir la forme de base	65
Adapter le graphique au message	73
Travailler l'esthétique des graphiques.....	83
Ils ont testé la méthode	90
Exercices sur les graphiques	91
CHAPITRE 3	
Structurez vos messages avec logique et clarté	105
Structurez pour mieux comprendre	107
Structurer, réflexe naturel de l'esprit humain pour se représenter	
la réalité	107
Structurer pour mieux retenir	107
Structurer pour mieux maîtriser l'information	109
Structurez pour mieux analyser	111
Structurer les données	111
Synthétiser les données	117
Structurez pour mieux communiquer	121
Bâtir un arbre de communication	121
S'appuyer sur deux techniques de base	125
Consolider la structure	130

Ils ont testé la méthode	132
Exercices sur la structure	134

PARTIE 2

Réalisez des documents professionnels

CHAPITRE 4

Analysez la situation	149
L'évaluation de la situation oriente la communication	151
Une situation s'analyse suivant quatre facteurs	153
L'analyse de la situation permet de choisir le média.....	153
... et d'adapter la forme.....	153
Le choix du média dépend de l'objectif et du degré d'urgence	155
Distinguer les types de média.....	155
Identifier et formuler l'objectif	157
Choisir le média	159
La forme dépend du public, de l'objectif et du sujet	161
Identifier le public.....	161
Adapter la forme au public et à l'objectif	163
En pratique	168
Identifiez votre cible	168
Définissez votre objectif de communication et votre message clé	169
Adaptez-vous à la situation	169
Ils ont testé la méthode	170

CHAPITRE 5

Écrivez pour être lu	173
Exprimez clairement vos idées	175
Des paragraphes bien construits	175
Des phrases nettes	179
Un vocabulaire dynamique	183
Globalement, des textes « lisibles ».....	184
Adaptez le style et le ton à la situation	187
Le style reflète la personnalité de l'auteur.....	187
Le ton crée un climat.....	193
Habillez la structure	195
Attaquer directement.....	195
Soigner les transitions.....	199
Conclure efficacement	201
Ils ont testé la méthode	203
Exercices	204

CHAPITRE 6

Réalisez des documents attractifs	207
Connaissez les caractéristiques spécifiques des différents types de documents	209
Note	209
Mémoire.....	211
Compte rendu.....	213
Rapport	216
Courriel électronique.....	219
Le souci de la grammaire et de l'orthographe.....	221
Respectez quelques principes de base pour les textes	223
Mettre la structure en évidence	223
Respecter une mise en page standard.....	229
Utiliser judicieusement la typographie	235
Ils ont testé la méthode	238

PARTIE 3

Préparez des supports d'exposés convaincants

Chapitre 7

Préparez vos exposés comme une bande dessinée	241
Concentrez-vous sur l'essentiel	243
L'exposé doit être court et synthétique	243
L'exposé doit concerner l'ensemble du public	247
L'exposé doit provoquer un débat	247
Structurez l'exposé	249
Évaluer la situation.....	249
Définir le message clé.....	251
Préparer un scénario	251
Effectuez le découpage	255
Équilibrer l'exposé.....	255
Organiser le contenu	257
Réaliser sa présentation	261
Inspirez-vous de cet exemple de présentation	263
Ils ont testé la méthode	276

CHAPITRE 8

Réalisez un support visuel sobre et esthétique	279
Réalisez un support visuel percutant	281
Une charte graphique pour assurer une consistance visuelle.....	281

Des textes concis et courts	283
Des graphiques dépouillés	289
Créez une ambiance avec la couleur	293
Comprendre les données fondamentales de la couleur	293
Maîtriser l'emploi de la couleur	301
Ils ont testé la méthode	306
En conclusion	309

Annexes

Le cas Tique	313
Données de base	315
Deux segments de marché.....	315
Un produit technique mais banalisé	315
Une vive concurrence	315
Un problème : que faire de Mueller-SFAI ?	317
Le problème à résoudre	317
Une situation actuelle fragile	317
Des actions déjà entreprises.....	319
Plusieurs options pour l'avenir	319
Travail demandé	321
Adopter des points de vue différents... ..	321
... pour effectuer un travail similaire	321
Corrigés des exercices	323
Bibliographie	357

L'ouvrage en un coup d'œil

Partie 1 MAÎTRISEZ LES MÉTHODES DE BASE

Chapitre 1
Rédigez sous forme de messages sans équivoque

Chapitre 2
Concevez des graphiques parlants

Chapitre 3
Structurez vos messages avec logique et clarté

Partie 2 RÉALISEZ DES DOCUMENTS PROFESSIONNELS

Chapitre 4
Analysez la situation

Chapitre 5
Écrivez pour être lu

Chapitre 6
Réalisez des documents attractifs

Partie 3 PRÉPAREZ DES SUPPORTS D'EXPOSÉS CONVAINCANTS

Chapitre 7
Préparez vos exposés comme une bande dessinée

Chapitre 8
Réalisez un support visuel sobre et esthétique

Avant-propos et remerciements

L'objectif de cet ouvrage est de diffuser, dans les milieux de l'industrie, des entreprises et de l'administration, un savoir-faire en matière de communication qui était traditionnellement l'apanage de certaines professions telles que le journalisme, la publicité ou le conseil (principalement des cabinets de conseil d'origine anglo-saxonne).

*Les vraies richesses sont les méthodes.
(Nietzsche)*

Il est le résultat d'un long travail d'équipe auquel ont été associés, depuis le début des années 1980, de nombreux consultants, formateurs et professionnels des arts graphiques, du groupe ABC et de sa filiale de formation DEF International, ainsi que de BCD à Lausanne.

Au cours des années, le manuel d'origine, destiné à servir de support à l'enseignement, s'est ainsi considérablement enrichi grâce à l'expérience de certaines de séminaires en français, en anglais et en espagnol, aux commentaires de plusieurs milliers de participants, et aux cours donnés dans de nombreuses grandes écoles.

■ UNE APPROCHE ORIGINALE ET ÉPROUVÉE

Cet ouvrage cherche à combler une lacune en présentant une méthode de travail et des techniques de communication (écrite et visuelle) adaptées à la vie de l'entreprise, pratiquées par les auteurs pendant de nombreuses années dans leur activité de conseil.

En effet, le cadre moderne est souvent dans la position d'un vendeur. Il dispose de très peu de temps pour transmettre des informations ou convaincre d'agir son supérieur hiérarchique, ses collègues ou ses collaborateurs. Cet ouvrage a l'ambition d'être le premier guide véritablement conçu pour lui.

■ UN SAVOIR-FAIRE AUJOURD'HUI DISPONIBLE POUR TOUS

La qualité d'un document ou d'un exposé dépend, certes, du talent de l'auteur, mais plus encore des méthodes d'argumentation et des techniques de communication qu'il emploie.

*La différence
entre
le succès
et l'échec est
la capacité à
communiquer
clairement et
efficacement.
(Aram
Bakshian Jr)*

Pourtant, si de Démosthène à Bossuet, on s'est intéressé depuis longtemps à la rhétorique et à l'art oratoire, ce n'est que récemment que l'on a cherché à rendre les écrits professionnels plus percutants. On leur applique aujourd'hui des méthodes qui découlent de la logique classique, de la recherche scientifique, du journalisme, de la vente et des techniques de visualisation graphique.

Jusqu'à il y a quelques années, elles n'avaient jamais été enseignées systématiquement, ni dans les grandes écoles, ni dans les entreprises. Cet ouvrage les présente de manière abordable et relativement complète et constitue, en quelque sorte, l'abécédaire de la rhétorique professionnelle.

Particulièrement ambitieux, cet ouvrage cherche à améliorer globalement l'efficacité des cadres en enrichissant, en outre, la réflexion qu'ils doivent conduire antérieurement à la communication.

Concrètement, il veut aider ses lecteurs à :

- **développer un état d'esprit engagé**, en exprimant leurs idées sous une forme positive et active (les messages), étayée par des faits ;
- **améliorer la qualité de leur réflexion et de leur argumentation**, en identifiant avec précision les points clés de leur raisonnement. Ceci implique de synthétiser l'information et de structurer logiquement les idées, aussi bien au niveau de l'analyse que de la communication ;
- **rendre leur mode d'expression plus clair**, grâce à la maîtrise des techniques d'expression écrite et visuelle.

■ LE RÉSULTAT D'UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

Les auteurs remercient tous ceux qui les ont fait bénéficier de leur expérience et les ont aidés pour réaliser cet ouvrage.

- **Concepts** : Danièle Bojin, Laurence Chadenet, Kerry Choun, Benoît Girard, Jacques-Emmanuel Ottavi, Denys Pallet, Michèle Solal, Anne Vincent-Bufferault.
- **Retour d'expérience** : François Chédeville, Hélène Darmon, Michael Davies, Peter Desjardins, Geneviève Flatt, Gordon Golding, Alain Houel, Maxime Leroux, Michel Noblet, Françoise Roman, Françoise Rouane, Antoine Schaepleynck, Sylvia Soleilhavoup et Anne-Marie de Vaivre qui ont animé des centaines de séminaires, en français, en anglais et en espagnol.
- **Assistance pratique** : Catherine Baud, Fabienne Bignonneau-Sarroste, Jean-Christophe Courte, Catherine Cruz, Danièle Desponds, Brigitte Devaux, Ludovic Dunand, Graziella Gerbet, Sylvie Jomain, Monika Neumann, Andréas Streiff et Antoinette Surun.

Introduction

Les cadres et dirigeants d'entreprises passent une grande partie de leur temps à communiquer. Ce pourcentage va croissant à mesure qu'ils occupent des positions de plus en plus élevées.

Pourtant, s'il existe de nombreux ouvrages traitant de la philosophie ou de la psychologie de la communication, ceux consacrés à ses aspects pratiques sont rares.

Cet ouvrage ne prétend pas couvrir tous les aspects de la communication d'entreprise ; il s'attache aux aspects de la communication opérationnelle tels que : dresser l'état d'une question, défendre un dossier d'investissement, présenter une stratégie, poser un problème, faire des propositions.

Les communications sont faites par écrit ou oralement, souvent avec l'aide d'un support visuel. Mais, faute d'une formation appropriée à la communication professionnelle, les cadres recourent aux principes et règles qu'ils ont appris au cours de leur formation scolaire et universitaire.

Malheureusement, cette formation n'est pas adaptée aux réalités de la vie des affaires. En effet, les communications professionnelles doivent être actives, courtes, engagées, directes, précises, positives. Ces préoccupations sont fort éloignées des règles de la composition et de la dissertation scolaire.

Nous présentons ici les méthodes et techniques concrètes les plus efficaces pour la conception et la réalisation d'un dossier ou d'un support visuel d'exposé oral. Ces méthodes et techniques ont été mises au point au cours d'actions de conseil et enrichies de l'apport de plusieurs milliers de cadres et d'étudiants qui y ont été formés.

Cet ouvrage comprend trois parties :

- ***les méthodes de base,***
- ***la réalisation pratique de documents professionnels,***
- ***la préparation de supports d'exposés convaincants.***

■ LES MÉTHODES DE BASE

Une communication professionnelle performante repose sur trois méthodes de base : concevoir et rédiger des messages, concevoir des graphiques de communication, c'est-à-dire des graphiques parlants, et, enfin, structurer les messages.

Concevoir et rédiger des messages sans équivoque

Ce qui n'est pas clair n'est pas français. (Rivarol)

La première des étapes dans le processus d'élaboration, c'est l'identification et le recueil des informations qui permettront de se faire une représentation globale du sujet à traiter. Ces informations demandent un premier travail d'extraction et de synthèse.

Dans la vie professionnelle, on demande non seulement de recueillir des faits et des données mais aussi de les analyser, de vérifier leur fiabilité et, surtout, de leur apporter une valeur ajoutée, en dégagant leur signification. Ceci implique de s'engager en exprimant son interprétation de ces faits, sous la forme d'une constatation, d'une opinion ou d'une recommandation ; en bref, de s'exprimer sous forme de messages.

Les avantages pour le lecteur sont évidents. Un message demande un minimum d'effort de compréhension, donc lui fait gagner du temps. Il ne peut y avoir d'ambiguïté sur la signification des faits. Enfin, le message éveille son intérêt et l'incite à aller plus avant.

Mais, pour rédiger des messages, l'auteur doit impérativement clarifier sa pensée, la synthétiser et l'exprimer avec précision, en sacrifiant certains détails.

Concevoir des graphiques parlants

Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours. (Napoléon)

Dans la communication d'entreprise, les chiffres prennent une grande place. Là encore, plutôt que de restituer ces chiffres tels qu'il les a trouvés, l'auteur recherchera un moyen simple, rapide et précis de les représenter graphiquement.

Grâce aux logiciels graphiques actuels, il est possible de visualiser des informations complexes, longues et difficiles à communiquer et de les rendre ainsi plus accessibles et faciles à comprendre.

Encore faut-il maîtriser les techniques de représentation. Ce n'est pas parce que l'on possède une paire de skis et un livre de technique que l'on sait skier. De même, ce n'est pas parce que l'on possède un ordinateur, PowerPoint et son mode d'emploi, que l'on saura choisir les formes graphiques appropriées à une bonne communication.

Structurer les messages avec logique et clarté

L'étape suivante du processus d'élaboration d'une communication est celle de mise en ordre de l'information. Quelle est l'idée maîtresse qui s'en dégage et comment organiser les messages pour démontrer cette idée.

Des trois modes que l'homme utilise pour organiser sa pensée — l'intuitif, le conventionnel et le méthodique — seul le troisième offre la garantie d'échapper aux particularismes et aux *a priori*.

La méthode présentée comporte deux phases :

- **analyse/synthèse de l'information** : cette première phase est destinée à permettre à l'auteur de découvrir l'idée maîtresse de son raisonnement, en procédant par groupement des messages en ensembles cohérents, puis par regroupements successifs des ensembles. Il s'agit là d'organiser ses analyses pour parvenir à la synthèse ;
- **argumentation** : elle consiste à bâtir une structure de communication à partir du message clé, en sélectionnant les messages nécessaires et en les ordonnant. Les messages deviennent alors des arguments.

On ne dira jamais assez que la maîtrise des méthodes de structuration conditionne la réussite d'une communication.

■ LA RÉALISATION PRATIQUE DE DOCUMENTS PROFESSIONNELS

Cette deuxième partie traite de la présentation des documents et expose toutes les règles, techniques et logiciels grâce auxquels la présentation physique des documents en facilite la lecture.

S'adapter à la situation

Toute communication se fait dans une situation donnée. Or, si la connaissance du sujet à traiter est indispensable, elle n'est cependant pas suffisante. Il faut préciser le résultat recherché et connaître le destinataire de cette communication et ses attentes. L'auteur peut ainsi choisir :

- **le média** approprié : document ou exposé ;
- **la forme** à adopter : ton, langage, structure, ampleur, aides visuelles, ainsi que le degré de finition souhaitable.

*Les gagnants
seront
ceux qui
restructurent
la manière
dont
l'information
circule
dans leur
entreprise.
(Bill Gates)*

*Où il n'y a
ni forme
ni ordre,
il n'y a rien.
(André
Suarès)*

Écrire pour être lu

Le critère d'appréciation d'une rédaction professionnelle efficace c'est qu'elle puisse être lue par des lecteurs pressés, parfois distraits mais toujours sélectifs.

Ce chapitre traite donc des règles à respecter dans :

- **la rédaction** proprement dite, c'est-à-dire la construction des paragraphes et des phrases ainsi que le choix des mots ;
- **le style et le ton** à utiliser en fonction de la situation ;
- **l'encadrement de la structure**, c'est-à-dire l'introduction, les transitions entre les parties et la conclusion.

Réaliser des documents attractifs

*La forme,
c'est le fond
qui remonte
à la surface.
(Victor Hugo)*

L'application des méthodes et techniques exposées dans la première partie requiert, de la part de l'auteur, un effort important de réflexion, de clarification des idées et de synthèse. Il serait dommage qu'une partie de cet effort soit perdue, pour des raisons purement matérielles.

Un document bien présenté apporte un double avantage au lecteur : un aspect plaisant, qui lui donne envie de lire le document, et une meilleure compréhension. Quelques règles de présentation permettent d'atteindre ce but.

C'est à l'auteur de contrôler leur application pour, à la fois, homogénéiser la présentation des documents et améliorer l'image de son entreprise.

■ LA PRÉPARATION DE SUPPORTS D'EXPOSÉ CONVAINCANTS

L'exposé oral et visuel est un moyen de communication de plus en plus utilisé dans les entreprises. La première raison, c'est qu'un exposé est souvent plus efficace qu'un document pour « faire passer » des messages d'action. Ensuite, l'informatique permet à tout un chacun de préparer le support visuel de son exposé.

Cependant, la technique de ce mode de communication est souvent encore mal maîtrisée par les cadres, même si la plupart se targuent d'« utiliser PowerPoint[®] » !

Préparer un support visuel comme une bande dessinée

L'exposé, au cours d'une réunion, introduit presque toujours un débat. Aussi, sa préparation nécessite-t-elle un soin tout particulier. Il faut se concentrer sur l'essentiel, structurer l'exposé autour des grands arguments et, enfin, découper l'information comme une bande dessinée.

Réaliser des supports visuels sobres et dépouillés

On ne s'improvise pas graphiste, mais l'auteur doit absolument connaître un certain nombre de techniques pour pouvoir préciser ses exigences quant à la réalisation du support visuel de son exposé et, en particulier, pour :

- **le choix des techniques** parmi toutes celles disponibles : transparents ou diapositives (bien que les deux soient aujourd'hui moins utilisés), images de synthèse fixes ou animées, etc. ;
- **la rédaction** des vues de texte et les règles de construction des graphiques et illustrations ;
- **l'emploi harmonieux de la couleur.**

■ LA MAÎTRISE DES TECHNIQUES DE L'EXPOSÉ ORAL

Au théâtre, un bon texte ne suffit pas, il faut aussi de bons acteurs.

Dans la vie professionnelle, on ne demande pas à un cadre d'être un acteur professionnel, mais on attend de lui qu'il soit audible, compréhensible et convaincant. En maîtrisant certaines techniques simples d'expression orale et gestuelle, il peut s'imposer auprès de son public et donner plus de poids à ses idées¹.

1. Nous renvoyons le lecteur intéressé par les techniques de l'exposé oral à l'ouvrage *Intervenir en public* de Jacques Bojin et Sandrine Gelin, Éditions d'Organisation, 2003.



Ils ont testé la méthode ¹

La communication est un savoir-faire crucial

Une communication bien faite est un avantage compétitif.

La communication est « payante ».

La communication représente une valeur ajoutée.

La communication consiste à faire passer des messages.

Communiquer, c'est privilégier un axe de notre analyse.

Communiquer, c'est donner la réponse à une question.

Une démarche personnelle et active, son expression est le reflet de l'importance que nous accordons aux autres.

Maîtriser les techniques de la communication apporte de la valeur ajoutée.

Savoir quand rester neutre ou au contraire s'impliquer.

Il faut utiliser à tout prix ces recommandations à chaque fois qu'il sera important de convaincre.

Pour être efficace, la communication doit être simple et claire

Bien communiquer, c'est se faire comprendre des autres.

Dans la communication, il faut comprendre et être compris par les autres.

Simplicité + clarté = efficacité.

Rester simple même si le sujet est complexe.

Objectif permanent : se faire comprendre.

Soyez clairs pour être compris.

Les choses les plus compliquées peuvent être dites simplement.

Pour bien communiquer, soyons clairs, allons droit au but en y mettant la forme.

Bien que le monde soit complexe, la communication doit rester simple.

La quantité d'informations n'est pas un gage d'excellence.

En communication, il faut savoir reformuler, de manière claire et simple, une information, aussi complexe soit-elle.

On ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi en communication si l'on veut que l'objectif soit atteint.

On peut apprendre à communiquer

La communication ne s'improvise pas.

Il faut s'imprégner de ce que l'on a à dire.

La communication est l'expression d'une logique.

1. Ces commentaires reflètent le « vécu » de milliers de participants à nos séminaires. Ils répondent à la question : « Quelles sont les trois principales leçons que vous avez retenues de ces méthodes et techniques ? »

La communication exige de rentrer dans la logique de l'autre et de réfléchir avant toute mise en situation importante professionnellement.

La communication est un problème de fond, pas seulement de forme.

Faire la différence entre l'idée à faire passer et la façon de la faire passer.

La communication est difficile. Il existe cependant des moyens, des outils qui permettent de s'améliorer.

Il faut s'approprier les bons outils, la bonne démarche intellectuelle et les appliquer avec rigueur.

Raisonnement amont et application de règles simples conduisent à faire de la bonne communication.

Communiquer, c'est passer des messages structurés, adaptés, avec des supports visuels pros.

Définir un objectif de communication.

Pour bien communiquer, il faut savoir de quoi l'on parle et avoir défini clairement le message que l'on veut transmettre à ses interlocuteurs.

Une bonne communication requiert une bonne formation et culture générale et en même temps une bonne connaissance technique de la matière de la communication et de ses implications.

Cultiver le naturel, ne pas hésiter à faire appel à des ressorts primaires ou affectifs, essayer de comprendre le mode de fonctionnement des autres pour avoir une communication efficace, créer l'« harmonie ».

Il est à l'évidence fondamental de se livrer le plus souvent possible à l'exercice qui consiste, dans toute situation de communication, à définir de manière claire, concise et compréhensible, les messages que l'on veut faire passer préalablement à toute rédaction écrite ou exposé oral, en s'efforçant d'appliquer toujours la même méthodologie.

Communiquer, cela demande beaucoup de travail

Tant vaut la préparation, tant vaut l'action.

Il faut bien penser pour bien communiquer.

Toute communication doit être préparée.

Avant tout, il faut avoir collecté toutes les données.

La communication professionnelle nécessite beaucoup de préparation.

Bien faire exige un gros travail de préparation.

Assurez-vous que vous avez répondu aux questions de base.

Bien communiquer nécessite une remise en cause importante de nos habitudes et d'y consacrer beaucoup de temps.

Communication efficace, mais que de préparation en amont indispensable !

Avoir bien compris (long travail personnel) avant d'expliquer aux autres (3/4 d'heure).

Une méthode originale¹

Oubliez tout ce que vous avez appris en français à l'école.

Prise de conscience d'une nouvelle discipline.

Une autre approche, totalement différente, de la communication.

Une approche conceptuelle de la communication.

Un état d'esprit, une prise de conscience.

Un outil réellement intéressant et exploitable.

Une vraie méthode de travail, pas seulement des « recettes ».

Démarche structurée d'extraction et de présentation des idées.

Prise de conscience de mes insuffisances rédactionnelles associées à des outils pour améliorer son impact en fonction de l'objectif et du public.

Apprendre la synthèse de données et de l'analyse et la transmission des données.

Effet de « révélation » qui se produit dans les trois premières heures.

Quand on sort d'ici, on ne raisonne plus comme avant.

Sentiment d'avoir vraiment appris quelque chose et volonté de le mettre en application très vite.

Formaliser des idées de bon sens.

Découverte d'aspects insoupçonnés mais fondamentaux dans une communication.

Une justification formelle de principes que j'appliquais depuis toujours.

Sentiment de travailler sur un sujet qui peut m'apporter énormément dans ma profession.

La méthode proposée peut fédérer tout un groupe. Elle permet aussi de décomposer le travail et de le répartir.

Puissante ouverture sur les possibilités de la communication orale et visuelle.

Exemple vivant d'une communication qui informe, fait réfléchir et donne très envie d'agir.

Il existe une méthodologie de la communication simple que je peux acquérir sans trop de difficulté.

Je regrette de ne pas avoir connu plus tôt ce type de méthodes.

La technique s'applique à toute situation.

Les méthodes enseignées s'adressent à tous, même chevronnés.

Je sors convaincu que l'on peut surmonter toute situation, quelle qu'elle soit.

Vigilance jusqu'au détail.

Excellent, inhabituel dans le cadre professionnel et à fort retentissement.

C'est presque de la magie !

1. Les participants ont donné une note globale de 8,42/10 aux séminaires et de 8,16/10 pour l'applicabilité dans leur activité professionnelle (sondage réalisé sur un échantillon significatif d'environ 1 000 participants).

Une méthode et des techniques particulièrement efficaces

Des notions de base et des concepts nouveaux.

Une méthode constructive tournée vers l'action.

Une technique indispensable.

Disposer de règles simples à appliquer et qui soient efficaces.

Prise de conscience d'une méthode allant au-delà de la structuration habituelle.

Découvrir des méthodes qui peuvent être utilisées dès demain.

Procéder à une analyse structurée des données.

Méthodologies simples et pleines de bon sens, mais qu'on oublie souvent et qui permettent d'être plus efficaces.

Utiliser, chaque fois que nécessaire, les techniques de communication.

Combinaison d'une totalité cohérente et du détail approfondi dans lequel on va.

C'est véritablement au fond de ce que peut être une communication, notamment dans sa méthode de décorticage, d'analyse structurée d'un message.

Des petits « trucs » extrêmement importants, primordiaux.

La mise en situation par des exercices difficiles permet de mieux comprendre un message.



Exercice d'introduction¹

Lisez soigneusement l'histoire suivante en considérant que les informations qu'elle contient, bien que parfois vagues, sont exactes.

Puis, décidez si chaque proposition est vraie (V), fautive (F) ou discutable (?), en vous référant strictement au texte. Entourez le symbole correspondant.

L'histoire

Un commerçant venait d'éteindre les lumières dans le magasin quand un homme apparut et demanda de l'argent. Le propriétaire ouvrit une caisse enregistreuse.

Le contenu de la caisse enregistreuse fut ramassé et l'homme s'enfuit. Un agent de police fut averti immédiatement.

Les affirmations

- | | | | | |
|-----|--|---|---|---|
| 1. | Un homme apparut après que le propriétaire eut éteint les lumières de son magasin. | V | F | ? |
| 2. | Le voleur ne demanda pas d'argent. | V | F | ? |
| 3. | L'homme qui ouvrit la caisse enregistreuse était le propriétaire. | V | F | ? |
| 4. | Le propriétaire ramassa le contenu de la caisse et s'enfuit. | V | F | ? |
| 5. | Quelqu'un ouvrit une caisse enregistreuse. | V | F | ? |
| 6. | Après que l'homme qui avait demandé l'argent eut ramassé le contenu de la caisse, il s'enfuit. | V | F | ? |
| 7. | La caisse enregistreuse contenait de l'argent, mais l'histoire ne dit pas combien. | V | F | ? |
| 8. | Le voleur ouvrit la caisse enregistreuse. | V | F | ? |
| 9. | Le voleur n'emporta pas d'argent. | V | F | ? |
| 10. | L'homme s'enfuit du magasin en emportant avec lui le contenu de la caisse. | V | F | ? |
| 11. | L'histoire traite d'une série d'événements dans lesquels seules trois personnes sont mentionnées : le propriétaire du magasin, un homme qui demanda de l'argent, un agent de police. | V | F | ? |

1. Corrigé p. 323.

Partie 1 ---

Maîtrisez les méthodes de base

- Chapitre 1 Rédigez sous forme de messages sans équivoque
- Chapitre 2 Concevez des graphiques parlants
- Chapitre 3 Structurez vos messages avec logique et clarté

Le chapitre 1 en un coup d'œil

Chapitre 1 Rédigez sous forme de messages sans équivoque

Clarifiez vos idées en rédigeant sous forme de messages

Les messages extraient la signification d'une information...

... en lui apportant une valeur ajoutée...

... pour répondre aux besoins de l'analyse

Communiquez mieux

Non pas l'objet de l'analyse, mais son résultat...

... sans ambiguïté

Mettez en évidence votre degré d'engagement

Il existe trois types de messages

- La constatation exprime une évidence
- L'opinion exprime un jugement
- La recommandation exprime un besoin d'action

Le choix du type de message dépend de deux facteurs

- L'objectif...
- ... et l'objet de la communication

Chapitre 1 ■

Rédigez sous forme de messages sans équivoque

Pour informer ou convaincre, il faut d'abord qu'un document soit lu, puis qu'il soit compris et correctement interprété ; enfin, il faut que son « message » soit retenu. Les idées qu'il énumère doivent être parfaitement claires.

Dans la vie professionnelle, rapporter des faits est rarement suffisant. Un responsable doit apporter une valeur ajoutée à la collecte d'informations, donner son interprétation des faits, son opinion et généralement formuler des conclusions ou des recommandations.

Contrairement à l'adage, les faits ne parlent pas d'eux-mêmes : ni à celui qui collecte l'information, ni à celui auquel elle est destinée. Ceci exige que l'information soit travaillée pour devenir claire et, par conséquent, être mieux comprise et mieux communiquée.

L'un des plus sûrs moyens pour arriver à ce résultat est de s'exprimer sous forme d'une suite de messages. Ce premier chapitre traite de la réflexion nécessaire pour y parvenir et de la forme que les messages peuvent prendre.

Figure 1.1 : Extraire la signification d'une information en lui apportant une valeur ajoutée

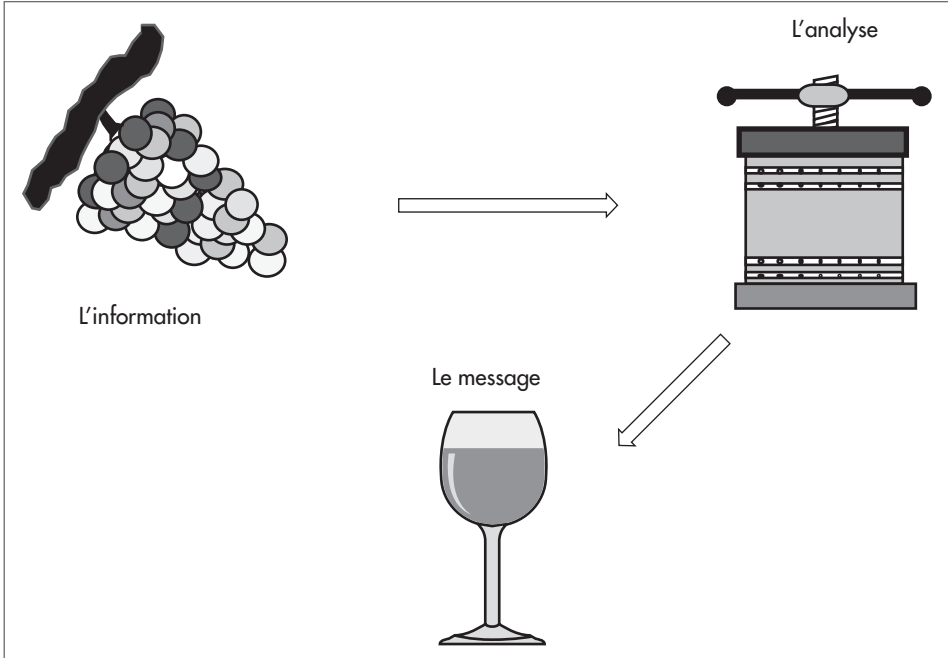
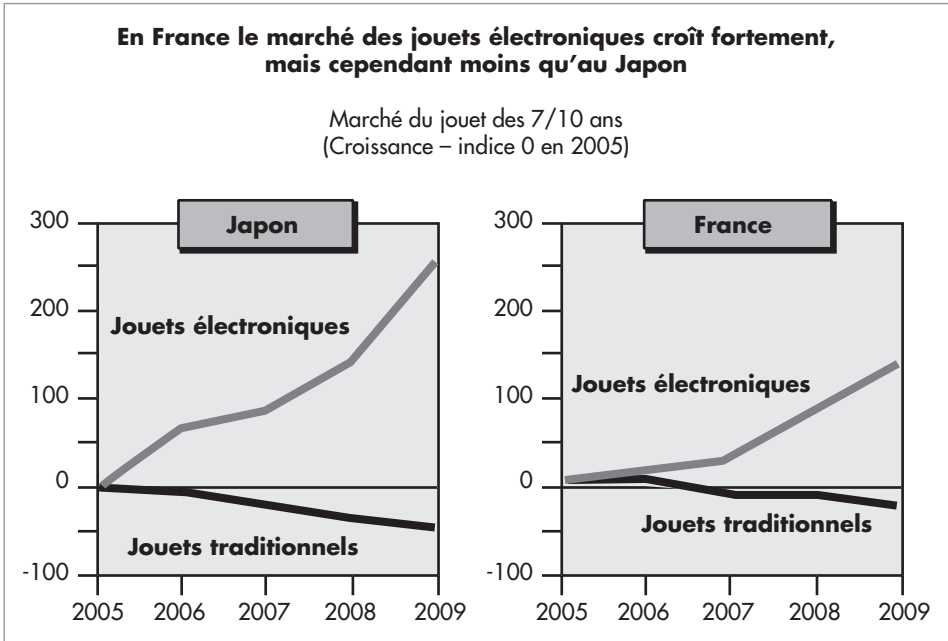


Figure 1.2 : Des messages pour répondre aux besoins de l'analyse



■ CLARIFIEZ VOS IDÉES EN RÉDIGEANT SOUS FORME DE MESSAGES

Le premier travail qui s'impose à l'auteur est celui de la collecte de l'information ; celle-ci va se présenter sous forme de textes, de tableaux de chiffres et éventuellement de graphiques.

Pour comprendre cette masse d'informations, il doit donc l'analyser, extraire sa signification et lui apporter une valeur ajoutée.

Les messages extraient la signification d'une information...

En général, l'information est collectée à l'état brut ; elle n'est pas utilisable telle quelle et doit subir une transformation pour devenir communication.

Cette transformation consiste à extraire la signification de cette information brute, c'est-à-dire à trouver et exprimer le sens d'un texte, de chiffres ou d'un graphique, en quelques mots ou courtes phrases. C'est ce que l'on appelle « un message ».

*Nos plus claires idées sont filles d'un travail obscur.
(Paul Valéry)*

Le message est donc la signification extraite de l'information initiale, comme le vin est extrait du raisin (figure 1.1).

... en lui apportant une valeur ajoutée...

Raisin et vin sont des choses différentes. Le vin est un produit élaboré qui apporte autre chose que la simple grappe de raisin. De même, le message apporte une valeur ajoutée à l'information de base. C'est l'analyse qui génère cette valeur ajoutée, en dégageant la signification profonde des faits, en identifiant leurs causes ou leurs conséquences possibles.

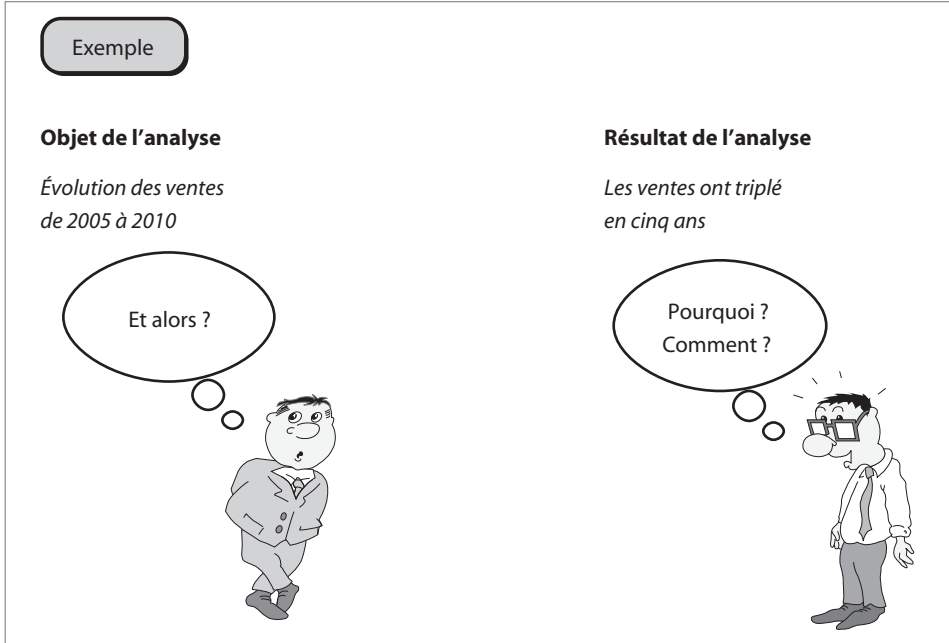
Un message est une synthèse ; c'est un titre actif qui exprime ce qui ressort de l'analyse.

... pour répondre aux besoins de l'analyse

L'analyse d'une information se fait sous un angle précis que le message doit refléter en répondant au besoin de l'analyse.

À besoin différent, analyse différente et message différent (figure 1.2).

Figure 1.3 : Un message communique, non pas l'objet de l'analyse, mais son résultat



■ COMMUNIQUEZ MIEUX

Les messages ont une autre fonction : mieux communiquer, c'est-à-dire clarifier et préciser la pensée pour qu'elle soit mieux comprise.

Non pas l'objet de l'analyse, mais son résultat...

Une fois la signification des données dégagée et leurs causes ou conséquences possibles identifiées, il faut se forger une opinion et en tirer des conclusions ou des recommandations.

La seule manière de présenter les faits et de traduire sa pensée avec exactitude consiste à rédiger des messages, c'est-à-dire des éléments d'information actifs qui soulèvent une question dans l'esprit du lecteur (comment ? pourquoi l'auteur me dit-il ceci ?) et l'incitent à aller plus loin.

Pour cela, un simple titre descriptif, tel que *Évolution des ventes de 2005 à 2010*, est insuffisant. Un titre actif, tel que *Les ventes ont triplé entre 2005 et 2010*, produit cet effet. Le message communique ainsi, non pas l'objet de l'analyse, mais son résultat (figure 1.3).

... sans ambiguïté

L'efficacité est la caractéristique essentielle d'un message. Or, pour être efficace, le message doit lever toute ambiguïté. Il faut donc travailler sa formulation dans cet objectif.

Les avantages sont sans commune mesure avec l'effort requis, car un document rédigé sous forme de messages liés logiquement présente plusieurs avantages :

- il incite le lecteur à en savoir plus ;
- il attire son attention sur ce qui doit être retenu ;
- il lui fait gagner du temps ; il peut ainsi consacrer son énergie à « absorber » les messages, en mesurer les implications et préparer son action.

Quand un homme est enveloppé dans ses pensées, cela fait un bien petit paquet.
(John Ruskin)

Il n'y a pas de honte à être compris du premier coup.
(Philippe Bouvard)

Faites-moi un papier pour quelqu'un de bête et pressé.
(Lyautey)

Figure 1.4 : Les messages traduisent le degré d'engagement de l'auteur

OBJET DE L'ANALYSE	MESSAGE QUI EN DÉCOULE
<ul style="list-style-type: none"> - Évolution du marché mondial pharmaceutique (2000-2008). - Chiffres d'affaires comparés des producteurs européens de véhicules de tourisme. - Poids des circuits de distribution dans les ventes du produit "Z". 	<p>a. Constatations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché mondial pharmaceutique a crû de 14 % par an de 2000 à 2008. - VAG est le premier constructeur européen de véhicules de tourisme. - 35 % des ventes du produit "Z" s'effectuent dans les supermarchés.
<ul style="list-style-type: none"> - Évolution comparée de nos ventes et de celles de "X". - Évolution des charges sociales en Europe. - Facteurs clés de réussite en électronique. 	<p>b. Opinions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte croissance de nos ventes qui restent cependant loin derrière celles de "X". - Augmentation inévitable des charges sociales en Europe. - En électronique, la priorité est d'anticiper l'évolution technologique.
<ul style="list-style-type: none"> - Part des principaux fabricants sur notre marché. - Analyse du point mort de la société. - Évolution du marché européen des micro-ordinateurs. 	<p>c. Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réaction s'impose si nous voulons continuer à jouer un rôle majeur sur le marché. - Nous devons réduire nos coûts fixes de 42 à 35 % pour revenir au point mort. - Notre effort marketing doit porter sur les grands comptes.

■ METTEZ EN ÉVIDENCE VOTRE DEGRÉ D'ENGAGEMENT

La rédaction des messages n'est pas anodine : le type de message et le style adopté sont fonction d'un choix tactique, voire stratégique, de la part de l'auteur. On choisit un message en fonction de l'objectif que l'on poursuit et de l'objet de la communication. Ainsi, le message reflète un engagement.

Il existe trois types de messages

Formuler un message exige d'explicitier une réflexion.

Il existe trois types de messages qui engagent toujours celui qui les formule, mais à des degrés différents : constatation, opinion et recommandation. Ils doivent toujours être rédigés sous forme d'affirmations.

La constatation exprime une évidence

La constatation est l'expression d'une observation que l'on rapporte : évolution d'un marché, d'un chiffre d'affaires, répartition des activités, etc. Chaque fois que cela est possible, cette observation doit être quantifiée. D'autre part, un message constatation doit être inattaquable par définition. L'auteur ne s'engage que sur la rigueur de son constat qui doit être exact et complet (figure 1.4.a).

*Agir en homme de pensée et penser en homme d'action.
(Henri Bergson)*

L'opinion exprime un jugement

Par jugement, on entend l'interprétation par l'auteur de la signification du fait observé. Lorsqu'il émet une opinion, son engagement est plus marqué que dans une constatation puisqu'il donne son interprétation des faits ; son jugement renvoie à son système de valeurs et à son expérience (figure 1.4.b).

*En communication d'affaires, le flou est plus malsain que l'erreur.
(Marcel Dunand)*

La recommandation exprime un besoin d'action

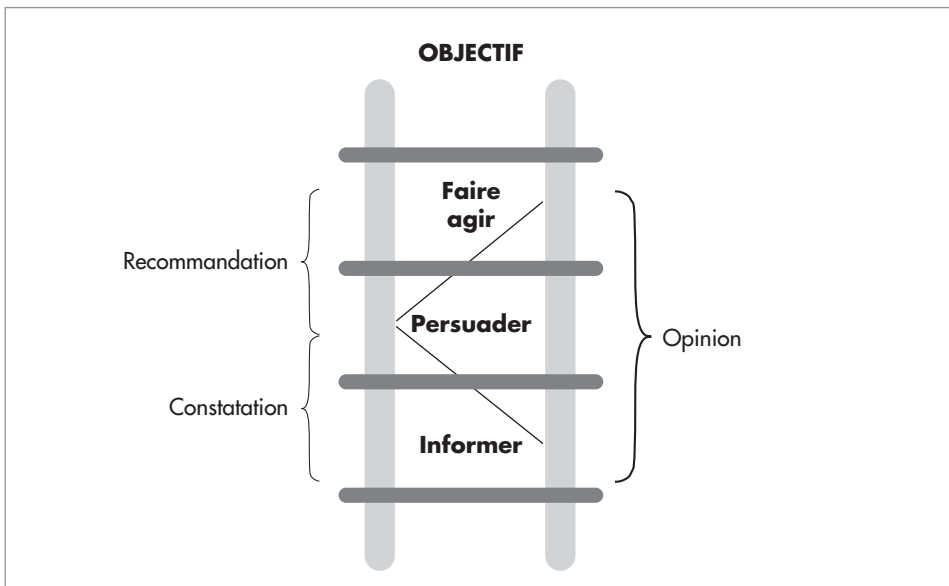
Ce dernier type de message reflète la position de l'auteur sur les conséquences d'un fait observé : les actions à entreprendre. C'est le degré supérieur de l'engagement de l'auteur (figure 1.4.c).

Notons que la même information peut donner lieu à plusieurs messages et que les trois types de messages se retrouvent généralement dans un même document.

Figure 1.5 : D'une même information, on peut tirer trois types de message

<p>“Trois inventions sont nées en Chine : la poudre, la boussole et l'imprimerie ; elles n'ont pas sensiblement modifié la société chinoise.</p> <p>Transportées quelques siècles plus tard en Europe, ces innovations ont révolutionné l'art de la guerre, conduit à la découverte et à la conquête de nouveaux mondes et amorcé une redistribution fondamentale des pouvoirs.”</p>	<p>Constatation Trois inventions capitales pour l'humanité sont nées en Chine.</p> <p>Opinion La technique n'agit que par sa résonance sociale.</p> <p>Recommandation Confiez la recherche aux Chinois, et le développement aux Européens.</p>
--	---

Figure 1.6 : Le choix du message est d'abord dicté par l'objectif



■ LE CHOIX DU TYPE DE MESSAGE DÉPEND DE DEUX FACTEURS

L'expérience montre que l'analyse d'une information (faits, chiffres...) peut conduire à des conclusions différentes. Autrement dit, d'une même information, on peut tirer plusieurs messages (figure 1.5).

Le choix de l'auteur est dicté par l'objectif qu'il s'est fixé et, dans une certaine mesure, par l'objet de la communication.

L'objectif...

Une communication peut avoir trois types d'objectifs : informer, persuader ou faire agir. Selon son objectif, l'auteur aura recours en priorité à l'un des trois types de messages (figure 1.6) :

- **constatation** pour informer et attirer l'attention ;
- **opinion** pour persuader et commencer à faire agir ;
- **recommandation**, éventuellement pour persuader, mais surtout pour faire agir.

... et l'objet de la communication

L'objet de la communication est, à la fois, la question posée et la manière dont son sujet est formulé.

Par exemple, si l'objet de la communication est « Analyse mondiale de l'industrie des microprocesseurs », on emploiera un message de type « constatation ».

Si le thème suivant est « Performance des fabricants européens dans cette industrie », on utilisera des messages « opinions ».

En revanche, pour « Comment l'Europe peut-elle améliorer sa position sur le marché des microprocesseurs ? », on utilisera des messages « recommandations ».

*Rien
n'est plus
dangereux
qu'une idée
quand on n'a
qu'une idée.
(Alain)*



Ils ont testé la méthode

Les messages, un concept clé

La partie qui m'a le plus apporté ; le mot « message » n'est plus vide de sens pour moi.

Ne pas confondre message et titre : un titre doit être actif.

Ne pas oublier le message, le message et encore le message.

Arriver à extraire, faire apparaître les messages et le message clé d'un texte.

Toujours donner un message et le donner en premier.

Développez ce que vous avez à dire avec des messages.

Si le message n'est pas clair, il ne passe pas.

Les messages clarifient les idées

Les messages c'est essentiel, il faut transformer les idées en messages.

Les messages permettent de rendre simple ce qui est complexe.

Extraire l'idée maîtresse et l'exprimer par un message.

La formalisation d'un message aide à préciser et à enrichir notre propre pensée.

Mâcher au maximum l'information/le message et donner peu d'informations à la fois.

Un message est une information analytique.

Simplifier au maximum les messages.

Reformuler les messages du client mais la méthode de reformulation est à employer avec précaution.

Préciser les mots et les idées : le bon mot, le bon schéma pour le bon argument.

Un message permet de se poser les bonnes questions.

Il est nécessaire de dégager des messages clairs et fondés.

Savoir analyser les connaissances que l'on a pour, ensuite, savoir structurer son raisonnement et, au-delà, sa communication.

Les messages permettent de mieux communiquer

La communication passe par des messages clés.

Les messages sont plus porteurs que de longs paragraphes.

Identifier le message au public que l'on vise.

Un message doit attirer l'attention de l'auditoire.

Limiter le nombre de messages.

Exposer des arguments clairs, précis et courts.

Rien n'est jamais évident si ce n'est pas exprimé de manière univoque.

Un message doit avoir un contenu percutant.

Employer le langage le plus simple possible.

S'exprimer dans un langage opérationnel.

Être le plus sobre possible dans la manière de rédiger.

Rédiger des messages expressifs.

S'astreindre à être clair et concis.

Utiliser des verbes pour annoncer une idée.

Trouver le bon message en fonction de ce que l'on veut démontrer.

Un message est important dans sa forme, sa structure, sa destination.

Pour éveiller l'intérêt, il est nécessaire de vendre des messages « commerciaux ».

Démarrer bille en tête.

Lister les messages et les rendre homogènes par l'analyse.

Essayer de trouver une visualisation adéquate pour un message précis.

Le choix de bons messages et de bons graphiques aide de façon importante à faire passer une idée.

Les messages « engageant » leur auteur

Le message a une force supérieure au concept.

Bien évaluer la force et la portée du message qui doit être transmis.

Ne pas confondre constatation, opinion et recommandation.

Un message de constat, d'opinion ou de recommandation mais toujours un message clé.

Marteler le message clé dans une introduction, le développement, la conclusion de l'exposé.

Donner son opinion de façon « commerciale ».

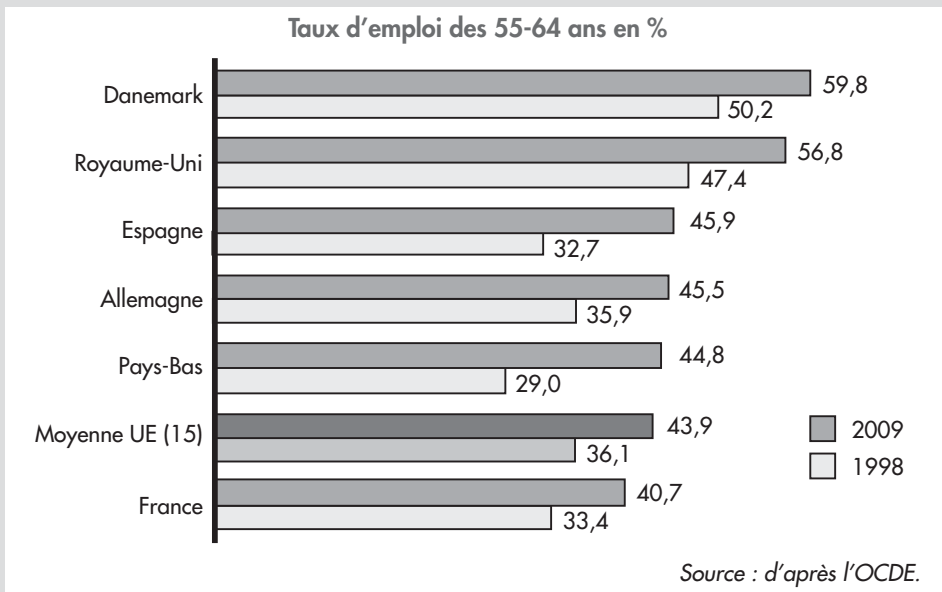
Communiquer, c'est s'engager.



Exercices sur les messages¹

1.1. Rédiger des messages à partir d'un graphique

Rédigez à partir du graphique ci-dessous un message constatation, un message opinion, un message recommandation.



1.2. Rédiger des messages à partir de tableaux de chiffres

Les tableaux de chiffres suivants représentent la valeur des ventes des produits A, B, C pour les années 2005 à 2008.

Trouvez les quatre messages correspondant chacun aux chiffres entourés.

	2006	2007	2008	2009	
A	88	94	103	113	
B	26	30	36	39	→ Message
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	

1. Corrigés p. 324.

	2006	2007	2008	2009	
A	88	94	103	113	→ Message
B	26	30	36	39	
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	

	2006	2007	2008	2009	
A	88	94	103	113	→ Message
B	26	30	36	39	
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	

	2006	2007	2008	2009	
A	88	94	103	113	→ Message
B	26	30	36	39	
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	

1.3. Rédiger des messages à partir d'un texte

Rédigez à partir du texte ci-dessous un message constatation, un message opinion, un message recommandation.

« Une des causes les plus mal connues du déclin américain est sans doute le système des *business schools*.

Toute la future élite des affaires passe au moule des finances, de la comptabilité, de la stratégie et de la planification. Elle a appris à n'être jugée que par les résultats boursiers des actions des entreprises et à n'attendre de récompenses que sous forme de revenus.

Ni l'innovation, ni le goût de créer techniquement, ni le désir d'apprendre n'ont été érigés en valeur sociale.

Cela participe certainement au déclin des petites entreprises américaines et à la bureaucratisation des grandes. »

Jacques Attali, *En finir avec les cadres*.

Le chapitre 2 en un coup d'œil

Chapitre 2 Concevez des graphiques parlants

Utilisez des graphiques pour mieux visualiser vos messages	Un complément du texte et du discours	
	Les deux fonctions du graphique	<ul style="list-style-type: none"> • Le graphique d'analyse est souvent complexe • Le graphique de communication fait passer le message
	Les limites de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> • Un bon graphique de communication sacrifie les détails • La situation détermine le type de graphique approprié
Choisissez entre deux familles de graphiques	Les graphiques quantitatifs comparent des valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Décomposition • Répartition • Évolution • Position • Corrélation
	Les graphiques qualitatifs décrivent des situations	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramme de flux • Organigramme • Planning • Matrice d'évaluation • Grille de positionnement stratégique • Cartes • Diagrammes conceptuels
Suivez les règles d'une réalisation cohérente	Choisir la forme de base	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifier l'information • Choisir la bonne échelle
	Adapter le graphique au message	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre le message en valeur • Couper ou non les barres • Rester simple et direct • Combiner les formes de base • Proportionner barres et colonnes
	Travailler l'esthétique des graphiques	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la bonne taille • Différencier les traits • Donner du volume aux surfaces • Utiliser les grisés à bon escient • Habiller le graphique • Faire varier la typographie

Chapitre 2 ■

Concevez des graphiques parlants

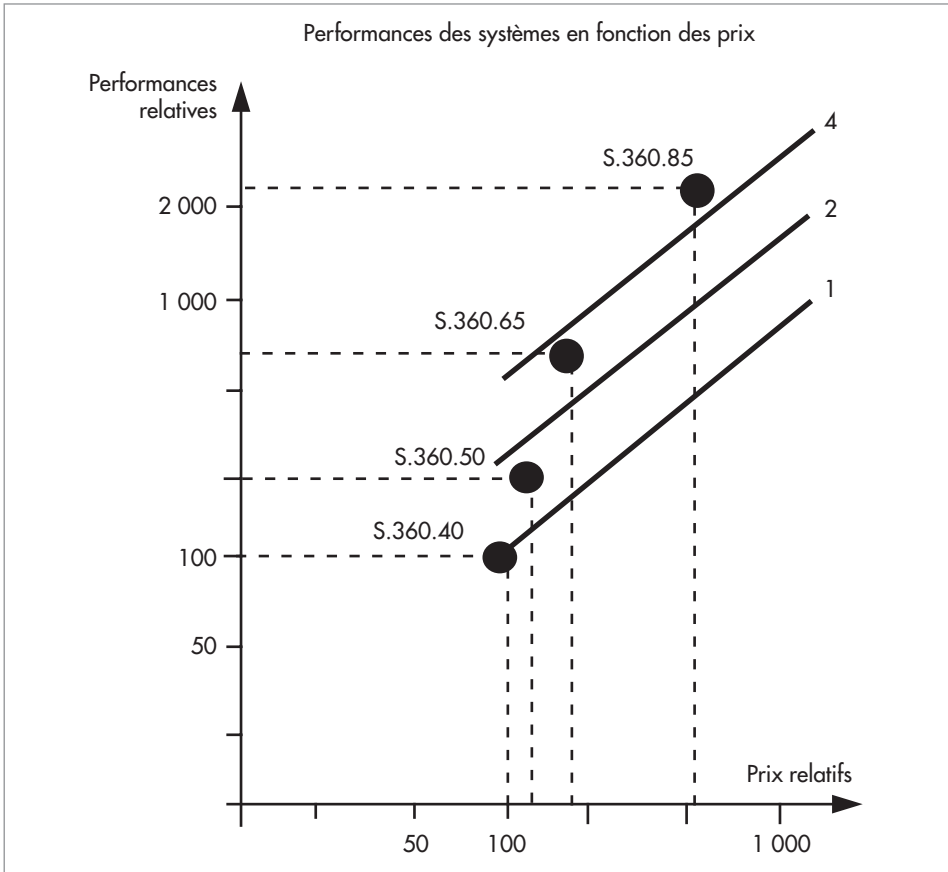
Les graphiques et les schémas constituent l'un des moyens les plus efficaces pour rendre facilement compréhensible une information copieuse et complexe. Un long tableau de chiffres ou un raisonnement compliqué peuvent se traduire sous une forme simple.

*Une image
vaut mille
mots.
(Confucius)*

Ce chapitre décrit en détail les principales formes de graphiques (quantitatifs et qualitatifs) spécifiquement destinés à la communication. Il expose les techniques à utiliser pour leur élaboration, et les mesures à prendre pour mettre en valeur le message illustré.

*Le dessin,
c'est un outil
à raconter.
(Christophe
Chabouté)*

Figure 2.1 : Le graphique d'analyse n'est souvent compris que par son auteur



■ UTILISEZ DES GRAPHIQUES POUR MIEUX VISUALISER VOS MESSAGES

Pour se servir des graphiques de manière efficace, il est d'abord indispensable de bien comprendre leur raison d'être et leurs fonctions, c'est-à-dire pourquoi et quand il convient de les utiliser. Ce n'est qu'ensuite qu'on peut apprendre leurs règles de construction et leur mode d'emploi.

Un complément du texte et du discours

Un graphique permet de rendre simple et claire une information complexe, longue et pénible à comprendre, ou difficile à communiquer :

- **il remplace des tableaux de chiffres** indigestes par une représentation visuelle qui fait apparaître clairement les relations entre ces chiffres ;
- **il schématise** des parties du raisonnement ou des informations très complexes à décrire.

*Un court croquis vaut mieux qu'un long discours.
(Napoléon)*

Les deux fonctions du graphique

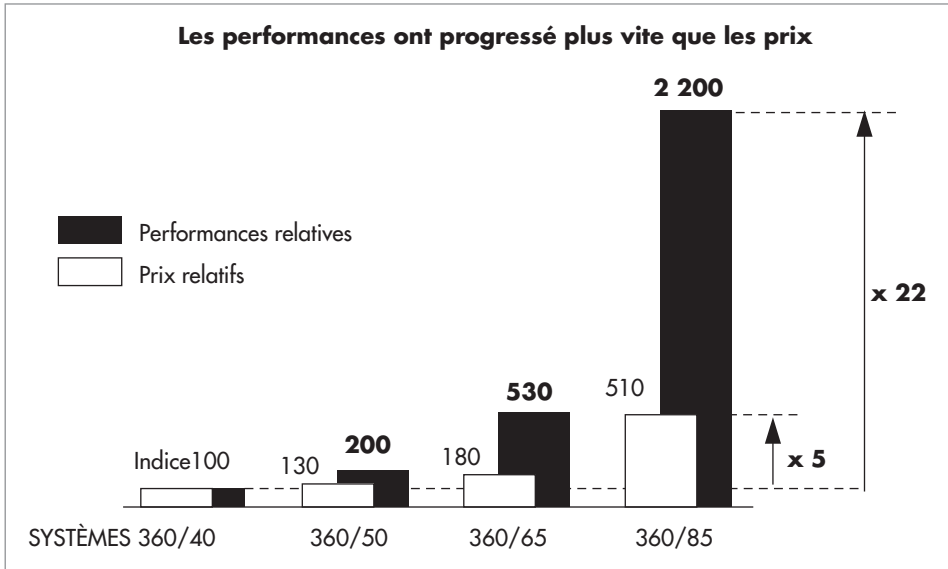
Dans un premier temps, le graphique est un outil d'analyse ; ensuite c'est un outil de communication. La forme est souvent différente selon les cas.

Le graphique d'analyse est souvent complexe

Analyser un tableau de chiffres et en tirer des conclusions constitue un travail plutôt fastidieux et qui requiert une certaine expérience. De plus, une telle analyse est souvent incomplète car, l'imagination dans ce domaine étant généralement limitée, certaines constatations peuvent échapper à l'analyste (figure 2.1).

Lorsque le tableau est traduit graphiquement, il devient possible de voir, et non plus d'imaginer, les valeurs, tendances et relations entre les chiffres. Le graphique permet ainsi une analyse plus rapide, plus sûre et plus complète d'une information complexe.

Figure 2.2 : Le graphique de communication fait passer le message



Le graphique de communication fait passer le message

Une analyse débouche souvent sur plusieurs messages. Ce serait une erreur de vouloir les communiquer tous au moyen d'un seul graphique car aucun d'eux ne ressortirait clairement et le lecteur aurait du mal à les retenir. On ne peut donc présenter qu'un seul message par graphique, quitte à dessiner autant de graphiques que de messages.

Ceci implique de remanier le graphique d'analyse afin, s'il y a lieu, de le décomposer et, dans tous les cas, de le rendre clair, simple et direct. Cette opération est particulièrement importante car le lecteur ne retient, le plus souvent, que la première impression qui se dégage d'un graphique (figure 2.2).

Pour beaucoup, les graphiques paraissent techniques. Cette réputation est due surtout aux graphiques d'analyse (abaques, échelles logarithmiques, etc.), non aux graphiques de communication. La suite de ce chapitre a donc pour objectif de modifier cette image et de démontrer qu'une bonne utilisation des graphiques constitue un atout important pour l'efficacité d'une communication.

L'image alerte, l'écrit persuade. (Nicolas Hulot)

Avec les mots, on marque le mouvement, avec les images, on le fixe. (Louis Scutenaire)

Les limites de l'outil

Opter pour des graphiques de communication impose un certain nombre de contraintes, parce que ces graphiques ont leurs limites.

Un bon graphique de communication sacrifie les détails

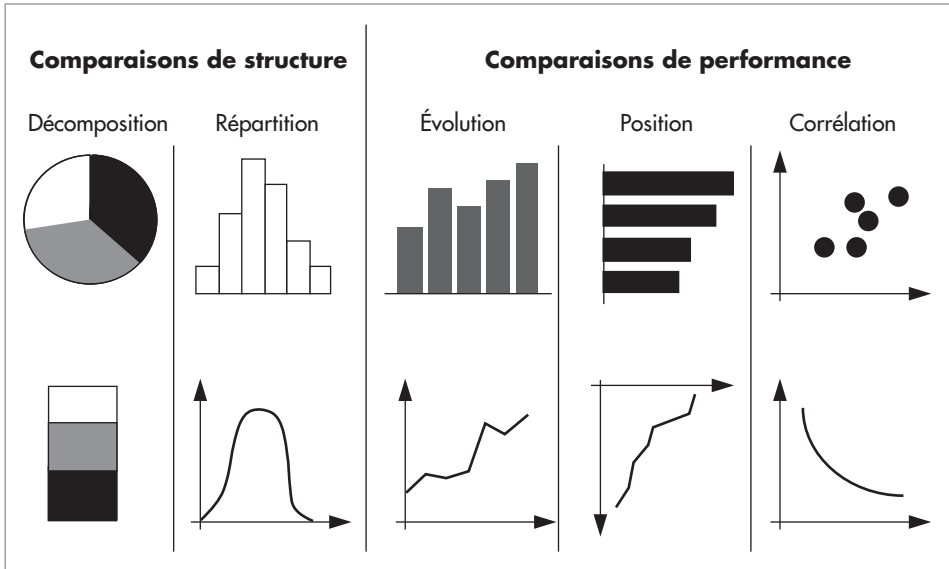
Il faut accepter d'être moins précis qu'avec un tableau de chiffres. On recherche un effet visuel et on fait des choix.

La situation détermine le type de graphique approprié

En phase de discussion et de réflexion, les détails comptent. Ils ne doivent pas être sacrifiés. On utilise alors des tableaux et des graphiques d'analyse.

Au fur et à mesure que le travail avance, on peut commencer à utiliser des graphiques de communication qui constituent des aides à la décision.

Figure 2.3 : Les graphiques quantitatifs visualisent cinq types de comparaisons



■ CHOISISSEZ ENTRE DEUX FAMILLES DE GRAPHIQUES

Les pages suivantes traitent des formes graphiques les plus usuelles de graphiques de communication, puis de leur réalisation.

Globalement, on les classe en deux groupes, selon la nature de l'information qu'ils mettent en évidence :

- les **graphiques quantitatifs** représentent des informations chiffrées et répondent à la question « Combien ? ». Ce sont les plus répandus dans les documents d'affaires ;
- les **graphiques qualitatifs** représentent des informations non chiffrées et répondent à des types de questions différents : « Comment ? », « Pourquoi ? », « Quand ? », « Où ? », etc. Leur domaine est vaste et complexe, et sort, en grande partie, du champ traité par cet ouvrage. Aussi, nous ne présenterons ici que les plus utilisés.

Les graphiques quantitatifs comparent des valeurs

Les graphiques quantitatifs servent à visualiser des données chiffrées afin de les apprécier et de les comparer plus facilement et plus sûrement. C'est par comparaison qu'un chiffre devient significatif.

On distingue cinq types de comparaisons regroupés en deux familles :

- **les comparaisons de structure** : décomposition et répartition ;
- **les comparaisons de performance** : évolution, position et corrélation.

Plusieurs structures visuelles de base sont possibles pour les représenter. Le choix dépend généralement du sens du message ou de la longueur de la série à représenter (figure 2.3).

Pour habituer le lecteur à l'utilisation des graphiques à partir du message qu'il cherche à illustrer, nous avons présenté les graphiques quantitatifs par type de comparaison plutôt que par type de structure visuelle¹.

Dans les pages suivantes, une double page est consacrée à chaque type de comparaison. La page de droite définit la comparaison, présente les structures visuelles de base et décrit les principales caractéristiques de ces structures. La page de gauche montre des exemples de structures visuelles simples et dérivées.

*On ne compare bien que ce que l'on peut mesurer.
(Jacques Bojijn)*

1. Le but est ici uniquement pédagogique. Les messages, lorsqu'il y en a, se rapportent au type de graphique décrit et non au graphique lui-même.

Figure 2.4

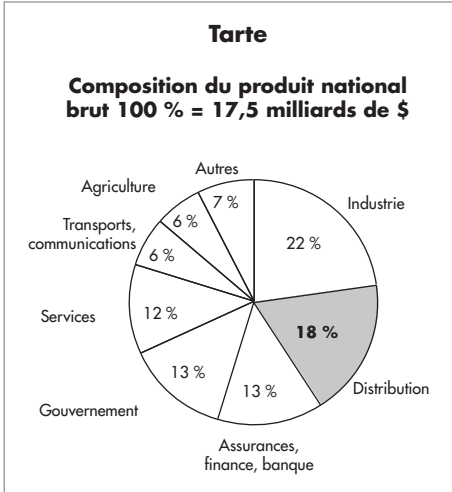


Figure 2.5.a

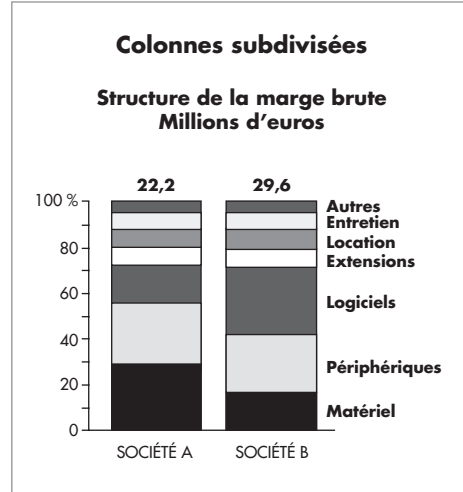


Figure 2.5.b

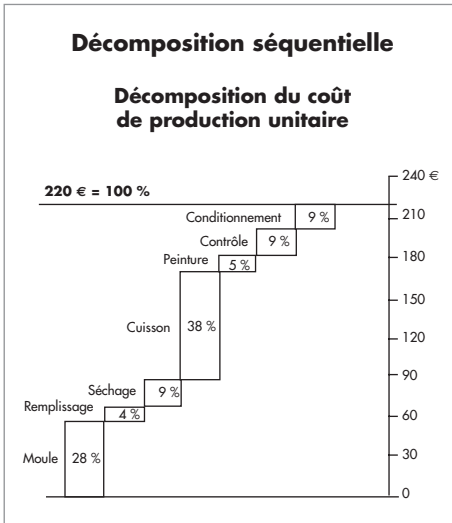
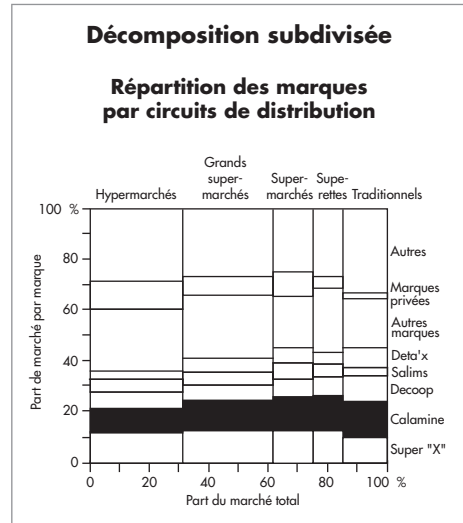


Figure 2.5.c



Décomposition

Elle montre la part relative des composants d'un total selon un caractère qualitatif (par unités, par produits, par fonctions, etc.).

Formes de base

- **Tarte** (figure 2.4) :
 - huit composants maximum ;
 - ordre décroissant dans le sens des aiguilles d'une montre en partant de midi ;
 - le segment divers est toujours placé à la fin ;
 - noms des composants à l'extérieur des parts ;
 - valeurs relatives des composants exprimées en % et à l'intérieur des parts ;
 - valeurs absolues des composants placées à côté du nom des composants ;
 - grisé sur les composants à faire ressortir.
- **Colonne segmentée** :
 - huit composants maximum classés en ordre décroissant en partant de la ligne de base ;
 - le segment divers est toujours placé le dernier ;
 - noms des composants à l'extérieur des parts ;
 - valeurs relatives des composants exprimées en % et à l'intérieur des parts ;
 - valeurs absolues des composants placées à côté du nom des composants ;
 - grisé sur les composants à faire ressortir.

Formes dérivées

- **Deux colonnes** : étant donné qu'il est difficile de comparer deux tartes, il faut, pour comparer deux décompositions, adopter une structure en colonnes à 100 % (figure 2.5.a).
- **La décomposition séquentielle** est utilisée lorsque l'on doit tenir compte d'une chronologie (figure 2.5.b).
- **La décomposition subdivisée** est souvent utilisée pour analyser la position d'un produit, axe vertical, sur différents marchés, axe horizontal (figure 2.5.c).

Figure 2.6

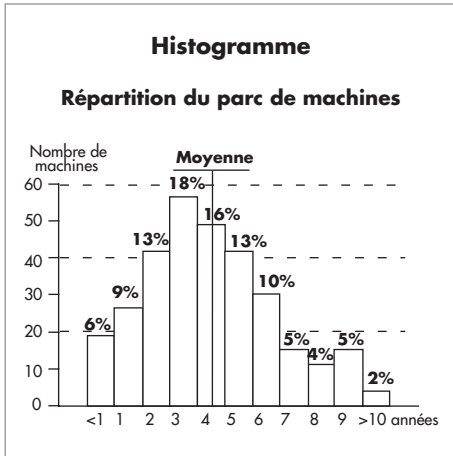


Figure 2.7.a

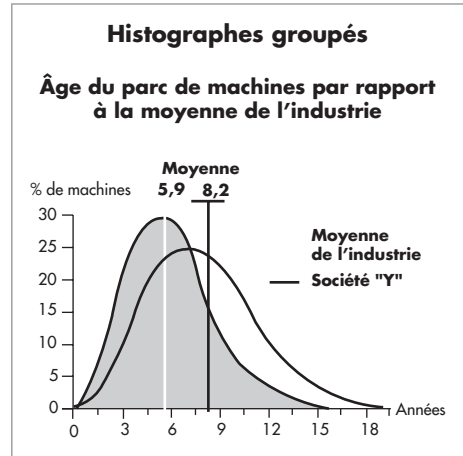


Figure 2.7.b

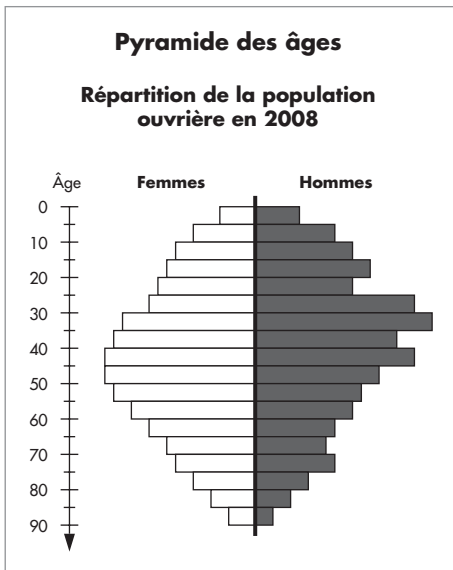
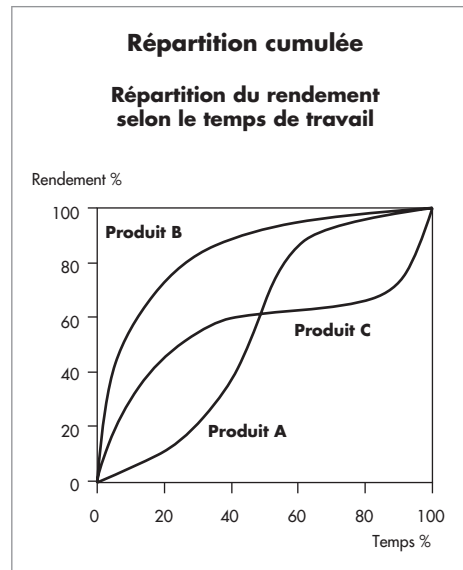


Figure 2.7.c



Répartition

Elle distribue une population par tranches quantitatives avec un ordre *a priori* (tranches d'âge, tranches de salaires, etc.).

Formes de base

- **Histogramme** (figure 2.6) :
 - amplitude des tranches : toutes de même valeur, sauf aux extrémités (pour raccourcir la série) ;
 - valeurs : exprimées en % au sommet des colonnes ;
 - échelles de tranches : rédiger toutes les amplitudes des tranches.
- **Histographe** :
 - amplitude des tranches : toutes de même valeur, sauf aux extrémités (pour raccourcir la série) ;
 - valeurs : exprimées en % sur l'échelle verticale ;
 - échelles de tranches : écrire quelques chiffres clés de repère.

Formes dérivées

- **Les histogrammes** groupés permettent de comparer facilement plusieurs répartitions (figure 2.7.a).
- **La pyramide des âges** est une forme graphique particulière que l'on utilise exclusivement pour ce type de répartition (figure 2.7.b).
- **La répartition cumulée** est utilisée par les techniciens pour mieux analyser des répartitions. Elles sont difficiles à comprendre pour des non-initiés (figure 2.7.c).

Évolution

Elle montre comment la performance d'un élément varie dans le temps (évolution par jour, semaine, mois, année, etc.).

Formes de base

- **Colonnes** (figure 2.8.a) :
 - valeurs : au sommet des colonnes ;
 - échelle de temps : écrire toutes les dates sous les colonnes, la première année en entier, les autres avec seulement les deux derniers chiffres ;
 - le filet de base est plus épais ;
 - l'intervalle qui sépare les colonnes est plus étroit que la largeur de la colonne.
- **Lignes brisées** (figure 2.8.b) :
 - valeurs : utiliser une échelle et faire figurer quelques chiffres clés sur la courbe ;
 - échelle de temps : n'écrire que quelques dates à intervalles réguliers ;
 - rétrécir ou dilater les échelles pour modifier l'aspect d'ensemble de l'évolution ;
 - choisir le type d'échelle qui mettra le mieux le message en valeur.

Formes dérivées

- **Des colonnes superposées** permettent de comparer l'évolution de deux éléments. On peut faire se chevaucher les colonnes pour accentuer le contraste (figure 2.9.a).
- **Les paliers** permettent de comparer l'évolution d'un élément qui varie à intervalles irréguliers ; par exemple : un taux d'utilisation, un ratio financier, un coefficient de remplissage, etc. (figure 2.9.b).

Figure 2.10.a

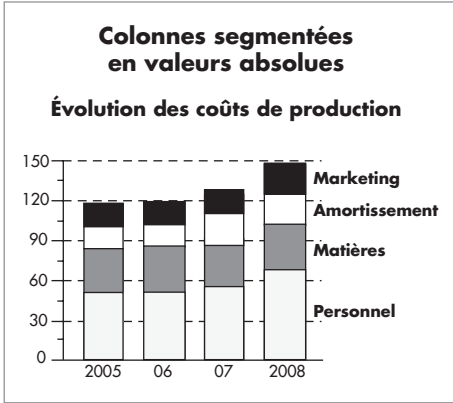


Figure 2.10.b

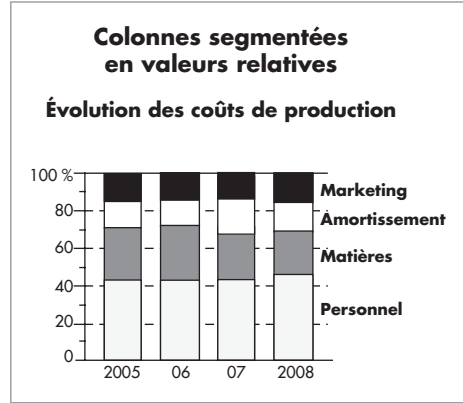


Figure 2.11.a

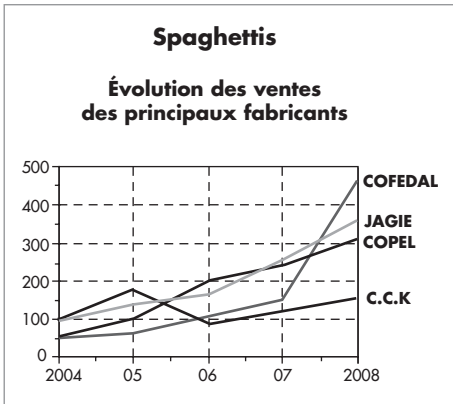
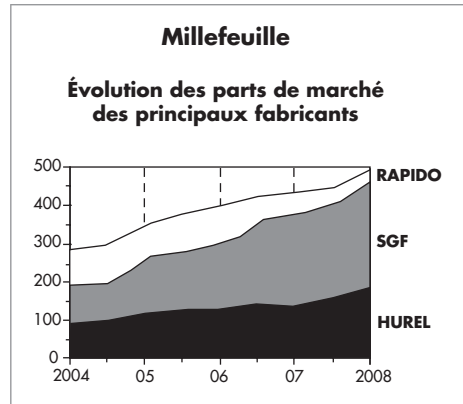


Figure 2.11.b



- **Les colonnes segmentées** permettent de visualiser l'évolution de la composition d'un élément en valeur absolue (figure 2.10.a) ou en valeur relative (figure 2.10.b).
- **Les courbes** sont utilisées pour montrer l'évolution de plusieurs éléments. Ils peuvent être comparés les uns aux autres comme des spaghettis (figure 2.11.a) ou empilés comme les tranches d'un millefeuille (figure 2.11.b).

Figure 2.12.a

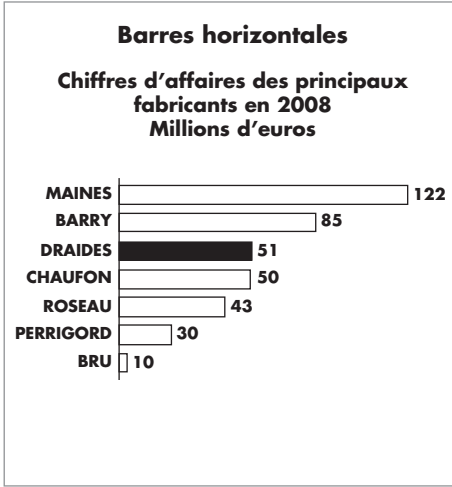


Figure 2.12.b

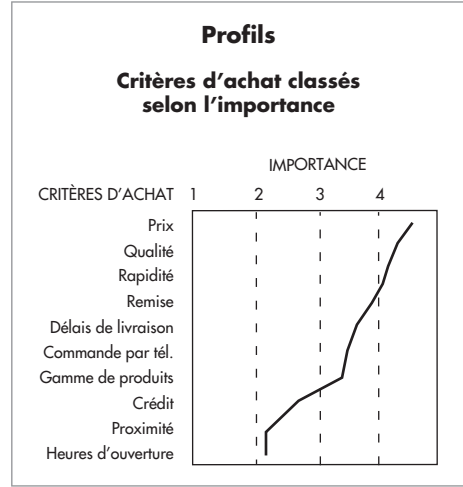


Figure 2.13.a

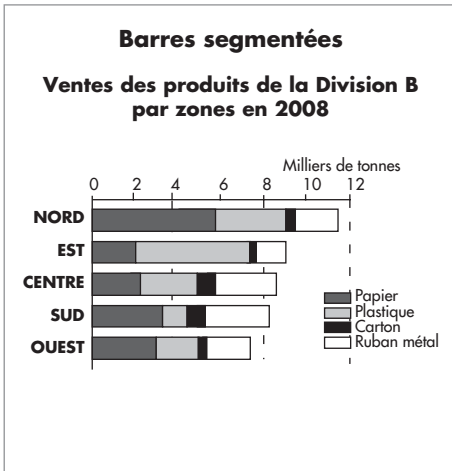
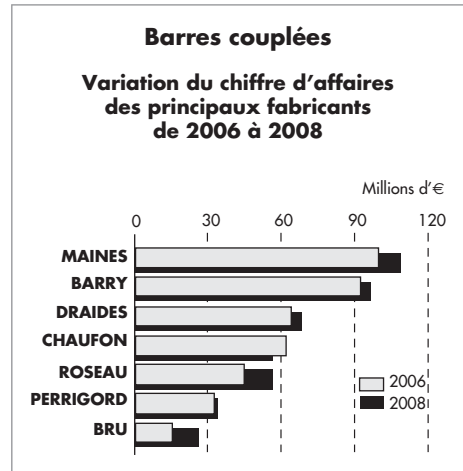


Figure 2.13.b



Position

Elle montre la performance d'un élément comparé à celles d'autres éléments, en valeur, en volume, en effectif, etc.

Formes de base

- **Barres** (figure 2.12.a) :
 - ordre des éléments : de haut en bas dans l'ordre décroissant de performance ;
 - nombre d'éléments : 10 à 12 ;
 - valeurs : aux extrémités des barres si moins de 8 éléments, sinon utiliser une échelle ;
 - noms des éléments : les écrire à gauche des barres ;
 - particularités graphiques : couper les barres s'il y a des écarts trop importants ; griser le(s) élément(s) à faire ressortir.
- **Profils** (figure 2.12.b) :
 - ordre des éléments : de haut en bas dans l'ordre décroissant de performance ;
 - nombre d'éléments : 10 à 12 ;
 - valeurs : utiliser une échelle ;
 - noms des éléments : les écrire à gauche de l'échelle verticale ;
 - particularités graphiques : couper l'échelle s'il y a des écarts trop importants ; écrire en gras le(s) élément(s) à faire ressortir.

Formes dérivées

- **Les barres segmentées** permettent de visualiser la décomposition d'un élément en segments. Le segment clé est positionné contre l'axe vertical. L'ordre des éléments est alors fonction de la performance de ce segment clé (figure 2.13.a).
- **Les barres couplées** comparent la performance d'une série d'éléments mesurée à deux moments dans le temps. L'ordre des éléments est fonction de la performance au début ou à la fin de la période considérée (figure 2.13.b).

Figure 2.14.a

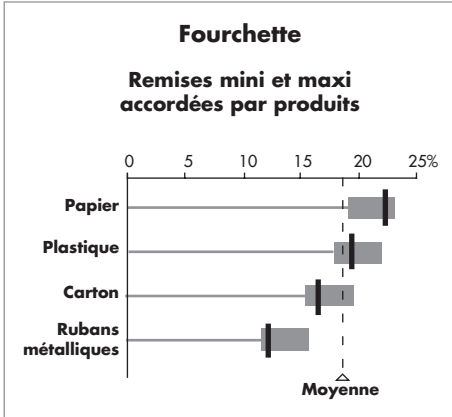


Figure 2.14.b

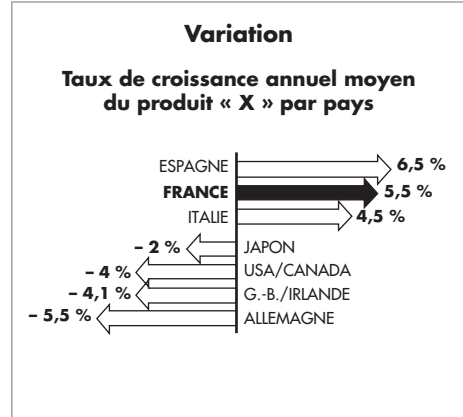


Figure 2.14.c

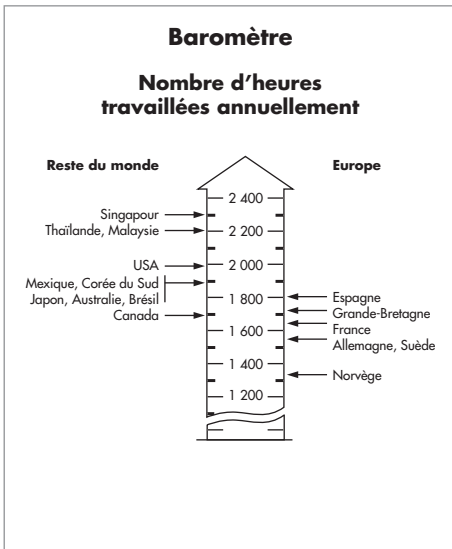
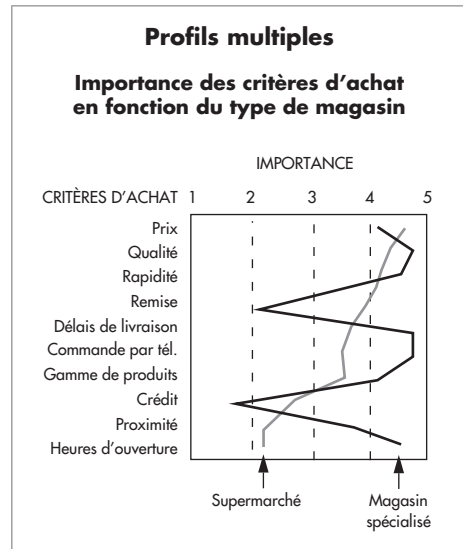


Figure 2.14.d



- **La « fourchette »** met en évidence un « maxi-mini » ainsi que la moyenne globale et la moyenne de chaque élément (figure 2.14.a).
- **Les graphiques de variation** expriment des taux de croissance ou des écarts ; les éléments positifs sont positionnés à droite, les éléments négatifs à gauche. Les variations sont toujours exprimées en pourcentage (figure 2.14.b).
- **Le graphique en baromètre** permet de comparer une longue liste d'éléments. On utilise les deux côtés du baromètre pour positionner les éléments. Ceux-ci peuvent éventuellement être organisés en deux groupes (figure 2.14.c).
- **Les profils multiples** comparent la performance de plusieurs éléments mesurés à travers une série de critères. L'ordre des critères dépend de la performance de l'élément clé de la comparaison (figure 2.14.d).

Figure 2.15.a

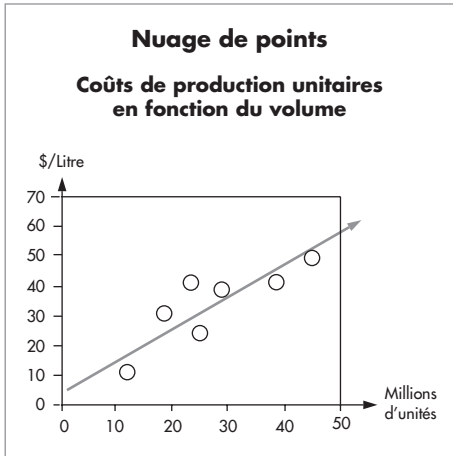


Figure 2.15.b

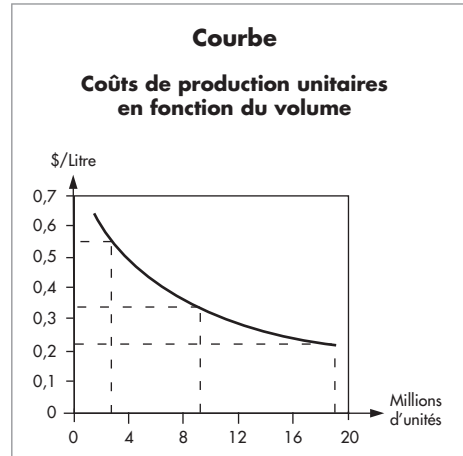


Figure 2.16.a

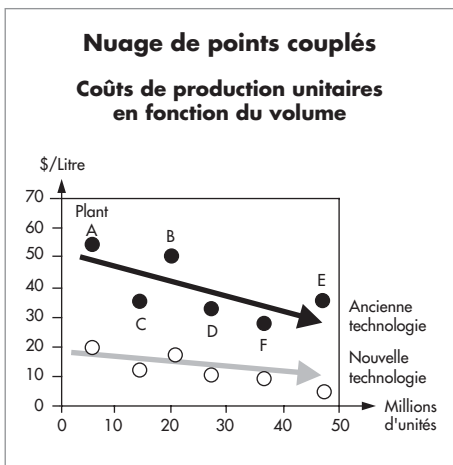
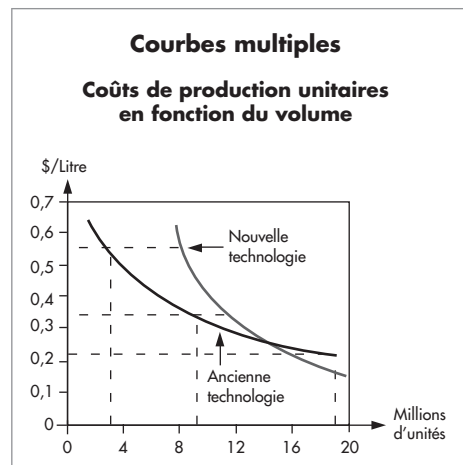


Figure 2.16.b



Corrélation

Elle compare des éléments selon deux dimensions. Par exemple, chiffre d'affaires par rapport aux effectifs, coût unitaire en fonction du volume, etc.

Formes de base

- **Nuage de points** (figure 2.15.a) :
 - le nuage de points indique qu'il n'y a pas de corrélation nette ;
 - valeurs : utiliser une échelle ;
 - nom des éléments : à côté des points si possible ou abrégés si les noms sont trop longs. On peut aussi utiliser un code et une légende ;
 - particularités graphiques : faire en sorte que le graphique ait la forme d'un carré ; dessiner une flèche pour indiquer la tendance qui se détache.
- **Courbe** (figure 2.15.b) :
 - la courbe indique qu'il y a une corrélation mathématique (abaque) ;
 - valeurs : utiliser une échelle ;
 - particularités graphiques : tracer en pointillé quelques lignes de liaison entre la courbe et les échelles.

Formes dérivées

- On peut avoir **deux nuages de points** sur le même graphique, correspondant à deux corrélations différentes (figure 2.16.a).
- De même, **deux courbes** indiquent une double corrélation mathématique (figure 2.16.b).

Figure 2.17.a

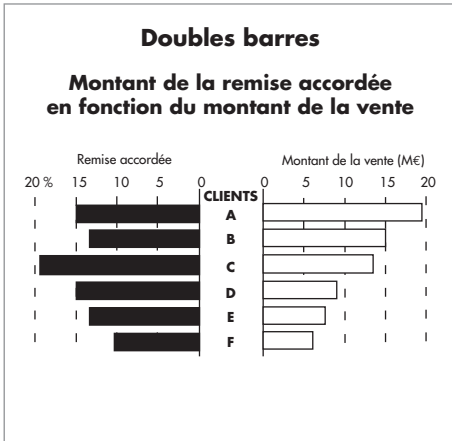
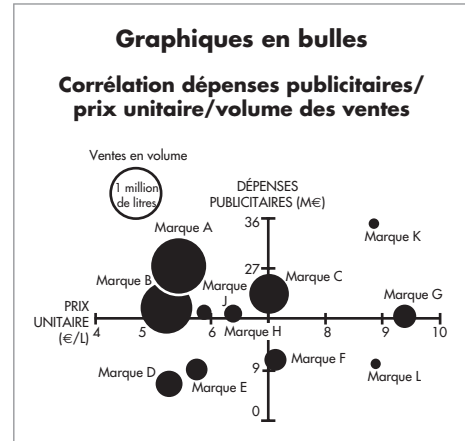
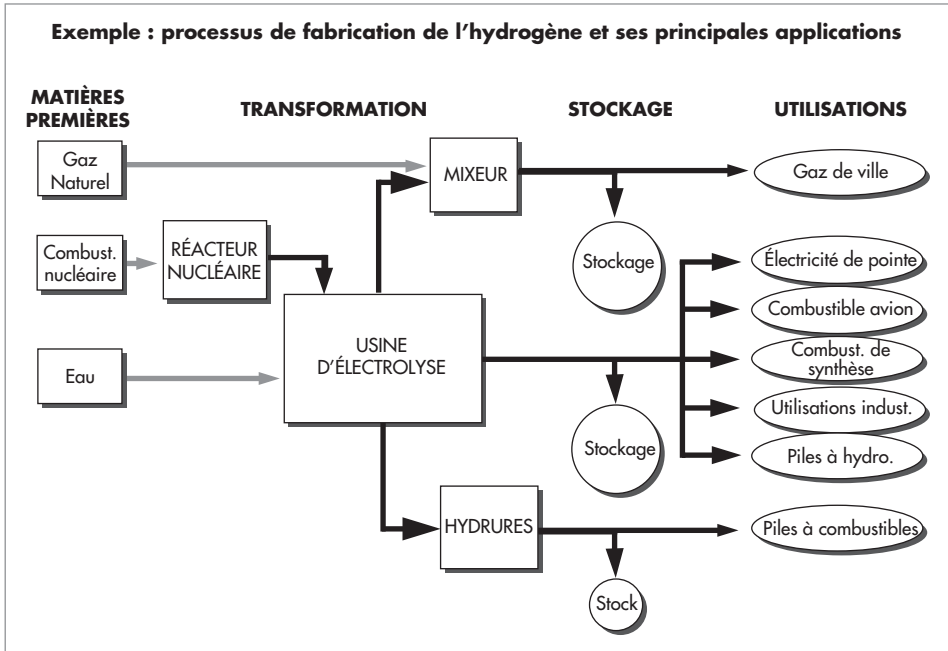


Figure 2.17.b



- **Les doubles barres** sont utilisées quand il n'y a pas assez d'éléments à comparer pour réaliser un graphique en nuage de points. Comme dans un graphique de position, il faudra ordonner une des dimensions (le montant des ventes dans l'exemple choisi) afin de vérifier si l'ordre ainsi obtenu se trouve respecté dans l'autre dimension (taux de remise) (figure 2.17.a).
- **Les graphiques de position relative (ou graphiques « en bulles »)** illustrent des corrélations à trois dimensions. Les échelles sont attribuées aux deux dimensions les plus importantes, la troisième dimension est représentée par la taille des bulles (figure 2.17.b).

Figure 2.18 : Diagramme de flux



Les graphiques qualitatifs décrivent des situations

Les graphiques qualitatifs, aussi appelés diagrammes, représentent généralement des informations non chiffrées. Seuls les graphiques qualitatifs les plus couramment utilisés sont décrits dans cet ouvrage.

Diagramme de flux

Il est destiné à visualiser un processus physique ou intellectuel, ayant un début et une fin (figure 2.18). La réalisation d'un graphique de flux peut comporter quatre phases.

Caractéristiques de l'opération

Dans l'exemple ci-contre, on peut distinguer entre les matières premières (petits rectangles), les opérations de transformation (rectangles plus grands), le stockage (ronds) et les utilisations (ovales). La forme adoptée permet ainsi au lecteur de se repérer plus facilement dans un graphique complexe.

Poids de l'opération dans le processus

Les opérations n'ont évidemment pas toujours la même importance dans un processus ; certaines sont critiques, d'autres sont marginales. La taille des boîtes et des filets doit donc être proportionnelle à cette importance.

Position dans le processus

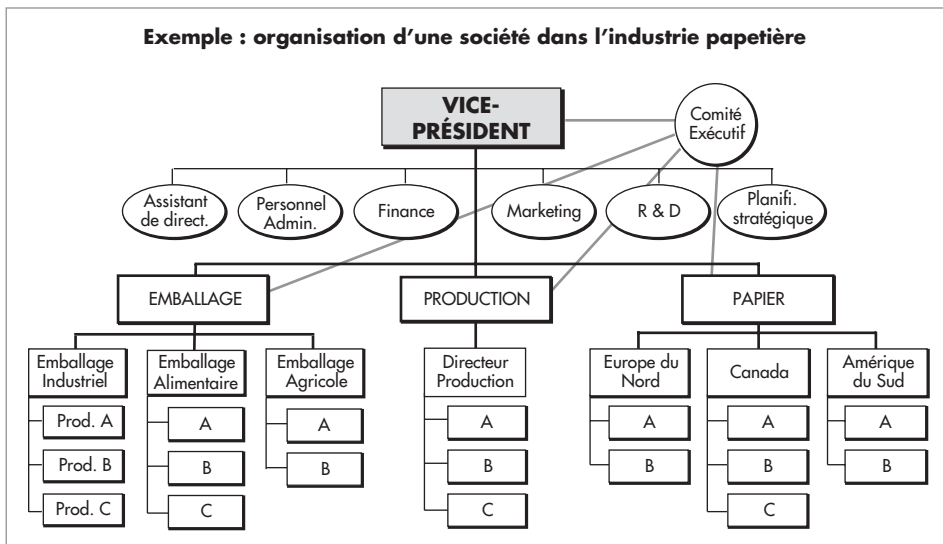
C'est généralement ce qui est le plus facile à visualiser. La première opération a permis d'identifier des groupements constituant les grandes étapes du processus. Il convient alors de faire apparaître clairement ces grandes étapes et de positionner les différentes opérations à l'intérieur :

- **la position chronologique** indique si les opérations s'effectuent en succession ou en parallèle ;
- **la position à l'intérieur** d'un groupe d'opérations parallèles doit donner au lecteur une indication supplémentaire. Dans l'exemple ci-contre, les utilisations ont été positionnées en recherchant un classement progressif du domestique à l'industriel.

Types de relations entre les opérations

Dans un processus qui combine des opérations physiques et des opérations intellectuelles, on visualise ces deux types de relations par des traits d'épaisseur différente (grisés ou noirs).

Figure 2.19 : Organigramme



Organigramme

C'est la représentation graphique de la structure opérationnelle et fonctionnelle d'une organisation. Elle correspond à la radiographie d'une société (figure 2.19).

Avant de commencer à dessiner un organigramme, il faut d'abord répertorier tous les organismes qui doivent y figurer, puis adopter une dénomination cohérente. Celle-ci peut comporter trois informations : le niveau de l'organisme (division, département, secteur...), sa fonction (production, finances...) et le nom du responsable.

Dessiner un organigramme consiste ensuite à visualiser la nature de l'activité de ces organismes, leur position et le type de relations qui les unissent.

Nature de l'activité de l'organisme

La forme graphique (ronds, ovales, rectangles, par exemple) doit permettre de différencier la nature des activités.

- **Organismes d'état-major** : comité de direction, comité financier, comité social, etc.
- **Organismes fonctionnels** : finances, personnel, planification, etc.
- **Organismes opérationnels** : sociétés d'exploitation, divisions, départements, direction d'achats, de production, de ventes, etc.

Position occupée dans l'organisation

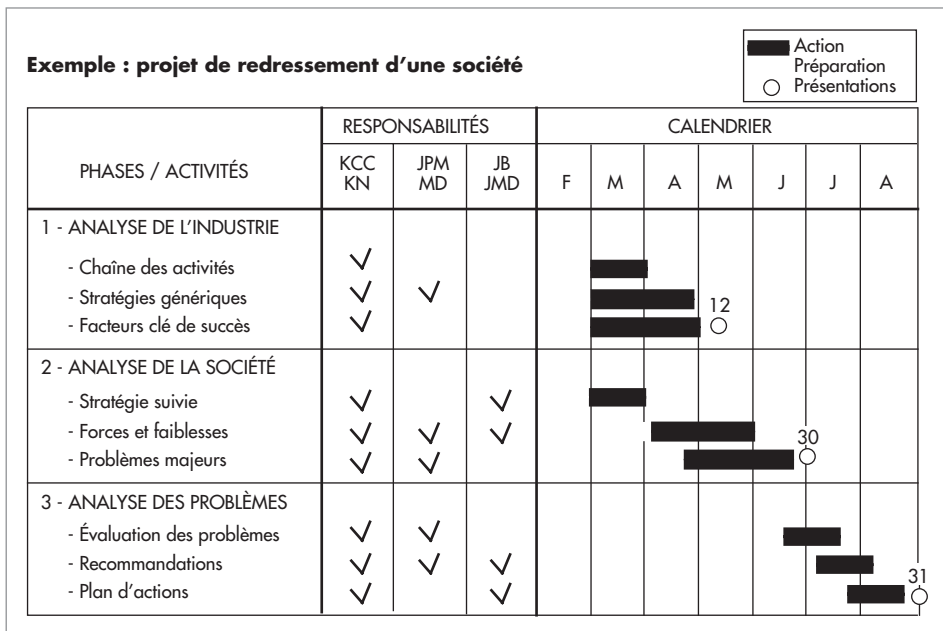
- **La position verticale** détermine le niveau de rattachement ; on réduit la taille des cases au fur et à mesure que l'on descend dans l'organisation.
- **La position latérale** situe la place de l'organisme à son niveau : elle doit être dictée par une raison logique (par exemple : chronologie, complémentarité d'activités).

Types de relations qui les unissent

- **Les liaisons opérationnelles** sont représentées par des traits épais et constituent la charpente de l'organigramme.
- **Les liaisons fonctionnelles** sont représentées par un trait plus léger.
- **Certaines liaisons informelles**, indirectes, de collaboration ou de conseil peuvent être exceptionnellement représentées par des tirets ou des pointillés.

L'ensemble de ces mesures graphiques donne vie à l'organigramme. Le lecteur comprend alors plus facilement à quel type d'organisation il a affaire (organique, fonctionnelle, divisionnelle, etc.) et certains de ses principes de fonctionnement.

Figure 2.20 : Graphique de Gantt



Planning

Il montre des séquences d'actions, le calendrier suivant lequel elles s'effectuent et quels en sont les responsables. Il accompagne obligatoirement les plans d'actions. La forme graphique la plus courante est le graphique de Gantt (figure 2.20).

Séquence des actions

Les actions sont présentées en séquence et groupées par grandes phases afin de faciliter la lecture.

- **Écrire les actions en commençant par un verbe actif.**
- **Décrire le résultat à obtenir** (quantifié si possible) plutôt que l'action elle-même. Exemple : « Réduire le découvert clients de 60 à 45 jours » plutôt que « Réduction du découvert clients ».

Responsabilité des actions

Une action est toujours conduite par une personne ou par un groupe d'individus. Les responsables des actions doivent être clairement indiqués sur le planning. Selon le nombre de personnes impliquées, deux représentations graphiques sont possibles.

- **Si ce nombre est important**, il faut réserver une colonne pour y inscrire les noms des responsables.
- **Si les actions sont réparties** entre quelques personnes, responsables chacune de plusieurs actions, on peut dessiner autant de colonnes que de responsables et mettre une croix en face des actions dans lesquelles ils sont engagés.

Calendrier des actions

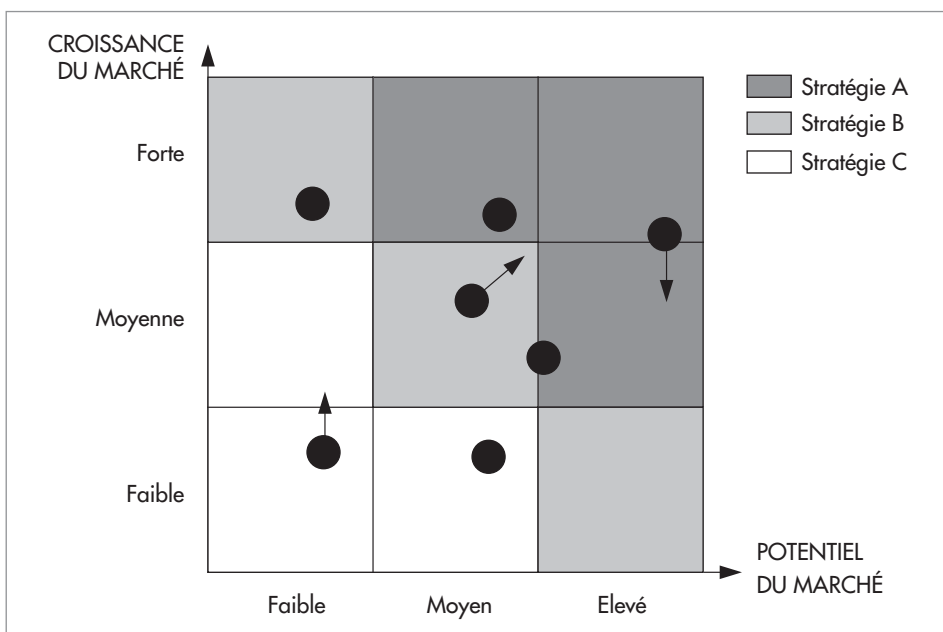
On doit distinguer les actions étalées dans le temps des actions ponctuelles.

- **Les actions étalées dans le temps** sont visualisées par un trait couvrant la période concernée. Ce trait peut indiquer également l'intensité de l'action. Ainsi une phase de préparation peut être représentée par un trait fin ou un grisé, alors que la phase de réalisation l'est par un trait plein. Enfin, on peut utiliser cette technique pour indiquer si l'action est déjà engagée ou non à la date de l'examen du planning.
- **Les actions ponctuelles** (réunions, communications, décisions...) sont visualisées par un symbole : étoile, carré, rond... La date précise doit alors également figurer.

Figure 2.21 : Matrice d'évaluation

ADÉQUATION	Élevée	Faible	Moyenne	MÉTHODE PÉDAGOGIQUE				
	■	■	■	Étude de cas	Projet de groupe	Jeux de rôle	Conférence	Exposé
EXIGENCES PÉDAGOGIQUES								
Diagnostiquer un problème	■	■	■					
Appliquer un concept	■	■	■					
Prendre des décisions	■	■	■					
Expliquer des techniques	■	■	■				■	■
Fournir une vue d'ensemble	■	■	■				■	■
Comprendre les conflits d'intérêts	■	■	■			■		
Provoquer une communication	■	■	■			■		
Lancer la préparation du cours	■	■	■	■	■	■		

Figure 2.22 : Grille de positionnement stratégique



Un planning doit être rédigé de façon à répondre d'avance aux questions que le lecteur va naturellement se poser en le lisant. Ainsi, le planning constitue à la fois un graphique de communication et un outil d'information.

Matrice d'évaluation

Les évaluations sont souvent représentées sous la forme d'un tableau. Chaque case du tableau est remplie d'un grisé plus ou moins foncé ou de points noirs plus ou moins gros qui indiquent une évaluation (figure 2.21).

Particularités graphiques :

- **se limiter à trois niveaux** d'évaluation pour des raisons de lisibilité. Par exemple : bon, moyen, faible ; favorable, neutre, opposé, etc. ;
- **hiérarchiser les éléments** de haut en bas et de gauche à droite à l'intérieur des axes. On obtient ainsi une zone plus foncée en haut à gauche, qui indique une bonne performance, et une zone plus claire en bas à droite qui indique une performance faible. Les exceptions à la règle ressortiront ainsi plus facilement.

Grille de positionnement stratégique

Il en existe à 4, 9, 12 et 16 cases, selon le concept de positionnement retenu¹ (figure 2.22). Elles sont en général à deux dimensions et reprennent les caractéristiques des graphiques de corrélation.

Particularités graphiques :

- la meilleure position stratégique doit se trouver en haut à droite ;
- les mouvements stratégiques sont représentés par des flèches ;
- on peut éventuellement faire varier le diamètre des ronds pour donner une idée de la taille des éléments comparés.

1. Voir *Les outils de la stratégie* de Jacques Bojin et Jean-Marc Schoettl, Éditions d'Organisation, 2007.

Figure 2.23 : Carte géographique

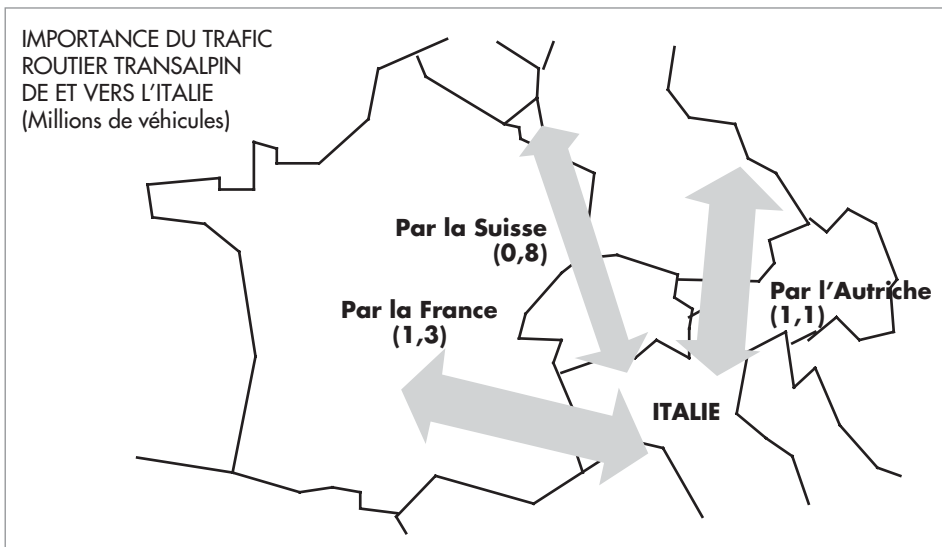
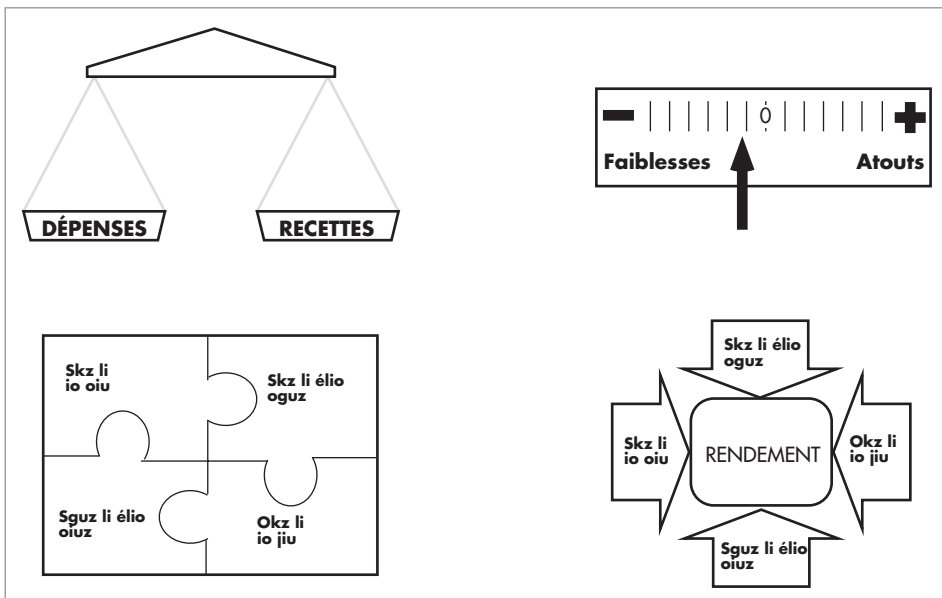


Figure 2.24 : Exemples de diagrammes conceptuels



Cartes

Les cartes permettent de visualiser des points géographiques, mais également des informations concernant, par exemple, des ventes, des parts de marché, des déplacements d'un point à un autre, etc. (figure 2.23).

Particularités graphiques :

- **dessiner sommairement les frontières** en fonction du niveau de détail requis ;
- **éliminer tous les détails inutiles**, rivières, montagnes, routes, noms de villes ou régions, etc. ;
- **dessiner des flèches** qui donnent une idée de l'importance des mouvements représentés ;
- **ajuster la surface** des cercles proportionnellement aux valeurs représentées ;
- **utiliser des grisés légers** pour faire ressortir quelques zones clés.

Diagrammes conceptuels

Leur utilisation est difficile à régler. La plupart des logiciels de graphisme proposent des bibliothèques d'illustrations prêtes à l'utilisation ; il dépend du bon goût et de l'imagination de l'auteur de savoir choisir la plus appropriée au message qu'il veut faire passer (figure 2.24).

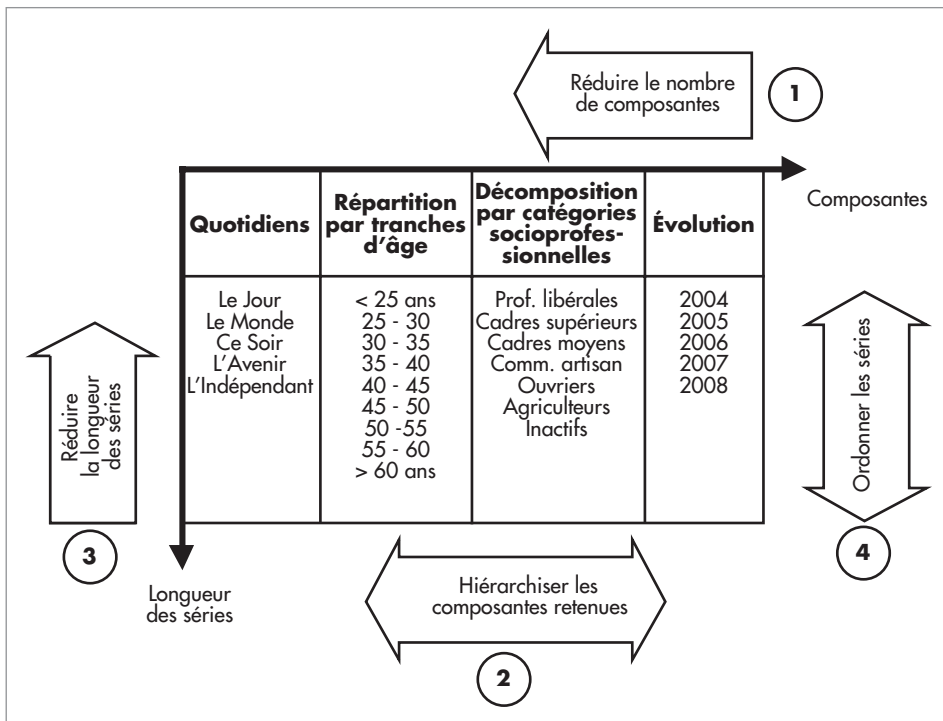
■ SUIVEZ LES RÈGLES D'UNE RÉALISATION COHÉRENTE

Passer de l'information brute au graphique de communication, représentation imagée de la réalité, nécessite trois étapes :

- **choisir la forme de base** : cette opération importante est sous la responsabilité du détenteur de l'information qui doit retenir la forme la plus simple et la plus efficace pour illustrer le message qu'il veut faire passer ;
- **l'adapter au message** : ceci implique la simplicité, le choix judicieux de la combinaison des formes de base et la pondération des colonnes et des barres ;
- **travailler l'esthétique** : à ce niveau, les possibilités d'amélioration sont substantielles ; l'épaisseur des traits, la grosseur des caractères, la proportion des volumes, la valeur des grisés, contribuent toutes à la clarté du graphique.

Le meilleur graphique est celui qui communique un maximum d'idées à un maximum de personnes dans un minimum de temps, sur un minimum de papier et avec un minimum d'encre. (Carol Frachon)

Figure 2.25 : Simplifier l'information, c'est réduire le nombre et la longueur des composantes



Choisir la forme de base

La forme de base constitue la charpente du graphique. Cette forme doit être étudiée pour faire apparaître le message au premier coup d'œil ; ceci implique de simplifier l'information et de choisir la bonne échelle.

Simplifier l'information

La complexité d'une information dépend principalement de deux facteurs : le nombre de composantes qu'elle contient et la longueur de chaque composante. Dans l'exemple ci-contre, l'information comporte 4 composantes. Deux sont de longueur moyenne (5 quotidiens, 5 années), les deux autres sont longues (9 tranches d'âge et 8 catégories socioprofessionnelles).

*La simplicité est l'habit de la perfection.
(Wladimir Gozin)*

Un autre facteur de complexité tient à l'ordre de présentation des composantes et des données elles-mêmes à l'intérieur de chaque composante. Pour simplifier l'information en fonction du message que l'on veut illustrer, il faut remettre en cause méthodiquement toutes les données en les confrontant au message à travers deux séries de questions portant sur le nombre de composantes et sur la longueur des séries (figure 2.25).

Nombre de composantes

1. **Question principale** : toutes les composantes ont-elles un lien direct avec le message ? Réduire leur nombre affecterait-il le sens de ce message ?
2. **Question annexe** : quelles sont les composantes prioritaires ? La réponse à cette question conditionne le choix de la structure graphique de base.

Longueur des composantes

3. **Question principale** : peut-on réduire la longueur des composantes sans altérer le message ? Si oui, on peut opérer par sélection ou par regroupement :
 - sélection : ne retenir par exemple que 3 quotidiens au lieu de 5 ;
 - regroupement : ne distinguer que 5 tranches d'âge au lieu de 9.
4. **Question annexe** : peut-on ordonner les données dans chaque composante pour en faciliter la lecture ? Par exemple, classer les quotidiens retenus selon l'importance du tirage, l'âge moyen des lecteurs, les « économiques » et les « politiques », etc.

Figure 2.26 : Trois types d'échelles sont disponibles

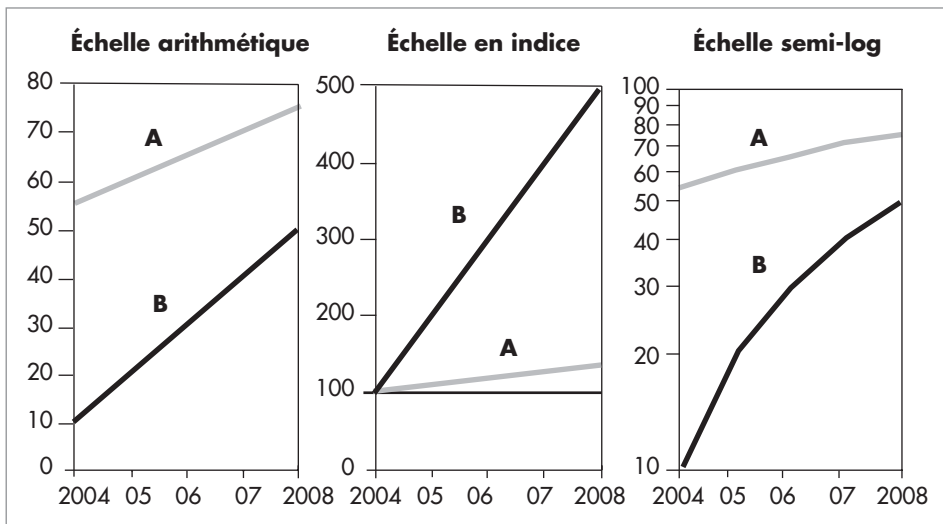
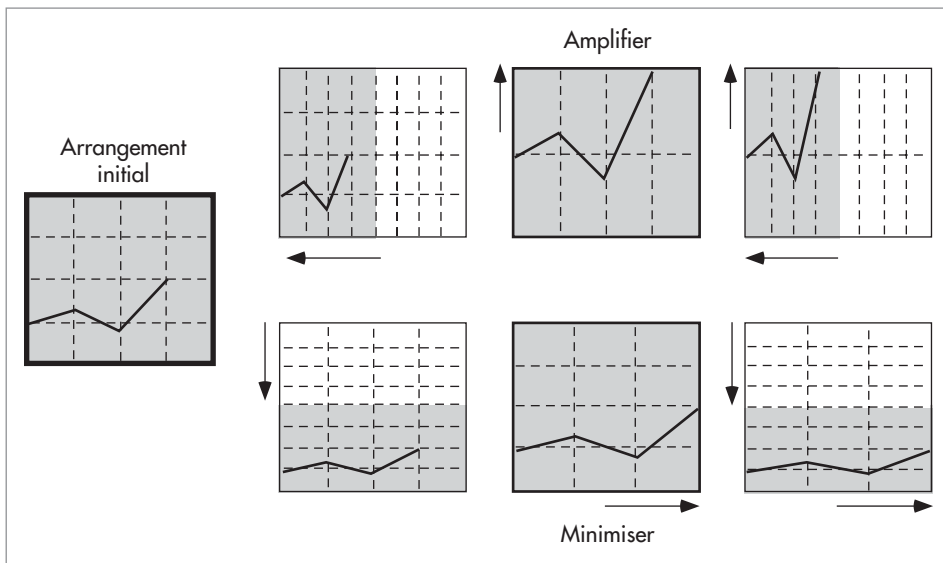


Figure 2.27 : Dilater ou contracter les échelles change l'aspect du graphique



Choisir la bonne échelle

Dans les graphiques d'évolution en courbes, l'auteur a le choix entre trois échelles de valeurs : l'échelle arithmétique, la courbe d'indice et l'échelle semi-logarithmique. On les utilise en fonction du type de comparaison que l'on veut favoriser ; par conséquent, elles modifient l'aspect d'ensemble de la courbe (figure 2.26).

Échelle arithmétique

L'échelle arithmétique est la plus couramment utilisée. Elle permet de comparer des variations de volume ou de valeur. Une ligne qui progresse de manière rectiligne signifie que l'élément mesuré s'accroît régulièrement d'un montant constant. Cette ligne ne donne aucune indication sur le taux de croissance.

La particularité des échelles arithmétiques est la possibilité de modifier l'aspect visuel d'une évolution :

- **couper l'échelle** des valeurs amplifie les faibles variations ;
- **dilater ou rétrécir les échelles** de valeur ou de temps accélère ou ralentit une évolution (figure 2.27).

Ces procédés doivent être utilisés avec prudence car le lecteur ne perçoit pas toujours ces modifications d'échelles et il ne retient qu'une impression d'ensemble. Il est donc important que cette impression concorde avec le sens du message.

Figure 2.28 : La position des éléments sur un graphique à deux échelles peut communiquer un message contradictoire

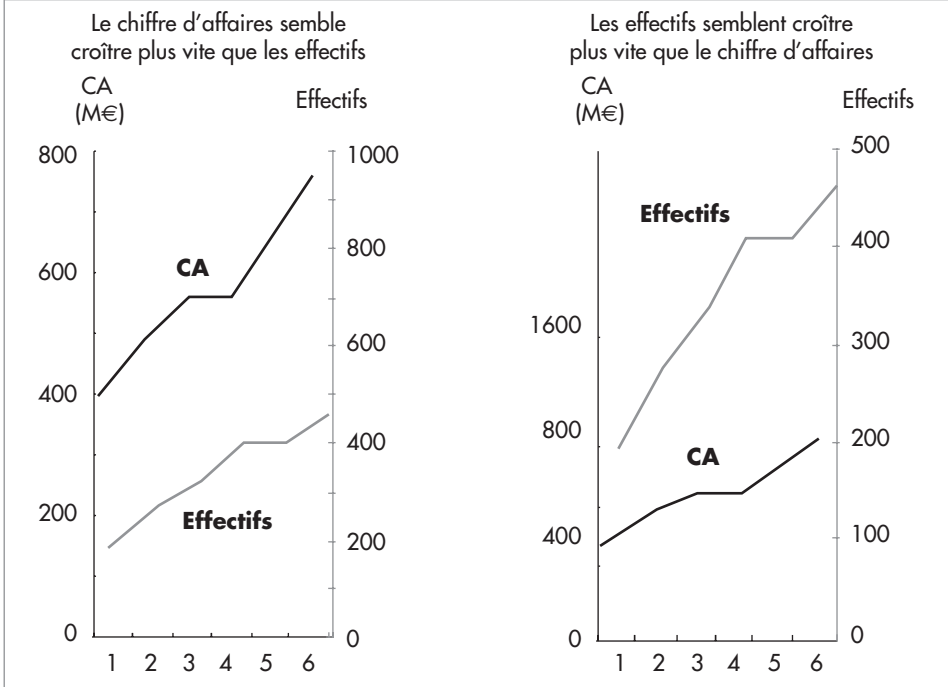
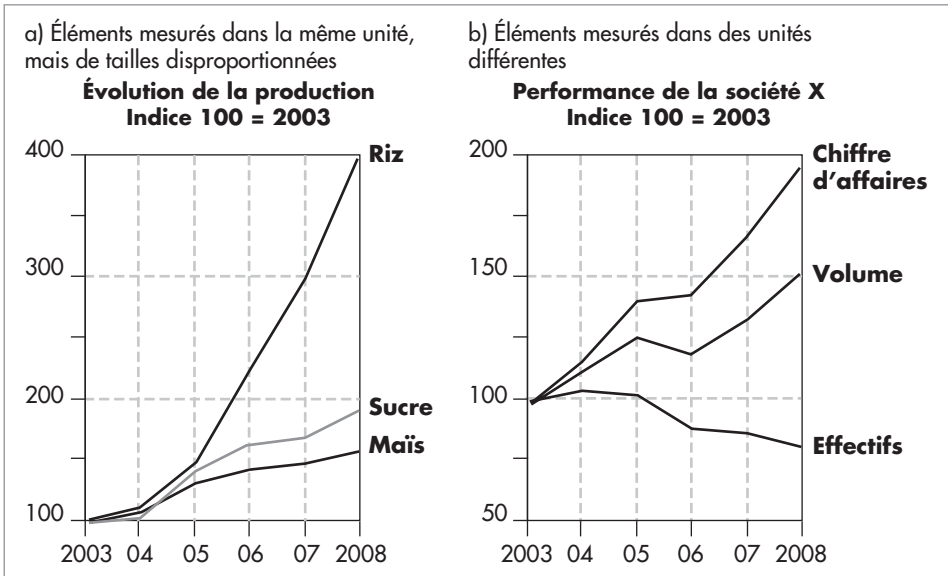


Figure 2.29 : Les courbes d'indices permettent de comparer l'évolution d'éléments dissemblables



Lorsque l'on veut comparer deux éléments dont les unités de mesure sont différentes, on utilise parfois un graphique à deux échelles. Ce type de graphique permet de voir simultanément l'évolution des éléments considérés. C'est un graphique très visuel, mais délicat à manier. La position des courbes l'une par rapport à l'autre peut en effet conduire à une interprétation erronée de l'information (figure 2.28).

Courbes d'indice

Les courbes d'indice sont destinées à faciliter la comparaison d'éléments très dissemblables, en les ramenant à une même base de départ (valeur 100). Ces éléments ayant la même origine, on peut comparer directement leur évolution. L'échelle d'indice est donc recommandée lorsque des éléments à comparer sont :

- **de tailles disproportionnées** : dans l'exemple ci-contre (figure 2.29.a), la production de maïs est 50 fois plus importante que celle de riz. Représentée en échelle arithmétique, une courbe plafonnerait au sommet de l'échelle et l'autre raserait la base, rendant la comparaison difficile. La courbe d'indice facilite cette comparaison ;
- **mesurés en unités différentes** : l'évolution des ventes et des effectifs d'une entreprise obligerait à les représenter en deux graphiques séparés ; l'un en euros ou en volume, l'autre en nombre de personnes (figure 2.29.b). Le lecteur aurait à estimer leur évolution respective, alors que la courbe d'indice la met en évidence.

Il faut porter une attention particulière à la date de référence pour la base 100. Cette date dépend successivement :

- **de la disponibilité de l'information** ; il est évident que la période de temps couverte doit être commune à tous les éléments comparés ;
- **d'une raison historique logique**, car un choix inapproprié nuit à la crédibilité de l'information.

De ce choix dépend l'aspect des courbes, donc le message que le lecteur retiendra.

Figure 2.30 : L'échelle semi-log est utilisée pour visualiser des taux de croissance

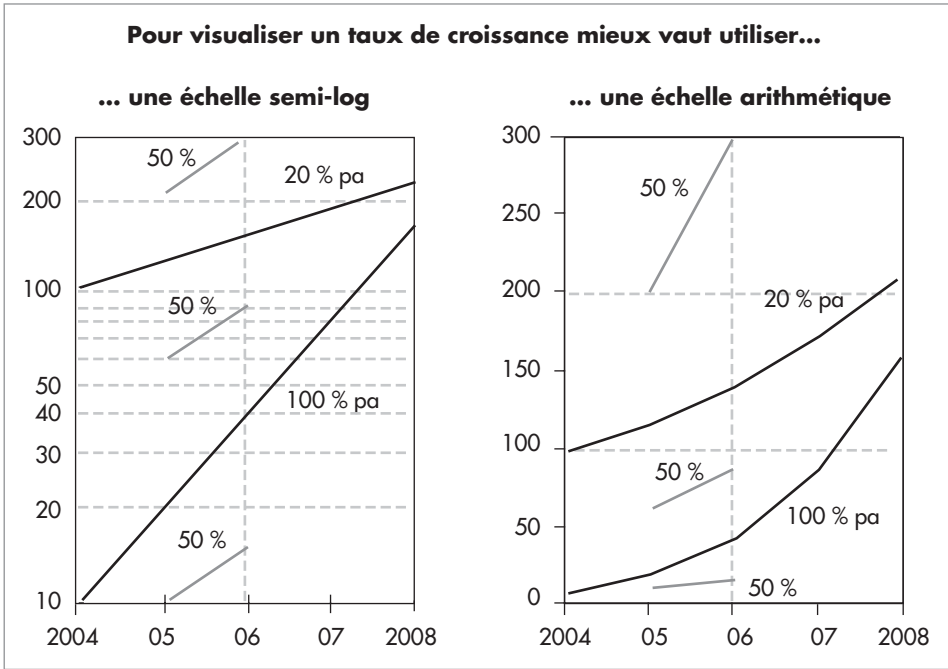
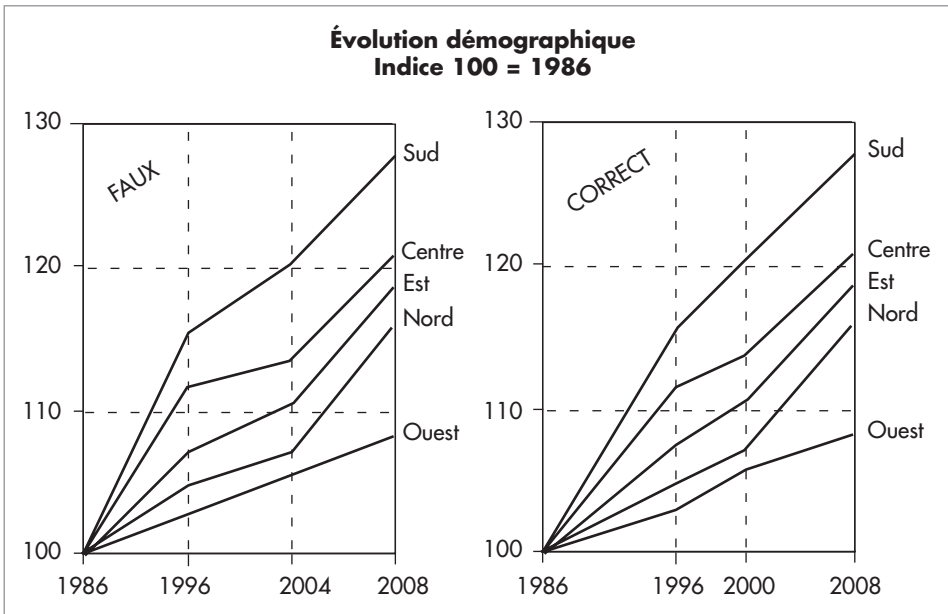


Figure 2.31 : L'échelle de temps doit être respectée pour éviter de déformer les courbes



Échelle semi-log (figure 2.30)

L'échelle semi-logarithmique est peu utilisée dans les graphiques de communication. On l'emploie exclusivement pour comparer des taux de croissance. Avec une échelle semi-logarithmique, on apprécie la pente de la courbe alors que, sur une échelle arithmétique, on apprécie l'écart entre la courbe et la base zéro. Les principales caractéristiques de l'échelle semi-logarithmique sont les suivantes :

- un taux de croissance régulier se traduit par une ligne droite ;
- deux courbes situées à des niveaux différents et représentant le même taux de croissance sont rigoureusement parallèles ;
- il n'y a pas de base zéro ;
- il ne peut y avoir de valeurs négatives.

Ces échelles doivent être utilisées avec discernement et, dans tous les cas, il faut s'assurer que le lecteur connaît leur signification.

Échelle de temps

Il ne faut pas oublier de respecter l'échelle de temps et ne pas sauter d'années, afin d'éviter de modifier l'aspect des courbes, comme le montre l'exemple ci-contre (figure 2.31) où les intervalles de temps sont successivement de 10 ans, 4 ans et enfin 8 ans.

Figure 2.32 : Une taille inappropriée peut contredire le sens du message

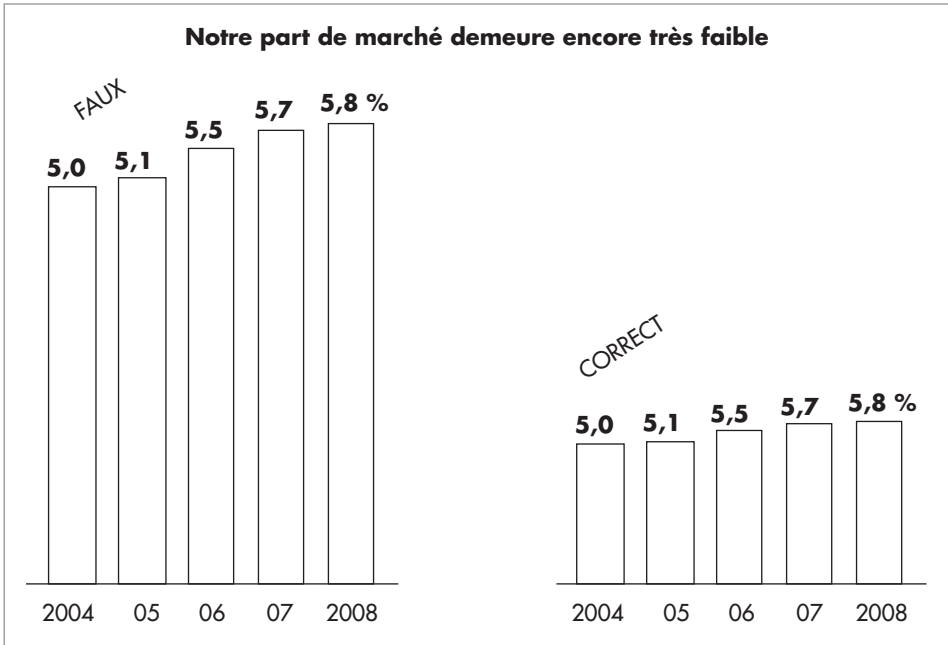
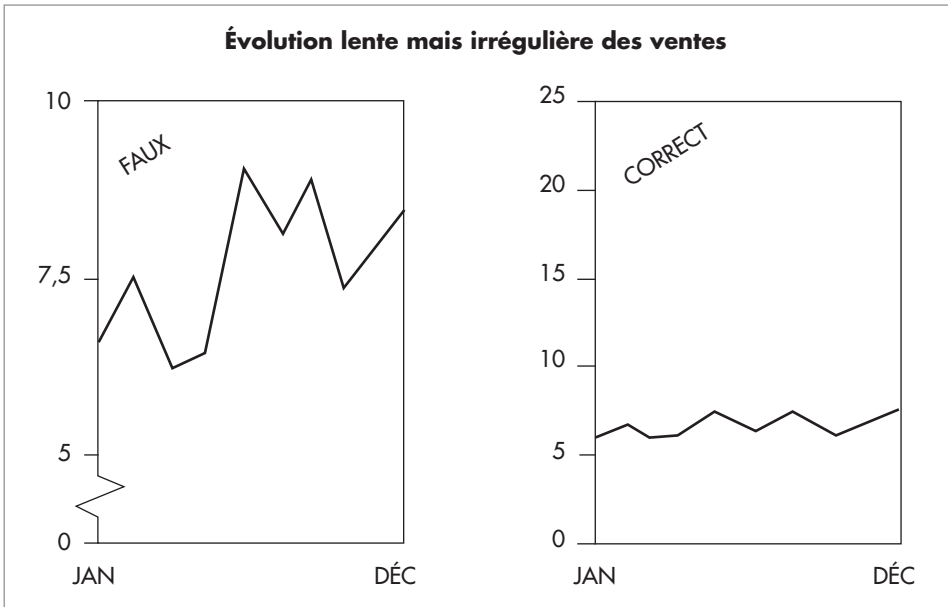


Figure 2.33 : Couper une échelle accentue les variations



Adapter le graphique au message

La forme de base constitue la charpente du graphique. Cette forme doit être adaptée pour faire clairement apparaître le message au premier coup d'œil. Ceci implique de le mettre en valeur, de rester simple et direct, de combiner les formes de base et, enfin, de proportionner barres et colonnes.

Mettre le message en valeur

La structure graphique de base dépend en priorité du message à illustrer. Une même information peut permettre de découvrir plusieurs messages. Toutefois, il est déconseillé de vouloir dire plusieurs choses sur un seul graphique. De toute façon, un des messages est toujours plus important que les autres. Mettre le message en valeur, c'est s'assurer que l'impression visuelle qui se dégage du graphique concorde avec le sens du message.

Adapter la taille du graphique au sens du message

Le sens du message décide s'il faut ou non adopter telle ou telle taille de colonne (figure 2.32). Dans cet exemple, le graphique de droite correspond bien au message et donne l'impression que la part de marché reste faible.

Couper l'échelle à bon escient

Le sens du message indique quand on peut ou non couper une échelle. Dans l'exemple ci-contre (figure 2.33), le graphique de droite réduit les effets de pointes et de creux et exprime mieux l'idée de lente progression.

Figure 2.34 : Le sens du message indique s'il faut couper les barres ou non

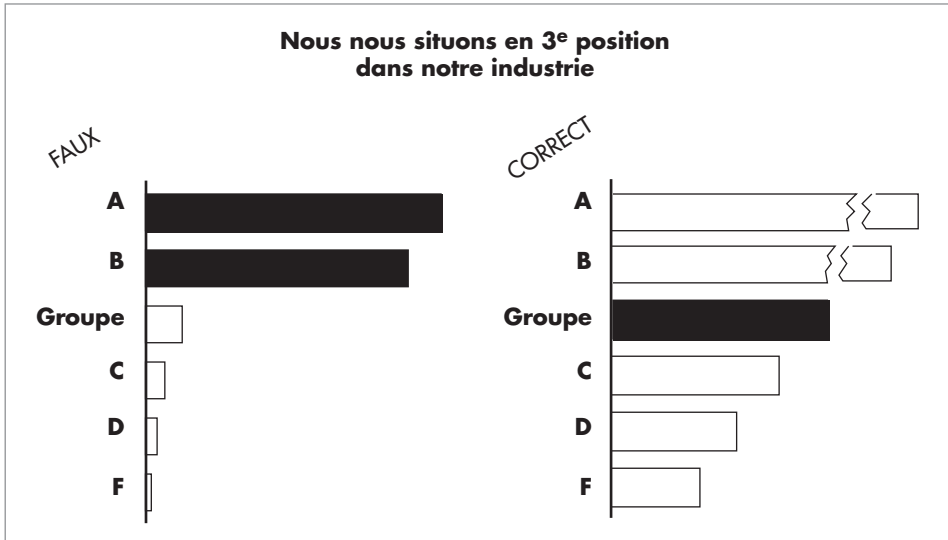
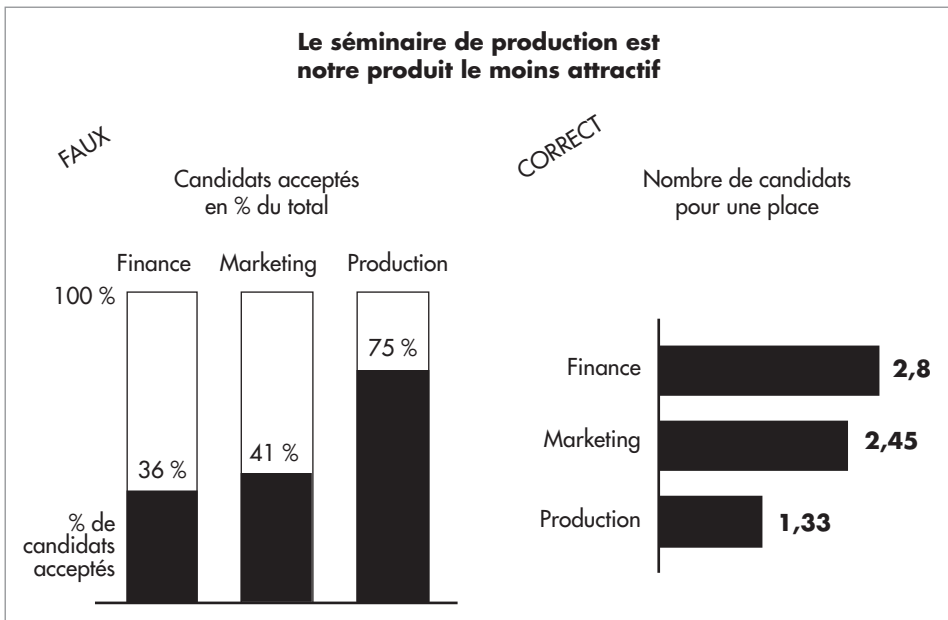


Figure 2.35 : Il faut adapter l'information pour qu'elle soit cohérente avec le message



Couper ou non les barres

Il faut vérifier que le type de forme correspond bien au sens du message (figure 2.34). Dans cet exemple, le second graphique – avec des barres coupées – correspond mieux au message ; il aurait été maladroit de faire le premier graphique car il accentue l'écart qui sépare les deux premiers des suivants.

Adapter l'information au message

L'information doit être cohérente avec le message et, pour cela, il faut parfois adapter le mode de comparaison retenu (figure 2.35).

Avec le premier graphique, on donne l'impression visuelle fautive – par la proportion de noir dans la colonne – que ce séminaire attire le plus de candidats.

À l'inverse, le second graphique, illustre bien le message en montrant que le séminaire de production est le moins intéressant (barre la plus courte).

Figure 2.36 : Un graphique simple a plus d'impact

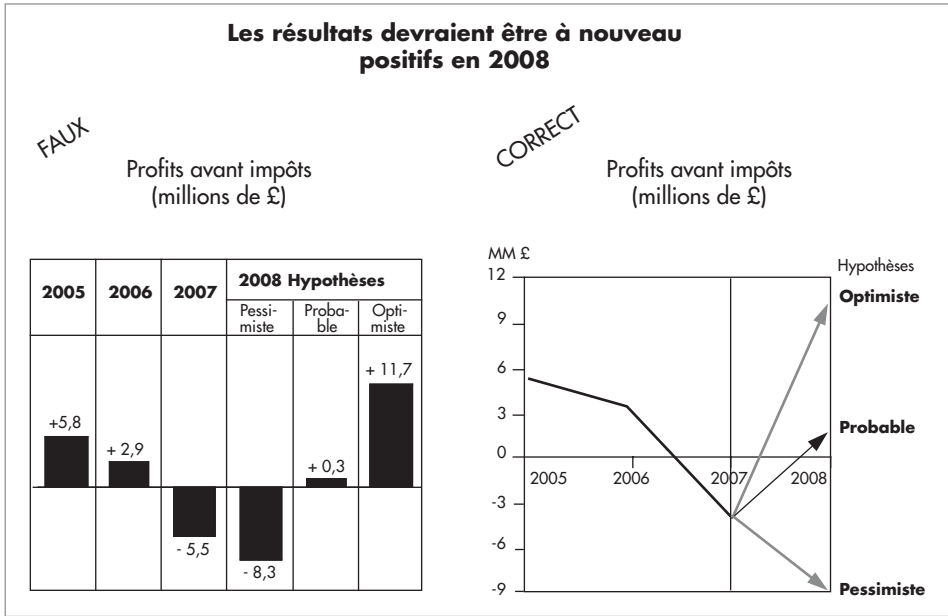
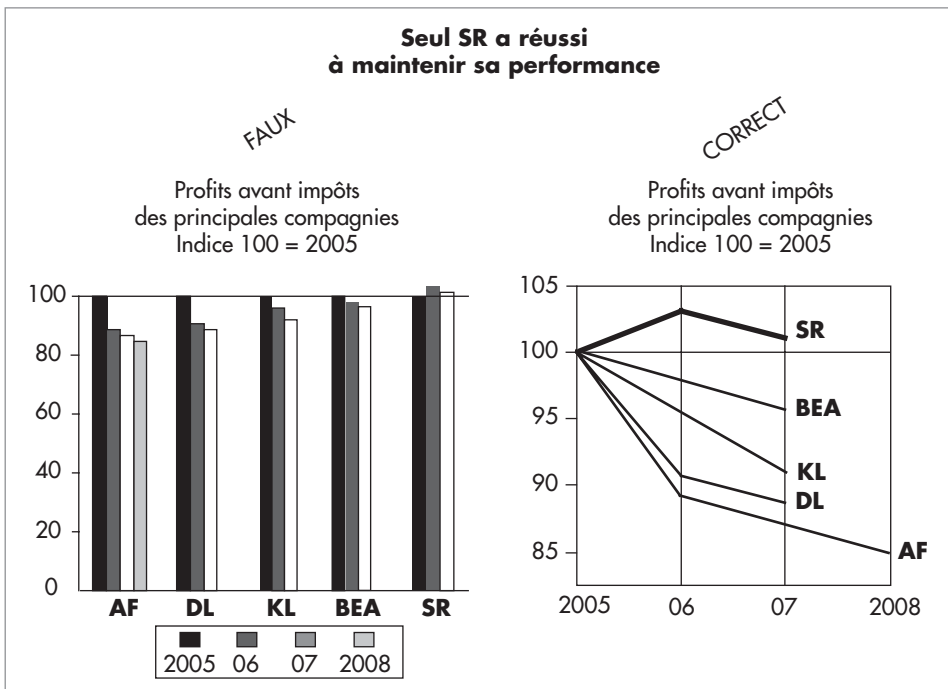


Figure 2.37 : Des courbes sont plus percutantes que des colonnes



Rester simple et direct

Un graphique vise la simplicité ; il doit illustrer et faciliter la compréhension du message.

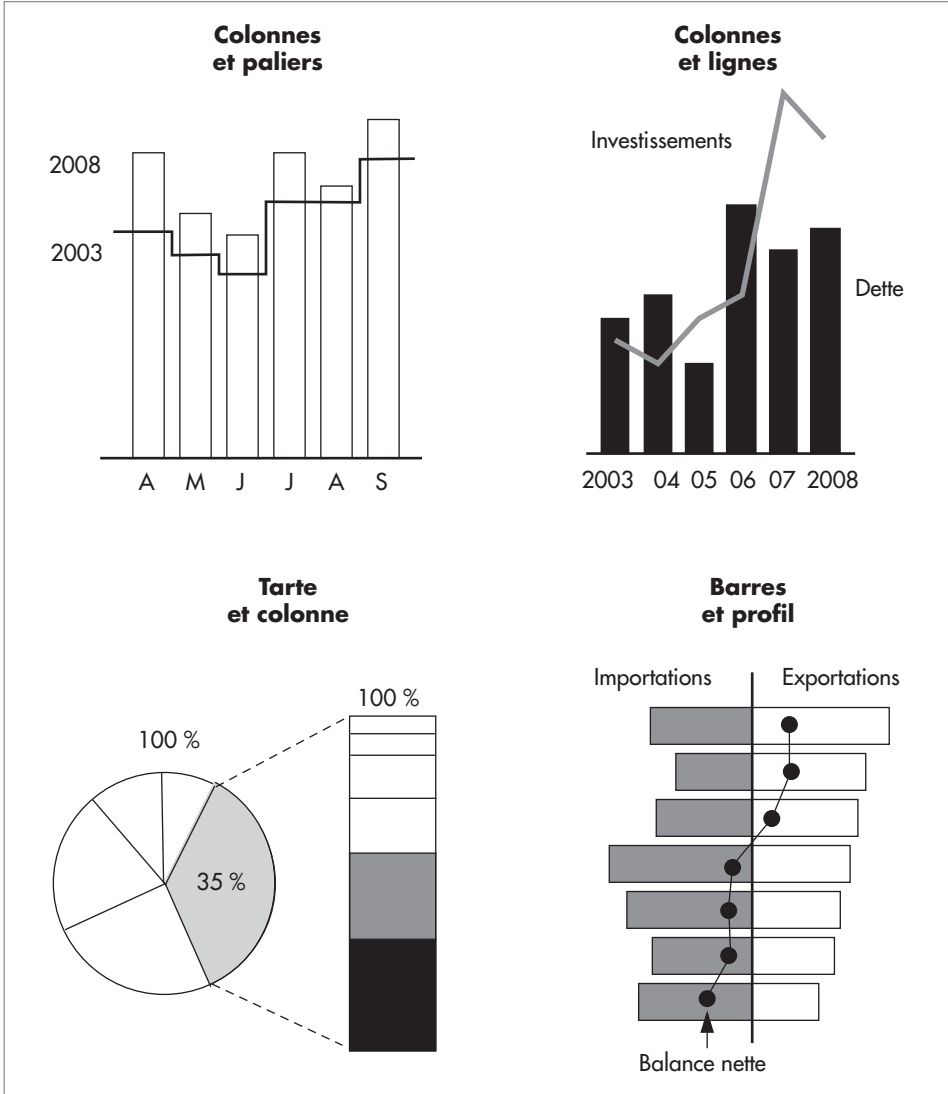
Simplicité et impact du graphisme

Il faut choisir une forme graphique simple, mais qui va « accrocher » l'œil (figure 2.36). Le premier graphique prête à confusion car le lecteur croit voir une situation qui s'était détériorée, puis s'est redressée. Le second graphique est moins ambigu et plus percutant, l'utilisation des courbes et des flèches montre clairement les trois scénarios d'évolution envisagés et le graphique est plus léger.

Forme visuelle facilitant la compréhension du message

Le graphique en colonnes de gauche n'est pas la meilleure façon de montrer des indices (figure 2.37). Les colonnes occupent tout l'espace alors que l'attention doit se porter sur les écarts au sommet des colonnes. En revanche, les courbes amplifient ces écarts et illustrent clairement le message ; ce graphique est vite compris et facilement mémorisé.

Figure 2.38 : Combiner les formes pour rendre les graphiques plus attrayants et plus variés



Combiner les formes de base

Ces combinaisons rendent les graphiques plus attrayants et plus variés, mais elles ne doivent pas s'effectuer au hasard. Leur but est d'abord de favoriser un des éléments de la comparaison. Quelques exemples (figure 2.38) :

Colonnes et paliers

Exemple : évolution mensuelle d'une production, (comparaison prioritaire ; colonnes), comparée à l'évolution de l'année précédente (comparaison secondaire ; paliers).

Colonnes et courbes

Exemple : évolution des investissements (comparaison prioritaire ; colonnes), comparée aux capacités d'autofinancement correspondantes (comparaison secondaire ; courbe).

Gâteaux et colonnes

Exemple : décomposition des ventes d'une entreprise par ligne de produits (comparaison prioritaire ; tarte), éclatement d'une ligne de produits par marché (comparaison secondaire ; colonne). Ici, le graphique porte sur la décomposition du coût du produit.

Barres et profils

Exemple : imports/exports d'une série de pays (comparaison prioritaire : barres), balance nette (comparaison secondaire : profil).

Ces types de combinaison sont les plus fréquents. Bien d'autres existent, mais il faut retenir que :

- **les surfaces** (colonnes, barres, tartes) attirent plus l'attention que les lignes (paliers et courbes) ; il faut profiter de cette caractéristique et utiliser les surfaces pour les comparaisons prioritaires ;
- **la combinaison de formes de base** est un bon moyen de rendre moins confus des graphiques trop chargés (quand l'auteur n'a pas réussi à simplifier l'information).

Figure 2.39 : Proportionner les barres pour valoriser le message

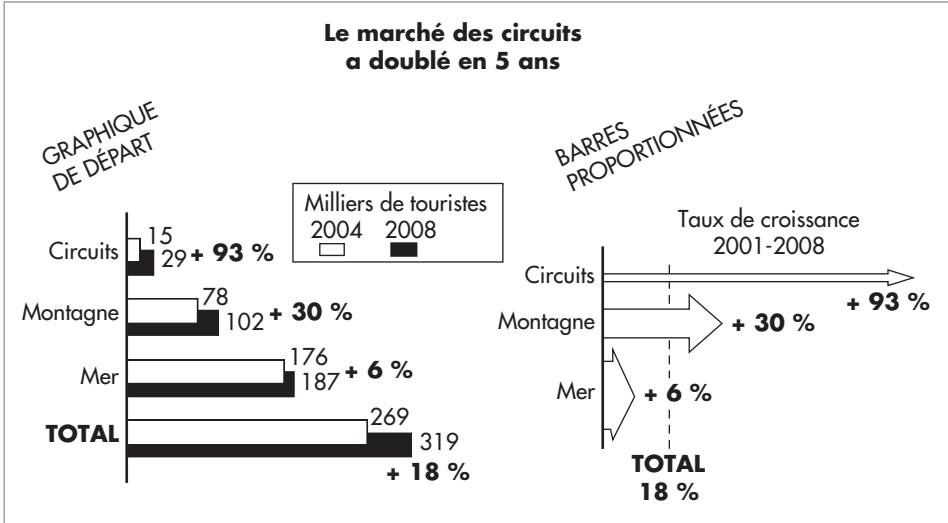
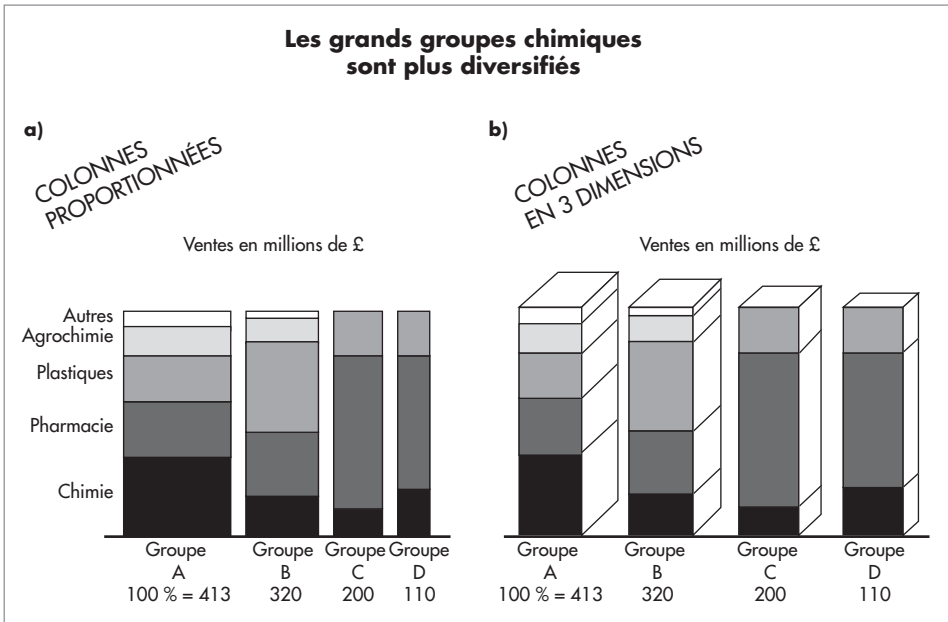


Figure 2.40 : Indiquer la taille des éléments comparés



Proportionner barres et colonnes

L'objectif principal d'un graphique est d'attirer l'attention sur un phénomène bien précis. Parfois, ce phénomène est complété par une information secondaire qui permet de proportionner les barres ou les colonnes et d'utiliser une troisième dimension.

Épaisseur des barres

Les graphiques de croissance (barres se terminant en flèches) peuvent également être pondérés, ce qui donne au lecteur une information supplémentaire pour apprécier ces croissances (par exemple : un marché de petite taille a des chances de croître plus rapidement qu'un gros). L'épaisseur des barres est alors proportionnelle à la valeur des éléments (figure 2.39).

Largeur des colonnes

Les graphiques de décomposition comparée ont pour but de montrer d'abord une décomposition et ensuite, si l'information est significative, la taille des ensembles comparés. Cette information peut être indiquée par des largeurs de colonnes différentes (figure 2.40.a).

La troisième dimension

Ce type de graphique indique l'importance relative des éléments comparés en donnant un effet de profondeur plus ou moins accusé (figure 2.40.b).

Les deux points qui viennent d'être développés ont permis d'adapter la forme de base au message. Ce sont les deux opérations clés pour réussir un graphique de communication. La dernière étape consistera, au moment de la réalisation finale, à travailler l'esthétique.

Figure 2.41 : Faire varier l'épaisseur des traits pour donner du relief au graphique

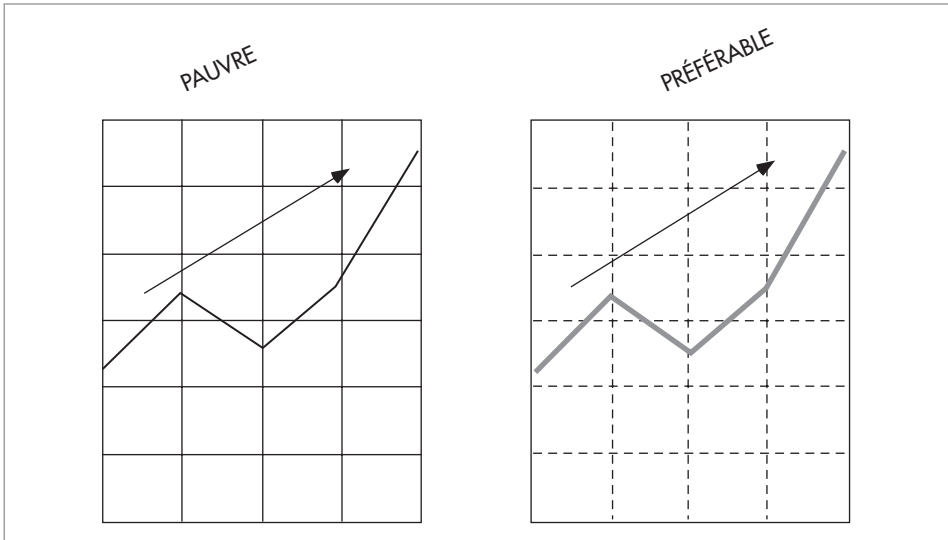
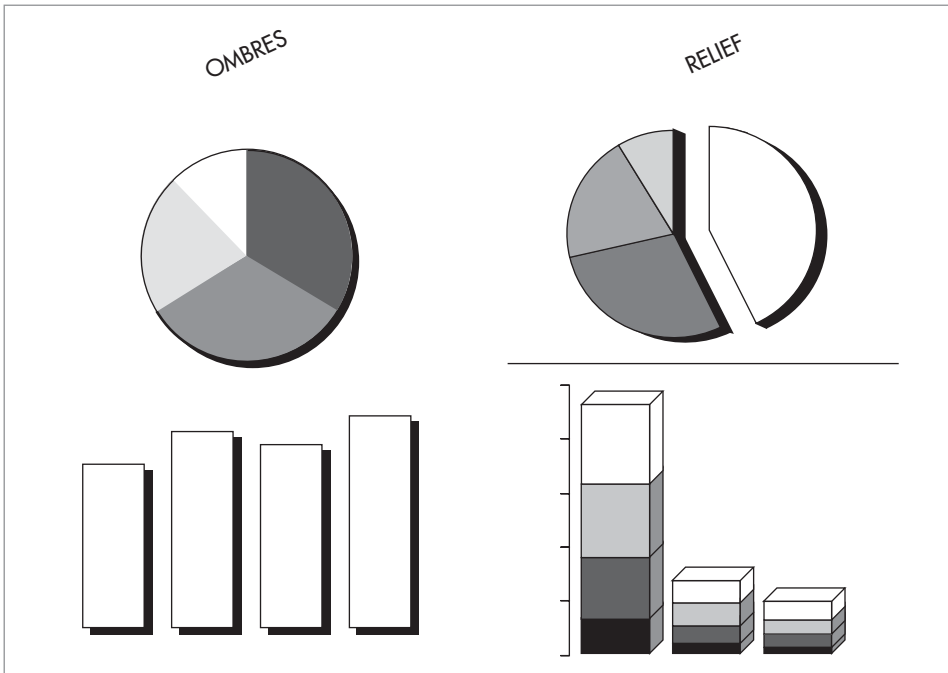


Figure 2.42 : Donner du volume aux surfaces



Travailler l'esthétique des graphiques

Cette partie décrit les principes esthétiques qui doivent présider à la réalisation des graphiques. Elle tient compte de tout ce qui a été formulé précédemment sur la manière de choisir le meilleur graphique pour illustrer un message. C'est dans ce sens qu'elle explique comment les rendre plus efficaces.

Déterminer la bonne taille

Dans l'emplacement qui lui est dévolu (feuille de papier, cadre, écran de projection, etc.), un graphique doit avoir une taille telle que le lecteur puisse l'englober d'un seul coup d'œil. C'est la vision d'ensemble qui permet de comprendre le message.

Différencier les traits

Faire varier l'épaisseur des traits donne du relief au graphique et facilite sa compréhension (figure 2.41). L'épaisseur des traits indique des niveaux graphiques et accentue les contrastes entre les différents éléments.

Améliorer la clarté du graphique

Il existe trois types de traits à utiliser lors de la finition du graphique :

- **le trait épais** représente l'assise du graphique ;
- **le trait moyen** matérialise les colonnes, les barres ou les lignes ;
- **les pointillés** fins de liaison facilitent la lecture du graphique.

Différencier les éléments de même importance

Dans le cas de graphiques en lignes brisées, on utilise des traits de texture variée : pointillés, tirets, points-tirets, doubles, épais, etc.

Chaque filet a son importance. Ceux qui constituent la structure de base du graphique sont prioritaires. Mais on doit toujours se demander si les traits supplémentaires sont vraiment utiles (textes encadrés, lignes de séparation, etc.).

Donner du volume aux surfaces

Quand un graphique est particulièrement simple, on peut utiliser des effets d'ombres ou de relief pour le rendre plus esthétique. Ces effets étant faciles à obtenir sur les logiciels graphiques, il est tentant d'en abuser. Attention de ne pas surcharger inutilement le graphique (figure 2.42).

Figure 2.43 : Utiliser des grisés discrets et élégants

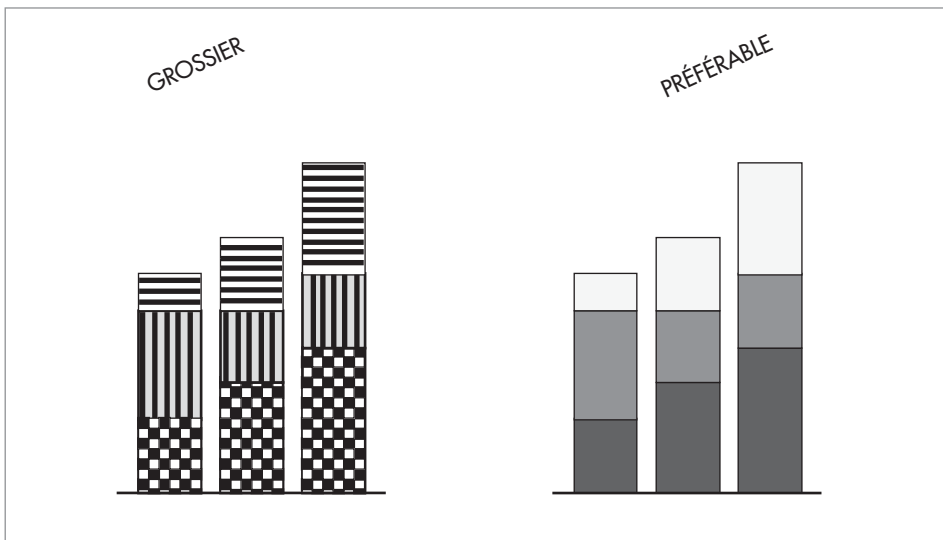
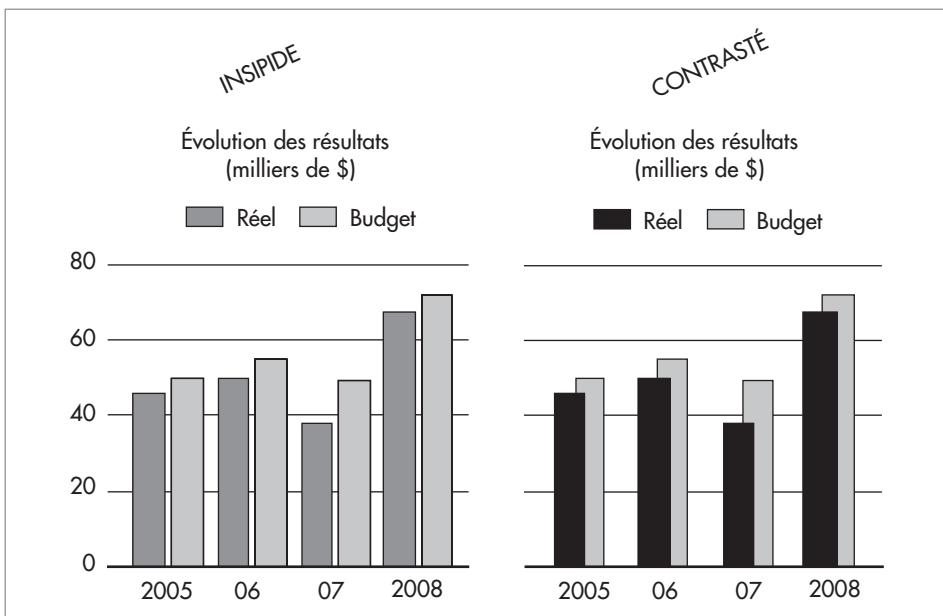


Figure 2.44 : Contraster les grisés et utiliser intelligemment les intervalles



Utiliser les grisés à bon escient

Pour faire ressortir certains segments ou composants d'un graphique, on emploie fréquemment un grisé. Ces grisés varient d'intensité en passant du noir au blanc par toute une gamme de gris ou de trames à points, à rayures ou les deux à la fois (figure 2.43).

Variation d'intensité

On utilise des variations de gris pour représenter :

- **des valeurs quantitatives** ; par exemple : une carte avec les départements plus ou moins foncés selon la densité démographique ;
- **des valeurs qualitatives** ordonnées ; par exemple, dans un tableau, trois grisés dégradés signifient fort, moyen, faible.

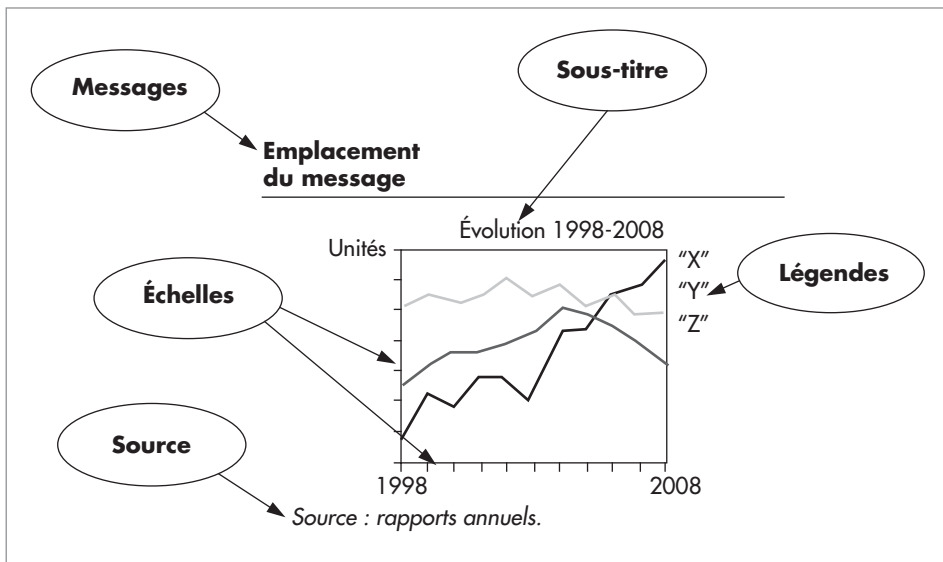
Variation de trame

Dans ce type de grisé, c'est la trame qui permet de différencier les grisés. Elle peut être à points de grosseur et d'espacement variables ou à lignage (horizontal, vertical, diagonal, espacé ou serré, épais ou mince, etc.).

Les photocopieurs atténuent généralement les valeurs de grisés. Il faut donc veiller à utiliser des grisés bien contrastés si l'on veut conserver une bonne lisibilité après la reproduction. Pour cela, on combine les variations d'intensité et de trame (figure 2.44).

Les logiciels graphiques du marché offrent, le plus souvent, une gamme importante de grisés. Mais attention au délire ! Trop de variétés ou des variations trop grossières ne sont pas agréables à l'œil. Le grisé doit rester une aide et non devenir une complication : il ne doit servir qu'à mettre en valeur les éléments du graphique qui appuient le message.

Figure 2.45 : Le texte qui accompagne le graphique doit être complet



Habiller le graphique

Habiller le graphique, c'est donner au lecteur les informations nécessaires à la compréhension du graphique. Dans un document écrit, ces informations sont capitales, car le lecteur est seul et ne peut poser de questions à l'auteur. Cette situation ne se rencontre pas lors d'un exposé oral.

Il n'est pas rare de voir des graphiques bien réalisés, simples et précis, mais incompréhensibles parce qu'il manque des informations essentielles ou bien parce que celles-ci ne sont pas claires.

L'attention de l'auteur doit se porter sur cinq points : le message, le sous-titre, les échelles, les légendes et la source (figure 2.45).

Message

C'est la signification de l'information que l'on veut communiquer. Il indique au lecteur, sans équivoque possible, la signification du graphique présenté ou l'interprétation qu'en donne l'auteur. En introduisant le graphique, il précise au lecteur ce qu'il doit observer et donc retenir.

Sous-titre

Il indique de quoi se compose le graphique et comment il faut le lire :

- Qui ou quoi cela concerne-t-il ?
- Où cela se passe-t-il ?
- Sur quelle période de temps ?
- Quelles sont les unités de mesure ?

Échelles

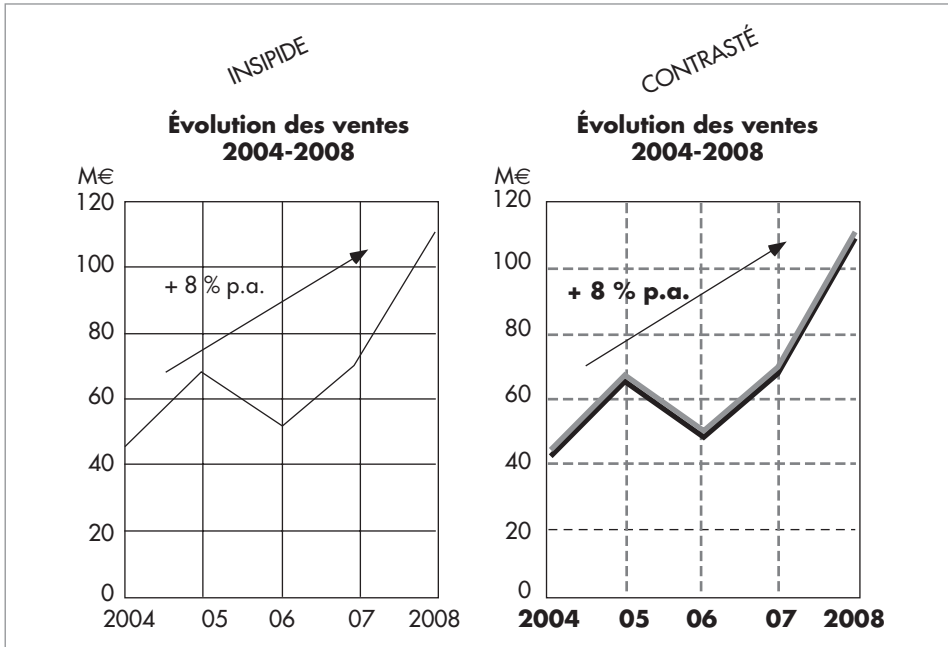
Les échelles permettent d'affiner la compréhension de la composition d'un graphique : axes choisis, échelles retenues.

On veille à placer le nom de l'axe à son extrémité, et un nombre suffisant de graduations, ni plus ni moins. Les nombres indiqués sont de 3 chiffres maximum. Pour l'axe des temps, on indique la première et la dernière année en entier et les années intermédiaires avec seulement 2 chiffres. Si la série est trop longue, on n'indique pas tous les chiffres.

Légendes

Ce sont des éléments d'information supplémentaires, à ne mettre que si le graphique risque d'être confus. Il est préférable de positionner le nom des éléments à côté de l'élément de graphique correspondant.

Figure 2.46 : Faire varier la typographie dans la limite du raisonnable



Source

Elle indique d'où provient l'information. Elle est toujours placée en bas de page (avec les autres notes éventuellement nécessaires). Elle est constamment située à la même place : traditionnellement à gauche pour les graphiques.

Faire varier la typographie

Une typographie appropriée rend le graphique plus clair : variations dans le corps, le style et la police de caractère. Là encore, point trop n'en faut ! Les possibilités des logiciels sont étendues ; il faut les utiliser au mieux (figure 2.46).

Deux types de caractères

Il faut éviter de combiner plus de deux polices de caractères sur un même graphique. La même combinaison sera utilisée tout au long d'un document ou d'une présentation.

Un caractère dominera pour le message, le sous-titre, les échelles et les légendes, par exemple Helvetica ou Arial. Les sources, les notes ou les textes d'accompagnement pourront utiliser le caractère d'accompagnement, par exemple Times. Mais ce n'est pas indispensable : une seule police peut suffire.

Trois styles de caractères

Afin d'éviter les excès, on n'utilisera que le style normal, le gras et l'italique (pour les sources et les notes d'accompagnement), sans chercher à les combiner ou les souligner. Les abus attirent inutilement l'œil et perturbent la lecture du graphique. Enfin, il faut préférer les caractères minuscules qui sont plus faciles à lire, mais tous les textes commencent par une capitale.

Trois tailles de caractères

- **Le message** est le texte le plus gros. Par exemple : **CORPS 14**.
- **Les textes d'accompagnement** et quelques chiffres ou informations clés sont d'une taille en dessous. Par exemple : corps 12.
- Enfin, **le reste du graphique**, sous-titre, échelles, légendes, sources et notes ont la même taille. Par exemple : corps 10.

Ces tailles de caractères sont recommandées pour un graphique destiné à paraître dans un document. Le même graphique utilisé comme support visuel d'un exposé utilisera des caractères plus gros (voir section *Visuels*).



Ils ont testé la méthode

Les graphiques, un outil particulièrement efficace...

Je ne pensais pas que les graphiques pouvaient être aussi utiles.

Un graphique vaut des tas de discours.

L'image a une grande force de conviction et facilite la mémorisation.

Les graphiques rendent un document attrayant.

Plus l'exposé est complexe, plus grand doit être le recours aux graphiques.

Le séminaire m'a averti des dangers possibles des graphiques.

... pour mieux visualiser les messages

Des graphiques, oui, mais de bons graphiques !

À chaque graphique correspond un message puissant.

Il faut adapter les graphiques à ce que l'on veut mettre en valeur et éliminer l'inutile.

Les graphiques doivent être collés sur le message.

Il faut construire les graphiques en fonction de nos messages.

Les graphiques me permettront de mieux digérer une grande masse d'informations.

Des règles de réalisation cohérentes sont indispensables

Les graphiques doivent être synthétiques et clairs.

Les graphiques doivent être simples et adaptés.

Un graphique ne doit présenter que peu de données.

Il y a un code d'utilisation des graphiques.

Les séquences temporelles vont de droite à gauche, les autres comparaisons de bas en haut.

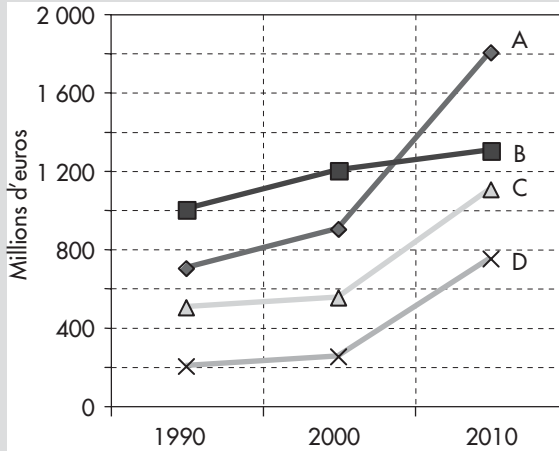
Toute information doit être étayée par des données visuelles claires.



Exercices sur les graphiques¹

2.1. Le graphique, outil d'analyse

Pour mieux analyser l'évolution des ventes des principaux concurrents d'un marché dans lequel vous envisagez d'entrer, vous avez dessiné le graphique suivant :



Quel message principal découvrez-vous ?

Trouvez-vous des messages secondaires ?

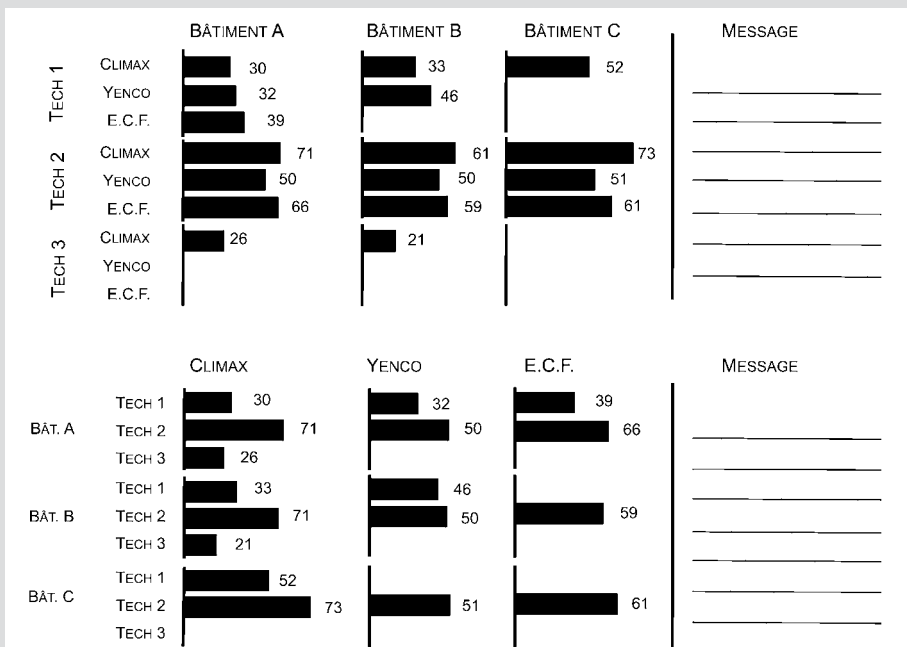
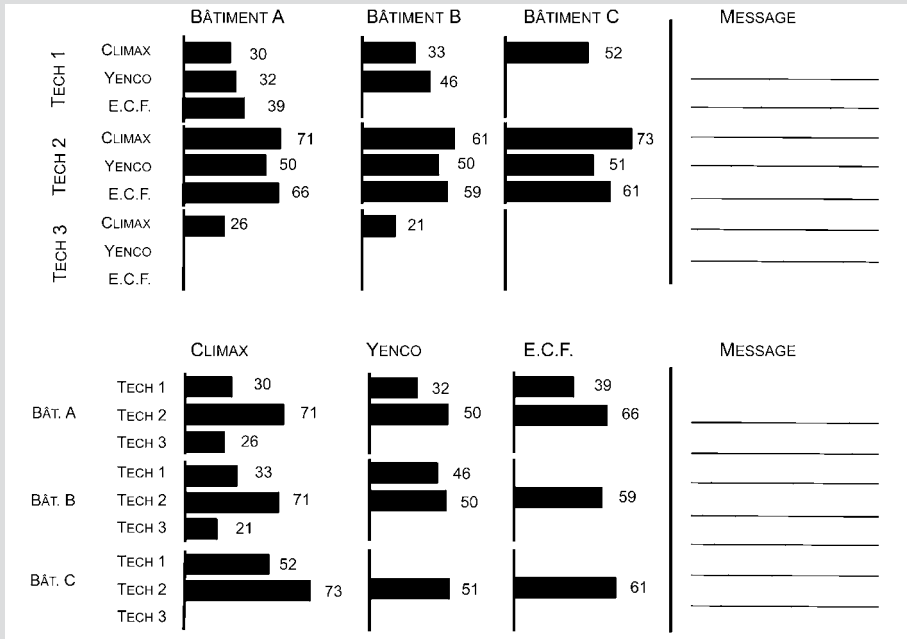
2.2. Le graphique, outil d'analyse (climatisation)

Pour climatiser trois bâtiments, vous avez demandé des devis à trois entreprises et selon trois techniques de climatisation différentes. Votre adjoint a résumé les informations reçues dans le tableau ci-dessous.

Techniques Entreprises	Bâtiment A			Bâtiment B			Bâtiment C		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Climax	30	71	26	33	61	21	52	73	
Yenco	32	50		46	50			51	
E.C.F.	39	66			59			61	

1. Corrigés p. 325 à 332.

Il a ensuite visualisé graphiquement cette information en utilisant deux optiques différentes. Quels messages spécifiques ces graphiques vous permettent-ils de découvrir ?



2.3. Illustrer un message

Ces tableaux de chiffres ont été présentés à l'exercice 1.2. (p. 28-29).

Illustrez, au moyen de graphiques appropriés, les messages tirés des chiffres entourés.

	2006	2007	2008	2009	Message
A	88	94	103	113	En 2008, le CA du produit A a été près du triple de celui du produit B
B	26	30	36	39	
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	
A	88	94	103	113	En 2009, le CA du produit A a représenté près des trois quarts des ventes
B	26	30	36	39	
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	
A	88	94	103	113	Le total des ventes des produits a crû régulièrement de 2006 à 2009
B	26	30	36	39	
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	
A	88	94	103	113	De 2006 à 2009, la structure des ventes n'a pas été fondamentalement modifiée
B	26	30	36	39	
C	7	8	8	7	
Total	121	132	147	159	

2.4. Rédiger un message et l'illustrer (accidents)

Le tableau suivant est extrait des résultats sur la sécurité en 2008 pour l'ensemble d'un groupe de métallurgie.

Quel(s) message(s) pouvez-vous en tirer ?

Par quel(s) graphique(s) pouvez-vous l'illustrer ?

Gravité des accidents Poids de chaque classe (Pour 100 % d'IPP* notifié)					
Gravité des accidents (IPP)	2004	2005	2006	2007	2008
Élevée (≥ 20 %)	40,5	36	26	27	22
Moyenne (6 à 20 %)	40,5	43	51	47	48
Faible (≤ 5 %)	19	21	23	26	30
Total	100	100	100	100	100

*IPP : incapacité permanente partielle.

2.5. Rédiger un message et l'illustrer (énergie)

Les prévisions du tableau suivant ont été publiées par la DGEMP (Direction générale de l'énergie et des matières premières) du ministère de l'Industrie en juin 2008.

Quel(s) message(s) pouvez-vous identifier ?

Comment le(s) représenteriez-vous graphiquement ?

**Consommation d'énergie primaire¹ en France
Évolution passée et prévue**

Sources d'énergie	1973		2007		2030	
	Mtep ²	%	Mtep	%	Mtep	%
Charbon	27,8	15,5	12,7	4,5	10,3	3,2
Pétrole	121,5	67,6	91,4	32,6	91,2	28,0
Gaz naturel	13,2	7,3	41,0	14,6	70,3	21,6
Hydraulique et éolien	4,1	2,3	5,9	2,1	10,0	3,1
Nucléaire	3,8	2,1	114,6	40,9	123,5	37,9
ENR ³	9,4	5,2	14,8	5,3	20,7	6,3
TOTAL ⁴	179,8	100,0	280,4	100,0	326	100,0

1. L'énergie primaire est l'ensemble des produits énergétiques non transformés, exploités directement ou importés. Ce sont principalement le pétrole brut, les schistes bitumineux, le gaz naturel, les combustibles minéraux solides, la biomasse, le rayonnement solaire, l'énergie hydraulique, l'énergie du vent, la géothermie et l'énergie tirée de la fission de l'uranium.

2. Millions de tonnes d'équivalent pétrole.

3. Énergies renouvelables thermiques (bois, déchets de bois, solaire thermique...) et pompes à chaleur.

4. Net des échanges et corrections climatiques.

2.6. Remplacer un tableau par un graphique (gaz)

Les tableaux suivants donnent la composition des trois gaz sidérurgiques disponibles sur le site de Dunkerque.

Faites deux graphiques de comparaison mettant en évidence, dans chacun des gaz sidérurgiques, ceux qui servent à la synthèse du méthanol ($H_2 + CO$) :

- 1^{er} graphique : comparaison de la composition actuelle des gaz de cokerie, d'aciérie classique et de haut-fourneau (% en volume) ;
- 2^e graphique : progrès possibles sur la qualité du gaz d'aciérie (% en volume).

Analyse du gaz de cokerie (% en volume)

Hydrogène (H)	61,0 %
Méthane	25,6 %
Monoxyde de carbone (CO)	6,1 %
$N_2 + CO_2$	3,6 %
Hydrocarbures	3,7 %

Analyse du gaz d'aciérie (% en volume)

	Conversion à l'oxygène		Gazéification sur bain
	Classique	Captation	
Monoxyde de carbone (CO)	66,0 %	80,6 %	66 %
Hydrogène (H_2)	1,5 %	1,6 %	30 %
Gaz carbonique (CO_2)	17,0 %	11,0 %	3 %
Azote (N_2)	15,5 %	6,8 %	1 %

Analyse du gaz de haut fourneau (% en volume)

Monoxyde de carbone (CO)	21,5 %
Gaz carbonique (CO_2)	21,5 %
Azote (N_2)	54,0 %
Hydrogène (H_2)	3,0 %

2.7. Simplifier l'information (cafés, hôtels, restaurants)

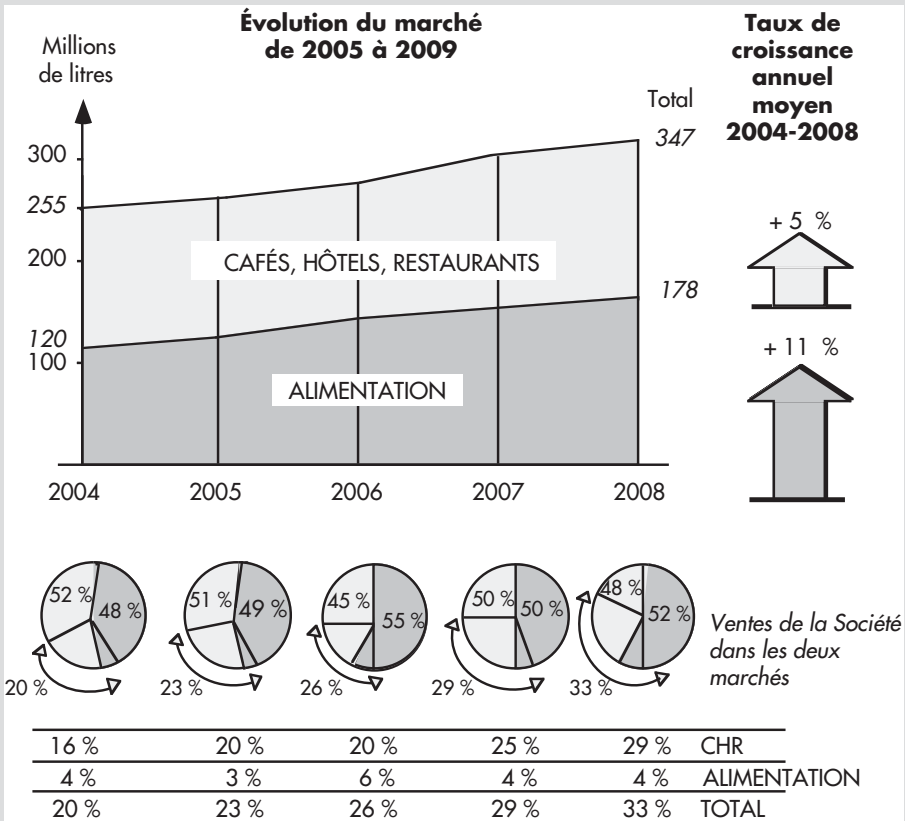
Les données et graphiques d'analyse ci-dessous ont permis d'analyser une masse d'informations sur le marché des ventes de sodas entre 2004 et 2008, et d'apprécier leur évolution, ainsi que la position d'une société de boissons rafraîchissantes dans ce marché.

Le message que l'on souhaite communiquer est le suivant :

« En 2004, la position de la société est la plus faible dans le circuit qui a connu la plus forte croissance au cours des 5 dernières années. »

Dessinez un graphique simple et efficace qui illustre ce message.









N'oubliez pas que pour cela, vous devez éliminer de votre esprit toutes les informations parasites qui ne servent à rien pour cette illustration.



2.8. Se familiariser avec les formes de base

Voici 10 messages dont vous devez identifier le type de comparaison et la forme visuelle de base correspondante.

Cochez le type de comparaison et le (ou les) type(s) de graphique. Si plusieurs réponses sont possibles, indiquez l'ordre de préférence.

Messages	Types de graphiques								
	Compara- raison P R D E C	Histo- gramme 	Tarte 	Barres Doubles barres 	Colonnes 	Courbes 	Points 	Paliers 	Niveau 
1 Après un fléchissement à la fin des années 90, la production a retrouvé un rythme plus soutenu.									
2 La majorité des factures sont traitées 2 jours après leur arrivée.									
3 Le taux de déchets diminue avec la longueur des séries.									
4 Les 3 départements industriels représentent les 3/4 des profits de la société.									
5 La plus grande part des fonds de recherche ont été alloués à la recherche spatiale.									
6 Le taux de remise a évolué de façon irrégulière.									
7 Le regroupement des 2 sociétés devrait permettre la constitution d'un groupe qui se situerait au 10 ^e rang du secteur.									
8 <i>France-soir</i> a le plus gros tirage des 7 quotidiens du soir.									
9 La consommation de blé par tête semble fonction du niveau du PNB.									
10 16 % de la population dispose d'un revenu annuel supérieur à 30 000 €									

(D = Décomposition R = Répartition P= Position E = Évolution C = Corrélation)

2.9. Améliorer la compréhension des données grâce à des graphiques

Les données ci-dessous sont issues de publications diverses. Elles gagneraient à être mises sous forme de graphique pour faciliter leur compréhension et mémorisation.

1

Le Top 10 des mines en 2006			
Rang	Société	Pays	(En millions de tonnes)
1	Huntly	Australie	21
2	Trombetas	Bésil	16,2
3	Weipa	Australie	14,6
4	Boké	Guinée	12,6
5	Boddington	Australie	12
6	Willowdale	Australie	8
7	Gove	Australie	6
8	Panchpatmali	Inde	4,8
9	Los Pijiguas	Venezuela	4,6
10	Discovery Bay	Jamaïque	4,5

Source : Citigroup

2

Classement des banques européennes		
Rang	Sociétés	Capitalisation boursière (en millions d'euros)
1	HSBC (Royaume-Uni)	163.554
2	Banco Santander (Espagne)	87.185
3	UBS (Suisse)	84.595
4	UniCredit (Italie)	84.575
5	Royal Bank of Scotland (Royaume-Uni)	78.030
6	BNP Paribas (France)	77.230
7	Intesa Sanpaolo (Italie)	71.760
8	Banco Bilbao Vizcaya Argenta (Espagne)	65.027
9	Barclays (Royaume-Uni)	64.306
10	Credit Suisse (Suisse)	59.752
11	Société Générale (France)	59.584
...14	Fortis (Belgique-Pays-Bas)	49.995

Source : Bloomberg

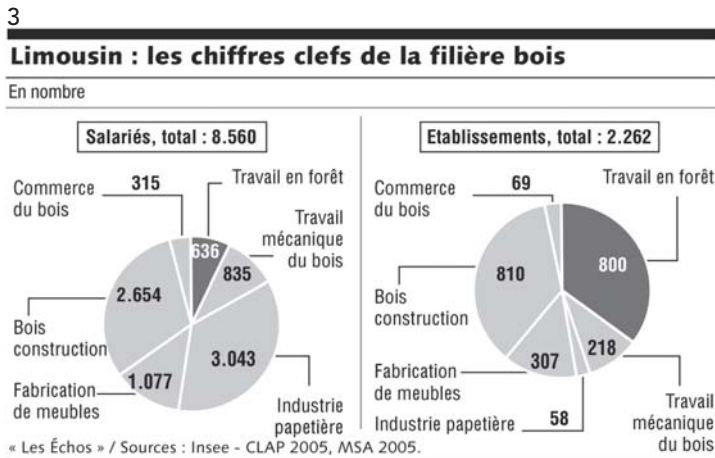
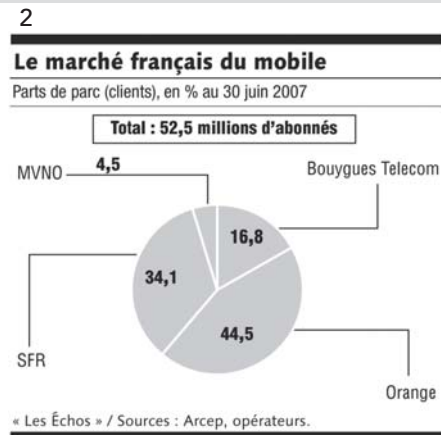
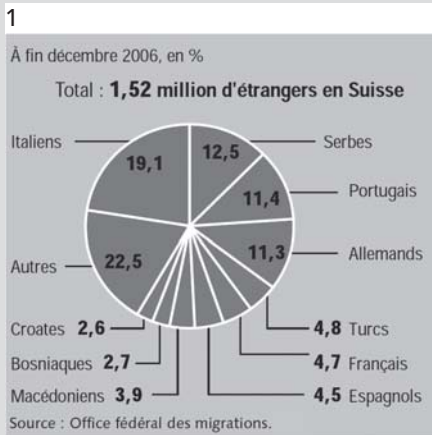
3

Ventes d'or des banques centrales signataires du 2 ^e accord de Washington (exercice clos au 27 septembre)			
(En tonnes)	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Zone euro	352,2	385,8	352,8
dont : BCE	47,0	57,0	60,0
Autriche (*)	15,0	13,7	7,5
Belgique (*)	30,0	0,0	0,0
France (*)	115,0	134,8	107,2
Allemagne (*)	5,4	5,3	5,0
Pays-Bas (*)	55,0	67,5	14,0
Portugal (*)	54,8	44,9	0,0
Espagne (*)	30,0	62,5	149,3
Pays non identifié			9,8
Suède	15,0	10,0	10,0
Suisse	130,0	0,0	113,0
Total	497,2	395,75	475,75

(*) Jusqu'à août 2007. Source : World Gold Council

2.10. Identifier les moyens d'améliorer les graphiques

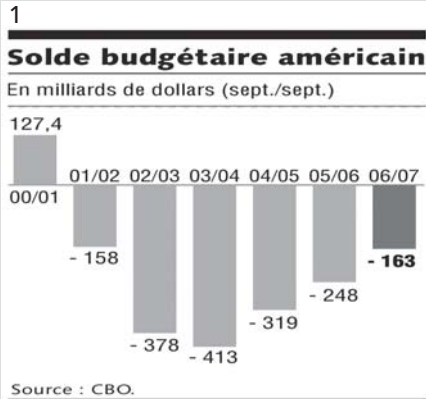
Les graphiques ci-après sont issus de publications diverses. Ils gagneraient à être complétés, modifiés ou même restructurés pour permettre au lecteur une meilleure compréhension/mémorisation.



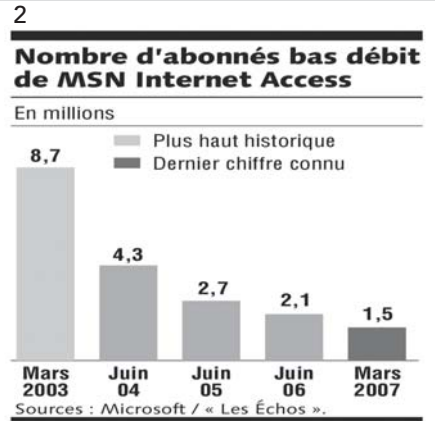
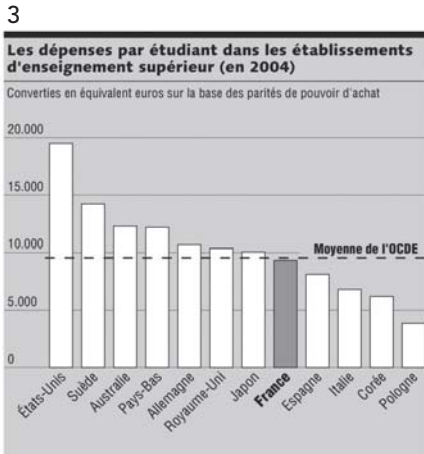
La filière attend également beaucoup d'un pôle bois en gestation, regroupant l'ensemble des acteurs de la grande région Centre.

2.11. Identifier les moyens d'améliorer les graphiques

Les graphiques ci-après sont issus de publications diverses. Ils gagneraient à être complétés, modifiés ou même restructurés pour permettre au lecteur une meilleure compréhension/mémorisation.



Les Etats-Unis enregistrent en 2007 leur meilleure performance.

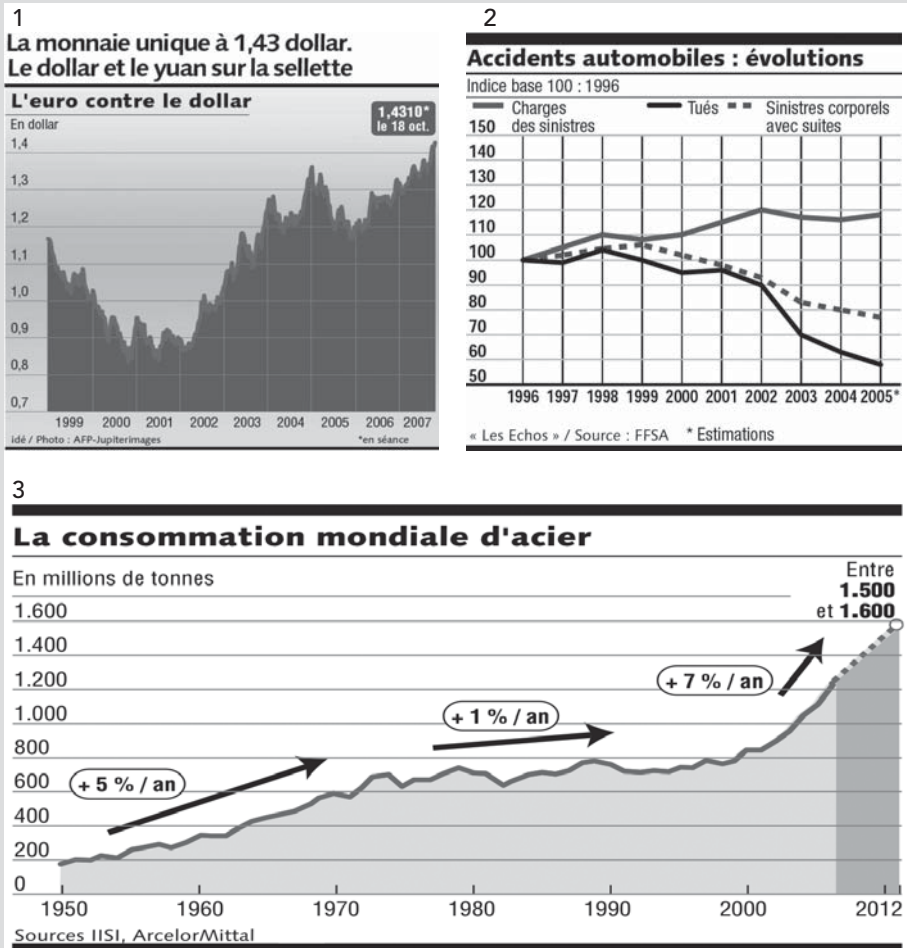


Une décreue inéluctable.



2.12. Identifier les moyens d'améliorer les graphiques

Les graphiques ci-après sont issus de publications diverses. Ils gagneraient à être complétés, modifiés ou même restructurés pour permettre au lecteur une meilleure compréhension/mémorisation.



Le chapitre 3 en un coup d'œil

Chapitre 3 Structurez vos messages avec logique et clarté

Structurez pour mieux comprendre	Structurer, réflexe naturel de l'esprit humain pour se représenter la réalité	
	Structurer pour mieux retenir	
	Structurer pour mieux maîtriser l'information	
Structurez pour mieux analyser	Structurer les données	<ul style="list-style-type: none">• Un travail indispensable• Deux techniques de base
	Synthétiser les données	<ul style="list-style-type: none">• Faire des regroupements successifs• Aboutir à une idée maîtresse• Justifier une idée maîtresse donnée <i>a priori</i>
Structurez pour mieux communiquer	Bâtir un arbre de communication	<ul style="list-style-type: none">• L'idée maîtresse devient message clé• L'arbre de communication sert d'outil de cohérence
	S'appuyer sur deux techniques de base	<ul style="list-style-type: none">• Développement parallèle• Argument enchaîné• Deux techniques complémentaires
	Consolider la structure	<ul style="list-style-type: none">• Organiser les groupes• Chercher l'efficacité avant tout• Vérifier la cohérence de la structure finale

Chapitre 3 ■

Structurez vos messages avec logique et clarté

Structurer son raisonnement est indispensable à l'auteur pour accomplir deux phases distinctes de son travail :

- ***tout d'abord, analyser des données*** et en tirer des idées ; puis classer ces idées et en faire la synthèse pour trouver la réponse à une question ;
- ***ensuite communiquer cette réponse*** en sélectionnant et en articulant ses idées de la manière la plus logique et la plus convaincante possible.

Rédiger un document sous forme de messages ne suffit pas. Pour être sûr que le lecteur sera convaincu et retiendra ses idées, l'auteur doit relier logiquement les messages grâce à un raisonnement structuré.

La structuration des idées constitue donc le cœur du travail de préparation de la communication.

Figure 3.1 : La mémoire à court terme est limitée

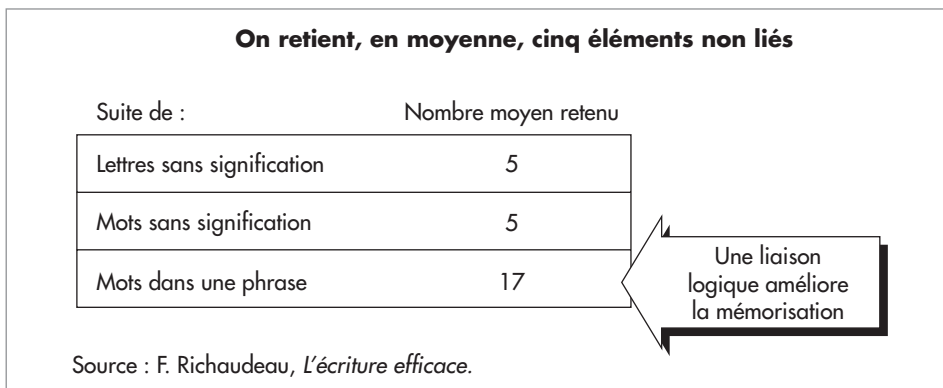
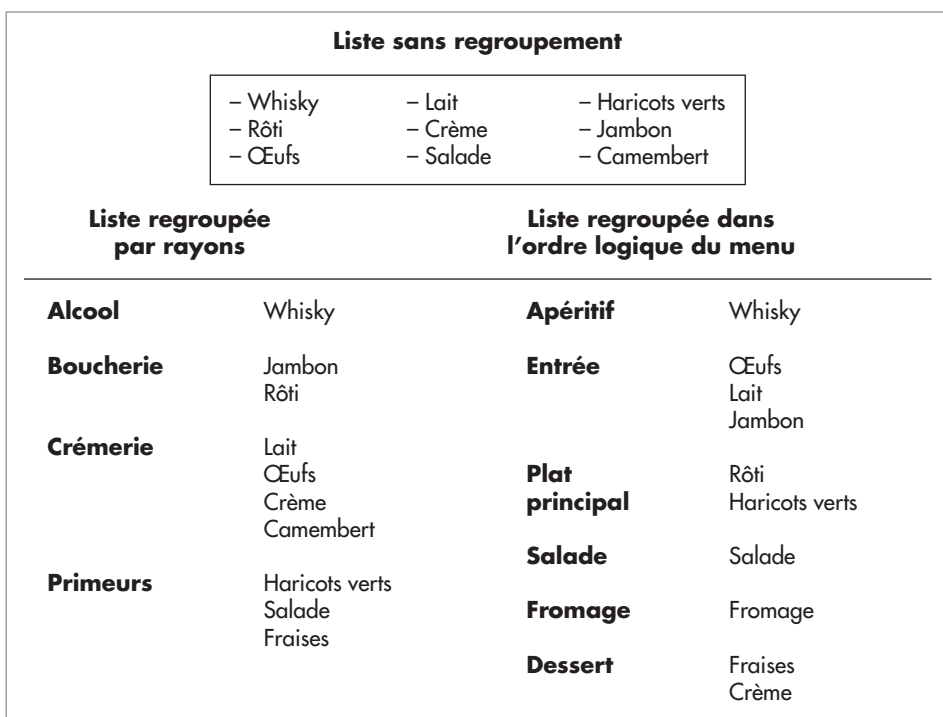


Figure 3.2 : Les logiques de regroupement sont multiples



■ STRUCTUREZ POUR MIEUX COMPRENDRE

Pour comprendre et retenir des idées, le cerveau humain structure automatiquement l'information qu'il reçoit. Structurer signifie ici regrouper selon une certaine logique.

Structurer, réflexe naturel de l'esprit humain pour se représenter la réalité

Le langage est linéaire ; on ne peut prononcer qu'un seul mot à la fois. Ainsi a-t-on longtemps cru que la pensée de l'homme s'articulait comme une liste d'éléments ou un inventaire de termes. En fait, on sait aujourd'hui que le cerveau travaille essentiellement par associations, intégrations et enchaînements de concepts. Il réagit à des informations en fonction de leur appartenance à une classe et non parce qu'elles sont uniques.

Ainsi, lorsqu'il est confronté à une longue liste d'informations, l'esprit humain va automatiquement chercher à les structurer en ensembles homogènes d'éléments proches, ou semblables, et à leur donner une nouvelle interprétation. C'est ainsi que les Grecs ont regroupé les étoiles et imaginé les constellations.

Structurer pour mieux retenir

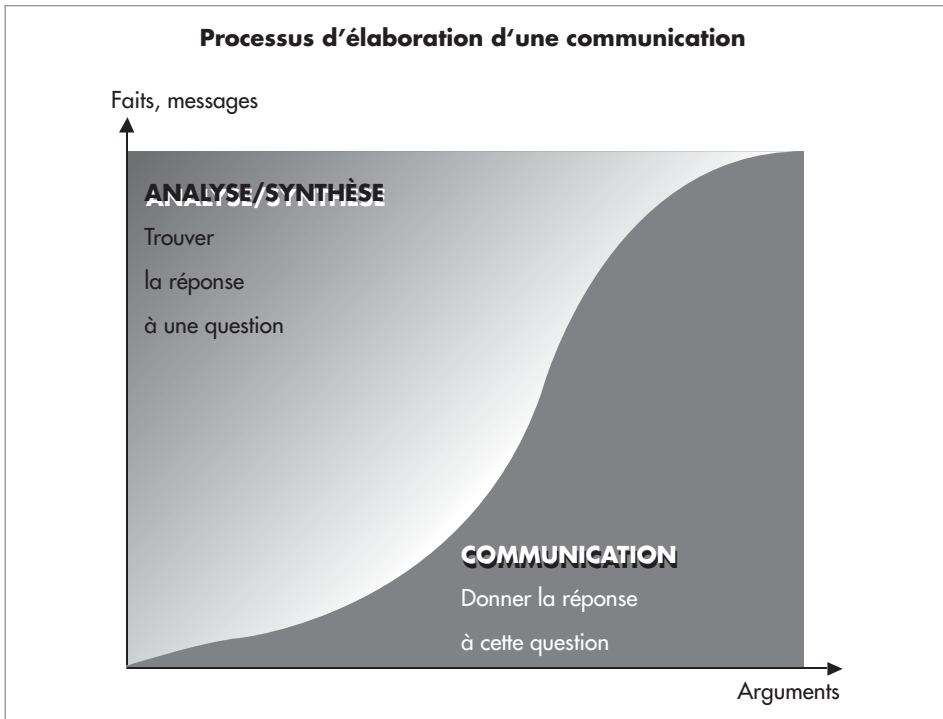
L'expérience montre qu'il est plus facile de mémoriser des éléments lorsque le nombre de notions mises en jeu est relativement faible. Ainsi, la mémoire à court terme est limitée en moyenne à 5 éléments sans lien entre eux. Ce nombre augmente quand ces éléments sont liés logiquement ; le regroupement de lettres en mots fait passer la mémorisation de 5 à 17 mots en moyenne (figure 3.1). Le regroupement améliore donc la mémorisation.

Prenons l'exemple d'un homme à qui sa femme demande de faire des courses et qui a oublié d'emporter la liste que celle-ci avait préparée (figure 3.2). Même s'il l'a lue attentivement, il en oubliera la moitié, car il est difficile de retenir plus de cinq choses présentées dans le désordre.

En revanche, s'il avait reçu une liste groupée par type de produits ou dans l'ordre du menu prévu, il aurait pu en retenir davantage. En effet, le cerveau mémorise des catégories d'informations. Dans le cas du menu, il doit retenir 6 groupes. Ce sera plus facile dans le classement par type de produits qui ne comporte que 4 groupes.

*Où il n'y a
ni forme,
ni ordre,
il n'y a rien.
(A. Suarès)*

Figure 3.3 : Analyse/synthèse et communication nécessitent des techniques de structuration



Cet exemple peut aisément être transposé : une liste de pays pourrait être regroupée par niveau économique, continent, religion, langue, régime politique, etc. Pour une liste donnée, les critères de regroupements sont multiples. Le choix même du critère communique un message sur le mode de raisonnement ou l'objectif de celui qui l'a effectué.

Structurer pour mieux maîtriser l'information

Ainsi, pour mieux comprendre et pour mieux retenir, nous structurons instinctivement les informations que nous recevons.

L'auteur d'une communication doit se livrer deux fois à ce travail de structuration : structuration des informations de base collectées, puis structuration de la communication qu'il projette de faire. Ce sont les deux temps de son travail de préparation (figure 3.3).

Analyse/synthèse

La phase d'analyse/synthèse représente l'étape de base du travail ; l'auteur cherche à structurer les informations qu'il a recueillies ; il part des analyses qui lui ont permis de recueillir l'information en la qualifiant et procède en plusieurs étapes : par exemple, il va du concret à l'abstrait, ou du particulier au général. Ce processus lui permet de parvenir à une idée centrale qui synthétise l'ensemble de son travail et est au cœur du raisonnement : l'idée maîtresse.

Communication

Durant la phase de préparation de la communication, l'auteur s'efforce de mettre au point une structure qui permettra au destinataire de :

- comprendre plus facilement le raisonnement de l'auteur et ses priorités ;
- mieux retenir les idées énoncées.

Elle va donc généralement en sens inverse de la première phase, c'est-à-dire de l'abstrait au concret, ou du général au particulier.

Dans les deux cas, l'auteur doit ordonner ses idées de manière à ce qu'elles s'enchaînent, s'éclairent et se complètent.

Cette partie, vraisemblablement la plus difficile, traite donc de la construction des structures correspondant à l'analyse et à la communication.

*Tout ce qui
n'est pas
retenu n'est
pas dit.
(F. de Closets)*

■ STRUCTUREZ POUR MIEUX ANALYSER

L'analyse/synthèse constitue la première phase du travail de préparation. Face à une masse de données, l'auteur doit dégager l'idée maîtresse de sa communication.

Pour ce faire, à côté des techniques traditionnelles de résolution de problème, il utilisera un outil efficace de synthèse de l'information, la technique des regroupements successifs.

Structurer les données

La structuration va permettre à l'auteur de mettre de l'ordre dans les informations dont il dispose. C'est un travail obscur mais indispensable, pour lequel il dispose de deux techniques de base de regroupement de l'information.

Un travail indispensable

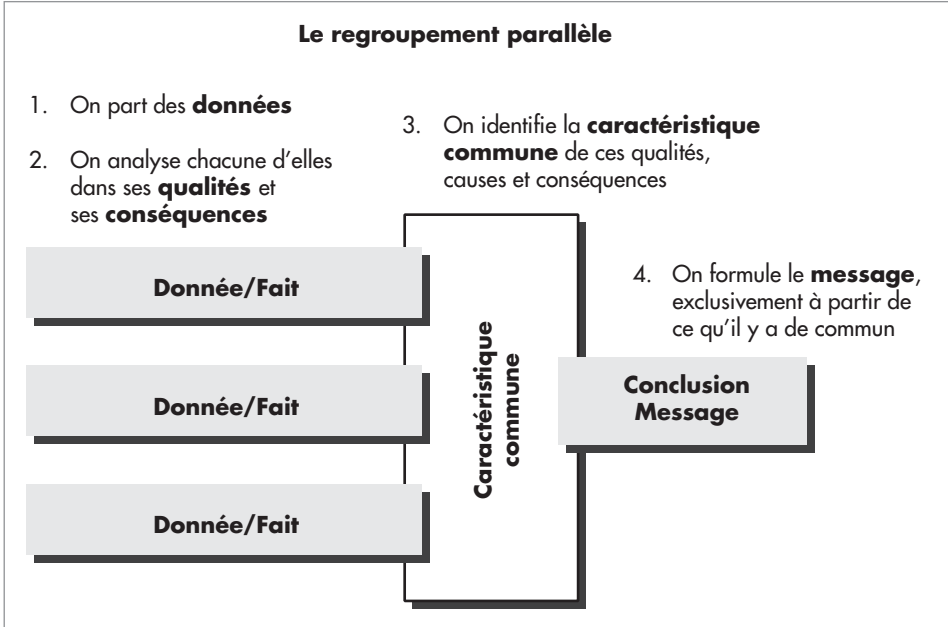
Nous avons tous appris à faire des plans de dissertation : on part d'une idée maîtresse qui se décompose en idées principales, peu nombreuses, bien séparées et classées dans l'ordre logique ; chacune de ces idées principales se décompose à son tour en idées secondaires qui servent à développer et préciser les idées principales ; les idées secondaires se décomposent en idées élémentaires, etc.

Dans la vie professionnelle, le problème est généralement l'inverse : on dispose d'un ensemble de faits ou d'informations dont il faut tirer des idées élémentaires ; puis, on doit effectuer une synthèse en une ou plusieurs étapes pour se faire une opinion ou proposer une recommandation, en se gardant de toute idée préconçue.

L'auteur dispose donc, après collecte, d'une masse d'informations sans ordre et de toutes natures : chiffres, textes... Il doit tenter d'y voir clair. Un travail de synthèse s'impose.

*Avant donc
que d'écrire,
apprenez à
penser.
(Boileau)*

Figure 3.4 : Dans le regroupement parallèle, les éléments sont liés par une caractéristique commune



Deux techniques de base

Les techniques utilisées dans les synthèses successives de l'information sont le regroupement parallèle et le regroupement déductif. Leur processus de fonctionnement est différent, ainsi que leur domaine d'efficacité. Ils s'appuient sur les deux modes traditionnels de raisonnement : l'induction et la déduction.

- **L'induction** suit une progression ascendante, du concret vers l'abstrait : on part de constatations pour en dégager le principe. Longtemps, la science empirique fonctionna ainsi : observer des phénomènes et induire la loi qui les régit.
- **La déduction** suit une démarche inverse, c'est-à-dire descendante : on part d'une règle acceptée pour en établir la conséquence. L'exemple type est le syllogisme : tous les hommes sont mortels, or Socrate est un homme, donc Socrate est mortel. Ce processus est souvent employé pour résoudre un problème.

Regroupement parallèle

Cette technique procède du raisonnement inductif. Ici, l'auteur part des faits constatés : chiffres, données, événements. Il identifie leur caractéristique commune et en dégage la signification. En d'autres termes, il effectue des regroupements de faits et exprime la signification de chaque regroupement par un message (figure 3.4).

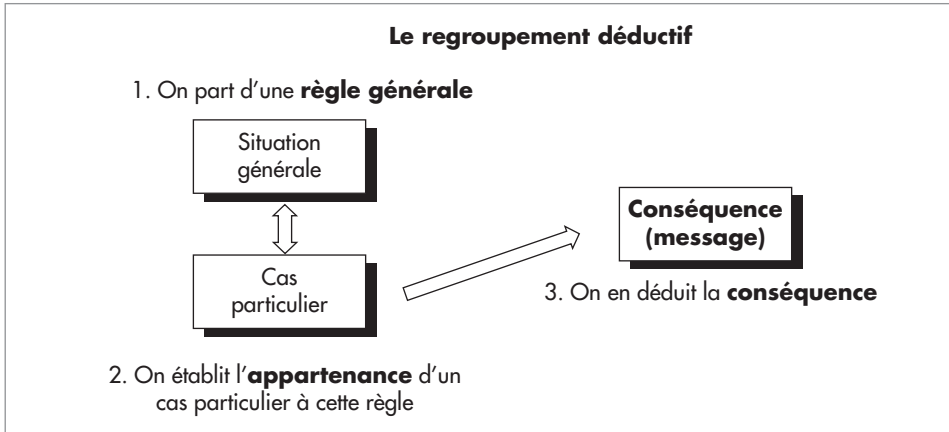
Tout ce qui se ressemble n'est pas identique. (Shakespeare)

À titre d'illustration, on peut penser à la marchandise livrée à un grand magasin et répartie ensuite par rayon. Le regroupement parallèle obéit à des règles précises :

- les constatations d'un même groupe doivent être de même nature, c'est-à-dire de même niveau et appartenant à un même ensemble ;
- les regroupements effectués doivent être globalement exhaustifs et mutuellement exclusifs ;
- le message doit englober toutes les constatations, ni plus, ni moins ;
- enfin, à l'intérieur d'un regroupement, les faits n'ont pas besoin d'être ordonnés.

Les faits ne cessent pas d'exister parce qu'on les ignore. (Aldous Huxley)

Figure 3.5 : Dans le regroupement déductif, les éléments sont liés par une relation logique



Regroupement déductif

Cette technique utilise le raisonnement déductif et identifie les faits liés entre eux par un lien logique : cause/conséquence, par exemple. L'auteur part d'une règle générale ou d'une situation communément acceptée. Il établit ensuite l'appartenance d'un cas particulier à cette règle et en déduit la conséquence. Celle-ci s'exprime par un message (figure 3.5).

Ce type de raisonnement est difficile à manier. En effet, il existe beaucoup de faux syllogismes, comme : « Les pensées profondes sont difficiles à comprendre. Or, mes pensées sont difficiles à comprendre. Donc, mes pensées sont profondes. » Ou encore « Les appartements bon marché sont rares. Or, ce qui est rare est cher. Donc, les appartements bon marché sont chers. »

Au cours de la phase d'analyse, l'auteur cherche à trier les éléments dont il dispose, en créant des catégories à l'aide de ces deux techniques.

La technique la plus utile dans le domaine des analyses scientifiques et économiques est généralement le regroupement parallèle.

La figure 3.6 (page suivante) donne quelques définitions couramment utilisées en logique classique.

Figure 3.6 : Définitions courantes de quelques termes utilisés en logique classique

Argumentation	Expression écrite ou orale du raisonnement.
Déduction	Argumentation dans laquelle on passe du plus général au moins général : l'instrument essentiel de la déduction est le syllogisme.
Dialectique	Méthode permettant de raisonner sur tout problème posé, en évitant de se contredire soi-même au cours de la discussion. On part de prémisses probables et on discute point par point la vérité des conséquences.
Induction	Argumentation dans laquelle l'esprit humain s'élève de connaissances particulières à une connaissance plus générale. Ainsi, dans les sciences expérimentales, on passe de l'observation d'un phénomène à la loi qui régit ce phénomène, bien que l'observation ait pu ne porter que sur un nombre limité de cas.
Inférence (inférence immédiate)	Mode de raisonnement qui n'exige pas de moyen terme et dans lequel on passe directement de la vérité (ou de la fausseté) d'une proposition à celle d'une autre proposition. Il s'agit donc d'une simple démarche de l'esprit, sans valeur probante.
Raisonnement	Acte par lequel l'esprit humain parvient à la connaissance d'une vérité, à partir d'une autre vérité déjà connue, grâce à un intermédiaire connu ; c'est une opération rigoureuse concluante.
Rhétorique	Science de l'éloquence, ou art de persuader par la prise de parole en public. La rhétorique comprend cinq parties : inventer un sujet, ordonner la matière d'un discours, l'écrire dans un style facilitant l'élocution, faire appel à la mémoire et conduire l'action oratoire.
Sophisme	Argument valide en apparence dans sa forme, mais en réalité non concluant ; également, argument qui part de prémisses vraies et aboutit à des conclusions inadmissibles, mais qu'on ne sait comment réfuter car il semble conforme aux règles formelles du raisonnement.
Syllogisme	Argumentation dans laquelle on part de deux propositions simples, l'une majeure (générale), l'autre mineure (particulière) et l'on aboutit à une troisième proposition simple qui en découle nécessairement.

Synthétiser les données

Les techniques de base étant maîtrisées, il devient aisé de construire la structure d'analyse. À terme, il s'agit de dégager l'idée maîtresse, voire, dans certaines situations, de la justifier.

La phase d'analyse est un processus long et rigoureux de regroupements successifs qui permet d'arriver à l'idée maîtresse.

Faire des regroupements successifs

Partant des informations de base dont il dispose, l'auteur doit effectuer un premier niveau de regroupements à l'aide du regroupement parallèle et du raisonnement déductif. C'est un premier niveau d'abstraction, qui se présente sous la forme d'une liste de messages. Autrement dit, ces messages résument l'information recueillie sous forme de titre actif.

Il cherche ensuite à identifier dans cette liste une autre série de regroupements, à l'aide des mêmes techniques.

Il obtient ainsi une deuxième liste de messages, plus réduite, dite de deuxième niveau.

L'auteur fait de même pour un troisième niveau, puis un quatrième s'il le faut.

Les mêmes règles de rigueur s'appliquent ; en particulier, les regroupements doivent être globalement exhaustifs et mutuellement exclusifs.

L'ensemble de ces regroupements successifs constitue la structure d'analyse. Celle-ci doit pouvoir être schématisée graphiquement sur une ou deux pages : c'est « l'arbre » de l'analyse.

Le troisième précepte était de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les sujets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu, comme par degrés, jusqu'à la connaissance des plus composés. (Descartes)

Figure 3.7 : Des regroupements successifs permettent de dégager une idée maîtresse

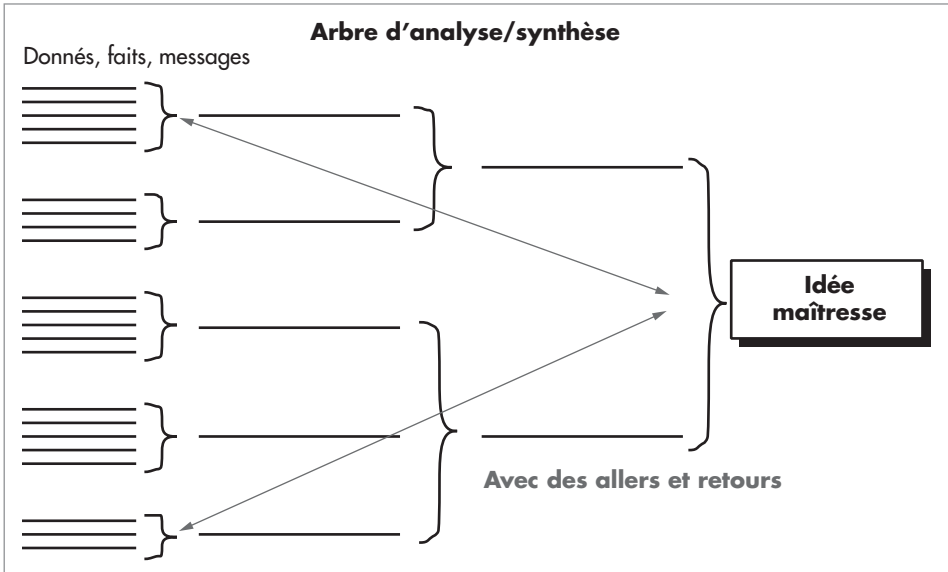
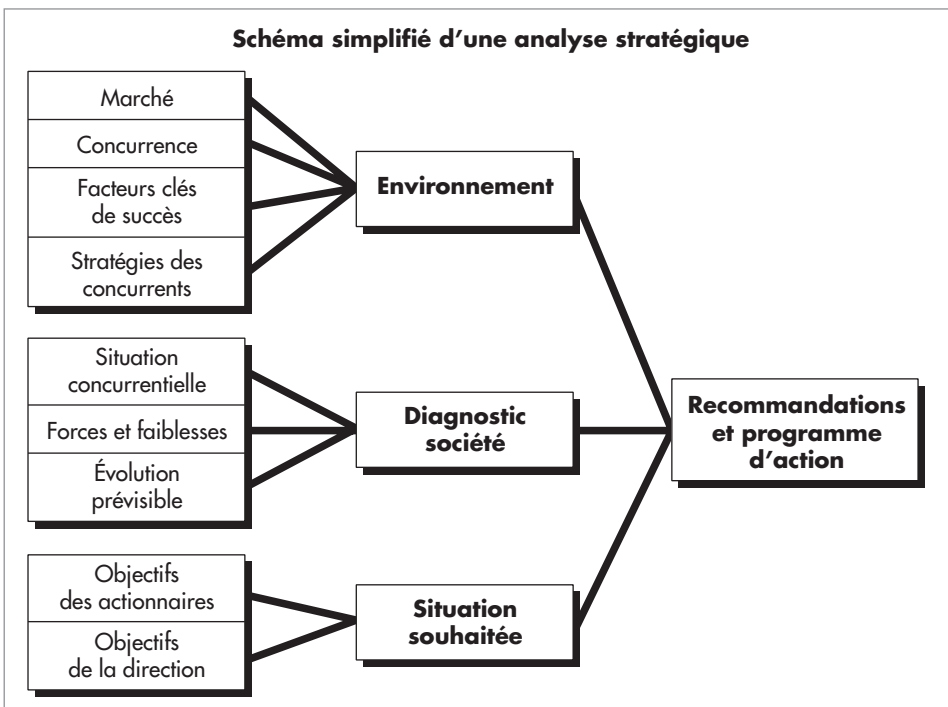


Figure 3.8 : La structuration des messages se fait souvent à l'aide d'une méthode de travail éprouvée



Aboutir à une idée maîtresse

Ce travail de regroupements successifs doit être mené jusqu'à ce que l'on arrive à l'idée maîtresse. Celle-ci résume toute la masse d'informations initiales. Comme si l'on pouvait dire : « En bref, ce qui compte, c'est... » ou « En résumé, toutes ces informations amènent à penser que... » (figure 3.7).

Pour s'assurer de la cohérence du travail effectué, l'auteur doit parcourir à nouveau sa structure dans les deux sens. Une lecture rapide (depuis l'idée maîtresse jusqu'aux faits initiaux et inversement) doit lui permettre de repérer les erreurs logiques de parcours : regroupements non exhaustifs, faux raisonnements déductifs, etc.

Cette étape peut l'amener à restructurer l'analyse et à découvrir une autre idée maîtresse.

L'ensemble de ce travail exige rigueur et honnêteté intellectuelles. En effet, l'auteur doit constamment lutter contre deux tentations majeures : se satisfaire de messages ambigus et de regroupements hâtifs et aller dans le sens d'idées préconçues (particulièrement pour l'idée maîtresse). Un bon test de contrôle consiste à demander à un collègue de vérifier la cohérence de son raisonnement.

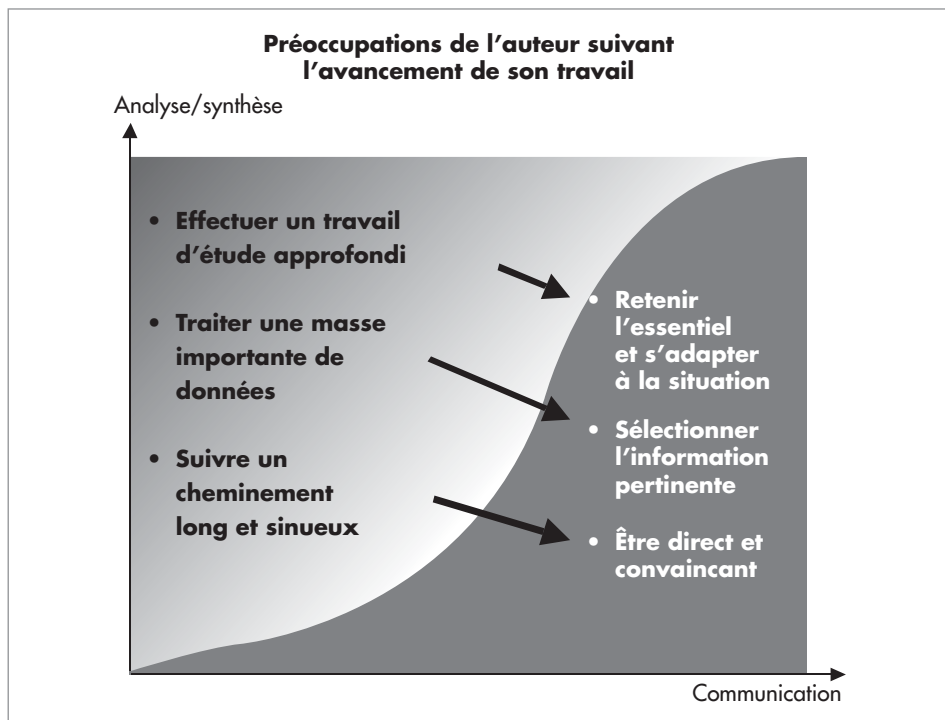
Justifier une idée maîtresse donnée a priori

D'une manière générale, nous avons supposé jusqu'à présent que nous étions dans une situation où l'auteur disposait de faits ou collectait des informations pour les analyser. Dans la vie professionnelle, d'autres situations sont possibles, telles que : « Faire un bon dossier pour justifier un investissement de 250 000 euros » ou encore « Mener une étude qui permettra de dégager les raisons du mauvais climat actuel de l'entreprise ».

Dans ce type de cas, l'idée maîtresse est donnée *a priori*. Pour construire la structure d'analyse, l'auteur doit alors suivre la démarche inverse de celle que nous venons de décrire, c'est-à-dire aller à la recherche de faits corroborant son raisonnement.

Il existe d'autres situations où il faut s'adapter à un cadre préexistant. Ce sont celles où la structure d'analyse correspond à une méthode de travail : mise au point d'un projet informatique, étude stratégique, audit social, etc. En fait, la structure d'analyse est similaire d'un cas à l'autre ; on a donc pu codifier la structure à appliquer dans tous les cas. C'est une structure où les niveaux et les rubriques préexistent. Mais la méthode présentée dans ce manuel s'applique aussi bien à une telle situation et elle apporte une aide pour rechercher et structurer les informations de base nécessaires (figure 3.8).

Figure 3.9 : La structure d'analyse/synthèse est rarement adaptée à la communication



■ STRUCTUREZ POUR MIEUX COMMUNIQUER

L'élaboration de la communication constitue la deuxième phase du travail de préparation. Avant tout, il importe de comprendre que communiquer n'est pas analyser. Ensuite, il s'agit de savoir comment structurer une communication.

Bâtir un arbre de communication

Structurer la communication constitue un travail différent de celui de l'analyse. En effet, la structure de l'analyse est rarement adaptée à la communication car les objectifs respectifs sont différents (figure 3.9).

- L'analyse s'efforce d'utiliser tous les éléments disponibles ayant un lien avec le sujet, afin d'aboutir à une synthèse.
- Le cheminement suivi pour arriver à une conclusion est souvent trop long pour le faire parcourir à son interlocuteur.

En revanche :

- La communication doit être plus directe et convaincante. Ceci implique une sélection des messages et une structure différente, bâtie en fonction de l'objectif de la communication.
- Le choix même du critère de regroupement effectué par l'auteur communique un message sur son mode de raisonnement, son objectif ou ses priorités.

Pour bâtir sa communication, l'auteur doit donc :

- s'adapter à la situation ;
- élaborer une structure de communication ;
- sélectionner l'information pertinente.

*Le secret
d'ennuyer est
celui de
tout dire.
(Voltaire)*

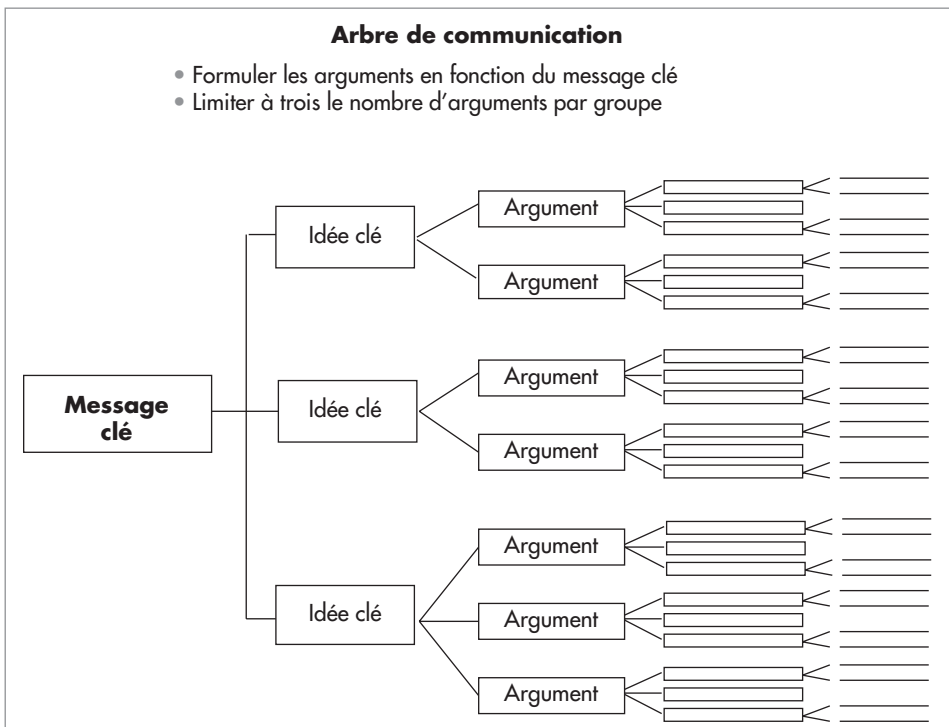
STRUCTURE

*Pour écrire
bien, il faut
sauter
les idées
intermé-
diaires,
assez pour
n'être pas
ennuyeux ;
pas trop
de peur
de n'être pas
entendu.
(Montesquieu)*

Figure 3.10 : Il existe autant de messages clés que de situations différentes

IDÉE MAÎTRESSE			
Nécessité de construire une nouvelle usine au Portugal			
EXEMPLE	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Objectif	Informer	Faire agir	Persuader
Public	Actionnaires	Management	Banque
Attitude	Favorable	Défavorable	Favorable
Message clé	Une usine au Portugal nous assurera un leadership européen	Une usine au Portugal réduirait nos coûts de production de 20 %	Un investissement au Portugal assurerait notre rentabilité à long terme
Position du message clé	Au début	À la fin	Au début

Figure 3.11 : L'arbre de communication permet de visualiser la structure de communication



L'idée maîtresse devient message clé

Lors de la phase d'analyse, l'auteur a dégagé une idée maîtresse. La structure de communication va lui permettre de la « vendre ». Pour cela, il est indispensable qu'il tienne compte de la situation particulière dans laquelle sa communication a lieu : caractéristiques du public, objectif, etc.

C'est donc en fonction des éléments propres à cette situation que l'auteur formulera le message clé de sa communication. Ainsi, une même analyse et une même idée maîtresse pourront donner autant de messages clés et de types de communications que de situations différentes (figure 3.10).

Le message clé exprime, en une phrase, le plus souvent synthétique, l'idée à « faire passer », c'est-à-dire ce que l'auteur veut que l'auditeur ou le lecteur retienne. En revanche, sa place dans le développement de la communication dépend de l'attitude *a priori* du destinataire.

L'arbre de communication sert d'outil de cohérence

Pour « faire passer » son message clé, l'auteur doit structurer sa communication. Ce travail consiste à construire un arbre de communication par une démarche inverse à celle de l'analyse : ce sont les développements successifs qui constituent l'enchaînement logique de l'argumentation.

Le message clé est soutenu par deux ou trois idées clés qui peuvent être liées logiquement. Chacune de ces idées est étayée par un ou deux niveaux d'arguments, liés entre eux ou non.

Comme pour l'analyse, le résultat se schématise graphiquement pour vérifier cohérence et rigueur (figure 3.11).

Figure 3.12 : Le choix de la technique de structuration dépend de l'objectif

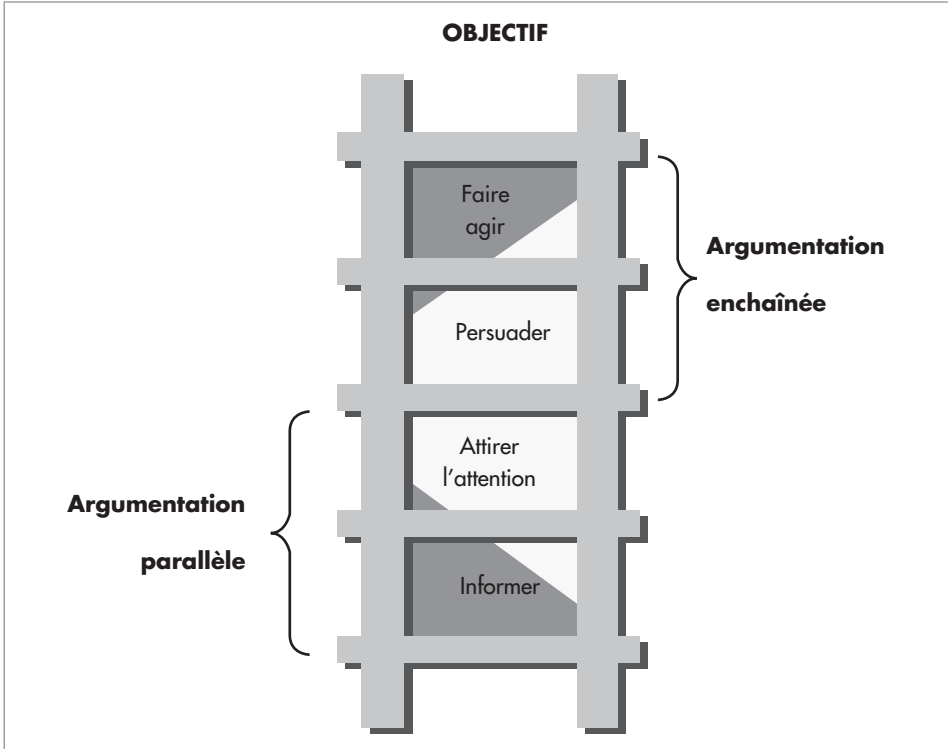
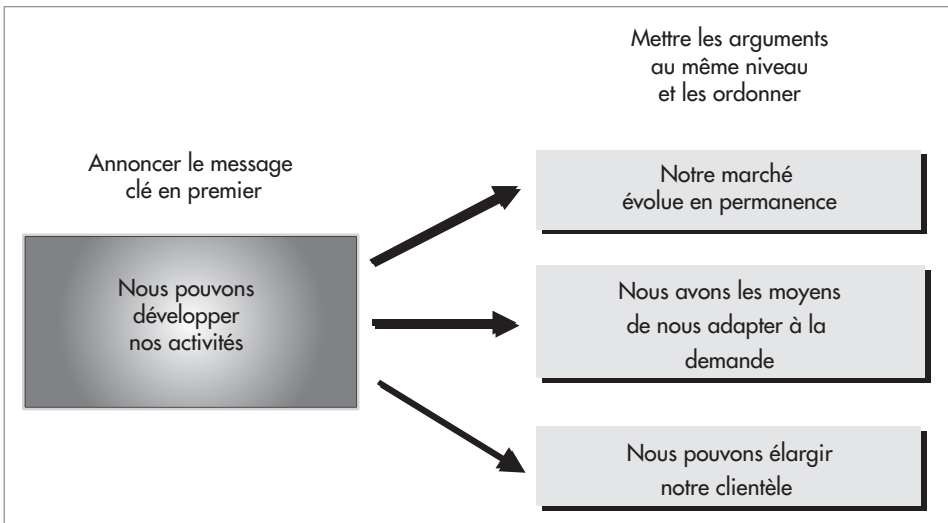


Figure 3.13 : Le développement parallèle sert à décrire et informer et la situation détermine l'ordre des arguments



S'appuyer sur deux techniques de base

Pour structurer une communication (écrite ou orale), l'auteur dispose de deux techniques de base, fondées sur l'induction et sur la déduction :

- **le développement parallèle** qui juxtapose des arguments de même niveau ;
- **l'argument enchaîné** qui lie logiquement les arguments entre eux.

Selon l'objectif retenu : informer, attirer l'attention, persuader ou faire agir, on utilise de préférence l'une ou l'autre technique (figure 3.12).

Ces deux techniques sont complémentaires et se combinent souvent au sein d'une même communication.

Développement parallèle

Le développement parallèle est le plus efficace pour décrire et informer. On annonce le message clé en premier, puis on le fait suivre d'un groupe d'arguments de même niveau. Les arguments sont juxtaposés en fonction de la situation : à situation différente, ordre différent (figure 3.13).

Il arrive souvent que l'objet de la communication, c'est-à-dire la question posée, induise le choix d'une telle structure. Par exemple, à la question « Quelles sont les causes du mauvais climat actuel de l'entreprise ? » la réponse consiste à donner la liste des causes identifiées : c'est un développement parallèle.

Ce modèle de structure convient également au paragraphe, considéré comme une unité de raisonnement autonome (Voir le chapitre « Rédaction »).

Expliquer (ou juger) un fait, c'est l'unir à un autre. (Jorge Luis Borges)

Figure 3.14 : L'argument enchaîné s'appuie sur un développement linéaire...

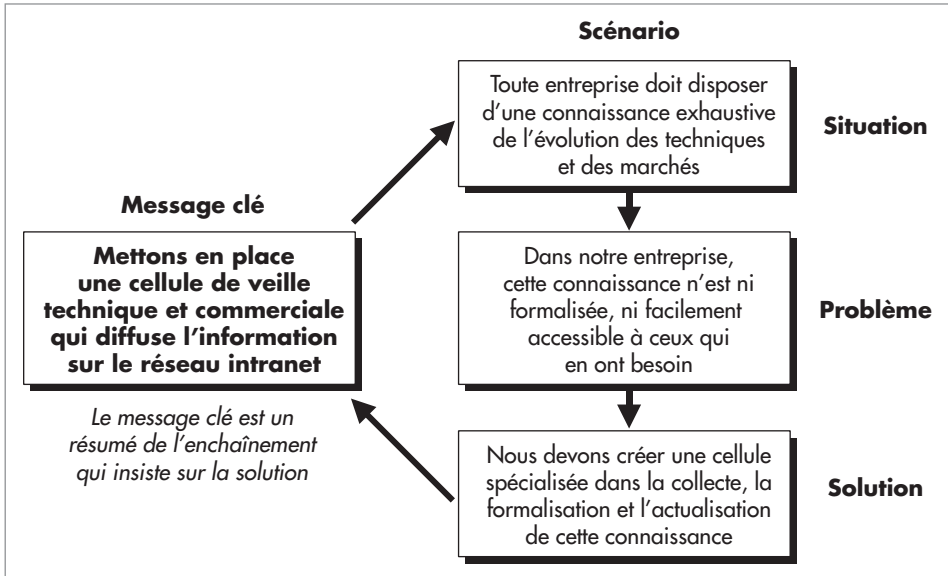
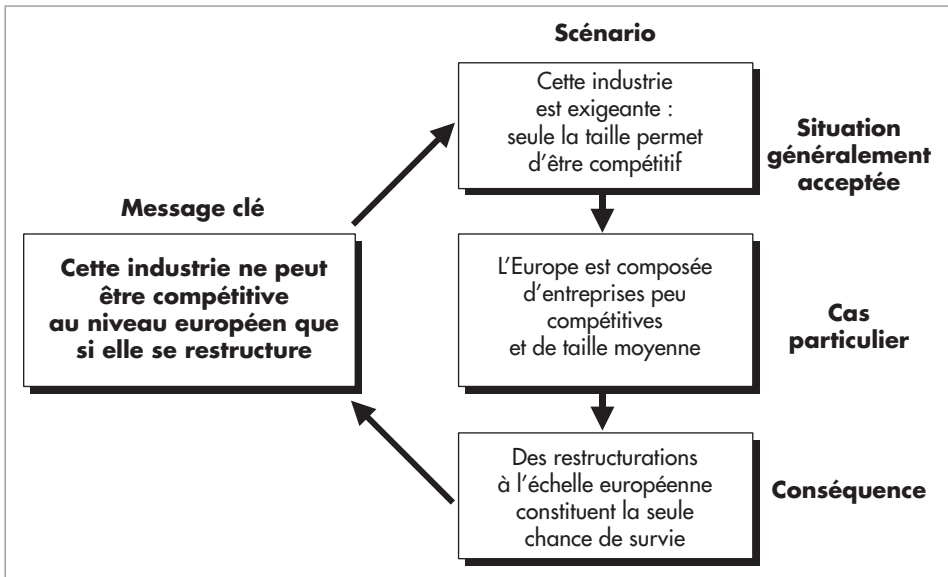


Figure 3.15 : ... ou sur la déduction



Argument enchaîné

L'argument enchaîné est utilisé principalement pour persuader ou faire agir. Il lie les arguments entre eux de manière si rigoureuse que l'interlocuteur doit nécessairement admettre la conclusion ou ne pas arriver à la contredire. Il se présente sous trois formes : le développement linéaire, la déduction ou l'argumentation.

Développement linéaire

Ce type d'enchaînement logique se retrouve dans des schémas (figure 3.14) tels que :

- **la chronologie** :
 - passé, présent, futur,
 - faits, cause, conséquence,
 - situation, problème, solution,
 - faits, opinions, recommandations ;
- **du général au spécifique** :
 - monde, Europe, France,
 - industrie, compagnie, produit.

Déduction

Ici l'argument enchaîné suit la démarche du syllogisme (figure 3.15) :

- pour commencer, on décrit une situation d'ensemble ;
- puis, on décrit une situation particulière ; logiquement reliée à la première, elle doit concerner le sujet ou l'attribut de la première phrase ;
- enfin, on donne l'implication des deux premières situations.

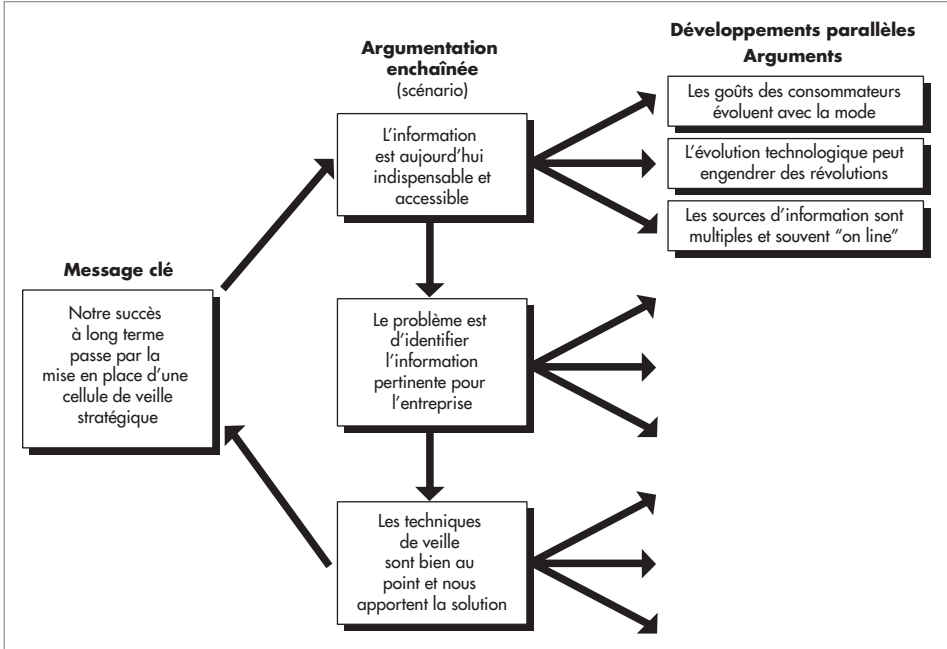
Argumentation

Ce type de structure fait appel à des techniques très travaillées telles que :

- **la discussion d'une question** :
 - thèse, antithèse, synthèse,
 - thèse adverse, démolition de cette thèse, exposé de sa propre thèse ;
- **la comparaison** :
 - parentés apparentes, différences notables, divergences profondes,
 - corrélations manifestes, parentés profondes,
 - oppositions apparentes, conciliations possibles, corrélations réelles.

*Ceux qui digèrent le mieux leurs pensées afin de les rendre claires et intelligibles peuvent toujours le mieux persuader de ce qu'ils proposent.
(Descartes)*

Figure 3.16 : Ces deux techniques sont souvent complémentaires car les deux modes d'argumentation ne sont pas incompatibles



Deux techniques complémentaires

Concrètement, une structure de communication efficace utilise tour à tour l'une et l'autre techniques. Au niveau des idées clés, il est judicieux de bâtir un argument enchaîné. Le développement parallèle, lui, est plus approprié pour positionner une suite d'arguments sans lien logique (figure 3.16).

Le choix de la structure de communication est dicté par la situation, comme le message clé. Selon l'objectif à atteindre, l'auteur choisit la mieux appropriée : il n'y en a qu'une seule de bonne. Là encore, l'analyse de la situation est déterminante.

Toutefois, il s'agit toujours de puiser dans le travail de l'analyse pour utiliser faits, chiffres et messages comme arguments d'une démonstration. C'est un travail de mise en forme et de reformulation.

Consolider la structure

Pour parachever la structure d'une communication, il y a trois règles à observer : organiser les groupes, chercher l'efficacité avant tout et vérifier la cohérence de la structure finale.

Organiser les groupes

La clarté d'un document dépend en grande partie de l'ordre dans lequel les idées sont énoncées. Ceci est vrai à l'intérieur d'un groupe, aussi bien que pour les groupes les uns par rapport aux autres.

Ordonner les idées à l'intérieur de chaque groupe

Dans l'argument enchaîné, les idées se succèdent suivant une séquence logique. En revanche, dans le regroupement parallèle, l'auteur doit décider de la séquence des idées. Plusieurs critères sont possibles :

- **ordre de taille** : population, PNB, effectifs, ventes... ;
- **ordre d'importance** : président, directeur général, directeur général adjoint, directeur de division... ;
- **ordre de priorité** : en premier la recommandation la plus urgente, ou celle qui a le plus d'impact... ;
- **séquence chronologique** : production, emballage, livraison... ;
- **séquence géographique** : pays de l'Union européenne...

Structurer chaque groupe

Ordonner chaque groupe dans une structure logique implique de constituer les groupes d'après l'idée clé de chacun pour bâtir la structure globale. Ainsi chaque partie d'un document est une subdivision du message clé du document ; elle représente l'idée clé de chaque groupe et regroupe les idées cohérentes entre elles à un niveau d'abstraction inférieur.

Il faut annoncer tout de suite la structure du groupe, c'est-à-dire la logique qui relie les idées entre elles. Ainsi le lecteur n'a pas à la chercher, ce qui évite plusieurs inconvénients importants :

- qu'il en trouve une différente ;
- qu'il ne parvienne pas à en trouver du tout ;
- qu'il gaspille son énergie et relâche son attention. Ce conseil étant valable à tous les niveaux du raisonnement, l'auteur doit donc toujours donner en premier l'idée qui résume les messages qu'elle regroupe, avant ces derniers.

Les parties doivent s'enchaîner à tel point que si l'on déplace ou si l'on enlève une de ses parties, l'œuvre entière soit ébranlée et s'écroule ; ce qui peut être rajouté ou retranché sans qu'on s'en aperçoive ne fait pas partie intégrante du tout. (Aristote)

Chercher l'efficacité avant tout

Plus une communication est claire et directe, plus elle est efficace. Ainsi convient-il de :

- formuler tous ses arguments uniquement en fonction de l'objectif ;
- sacrifier les détails, en laissant de côté les informations sans relation avec le but de la communication, même si l'on y a consacré beaucoup de temps ; au besoin, les mettre en annexe ;
- ne pas suivre la chronologie de ses analyses, qui n'est que très rarement adaptée à la communication.

Plus les idées s'enchaînent logiquement, mieux elles sont retenues. (Auteur inconnu)

Vérifier la cohérence de la structure finale

Enfin, la structure finale est bonne si :

- la lecture des titres et sous-titres, repris dans la table des matières, suffit à comprendre l'essentiel de la communication :
 - les titres sont actifs et non descriptifs,
 - leur enchaînement constitue une argumentation ;
- à chaque niveau du raisonnement, le message résume les messages du niveau d'abstraction suivant ;
- les messages regroupés après un message commun ont effectivement une relation logique entre eux :
 - enchaînement d'idées formant une argumentation,
 - énumération de composantes d'un niveau d'importance identique,
 - rédaction homogène des messages.



Ils ont testé la méthode

La structure est la clé de l'efficacité de la communication

Je me suis rendu compte à quel point il était difficile de convaincre !

Structurer ses idées, c'est une leçon, une école de rigueur, c'est stimulant pour l'esprit.

Analyser et communiquer, c'est différent.

Il est important de formaliser les idées sous forme d'une structure simple et claire.

Cette méthode de montage d'argumentation est un outil génial.

Structure d'analyse et structure de communication sont deux choses différentes.

La communication doit être simple même si l'analyse est complexe.

Pour bien communiquer, il faut avoir déterminé une structure d'analyse du sujet et en avoir dégagé un message argumenté que l'on transmet avec clarté en ménageant l'interlocuteur par une présentation sobre.

À partir du même événement, il y a la possibilité de tirer des choses très différentes.

Construire logiquement une présentation sur un thème donné, cela s'apprend.

Un bon sommaire est quelque chose de radicalement différent de ce que je fais actuellement...

Structurer aide à mieux comprendre

Il faut analyser chaque problème en le décortiquant logiquement.

La structure augmente la lisibilité et la compréhension.

On doit structurer sa pensée, son analyse et ses messages pour une logique sans faille.

On apprend à aller jusqu'au bout et à construire un plan clair.

Clarifier sa pensée permet de structurer le discours.

Structurer permet de mieux analyser

L'analyse préalable doit être soignée.

Analyser, c'est chercher et trouver la réponse à la question posée.

La structure « supporte » le message clé.

Il faut s'efforcer de structurer des messages logiques et succincts.

Structurer aide à clarifier et à hiérarchiser les éléments en vue d'obtenir un meilleur impact.

Une fois la structure faite en « rangeant les idées », reste à habiller le squelette, puis à choisir celles qui résument le mieux la situation.

Pour communiquer avec clarté, il faut commencer par avoir une analyse claire.

Structurer est indispensable pour bien communiquer

Trouver la solution ne suffit pas, il faut la communiquer.

Communiquer est le pendant de l'analyse.

Soyez exhaustif quant à l'analyse, synthétique dans la présentation.

Même si l'analyse est complexe, la présentation doit être simple.
Le nombre de choses à dire ne peut être que limité : il faut synthétiser.
Ordonner et sélectionner les idées permet de mieux « faire passer » le message.
La structure d'une communication est l'une des clés du succès d'une intervention.
Une bonne structure de communication claire est le signe d'une pensée claire.
L'enchaînement des messages soutient la mémorisation.
Tout passe avec un bon scénario.
Proposer un plan pour informer et mettre à l'aise.
Structurer logiquement le fil conducteur. Il faut structurer son raisonnement pour le rendre accessible aux autres.
Pour « faire passer » le message, il faut soigneusement décomposer le cheminement de la pensée ou du raisonnement, ne vouloir faire passer qu'une idée à la fois.
Sortir d'une situation de déballage et devenir un acteur d'une démonstration.
Argumenter est différent de donner un fait.
Annoncer la couleur d'entrée de jeu : oser se dévoiler.
Attaquer directement l'idée principale.
Commencer un exposé écrit par la conclusion.
Mettre toujours en avant la conclusion.
Délivrer clairement son message clé d'entrée de jeu.
S'astreindre à l'homogénéité par niveaux, objectifs, solutions.













Exercices sur la structure¹

3.1. Regrouper des éléments [légumes]

Dans la liste de dix légumes ci-dessous :

- effectuez des regroupements ;
- donnez un nom ou un titre à chaque groupe ;
- donnez un nom ou un titre à l'ensemble.

NB : au moins deux éléments par groupe, au moins trois groupes

Carottes	Choux	Navets	Laitues
			
Épinards	Oignons	Échalotes	Lentilles
			
Haricots blancs	Betteraves		
			

1. Corrigés p. 333 à 354.

3.2. Structurer des données [enterrer une idée]

Parmi les nombreuses façons d'enterrer une idée, en voici une trentaine :

- regroupez-les en cinq ou six catégories ;
- donnez un titre message à chaque catégorie.

1. Vous ne me ferez pas croire que...
2. Ça marche peut-être aux États-Unis, mais en France...
3. Ça ne s'est jamais fait.
4. Il faudrait l'accord de... et je suis sûr de son refus.
5. Nous ne sommes pas encore prêts, mais le moment venu...
6. Bien sûr, on prouve n'importe quoi avec des chiffres...
7. Le client n'acceptera jamais.
8. Ça fait longtemps que je voulais le faire, mais...
9. Il faut passer par la voie hiérarchique.
10. Les syndicats n'accepteront jamais...
11. Si c'est si bien que ça, pourquoi personne n'a-t-il encore jamais essayé ?
12. C'est une économie de bouts de chandelles.
13. On n'apprend pas à un vieux singe à faire la grimace.
14. C'est très bien en théorie, mais mon expérience...
15. On est déjà à 91 %.
16. C'est une solution à court terme, il nous faut quelque chose de durable.
17. Ça n'est pas prévu dans le budget.
18. Ça fait dix ans que ça dure, pourquoi changer ?
19. C'est le problème du Groupe...
20. Vous n'y arriverez jamais tant qu'Untel sera...
21. On a déjà essayé.
22. On ne peut pas économiser une demi-personne.
23. Ce n'est pas le moment.
24. Il faut un regard neuf, appelons un consultant !
25. On s'en est bien passé jusqu'ici.
26. Nous faisons déjà mieux que nos concurrents.
27. Les risques intangibles sont trop grands.
28. C'est trop compliqué, personne ne comprendra.
29. De toute façon, les décisions sont déjà prises.
30. Bonne idée, formons un comité.

3.3. Structurer des données [bilan social légal 1]

Voici la liste de deux rubriques du bilan social légal¹ :

- reconstituez ces deux rubriques ;
- donnez-leur un intitulé.

1. Accidents de travail et de trajet.
2. Conditions physiques de travail.
3. Médecine du travail.
4. Maladies professionnelles.
5. Durée et aménagement du temps de travail.
6. Répartition des accidents par éléments matériels.
7. Travailleurs inaptés.
8. CHS (comités d'hygiène et de sécurité).
9. Dépenses d'ACT (amélioration des conditions de travail).
10. Organisation et contenu du temps de travail.
11. Dépenses en matière de sécurité.
12. Transformation de l'organisation du travail.

3.4. Structurer des données [bilan social légal 2]

La liste qui suit correspond à l'une des rubriques proposées pour le bilan social :

- quel est l'intitulé global de cette rubrique ?
- quels sont les sous-ensembles qui composent cette rubrique ?

1. Mobilité professionnelle des collaborateurs.
2. Nombre et gravité des accidents du travail.
3. Rythmes et cadences de travail.
4. Entraînement des personnes à la sécurité.
5. Diversité des activités individuelles.
6. Prévention des accidents dans l'organisation du travail.
7. Conditions d'hygiène dans le travail.
8. Lutte contre les maladies professionnelles.
9. Mobilité hiérarchique des collaborateurs.
10. Richesse des tâches et information pratique des collaborateurs.
11. Mobilité géographique des collaborateurs.

1. A. Chevalier, *Le Bilan social de l'entreprise* (Expérimentation pilote, antérieure au cadre légal).

3.5. Regrouper des éléments [résidence secondaire]

Voici la liste de trente types d'information pouvant influencer sur le choix d'une résidence secondaire :

- regroupez-les par thème ;
- donnez un titre-message à chaque groupe.

1. Accès facile et rapide.
2. Beauté du paysage.
3. Cachet ancien.
4. Calme.
5. Champs de neige peu éloignés.
6. Cheminée ancienne.
7. Climat chaud et sec.
8. Construction robuste.
9. Eau de source.
10. Électricité.
11. Facilités de paiement.
12. Faible distance de la résidence principale.
13. Médecin et pharmacien à proximité.
14. Mer à proximité.
15. Nombreuses dépendances.
16. Orientation au sud.
17. Plusieurs pièces habitables dans l'immédiat.
18. Poutres apparentes.
19. Prix intéressant.
20. Ravitaillement.
21. Région giboyeuse.
22. Rivière à proximité.
23. Sanitaire équipé.
24. Sous-sol aménagé en garage.
25. Terrain boisé.
26. Toit de tuiles.
27. Toiture à rénover.
28. Tout-à-l'égout.
29. Vaste grenier.
30. Vue imprenable.

3.6. Structurer des données [motivation au travail]

Voici une liste d'avantages définis par un groupe de salariés comme favorisant leur motivation au travail :

– regroupez ces motivations en cinq ou six catégories ;
– donnez un titre-message à chaque catégorie et assurez-vous que ces messages constituent une liste cohérente facilitant la mémorisation.

1. Bénéficier d'avantages sociaux : retraites, pensions, assurances...
2. Bénéficier d'une relative sécurité de l'emploi.
3. Avoir un rythme et une charge de travail qui laissent du temps libre.
4. Avoir un travail stimulant et épanouissant.
5. Pouvoir choisir ses dates de vacances.
6. Avoir le sentiment de faire un travail utile et important pour l'entreprise comme pour le client.
7. Bénéficier d'une bonne communication sur la vie de l'entreprise.
8. Savoir exactement à quoi s'en tenir concernant les règlements internes et les systèmes de sanctions et de récompenses.
9. Sentir que l'encadrement assume ses responsabilités en cas de problème.
10. Bénéficier d'avantages économiques : aides financières, avances, réductions, prêts...
11. Bénéficier d'une position et d'un statut importants et reconnus.
12. Être bien intégré à son groupe de travail.
13. Pouvoir prendre des initiatives.
14. Être récompensé concrètement lorsque l'on fournit un effort particulier.
15. Avoir des possibilités intéressantes en matière de formation.
16. Travailler dans une bonne ambiance où les échanges sont simples et fréquents.
17. Bénéficier d'un cadre de travail et d'un environnement agréables.
18. Pouvoir mettre en œuvre ses propres idées.
19. Avoir un temps de transport limité pour se rendre sur son lieu de travail.
20. Avoir des responsabilités importantes.
21. Pouvoir choisir ses horaires et s'organiser à sa convenance.
22. Voir son travail reconnu et apprécié.
23. Bénéficier d'une marge d'autonomie importante dans son travail quotidien.
24. Avoir une vision très claire de son poste et de ses missions.
25. Avoir de bonnes perspectives d'avancement et de promotion.
26. Trouver logiques la stratégie de la direction et les politiques qui l'accompagnent.
27. Avoir un bon salaire.
28. Avoir un responsable compétent et efficace.

3.7. Analyser et communiquer [pollution urbaine]

À la suite d'une enquête, on a retenu les « messages » ci-dessous :

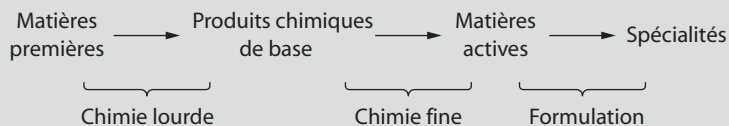
- regroupez les idées qui peuvent l'être et construisez une structure d'analyse ;
 - exprimez le message tiré de chaque groupe d'idées ;
 - construisez la structure d'analyse et explicitez l'idée maîtresse ;
 - construisez une structure de communication destinée au grand public.
1. Les foyers domestiques sont la première cause de pollution de l'air dans les villes.
 2. Les véhicules automobiles sont la deuxième cause de pollution de l'air dans les villes.
 3. Les véhicules automobiles produisent, entre autres, des polluants cancérigènes tels que les « oxydes d'azote » et des hydrocarbures incomplètement brûlés.
 4. Dans les grandes villes, 80 à 90 % de la population se plaint d'être gênée par le bruit.
 5. Les camions et les motos constituent la première source de bruit dans les villes.
 6. Les automobiles constituent la deuxième source de bruit dans les villes.
 7. La télévision, la radio et les appareils ménagers constituent la troisième source de bruit dans les villes.
 8. Le bruit est responsable d'1 névrose sur 4 et de 4 migraines sur 5.
 9. En moyenne, les voitures particulières consomment 5 fois plus d'énergie, par personne-kilomètre transportée, que les transports en commun.
 10. La traversée des rues à forte circulation est un problème pour les enfants et les personnes âgées ou handicapées.
 11. L'industrie étant de plus en plus rejetée à la périphérie des grandes villes intervient peu dans la pollution urbaine.
 12. C'est la densité de la circulation automobile qui rend l'usage de la bicyclette difficile et dangereux dans les villes.

3.8. Analyser un texte – structure d'analyse [chimie fine 1]

Analysez le texte ci-dessous :

- regroupez les idées qui peuvent l'être ;
- exprimez le message tiré de chaque groupe d'idées ;
- explicitez l'idée maîtresse.

Pour la plupart des produits chimiques destinés au public, on trouve la chaîne de transformation suivante :



1. Les pays industrialisés ne sont généralement pas producteurs des matières premières dont la plus importante est le pétrole.
2. Les pays producteurs de pétrole se lancent dans la chimie lourde qui leur permet de mieux valoriser cette matière première, tout en utilisant les énormes capitaux dont ils disposent pour financer des installations qui leur sont livrées « clés en main ».
3. Les pays en voie de développement fabriquent de plus en plus eux-mêmes les « spécialités » qu'ils consomment, à partir de « matières actives » achetées aux pays industrialisés. Ces transformations ne demandent souvent, en effet, que de faibles investissements et une main-d'œuvre abondante mais peu qualifiée.

La chimie fine :

4. Nécessite, pour les produits nouveaux ou les procédés de fabrication, des capacités de recherche qui sont l'apanage des pays industrialisés.
5. Procure une rentabilité accélérée des investissements en recherche, car elle met rapidement en œuvre les nouveaux produits et procédés.
6. Nécessite, pour ses fabrications, une main-d'œuvre très qualifiée à tous les niveaux (que n'ont pas les pays en voie de développement).
7. Ne peut être normalement performante que dans un environnement technique très sophistiqué (service recherche et service entretien).
8. Consomme peu de matières premières et peu d'énergie, contrairement à la chimie lourde pour laquelle les pays producteurs de pétrole sont avantagés.
9. S'accommode généralement d'un matériel polyvalent, facilement réutilisable (coefficient capitalistique réduit).
10. S'adapte facilement à l'évolution de la demande grâce au matériel polyvalent.
11. Apporte une valeur ajoutée élevée.
12. Fabrique des produits assez coûteux pour que le prix de leur transport soit négligeable.
13. Voit sa consommation croître proportionnellement au développement économique.

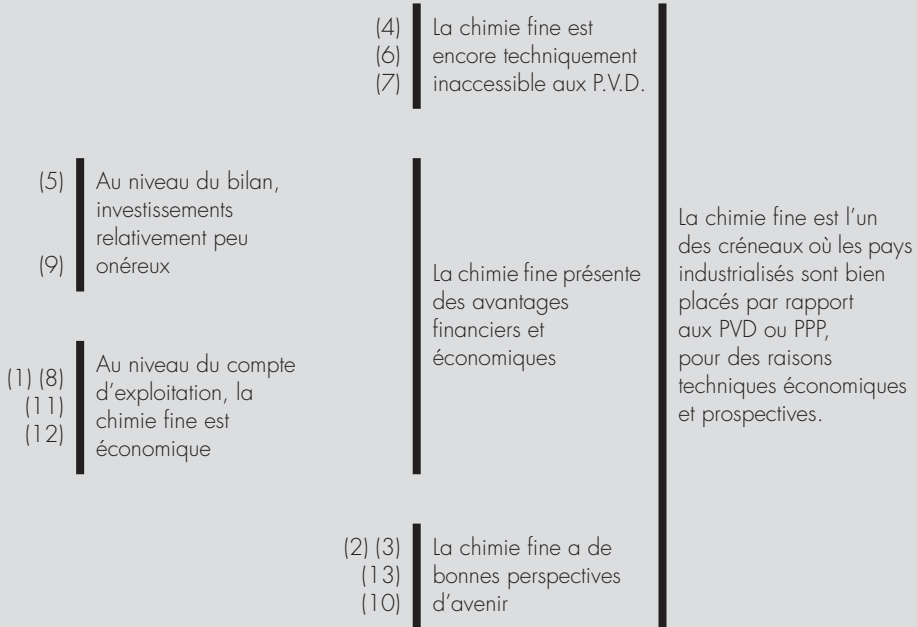
3.8bis. Analyser un texte – structure de communication [chimie fine 2]

À partir de la structure d'analyse réalisée au cours de l'exercice précédent et reprise ci-dessous, créez une structure de communication pour l'un des publics suivants :

- le grand public d'un pays industrialisé ;
- la direction d'une grande société chimique, d'un pays industrialisé ;
- une conférence internationale sur la chimie dans le monde ;
- les cadres d'une grande société chimique d'un pays industrialisé ;

Pour chacun de ces publics, la démarche est la suivante :

- explicitez le message clé ;
- développez un arbre de communication adapté.



3.9. Structurer des données – structure d’analyse [éviter de prendre une décision 1]

Voici les 16 principaux moyens par lesquels les cadres évitent de prendre des décisions. Imaginez trois manières de restructurer cette liste en utilisant les trois types de regroupement parallèle :

- associer pour dresser un constat (constatation) ;
 - associer pour rechercher une cause (opinion) ;
 - associer pour préparer l’action (recommandation) ;
 - préparez une structure d’analyse complète favorisant la mémorisation.
1. Se réfugier dans les détails : être trop occupé pour étudier le problème (avec le temps peut-être disparaîtra-t-il...).
 2. Conseiller l’attente : « Tout vient à point à qui sait attendre » (les conditions peuvent changer et éliminer le problème).
 3. Déléguer le problème à un comité (les comités mettent en général beaucoup de temps à élaborer un rapport...).
 4. Chercher dans un manuel (si l’on n’y trouve pas de réponse ou si la question n’y est pas traitée, on ne peut évidemment pas prendre de décision).
 5. Compromettre le patron sur la façon d’aborder le problème (si la solution est mauvaise, ce sera lui le responsable...).
 6. Donner une réponse de Normand : dans ce cas-là, nous agissons de telle manière, excepté dans telles circonstances, où nous faisons le contraire (si l’on peut créer suffisamment de confusion, le problème sera peut-être oublié...).
 7. Déléguer le problème à un subordonné : pratiquer la « gestion démocratique » (c’est peut-être « lui » qui trouvera la solution...).
 8. Étudier tous les problèmes dans l’ordre ; ce ne serait pas juste de donner à l’un d’entre eux la priorité (au moment où l’on arrivera à ce problème-là, toute l’affaire sera peut-être oubliée...).
 9. Faire faire une enquête (en général une étude de ce genre dure au moins six mois...).
 10. S’arranger pour être appelé au-dehors, ou par une série de réunions urgentes (jusqu’à ce que la crise soit passée...).
 11. Faire appel à l’expert (comptable, juriste, consultant, etc.), si les recommandations sont mauvaises, il sera responsable.
 12. Ne pas admettre que le problème existe : insister sur le fait que l’affaire est sans importance, ou qu’elle a été réglée il y a longtemps.
 13. Se réfugier dans une maladie (le médecin prescrira un long repos et conseillera d’éviter toute fatigue...).
 14. Se réfugier dans l’alcool (après quelques verres, la plupart des problèmes deviennent d’une simplicité angélique...).
 15. Affirmer que c’est le problème d’un collègue. Il a tout pouvoir et pourra donner la réponse.
 16. Éviter tout simplement le problème, mettre son chapeau et rentrer chez soi (quelqu’un trouvera bien la solution un jour...)

3.9bis. Structurer des données – structure de communication – [éviter de prendre une décision 2]

À partir de la liste de l'exercice 3.9 (les 16 principaux moyens par lesquels les cadres évitent de prendre des décisions), préparez des structures de communication destinées :

- aux managers voulant éviter à avoir à prendre des décisions ;
- à la direction désireuse de corriger le problème.

3.10. Analyser et communiquer des données [énergie]

À partir des messages suivants :

- construisez une structure d'analyse ;
- dégagez une idée maîtresse ;
- construisez trois structures de communication destinées :
 - au grand public,
 - à un organisme répartissant des fonds de recherche publics,
 - au DG d'une société pétrolière.

COMMENT FAIRE FACE AUX PROBLÈMES DE L'ÉNERGIE EN FRANCE ?

1. La France ne se maintiendra dans le peloton de tête des pays industrialisés que si elle sait résoudre le problème de son approvisionnement énergétique.
2. Réduire la consommation de pétrole présente de nombreux avantages :
 - diminution de la dépendance vis-à-vis des pays producteurs ;
 - diminution du risque de hausse du prix du pétrole par rééquilibrage de la demande par rapport à l'offre ;
 - diminution des sorties de devises (en cas de remplacement du pétrole importé par une forme d'énergie nationale) ;
 - préparation à un avenir où le pétrole aura été épuisé.
3. La France n'a plus que de faibles réserves de charbon exploitables directement. L'amélioration des procédés de « gazéification souterraine » pourrait lui permettre de prolonger cette exploitation pendant quelques années.
4. Si la France a peu de charbon, les États-Unis en ont énormément et le risque politique y est moindre qu'au Moyen-Orient.
5. La France n'a plus beaucoup de gaz, mais peut en importer assez facilement, en particulier de Russie.
6. La France utilise déjà presque toutes ses ressources hydroélectriques ; aller plus loin saccagerait les sites. En revanche, l'usine marémotrice de la Rance pourrait être reproduite ailleurs.
7. Selon la plupart des spécialistes, l'énergie solaire ne pourra prendre une place appréciable qu'au-delà de l'an 2015, alors que la production des éoliennes commence à être significative.
8. L'énergie nucléaire, telle qu'elle est utilisée actuellement (fission simple) consomme trop d'uranium pour assurer le grand avenir.
9. En revanche, les réacteurs devraient permettre d'augmenter très sensiblement la quantité d'énergie tirée de l'uranium, donc d'allonger le temps de son utilisation.
10. Selon la plupart des spécialistes, l'énergie nucléaire de « fusion » ne devrait pas être économiquement utilisable avant 20 ou 30 ans.

11. Les pompes à chaleur devraient, au moins pour les prochaines années, constituer le mode de chauffage le plus économique pour les logements, les bureaux et les magasins.
12. L'addition de 10 à 20 % d'alcool à l'essence est envisageable dans un très proche avenir.
13. La géothermie peut être utilisée pour chauffer des immeubles ou des usines, mais dans certaines régions seulement.
14. Malgré ce qui a déjà été fait, de sérieuses économies d'énergie sont encore réalisables, en particulier en améliorant l'isolation des immeubles et en réduisant les performances des automobiles.
15. Les schistes bitumineux constituent la plus grande réserve mondiale de combustible fossile, mais leur exploitation pose de tels problèmes qu'ils ne devraient jouer un rôle important que dans 15 ou 20 ans.

3.11. Restructurer un texte [note le Besogneux]

Voici le texte d'une note¹ :

- lisez-la ;
- identifiez les principaux messages ;
- restructurez la note.

Contexte

La note suivante a été adressée par M. Le Besogneux, directeur général de la société A, à M. Lemaître, président d'un grand groupe français. La société A va être intégrée (ainsi que la société B) dans la branche Électronique, dont la création vient d'être décidée par M. Lemaître. M. Le Besogneux était opposé à cette création et essaie de convaincre son président d'adopter un concept relativement décentralisé.

En-tête de la Société A

Paris, le 11 octobre 2008

Vos réf. :

Nos réf. : JLB/MMA

Note à M. Lemaître, président du groupe

Copie à M. Durand, président de la société B

Notre but n'est pas d'organiser une Branche assistée d'un État-Major, laissant les opérations aux Sociétés.

– Mais de constituer **une équipe de direction dotée de pouvoirs stratégiques et opérationnels** ;

– Comprenant peu de personnes, pour ne pas charger la périphérie, mais des **personnes responsables**.

.../...

1. Il s'agit d'un cas réel, seuls les noms ont été changés, mais pas le contenu ; la présentation a été pratiquement conservée.

A) Domaine de la branche

Pour tenir compte de l'organisation projetée dans le groupe – organisation confiant à des opérateurs certaines tâches d'amont qu'il y a un intérêt à grouper – il y a lieu de distinguer :

1) Des fonctions sur lesquelles la branche garde la responsabilité stratégique et financière, mais dont elle n'assure pas l'exécution (concept d'opérateur) :

- fabrication ;
- recherches des centres T et V ;

Pour les fabrications, il est précisé que la branche doit établir un mode de contrat qui mette l'opérateur à l'abri des aléas commerciaux. Une marge d'opérateur sera donc définie assurant à l'opérateur :

- a) l'amortissement de ses installations ;
- b) un bénéfice forfaitaire sur son prix de revient. Toutefois les prix seront révisables dans le cas où les circonstances économiques (variations de prix) ou techniques (variations du prix de revient) inciteraient à une nouvelle confrontation.

2) Pour les autres fonctions, la branche sera opérationnelle, c'est-à-dire qu'elle assurera à la fois la conception et l'exécution, notamment :

- développement ;
- marketing et ventes ;
- montage.

B) Relations de la branche avec les activités pour lesquelles elle est opérationnelle

La branche applique les principes de la direction participative par objectifs :

- elle intervient par budgets et plans, grandes orientations politiques, pour orienter l'avenir ;
- elle contrôle l'exécution par contrôle budgétaire ;
- elle nomme les responsables ;
- elle a pouvoir hiérarchique sur eux.

Les unités locales (ou représentations) exécutent les opérations au jour le jour, en tenant compte des particularités locales :

- elles traitent les problèmes qui leur sont délégués ;
- elles participent à l'établissement des objectifs ;

Le pouvoir de la Branche est la règle.

Sur certains problèmes locaux et, **par exception**, une politique de Groupe peut avoir priorité.

C) Relation de la branche avec les activités pour lesquelles elle n'est pas opérationnelle

Les plans et budgets sont concertés et approuvés par la branche.

Pour la fabrication et la recherche, les modes d'organisation et d'exécution sont laissés à la discrétion des opérateurs.

D) Mise en place de la branche

L'équipe dirigeante de la branche pourrait être désignée rapidement et les responsables nommés pourraient prendre les problèmes au fur et à mesure que les sociétés les libéreraient (un délai de six mois paraît suffisant).

.../...

Un certain nombre de dirigeants n'auront d'ailleurs pas à être remplacés, leur fonction dans leur société d'origine étant transposée au niveau de la branche.

La société A, étant donné le choix du directeur général de la branche, se trouvera soumise du jour au lendemain à l'autorité de la branche.

La société B devra faire l'objet de quelques évolutions :

- constitution d'une unité opérationnelle française sous M. X.,
- fusion du développement avec le développement de la société A dans un développement branche,
- fusion de l'activité internationale avec la DI de la société A dans une diffusion internationale.

L'intégration de la société anglaise N a fait l'objet de réserves dans la note préparatoire à la réunion du 20 juillet. Cependant :

- l'intérêt de constituer une unité opérationnelle anglaise par fusion avec la société P,
 - la nécessité d'inclure tous les pays (sauf peut-être USA et Brésil) dans le système de marketing branche,
 - la facilité relative de rattacher M. Y à la branche,
- rendent impérative la participation étroite de la société N.

S'il n'en était pas ainsi, l'intérêt de constituer une branche, presque platonique, ne contrebalancerait pas l'abandon par la société A d'une partie de sa façade d'autonomie.

Toutefois, la recherche et le développement (technique), très intégrés à la recherche de la société N, pourraient rester sous la dépendance de la société N opérateur. Une coordination assez poussée du développement de la société N avec le développement branche devrait être organisée, les méthodes et les analyses devant être étalonnées pour l'ensemble du monde.

Finalement, la branche serait :

- entièrement responsable des fonctions où elle serait opérationnelle ;
- leader mais seulement partiellement responsable des fonctions où elle a des opérateurs ;
- moins responsable encore des activités à qui on laisserait « une certaine autonomie opérationnelle ».

Un contrôle de gestion établissant des résultats intégrés permettrait d'apprécier la rentabilité des produits dans le groupe, unité par unité, les responsabilités étant réparties comme il est dit ci-dessus.

E) Désignation de l'équipe de direction

F) Aspects juridiques

André Le Besogneux
Directeur général

Partie 2 ---

Réalisez des documents professionnels

Chapitre 4 Analysez la situation

Chapitre 5 Écrivez pour être lu

Chapitre 6 Réalisez des documents attractifs

Le chapitre 4 en un coup d'œil

Chapitre 4 Analysez la situation

<p>L'évaluation de la situation oriente la communication</p>	<p>Une situation s'analyse suivant quatre facteurs</p> <p>L'analyse de la situation permet de choisir le média...</p> <p>... et d'adapter la forme</p>	
<p>Le choix du média dépend de l'objectif et du degré d'urgence</p>	<p>Distinguer les types de média</p> <p>Identifier et formuler l'objectif</p> <p>Choisir le média</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le lecteur est isolé • L'auditeur est en contact direct • L'objectif implique le destinataire à trois niveaux • On formule l'objectif en une phrase commençant par un verbe actif
<p>La forme dépend du public, de l'objectif et du sujet</p>	<p>Identifier le public</p> <p>Adapter la forme au public et à l'objectif</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques du public • Attitudes et attentes du public • La forme est adaptée au public • Le sujet influence peu la forme • L'auteur a peu de liberté
<p>En pratique</p>	<p>Identifiez votre cible</p> <p>Définissez votre objectif de communication et votre message clé</p> <p>Adaptez-vous à la situation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la population visée ? • Quelle attitude ont-ils vis-à-vis du sujet ? • Comment sont-ils disposés envers vous et quelles sont leurs attentes ? • Quelle doit être votre attitude ? • Quel type de communication et quel ton devez-vous adopter ? • De quelle manière devez-vous vous y prendre ?

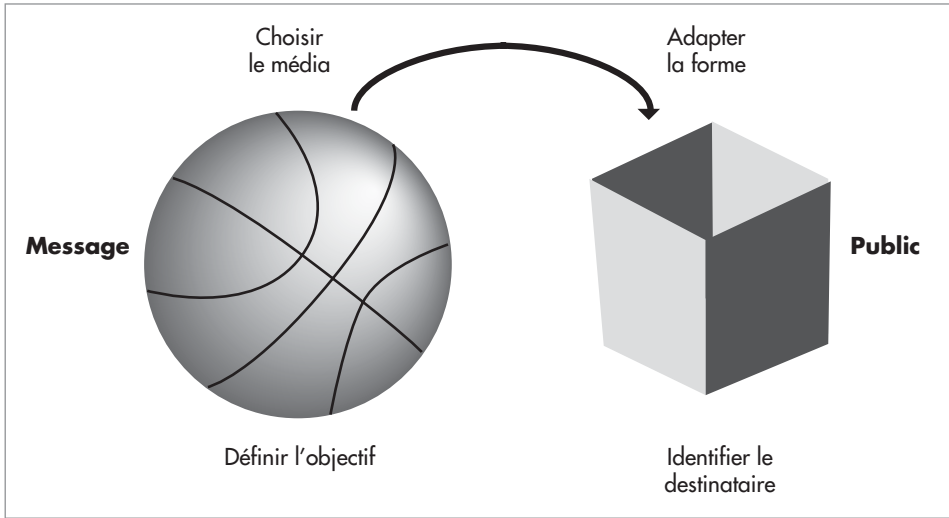
Analysez la situation

Dans le domaine des affaires, écrire ou préparer un exposé est souvent considéré comme une tâche professionnelle nécessaire mais rebutante. Dans de nombreux cas, l'auteur se contente de dire ce qu'il a à dire, sans chercher réellement à « vendre » ses idées.

En fait, si l'auteur veut que sa communication soit efficace, il doit, avant de commencer à la préparer, se livrer à une réflexion indispensable : définir son objectif avec précision, comprendre les attentes et les besoins du (ou des) destinataire(s) et choisir le média et la forme à utiliser, afin d'élaborer le « produit » approprié à la situation.

Cette partie est donc consacrée à cette étape de réflexion, indispensable avant toute élaboration d'un document ou d'un exposé.

Figure 4.1 : L'analyse de la situation est une question d'ajustement



■ L'ÉVALUATION DE LA SITUATION ORIENTE LA COMMUNICATION

Dans un processus séquentiel, plus une erreur se produit tôt, plus il est difficile de la corriger par la suite. Pour une communication, l'analyse préalable de la situation revêt donc une importance toute particulière.

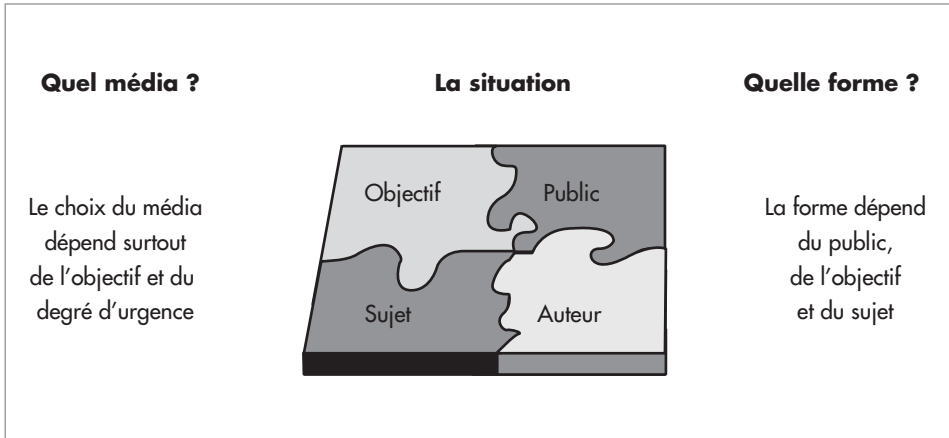
*Avant donc
d'écrire,
apprenez
à penser.
(Boileau)*

Cette étape est très courte : moins de 5 % du temps total de préparation d'une communication. Mais les conséquences d'une mauvaise analyse peuvent être graves ; pratiquement irréparables si le document a déjà été remis au destinataire ou l'exposé déjà fait ; longues à réparer, donc coûteuses, si l'auteur se rend compte en cours de réalisation qu'il a mal défini son objectif ou mal identifié son destinataire.

À titre d'illustration, on peut dire que l'auteur doit résoudre le problème suivant : lancer une boule (message), pour la faire rentrer dans une boîte (destinataire). Il doit déterminer par quel moyen lancer la boule (choisir le média) et comment la faire rentrer dans la boîte (adapter la forme) (figure 4.1).

La résolution de ce problème repose sur l'étude de trois variables : les facteurs de la situation, les médias disponibles et les composantes de la forme.

Figure 4.2 : S'adapter à la situation implique de considérer quatre facteurs



Une situation s'analyse suivant quatre facteurs

Ce sont, par ordre d'importance : l'objectif de la communication, le destinataire, le sujet traité et enfin l'auteur (figure 4.2).

Ces quatre facteurs sont interdépendants et un changement dans les caractéristiques de l'un d'entre eux peut avoir des répercussions sur les trois autres.

L'analyse de la situation permet de choisir le média...

C'est le moyen choisi pour lancer la boule dans la boîte. Dans la vie professionnelle, les médias sont :



- **le document écrit** : de la simple note au rapport complet ;
- **l'exposé oral ou visuel** : à l'intérieur de l'entreprise (réunion de travail, etc.) ou à l'extérieur (conférence de presse, assemblée générale, lancement de produit, etc.).

... et d'adapter la forme

C'est la façon d'ajuster le message pour qu'il puisse rentrer dans la boîte : quel ton employer ? Quel langage utiliser ? Quel type de structure choisir ? À quelle longueur se limiter, en volume ou en temps ? Comment utiliser les aides visuelles ? Et, enfin, quel est le degré de finition souhaitable ?

Dans ce chapitre, nous allons voir successivement que l'objectif détermine généralement le choix du média et que le destinataire conditionne en grande partie la forme.

Figure 4.3 : Lecteur ou auditeur ? Une énorme différence...

	Lecteur 	Auditeur 
Conditions générales	Isolé	En contact
Situation	Libre	Captif
Vitesse d'assimilation	Flexible	Imposée
Quantité d'informations	Élevée	Limitée
Sélection de l'information	Possible	Difficile
Feedback	Nul ou lent	Immédiat

■ LE CHOIX DU MÉDIA DÉPEND DE L'OBJECTIF ET DU DEGRÉ D'URGENCE

Chaque média place le destinataire dans des conditions de réception spécifiques : l'auteur doit donc bien connaître les particularités des différents médias afin de choisir le plus approprié. L'objectif de la communication constitue l'élément déterminant de ce choix.

Distinguer les types de média

Le destinataire d'une communication professionnelle peut être lecteur ou auditeur. Pour comprendre le message de l'auteur, le lecteur est isolé alors que l'auditeur se trouve en contact direct avec l'auteur. Lors de l'élaboration de son document, l'auteur doit donc tenir compte des conditions de réception par le destinataire (figure 4.3).

Le lecteur est isolé

Il peut prendre connaissance du message librement, c'est-à-dire quand il veut, où il veut et s'il le veut. Il le lit au rythme qui lui convient, peut sélectionner uniquement ce qui le concerne et fait rarement part de ses observations à l'auteur ; le feedback est lent ou nul. En revanche, il ne peut compter que sur la clarté du texte ou sur ses connaissances personnelles pour comprendre.

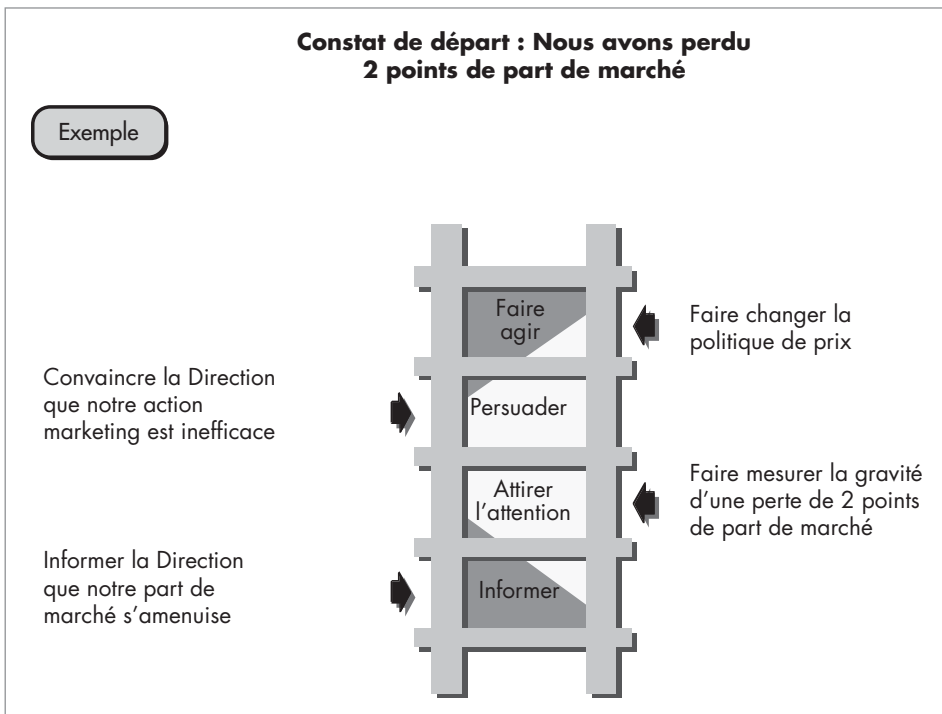
L'auditeur est en contact direct

Il est captif et reste sous le contrôle de l'orateur qui peut s'assurer ainsi que son message est bien perçu ; le feedback est immédiat.

L'auditeur absorbe l'ensemble du message au rythme que lui impose l'auteur, mais il peut poser immédiatement des questions en cas d'incompréhension ou de désaccord.

L'auteur doit donc avoir une idée claire de son objectif afin de tirer parti des avantages respectifs de chaque média et de leur impact potentiel sur le destinataire.

Figure 4.4 : Un objectif doit être exprimé avec précision



Identifier et formuler l'objectif

L'objectif d'une communication n'est pas son sujet. Par exemple, le sujet d'un rapport peut être : « Les raisons de la perte de part de marché du produit X » alors que l'objectif de la communication est de convaincre les responsables commerciaux de la nécessité de changer la politique tarifaire.

Identifier et formuler l'objectif, c'est préciser la réaction que l'on cherche à obtenir de la part de son destinataire, à la suite de la communication (figure 4.4).

L'objectif implique le destinataire à trois niveaux

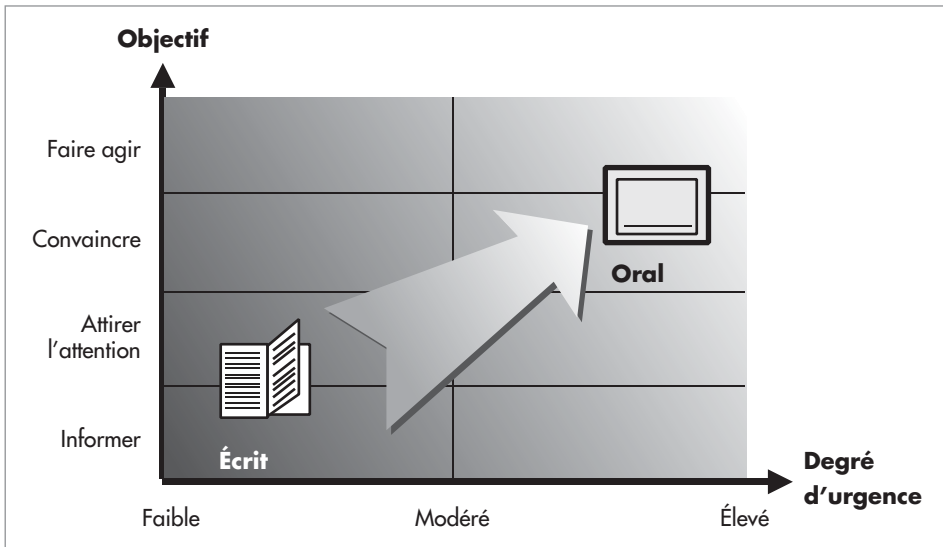
Le niveau d'implication du destinataire diffère selon l'objectif recherché. À la base, toute communication a pour but d'informer, d'attirer l'attention ; ensuite l'auteur veut, non seulement attirer l'attention, mais également convaincre d'une idée ou d'un fait ; enfin, au niveau d'implication maximale, l'auteur cherche à faire agir son destinataire.

On formule l'objectif en une phrase commençant par un verbe actif

Pour un même sujet, à chaque type d'objectif correspond une phrase spécifique. Une formulation active oblige l'auteur à traduire concrètement son objectif. Plus le niveau d'implication s'élève, plus la formule écrite doit être précise. Pour faire agir, il faut donc décrire avec précision l'action à entreprendre : une idée vague n'est pas stimulante.

Aussi, une définition claire et bien formulée de l'objectif donne-t-elle à l'auteur une première indication sur le choix du média le plus approprié à la situation.

Figure 4.5 : Objectif et degré d'urgence imposent le choix du média



Choisir le média

Un facteur supplémentaire, l'urgence, doit être pris en considération et vient pondérer l'importance de l'objectif dans le choix du média. Par exemple, si l'objectif est d'informer que le règlement intérieur est inadapté mais qu'il n'y a aucune urgence à le revoir immédiatement, le média le mieux approprié est le document ; toutefois, s'il y a urgence, l'exposé est souhaitable. En dehors de ces deux situations extrêmes, le choix du média reste ouvert (figure 4.5).

En règle générale, l'exposé permet de faire agir rapidement. À l'inverse, le document permet d'informer son destinataire.

Il est souvent utile de combiner exposé et document. Lorsque l'objectif d'une réunion est de prendre une décision, le document doit précéder l'exposé : le destinataire a besoin d'une information préalable pour se forger sa propre opinion.

Il est recommandé, sauf contrainte de confidentialité, de remettre à son auditeur un bref document de rappel à la fin de l'exposé car, en règle générale, un exposé introduit une discussion.

L'auteur ayant ainsi décidé de quelle façon il allait « lancer la boule vers la boîte » (choisir le média), l'étape suivante consiste à « faire entrer la boule dans la boîte » (adapter la forme).

Figure 4.6 : Il est capital de bien connaître son public



■ LA FORME DÉPEND DU PUBLIC, DE L'OBJECTIF ET DU SUJET

L'objectif étant défini et formulé, l'auteur doit alors chercher à se faire un portrait aussi fidèle que possible de son destinataire. Ensuite, il adapte la forme du message pour que celui-ci soit bien reçu et atteigne son objectif.

Identifier le public

Cette opération est souvent difficile car le destinataire est en fait ce que l'auteur connaît le moins bien. Si ce destinataire était unique, l'identification serait simple ; mais, dans une entreprise, les communications s'adressent généralement à plusieurs individus, parfois même à de larges audiences.

La première tâche de l'auteur est donc de réduire la diversité de ces destinataires, en identifiant un certain nombre d'individus type, et en particulier les décideurs concernés par le sujet (notons au passage qu'un décideur n'occupe pas nécessairement la plus haute position hiérarchique). L'auteur définit alors les caractéristiques de son destinataire type, ses attitudes et ses attentes. En effet, à vouloir s'adresser à tout le monde en général, l'auteur risque de ne convaincre personne en particulier.

Caractéristiques du public

Les caractéristiques à considérer sont nombreuses (figure 4.6) :

- **composition** : public homogène ou hétérogène ; par exemple uniquement des chercheurs ou bien un groupe composé à la fois de chercheurs, de gestionnaires et de commerciaux ;
- **âge, ancienneté** : tranches d'âge et d'ancienneté similaires ou très différentes ;
- **niveau hiérarchique** : par comparaison avec la position de l'auteur et celles des différents destinataires ;
- **rites** : styles et types de communication habituels ;
- **qualification** : origine professionnelle, formation (technique, scientifique, commerciale, etc.) ;
- **niveau culturel** : qualification et formation antérieure ne sont pas forcément le reflet du niveau culturel ; l'éducation, les goûts personnels doivent être pris en considération ;
- **centres d'intérêt** : personnels et professionnels ;
- **ouverture d'esprit** : ouverture au changement ou attitude profondément conservatrice.

*On ne trouve jamais le temps de bien se préparer, mais on trouve toujours le temps de tout refaire.
(Anonyme)*

Figure 4.7 : La forme doit d'abord s'adapter au public

FORME	Public	Objectif	Sujet	Auteur	INFLUENCE
Ton	●	●	●	●	● Forte
Langage	●	●	●	○	● Moyenne
Structure	●	●	●	○	○ Faible
Longueur	●	○	●	○	
Aides visuelles	○	●	●	●	
Degré de finition	●	●	○	○	

Attitudes et attentes du public

- **Degré de connaissance** du sujet ou du domaine : l'auteur adopte une forme différente suivant qu'il est un technicien face à des utilisateurs, ou un financier face à des gestionnaires, etc.
- **Niveau d'intérêt** du sujet traité pour les destinataires et niveau d'implication : est-ce une communication parmi tant d'autres ou une réponse à une demande ? Sont-ils directement impliqués ou simples spectateurs ? Etc.
- **Résistances potentielles** : risque de réaction à la communication ; chance d'acceptation ou de rejet des recommandations éventuelles.
- **Dispositions envers l'auteur** : crédibilité, expériences précédentes avec les mêmes destinataires, succès, échecs.

Il n'est pas toujours possible de répondre à tous ces points. Aussi l'auteur doit-il se montrer prudent quand certaines informations clés ne sont pas disponibles. Plus il obtient de réponses, plus ses chances de réussite sont grandes.

Tout écrivain, pour écrire nettement, doit se mettre à la place de ses lecteurs. (La Bruyère)

Adapter la forme au public et à l'objectif

Lorsque l'on analyse l'influence des facteurs de la situation sur la forme (figure 4.7), deux facteurs dominent : le destinataire, puis l'objectif. Le sujet et l'auteur ont une influence moindre.

La forme est adaptée au public

Le destinataire influe sur les éléments majeurs de la forme.

Ton

Il doit être adapté au niveau hiérarchique et culturel du destinataire. S'adresser au niveau hiérarchique supérieur demande du tact, alors qu'il faut être diplomate avec ses subordonnés. Le ton ne communique pas une information, mais une attitude envers le destinataire ou le sujet.

En communication, la familiarité entraîne l'apathie. (William Bernbach)

Langage

Les mots utilisés doivent avoir la même signification pour l'auteur et le destinataire, contrairement aux habitudes de certains auteurs qui pensent cultiver leur prestige personnel en utilisant un langage ésotérique qu'eux seuls comprennent. Si, comme c'est souvent le cas, le destinataire est un public d'un niveau professionnel ou culturel très varié, il faut s'exprimer dans un langage qui peut être compris par le niveau le moins élevé.

Ce qui n'est pas clair, n'est pas français. (Rivarol)

Structure

Elle est fortement influencée par le destinataire et notamment par :

- **ses résistances identifiées** : plus les recommandations ou certains points risquent d'être contestés, plus l'auteur a intérêt à adopter un raisonnement fondé sur une logique irréfutable ;
- **son niveau de connaissance** : plus le sujet traité est nouveau pour le destinataire, plus l'auteur doit prendre soin de débiter par des arguments qui lui seront familiers. Il le rassurera, puis l'entraînera progressivement et logiquement dans la nouveauté ou la complexité ;
- **ses centres d'intérêt** : ils doivent constituer les points clés de la communication.

Commencez avec ce qui est juste, plutôt qu'avec ce qui est acceptable. (Peter Drucker)

Longueur

L'auteur ne doit jamais se demander « combien de temps le sujet nécessite-t-il ? », mais « combien de temps mon destinataire peut-il y consacrer ? ». La réponse indique jusqu'à quel niveau de détail on peut aller.

En règle générale, un document professionnel doit être le plus court possible. Si l'information est trop dense, il faut le décomposer en un document de synthèse et en appendices : on dispose ainsi d'une lecture à deux vitesses.

L'objectif influence le ton, la structure et le degré de finition

Ton

Il doit être en accord avec l'objectif visé. L'auteur utilise un ton impersonnel (on, il) quand il s'agit d'attirer l'attention ou d'informer, alors que le ton personnel (je, nous) est plus persuasif s'il faut convaincre ou faire agir.

Ce qui manque aux orateurs en profondeur, ils vous le donnent en longueur. (Montesquieu)

Structure

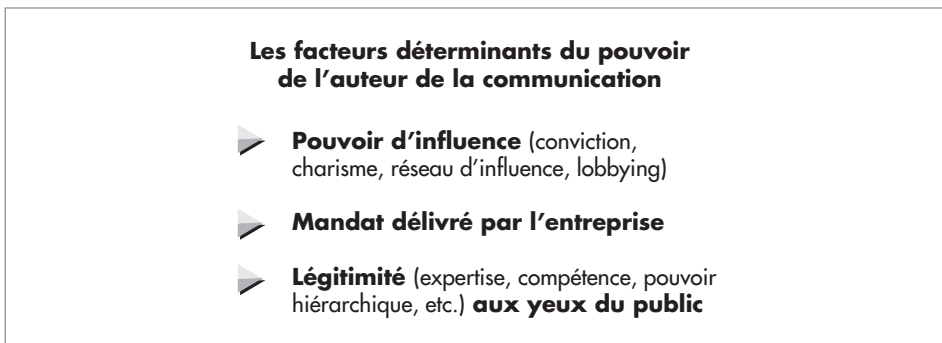
Elle doit s'appuyer sur un raisonnement déductif si l'on cherche à convaincre ou à faire agir.

Dès qu'une vérité dépasse cinq lignes c'est du roman. (Jules Renard)

Degré de finition

Il doit être en accord avec l'objectif : un travail au brouillon convient à une réunion entre collègues. Parfois, l'aspect informel ou formel qui se dégage à mauvais escient de la communication peut détruire l'effet voulu. Une présentation de qualité ne peut que souligner les faiblesses de fond et non les masquer. Il faut donc trouver le degré de finition qui convient.

Figure 4.8 : Le pouvoir de l'auteur dépend de trois facteurs



Le sujet influence peu la forme

Ton

Il doit être en accord avec l'événement traité.

Langage

Il doit être suffisamment précis pour « coller » au sujet sans tomber dans un jargon réservé à un auditoire trop spécialisé. En revanche il faut éviter la trivialité et trouver le langage juste.

Structure

Elle doit être solide, surtout si le sujet est complexe.

Aides visuelles

Elles sont pratiquement indispensables lorsque le sujet est technique, fait intervenir des données chiffrées ou encore procède par comparaison. Les aides visuelles facilitent la compréhension et l'exercice de synthèse. Elles proposent un second moyen d'accès à l'information.

L'auteur a peu de liberté

En fin de compte, l'auteur est pratiquement prisonnier de son objectif et des exigences du destinataire. Il peut parfois :

- **utiliser le ton** qu'autorise sa position hiérarchique ou sa crédibilité, ou encore laisser apparaître la conviction qui l'anime ;
- **choisir le média** par goût personnel ou selon l'urgence ; il agit alors en tant que prescripteur ;
- **rédigé ses messages** ou visualiser les données selon ses aptitudes (figure 4.8).

Cette analyse, rapidement menée à bien, a pour but de montrer l'importance d'une étape capitale mais souvent négligée pour la réussite d'une communication. L'auteur doit choisir d'abord le média en fonction de son objectif, puis adapter la forme autant au destinataire qu'à l'objectif.

■ EN PRATIQUE

Voici quelques-unes des questions pratiques que vous devez vous poser pour analyser la situation et vous préparer en conséquence.

Identifiez votre cible

Quelle est la population visée ?

- De quel(s) type(s) d'interlocuteur(s) s'agit-il ?
- Combien sont-ils et quel âge ont-ils ?
- Y a-t-il des décideurs parmi eux ?
- Ont-ils l'habitude d'écouter en se taisant, d'interrompre l'orateur pour poser des questions, de débattre ?

Quelle attitude ont-ils vis-à-vis du sujet ?

- Que savent-ils et qu'ignorent-ils du sujet ?
- Sont-ils, *a priori*, peu, moyennement ou très concernés par le sujet ?
- Quels sont leurs points de vue, leurs centres d'intérêt, leurs idées préconçues, leurs réticences concernant le sujet ?

Comment sont-ils disposés envers vous et quelles sont leurs attentes ?

- Dans quelles dispositions sont-ils vis-à-vis de vous ?
- Quelles sont leurs attentes concernant, l'exposé, la réunion, le débat qui vont avoir lieu ?
- Quels types de documents attendent-ils ?

Quelle doit être votre attitude ?

- Comment obtenir leur soutien ?
- Que devez-vous éviter pour ne pas susciter méfiance ou blocages ou même simplement les lasser ?
- Y a-t-il des éléments parasites risquant de détourner leur attention ?
 - autres préoccupations,
 - présence d'une ou plusieurs personnes dont les réactions ont davantage d'importance pour eux que le contenu de ce que vous dites,
 - fatigue ou lassitude, faim, etc.

Définissez votre objectif de communication et votre message clé

- Que voulez-vous obtenir de votre cible ?
- Comment formuleriez-vous votre objectif de communication en une phrase commençant par un verbe actif ¹ ?
- Pour atteindre votre objectif, devez-vous plutôt chercher à :
 - informer,
 - sensibiliser,
 - convaincre, etc. ?
- S'ils ne devaient retenir qu'une seule chose, que voudriez-vous qu'ils retiennent ² ?

Adaptez-vous à la situation

Quel type de communication et quel ton devez-vous adopter ?

- Quel est le type de communication qui convient à cette cible³ ? Un long exposé explicatif sera-t-il bien accueilli ? Etc.
- Quel plan, quelle structure avez-vous intérêt à adopter compte tenu de votre objectif et des attentes de votre cible ?
- Quel est le ton approprié pour une telle cible ?

De quelle manière devez-vous vous y prendre pour :

- Mettre la cible en situation au démarrage de la communication ?
- Exprimer au mieux l'idée maîtresse ?
- Annoncer et présenter la structure ?
- Introduire chaque partie ? passer de l'une à l'autre en concluant la précédente ?
- Donner des points de repère permettant de toujours savoir où vous en êtes ?
- Annoncer la conclusion, puis conclure⁴ ?

1. C'est votre meilleure garantie de ne pas le perdre de vue au cours de l'exposé, de la réunion ou de la rédaction.

2. C'est votre message clé, vous devez le marteler.

3. Document écrit, présentation orale, conversation plus ou moins informelle, coup de téléphone...

4. En reprenant l'idée maîtresse, en mettant en avant les prochaines étapes, etc.



Ils ont testé la méthode

Évaluer la situation permet d'orienter la communication

Une nécessité très bien démontrée : il faut commencer par prendre du recul sur la situation pour bien comprendre le contexte de la communication.

Replacer dans son contexte ce qui intéresse l'audience.

Définir le message clé et s'y tenir.

On ne s'exprime pas de la même manière dans le monde des affaires et dans le monde universitaire.

Cela paraît trivial, mais en fait c'est la partie la plus importante.

Préciser l'objectif

Avant un exposé, bien définir son objectif.

Les objectifs doivent être clairs et bien définis.

Une réunion se prépare en fonction de l'objectif que l'on veut atteindre et non pas en fonction du sujet traité.

Il faut commencer par définir exactement l'objectif que l'on veut atteindre et formuler le message clé en fonction de cet objectif.

Se fixer un objectif clair en collaboration avec l'auditoire.

Définir et limiter à un ou deux ses objectifs de communication.

Distinguer objectif, sujet et moyen.

Avoir un esprit de synthèse et savoir reformuler.

Analyser le public

Savoir à qui l'on s'adresse, cibler son public, prendre la mesure de son interlocuteur.

Connaître et respecter son public. Pour une bonne communication, l'interlocuteur doit primer.

Il faut identifier le décideur et s'adresser à lui.

Analysez votre relation à l'audience. Ne vous laissez pas impressionner.

S'adapter à l'auditoire. Ne pas raisonner en tant que moi et mon métier mais à qui je m'adresse. Adapter le ton au client.

Être attentif aux rôles et aux attentes des participants.

Adapter le message clé à la cible.

Sachez structurer un écrit ou un exposé en fonction de votre client.

Un exposé doit être structuré en fonction de l'auditoire ou du lecteur et du message qu'on veut « faire passer ».

Savoir anticiper les attentes des personnes auxquelles on parle.

S'identifier à son interlocuteur, comprendre sa logique.

Adapter sa communication au public ciblé et au caractère oral ou écrit.

Il faut savoir ce que l'on attend des autres : dites à l'audience ce que vous attendez d'elle.

Il y a enrichissement à comprendre la logique de l'autre.
Se concentrer sur son auditoire et savoir être à l'écoute.
Il faut structurer un écrit ou un exposé en fonction de votre client.
Les gens ne sont pas moins intelligents, ils sont moins bien informés.

S'assurer de sa compréhension

L'important, c'est ce que le public perçoit.
Réfléchir à ce que l'autre va comprendre et, *in fine*, adapter la présentation.
Prendre en compte la logique de raisonnement des interlocuteurs.
Faire attention à la chose dite et à celle perçue par l'auditoire.
S'assurer en permanence de la compréhension de l'auditoire.
Il n'est pas toujours évident que l'on se soit bien fait comprendre.
Entrer dans la psychologie de l'interlocuteur pour lui permettre de nous comprendre.
Synthétiser en fonction des attentes.
Savoir s'oublier au profit de son public.
Amener l'auditeur ou le lecteur à un bon niveau réceptif.
Être retenu et pas seulement écouté.
Être à la fois meneur d'idées et tenir compte des désirs du groupe.
Un seul message clé : avoir le souci d'être compris de son interlocuteur.
À notre grande surprise, le destinataire peut en tirer toute autre chose.
A le mérite de nous montrer que les autres ne comprennent pas toujours ce qu'on a voulu leur dire.

Le chapitre 5 en un coup d'œil

Chapitre 5 Écrivez pour être lu

Exprimez clairement vos idées	Des paragraphes bien construits	<ul style="list-style-type: none"> • Les paragraphes développent une idée • Les paragraphes sont de longueur variable
	Des phrases nettes	<ul style="list-style-type: none"> • Des phrases courtes pour être mieux retenues • Des phrases directes et actives pour être efficaces • Des phrases structurées... • ... et bien ponctuées
	Un vocabulaire dynamique	<ul style="list-style-type: none"> • Des mots courts et usuels pour être compris instantanément • Des mots précis pour éviter toute ambiguïté • Des mots concrets pour évoquer une image claire et précise
	Globalement, des textes « lisibles »	<ul style="list-style-type: none"> • Formule de Flesh • Fog index
Adaptez le style et le ton à la situation	Le style reflète la personnalité de l'auteur	<ul style="list-style-type: none"> • Style positif • Style actif • Style spontané
	Le ton crée un climat	<ul style="list-style-type: none"> • Le ton s'adapte au sujet • Le ton s'accorde avec l'objectif • Le ton s'ajuste en fonction du destinataire
Habillez la structure	Attaquer directement	<ul style="list-style-type: none"> • L'introduction : un rôle bien défini • Une rédaction soignée
	Soigner les transitions	<ul style="list-style-type: none"> • Mots et phrases de liaison • Référence en arrière • Question de rhétorique • Paragraphe de liaison
	Conclure efficacement	<ul style="list-style-type: none"> • Résumé • Présentation de conclusions • Présentation de recommandations

Écrivez pour être lu

L'art de l'écriture professionnelle, c'est d'être lu par des lecteurs pressés ou indifférents.

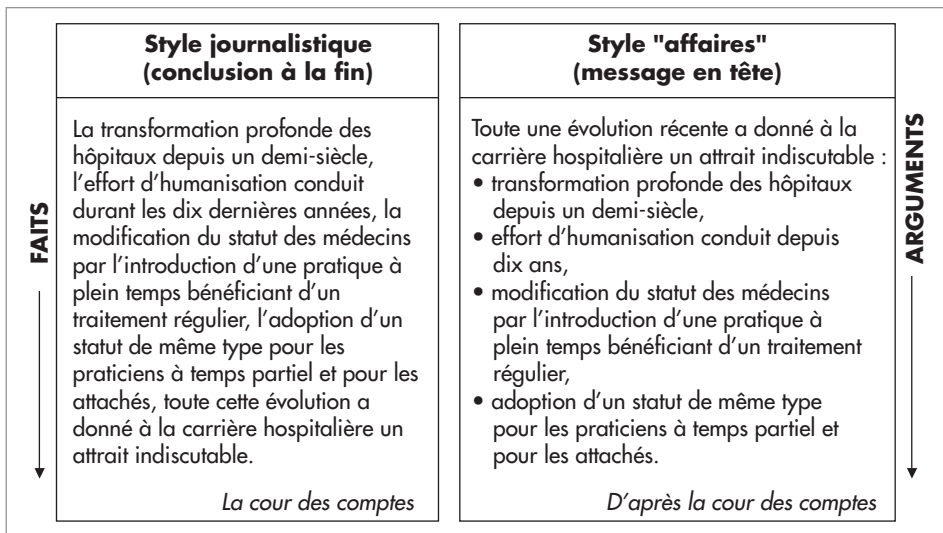
Un document professionnel n'est pas de la littérature, mais un outil de gestion qui doit produire des résultats. L'efficacité doit donc constituer le premier souci de son auteur même s'il doit parfois sacrifier le style. Il faut écrire pour exprimer ses idées, non pour impressionner son lecteur.

Écrire, cela consiste à structurer des paragraphes et à rédiger des phrases courtes, directes et actives, en choisissant les mots justes.

Le style et le ton employés sont également importants, car ils servent à influencer favorablement la manière dont le message sera perçu.

Enfin, écrire consiste également à « habiller » correctement un message : savoir rédiger une introduction accrocheuse, assurer des transitions souples entre les idées et, enfin, terminer sur une conclusion marquante.

Figure 5.1 : Dans le développement parallèle, les différents messages sont présentés sous forme d'une liste de points



■ EXPRIMEZ CLAIREMENT VOS IDÉES

La rédaction professionnelle est fort éloignée de la littérature classique et de la correspondance familière. Le destinataire des écrits a rarement le temps de lire tout ce que l'on aimerait lui dire. Même si nous estimons qu'un sujet mérite cinq pages d'explications, le lecteur peut n'avoir que 5 minutes à lui consacrer. Ceci explique pourquoi il faut porter une attention toute particulière à la manière dont nous construisons nos paragraphes et rédigeons nos phrases, afin d'aller à l'essentiel et éviter les incompréhensions ou les malentendus.

Des paragraphes bien construits

Un paragraphe est un bloc de texte composé d'une ou plusieurs phrases ; on le rédige en observant des règles de construction bien précises.

Les paragraphes développent une idée

Un paragraphe est un groupement de phrases développant une idée. Pour être dynamiques, les paragraphes doivent respecter certaines règles de construction mais aussi d'esthétique.

- **Une idée par paragraphe**, un paragraphe par idée.
- **La première phrase du paragraphe résume** l'idée développée, ce qui améliore la rapidité de lecture et de compréhension. Les destinataires peuvent ainsi économiser du temps de lecture en se concentrant sur le début de chaque paragraphe, s'ils n'ont besoin que de connaître l'essentiel. D'autre part, cette technique rend la rédaction plus facile en focalisant l'esprit de l'auteur sur ce point.
- **Les sous-idées sont abordées dans un ordre logique** qui aide à la compréhension. En effet, la cohérence dépend de la position des principaux éléments d'un texte. Contrairement aux journalistes qui utilisent fréquemment la structure enchaînée, avec les idées clés à la fin, il est préférable, dans les écrits professionnels d'adopter la structure parallèle. Ainsi les différents éléments seront présentés comme une liste de points pour rendre leur identification plus facile (figure 5.1).

Un langage est une logique. On écrit bien lorsqu'on exprime une idée ou une sensation par le mot juste. Tout le reste n'est que pompons et falbalas.
(Émile Zola)

Il n'est de style que par l'ordre et le mouvement.
(Buffon)

Figure 5.2 : Les paragraphes doivent rester courts

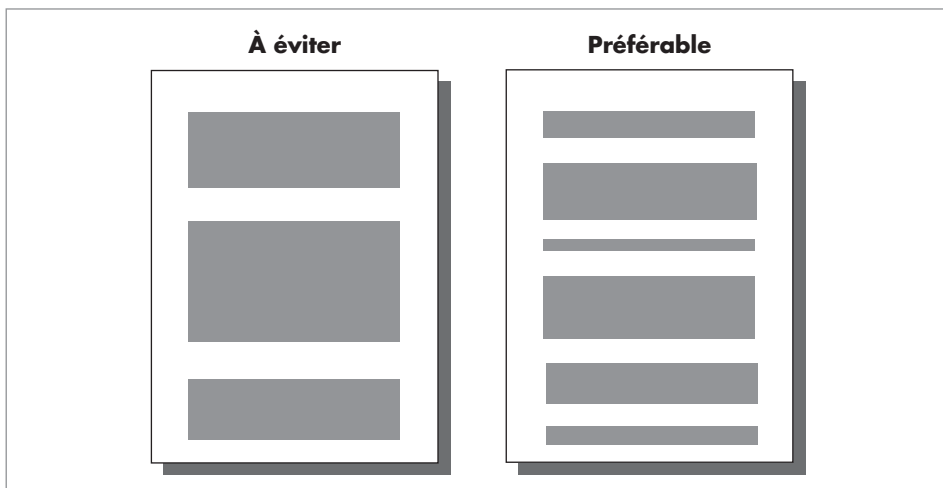


Figure 5.3 : Scinder les paragraphes trop longs

À éviter	Préférable
<p>Depuis la levée de l’embargo sur le pétrole iranien, en décembre, de nombreuses entreprises françaises s’intéressent à ce marché dont les débouchés potentiels sont d’autant moins négligeables que l’Iran (50 millions d’habitants), dont l’économie a énormément souffert, est un pays très peu endetté : un peu plus de 4,6 milliards de dollars (contre 20 milliards en 1980). Il y a donc fort à parier que le Trésor sera soumis d’ici peu – si ce n’est déjà le cas – à des sollicitations en faveur d’une extension de la couverture de l’assurance-crédit, voire à la mise en place d’un protocole financier.</p> <p style="text-align: right;"><i>Les Échos</i></p>	<p>Malgré la guerre, l’Iran reste un pays fort peu endetté : un peu plus de 4,6 milliards de dollars aujourd’hui, contre 20 en 1980.</p> <p>C’est pourquoi les débouchés potentiels pour les entreprises françaises sont appréciables. On le voit bien depuis la levée de l’embargo en décembre.</p> <p>Il y a donc fort à parier que, d’ici peu, le Trésor sera soumis à des sollicitations, si ce n’est pas déjà le cas. On pense à une extension de la couverture de l’assurance-crédit, voire à la mise en place d’un protocole financier.</p> <p style="text-align: right;"><i>D’après Les Échos</i></p>

Les paragraphes sont de longueur variable

La longueur d'un paragraphe est à la mesure de la complexité de l'idée développée. Les paragraphes très longs découragent autant le lecteur qu'une série de paragraphes de 3 à 4 lignes chacun, qui donne une idée de discontinuité.

C'est la variété entre les paragraphes courts et moyens qui rend le document visuellement agréable à lire (figure 5.2).

En règle générale, le premier paragraphe d'un document ou d'un chapitre ne doit pas dépasser 4 à 5 lignes.

Si un paragraphe est trop long, il existe certainement des coupures logiques qui permettent de le scinder en plusieurs blocs (figure 5.3).

Figure 5.4 : Les phrases courtes sont mieux retenues

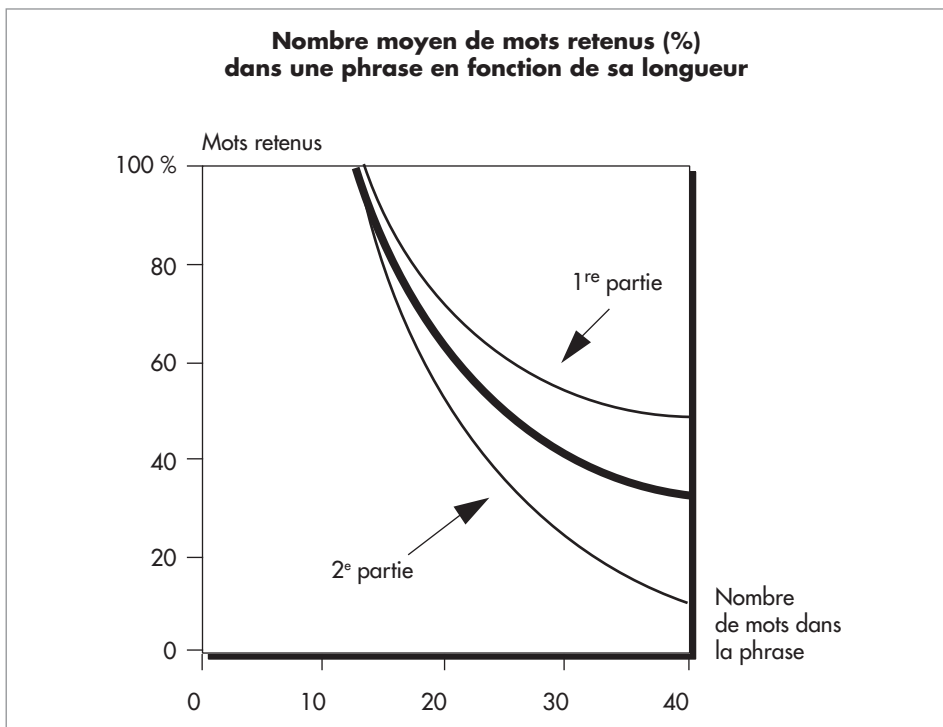


Figure 5.5 : Il faut écrire court

Le client est notre visiteur le plus important.
Il n'est pas à notre disposition ; nous dépendons de lui.
Il ne vient pas interrompre notre travail ; il en est la raison.
Il n'est pas un intrus dans nos affaires ; il en fait partie.
Nous ne lui faisons pas une faveur en le servant ; il nous
fait une faveur en nous demandant de le servir.

Gandhi

Des phrases nettes

L'efficacité d'un document passe par des phrases courtes et directes, qui facilitent la mémorisation. Les phrases « performantes » sont des phrases au vocabulaire simple, précis et direct : elles sont comprises tout de suite. Mais le soin à apporter à la rédaction des phrases ne s'arrête pas là : elles doivent aussi être bien structurées et bien ponctuées.

Le lecteur se tue à abréger ce que l'auteur s'est tué à allonger. (Montesquieu)

Des phrases courtes pour être mieux retenues

Plus une phrase est courte, plus elle est lisible, donc correctement retenue. En effet, la capacité de la mémoire immédiate décroît très vite au-delà de 15 mots. De plus, on retient mieux le début des phrases (figure 5.4).

La brièveté est la sœur du talent. (Tchekhov)

Les phrases courtes donnent aussi plus d'impact aux idées (figure 5.5).

Pour raccourcir la longueur des phrases :

- **scindez les phrases** trop longues en plusieurs phrases courtes ;
- **supprimez les mots et les expressions inutiles** telles que : « il est évident que », « en tout cas », « par ailleurs », « il va sans dire » ;
- **employez des tournures légères** : « modifier » au lieu de « apporter des modifications à », « aujourd'hui » au lieu de « à l'heure où ce document est rédigé »...

Des phrases directes et actives pour être efficaces

Une phrase efficace ne demande pas d'effort de compréhension : elle est reçue immédiatement par l'interlocuteur.

Pour cela :

- **éliminez les pléonasmes** tels que : « une identification exacte », « un colis d'un poids de 20 kg », « une lettre en date du 20 février », « un congé d'une durée de 15 jours », « plusieurs formules différentes »... ;
- **utilisez des verbes**, car le verbe est le cœur de la phrase : « Elle rédige bien » au lieu de « C'est une bonne rédactrice » ;
- **mettez les verbes à la forme active** : « Le comité a voté les budgets » au lieu de « Les budgets ont été votés par le comité ».

Qui ne sait se borner ne sut jamais écrire. (Boileau)

Figure 5.6 : La ponctuation peut changer le sens de la phrase

Exemple 1

L'Ayatollah n'est pas mort comme on l'a dit.
L'Ayatollah n'est pas mort, comme on l'a dit.

Exemple 2

“Le Secrétaire Général du gouvernement, déclare la Gauche, exagère ! Les problèmes économiques du pays et ses ambitions sont bien connues”.

Le Secrétaire Général du gouvernement déclare : “La Gauche exagère les problèmes économiques du pays et ses ambitions sont bien connues.”

Figure 5.7 : Faire la chasse aux virgules inutiles

Plutôt que...	Écrivez
Cette proposition, qui n'a pas l'accord de la Direction, ni du personnel d'ailleurs, est sans doute fondée, comme le pensent nos experts, cependant, il faudra attendre encore quelque temps, pour le moins, avant de se prononcer sur la suite à y donner.	Cette proposition n'a l'accord ni de la Direction ni du personnel. Comme nos experts le pensent, elle est sans doute fondée. Un temps de réflexion nous permettra de nous prononcer sur la suite à y donner.

Des phrases structurées...

Dans un document écrit, la structure de la phrase est encore plus importante que sa longueur.

- Plus un texte est difficile, plus la structure doit être simple. Sujet, verbe, complément : telle est la meilleure structure pour faciliter la compréhension et la mémorisation.
- Si une phrase comporte plusieurs ensembles, le message essentiel doit se trouver au début, car il sera mieux retenu.

Ceux qui écrivent comme ils parlent, quoiqu'ils parlent très bien, écrivent mal. (Buffon)

... et bien ponctuées

La ponctuation rythme les phrases, à l'écrit comme à l'oral. Elle permet aussi d'en modifier complètement le sens. Une bonne ponctuation :

- facilite la tâche du lecteur ;
- maintient son attention en lui ménageant des pauses ;
- et, surtout, évite de fausses interprétations (figure 5.6).

La ponctuation est aussi importante que le texte. (Montherlant)

Attention cependant à l'abus de virgules ou autres signes de ponctuation qui hachent les phrases (figure 5.7).

Figure 5.8 : Le vocabulaire doit être simple, précis et concret

	Plutôt que...	Écrivez
a. <i>Des mots courts, simples et usuels</i>	excessivement désappointé anfractuosité acquisition acception émoluments investigations	trop d��cu trou achat sens salaire enquête
b. <i>Des mots précis</i>	bientôt dans une grande ville le soir nombre de le nouveau produit émettre le vœu être en mesure de courir après	demain à Lyon à 20 h 30 huit le XB 27 souhaiter pouvoir poursuivre
c. <i>Des mots concrets...</i>	correspondance communication illustration main-d'œuvre approche	lettre exposé, article graphique ouvriers méthode, moyen
<i>... positifs et actifs</i>	exclure ancien recul, mythe perdre	impliquer moderne progrès, réalité trouver

Un vocabulaire dynamique

Le choix des mots est fondamental. Il faut toujours chercher à n'employer que des mots simples, précis et concrets (figure 5.8).

*Entre deux mots, il faut choisir le moindre.
(Paul Valéry)*

Des mots courts et usuels pour être compris instantanément

Ces mots sont les plus faciles à lire. Un mot de plus de deux syllabes ou de plus de dix lettres oblige l'œil à se fixer deux fois, ce qui retarde le lecteur.

De même, un mot inusité arrête le lecteur. Éviter le « jargon » est indispensable lorsque l'on doit être lu par des non-initiés, c'est-à-dire dans la majorité des cas. En effet, plus un responsable se trouve haut placé dans la hiérarchie, plus il doit diriger un nombre important de spécialistes d'origines différentes ; il lui est donc impossible en pratique de connaître parfaitement leurs langages à tous.

*Les plus beaux mots du monde ne sont que des sons inutiles si vous ne pouvez pas les comprendre.
(Anatole France)*

Des mots précis pour éviter toute ambiguïté

Les mots véhiculent un sens qui doit être le même pour l'auteur et pour le lecteur. Ils doivent donc être choisis avec soin, en prêtant attention aux connotations qu'ils entraînent. Ceci implique, en particulier, de remplacer les verbes passe-partout tels que « avoir », « faire », « mettre », « voir », « dire¹ »... par des verbes précis. Dans un écrit professionnel, il vaut mieux utiliser une répétition qu'un quasi-synonyme qui risque de dénaturer le sens.

*Écrire, c'est choisir.
(Auteur inconnu)*

De même, le verbe ou le nom juste est toujours préférable à un autre terme qu'il faudrait préciser par un adverbe ou un adjectif qualificatif.

Des mots concrets pour évoquer une image claire et précise

Aux mots abstraits préférez des mots concrets, imagés : ils évoquent une signification précise et claire dans l'esprit du lecteur et sont mieux retenus.

*La principale vertu du langage est la clarté et rien n'en détourne autant que l'emploi de mots peu familiers.
(Hippocrate)*

1. Le verbe « dire », c'est quatre pages dans le dictionnaire *Le Robert*, et sept sens principaux !

Globalement, des textes « lisibles »

Un texte est « lisible », si l'on peut le lire rapidement, le comprendre facilement et s'en souvenir correctement.

Plus il s'écoule de temps entre la mention d'un élément qualifiant et celle de l'élément qualifié, plus l'esprit doit longtemps s'employer à conserver cet élément qualifiant... Il peut être avantageux d'exprimer une idée avec le plus petit nombre de mots... et le plus petit nombre de syllabes.
(Herbert Spencer)

Cette idée recouvre en fait deux notions, confondues en français : le contenu intellectuel et même émotionnel du texte (en anglais, *readability*) et son aspect matériel – présentation, typographie – (en anglais, *legibility*).

Depuis près d'un siècle, les linguistes ont cherché à mesurer cette lisibilité, en prenant en compte la structure et la longueur des phrases, la difficulté et la familiarité des mots, leur force affective, leur pouvoir évocateur, etc. Ils ont ainsi développé des indices plus ou moins complexes, comme la formule de Lively & Pressey (1923), celle de Dale & Tryler (1934), l'indice de lisibilité de Flesh (1943), la méthode de Dale & Chall (1948), l'indice de niveau de qualité Flesh-Kincaid, les formules de Georges Henry, l'indice de Gunning-Fog (1952), le test dit « de Closure » (Taylor, 1953), la technique de Fry (1968), celle de Mugford (1969), etc.

Sans rentrer dans le détail de toutes ces méthodes, il nous paraît intéressant d'en retenir deux pour leur relative simplicité et leur facilité d'utilisation : la formule de Flesch et le *Fog index*.

Formule de Flesh

Elle prend en compte la longueur des phrases et la longueur des mots. Pour calculer la difficulté de lecture d'un texte, on doit :

- prendre un passage d'environ 100 mots au hasard ;
- calculer le nombre moyen de mots par phrase, soit A ;
- compter le nombre moyen de syllabes pour 100 mots, soit B ;
- appliquer la formule suivante : $206,835 - 1,015 A - 0,846 B$.

Un texte standard aura un score de 60 à 70, un texte facile de 80 à 90 et un texte difficile de 30 à 50.

Certaines versions de *Word*[®] calculent cet indice automatiquement. Il suffit pour cela d'activer les cases : « *Vérifier la grammaire et l'orthographe* » et « *Afficher les statistiques de lisibilité* » dans le menu « *Outils-Options* », onglet « *Grammaire et orthographe* »¹.

Fog² index

Comme la formule de Flesh, il prend en compte la longueur des phrases, mais il ne s'attache ensuite qu'aux mots censés être « complexes ».

Il consiste à :

- prendre également un passage d'environ une centaine de mots ;
- calculer la longueur moyenne des phrases (nombre de mots divisé par le nombre de phrases), soit A ;
- compter les mots complexes, c'est-à-dire de plus de quatre syllabes ;
- calculer le pourcentage de mots « complexes » et le multiplier par 100, soit B ;
- ajouter A et B et multiplier le total par 0,4.

Un Fog index de 12 est adapté au niveau du baccalauréat. C'est un texte facilement compréhensible et mémorisable. Plus l'audience est grande, plus l'indice doit être faible.

On trouve sur Internet des calculateurs automatiques pour des textes en anglais³.

1. *Word*[®] affiche ces informations une fois la vérification orthographique et grammaticale terminée. À titre indicatif, ce texte sur la lisibilité a un indice de 88, ce qui lui donne un niveau facilement compréhensible.
2. *Fog* signifie « brouillard » en anglais.
3. http://www.kasaubon.com/writing_tools/fog_index_form.htm. Le calculateur est fait pour l'anglais, ce qui fait, par exemple, qu'il ne prend pas en compte les accents ni les mêmes terminaisons. Mais il donne malgré tout une indication intéressante. Ainsi, le calculateur attribue à ce texte sur la lisibilité un *Fog index* d'environ 12,4, tel quel, et de 13,9 en enlevant tous les accents.

■ ADAPTEZ LE STYLE ET LE TON À LA SITUATION

Au-delà du respect des règles grammaticales, l'efficacité d'un texte repose en grande partie sur le style de l'auteur et le ton qu'il emploie. Ces deux éléments reflètent sa personnalité et le climat qui imprègne le document.

Le style reflète la personnalité de l'auteur

Le style est un facteur propre à chaque individu. Mais les « effets de style » ont rarement leur place dans les écrits professionnels. Un style positif, actif et spontané est préférable.

Écrire, c'est l'anti-performance. (Madeleine Chapsal)

Style positif

Il est facile de faire passer un message positif ; même lorsque l'on doit dire des choses désagréables à un lecteur, il faut lui laisser un arrière-goût positif. Un style positif, c'est d'abord une question d'état d'esprit, puis des tournures de phrases positives et, enfin, l'emploi de mots positifs.

Les problèmes ne sont jamais que ce que l'on veut qu'ils soient. (Dicton)

État d'esprit positif

On l'a ou on ne l'a pas ! Certains voient les bouteilles à moitié vides, les autres les voient à moitié pleines. Les responsables d'entreprises apprécient les communications où les problèmes sont décrits objectivement, mais où les aspects positifs ressortent.

Cet état d'esprit est encore plus nécessaire dans la correspondance. L'image de l'entreprise s'en trouve rehaussée. Par exemple, évitez les phrases négatives telles que : « Le budget du projet n'a pas pu être calculé, il nous manque encore des devis de fournisseurs. » Préférez une formule positive : « Au reçu des derniers devis, nous calculerons le budget du projet. »

Tournures de phrases positives

Les phrases de longueur moyenne comportent plusieurs parties. Si l'une de ces parties a un sens positif, placez cette partie en dernier, le lecteur retiendra ainsi une note positive. Par exemple, au lieu de : « Nos ventes se sont redressées malgré un début d'année difficile », placez la note positive à la fin : « Malgré un début d'année difficile, nos ventes se sont redressées. »

Venez-vous me voir avec une solution au problème, ou faites-vous partie de ce problème ? (PDG anonyme)

Figure 5.9 : Préférez les mots qui « sonnent » positifs

Mots négatifs	Mots positifs
<p>Ancien Blâme Chute Défaite Devoir Ennui Erreur Faiblesse Interdire Jamais Mauvais Omis Perte Retard etc.</p>	<p>Assurance Accord Bénéfices Compétence Confiance Économie Fiabilité Gain Logique Optimum Présent Satisfait Qualité Service etc.</p>

Figure 5.10 : Un style actif est l'une des clés de l'efficacité d'un document

Plutôt que...	Écrivez
<p>“Cette machine permettra d'améliorer de manière significative la production horaire de l'opération de conditionnement”</p>	<p>“Cette machine réduira de 20 % le nombre d'heures nécessaires au conditionnement”</p>
<p>“Les échantillons devraient nous parvenir sous 15 jours”</p>	<p>“Nous recevrons les échantillons avant le 17 avril”</p>
<p>“Une réorganisation de la structure de commandement a été entreprise par le nouveau directeur général”</p>	<p>“Le nouveau directeur général a réorganisé la structure de commandement”</p>

Mots positifs

On prête à tous les mots un sens positif, négatif ou neutre (figure 5.9). Les mots positifs atténuent l'aspect négatif de certaines idées, il faut donc chercher à les employer le plus souvent possible.

Style actif

Le meilleur moyen de convaincre ou de faire agir un groupe de personnes est de leur parler face-à-face. Il est plus difficile d'atteindre ce résultat par écrit, mais ce n'est pas impossible ! Tout repose sur l'effet persuasif de la voix active. Conjuguez vos phrases au mode actif, préférez les verbes d'action et limitez l'emploi du participe présent.

Conjuguez vos phrases au mode actif

Sujet, verbe, complément, voilà l'ordre des composants d'une phrase au mode actif. Or voici ce que l'on peut souvent lire : « Ce produit a été conçu par le laboratoire Sample. »

Le laboratoire Sample apparaît ici comme un complément. Si vous écrivez : « Le laboratoire Sample a conçu ce produit », le sujet retrouvera sa place. La phrase sera plus courte et plus dynamique.

Sur un seul exemple, l'amélioration semble minime, mais imaginez le résultat que l'on obtiendrait sur un rapport de 10 pages, sans compter le gain de temps et le confort de lecture pour les destinataires (figure 5.10).

Préférez les verbes d'action

Le verbe est le poumon de la phrase. S'il est étouffé, c'est toute la phrase qui s'essouffle. Les verbes d'action dynamisent la phrase, les verbes auxiliaires et les verbes passifs la ralentissent.

- **Évitez le verbe « être »** sous toutes ses formes. À la place de : « Ces machines ont été révisées il y a trois ans », écrivez : « On a révisé ces machines il y a trois ans. »
- **Évitez les verbes passe-partout** comme « mettre », « faire », « utiliser », « donner », « agir », etc. À la place de : « Ces retouches donneront plus de poids à nos fonctions », écrivez : « Ces retouches renforceront nos fonctions. »

Quelle que soit la chose qu'on veut dire, il n'y a qu'un mot pour l'exprimer, qu'un verbe pour l'animer et qu'un adjectif pour la qualifier. (Guy de Maupassant)

Limitez l'emploi du participe présent

Ce mode de conjugaison est très apprécié en littérature, car les phrases sont souvent descriptives. Dans les documents professionnels, il faut l'éviter car les phrases perdent de leur énergie.

« En élevant le montant du budget à 30 M€, on obtiendrait... » est moins dynamique que : « Porter le budget à 30 M€ permettrait d'obtenir... ».

En revanche, cet usage est toléré lorsque vous voulez délibérément opter pour un style officiel ou impersonnel : « Les personnes possédant des cartes de crédit seront reçues en priorité. »

Attention ! L'orthographe des participes présents se distingue de celle de leurs adjectifs verbaux correspondants : « convainquant » et « convaincant », « adhérent » et « adhérent », etc.

En résumé, le style passif tire la phrase derrière lui, le style actif la pousse en avant.

Style spontané

Écrivez les idées et les mots comme ils vous viennent. Ne cherchez pas à écrire une phrase ou un document parfait du premier jet ; vous gaspilleriez votre énergie et limiteriez votre imagination. Il sera toujours temps de peaufiner.

Écrivez en liberté

Si votre lecteur était en face de vous, comment lui parleriez-vous ? Certainement pas comme vous écrivez, car vous chercheriez à engager une discussion.

Plus on veut respecter des règles d'écriture du premier coup, moins le texte est expressif. Chaque chose en son temps. Jetez spontanément vos idées sur le papier. Ce n'est qu'après que vous appliquerez les règles grammaticales exactes.

Peaufinez vos textes

Cet exercice vise à rendre le style plus simple, plus court et plus percutant sans trop le dénaturer. Cela revient souvent à « dégraisser ».

- **Éliminez les mots superflus :**
 - redondances : « pour devenir par la suite... », « prévoir à l'avance »...
 - pléonasmes : « un monopole exclusif », « une panacée universelle »...
 - sur-qualificatifs : « une grande agglomération urbaine », « au grand maximum »...
- **Supprimez les clichés** ou expressions désuètes quand elles ne sont pas de circonstance : « un coup d'épée dans l'eau », « couler de source », « il est nécessaire de », etc.
- **Vérifiez la longueur et la variété de vos paragraphes et de vos phrases.** Alternez des paragraphes courts et des paragraphes longs pour améliorer l'aspect visuel des pages. La longueur d'un paragraphe peut aller d'une à quatre phrases.
- **Écrivez des phrases de longueur variable.** Une phrase courte ressemble souvent à une expression et sert d'agent de liaison : « Comment parvenir à ce résultat ? » Les phrases moyennes comprennent de 20 à 25 mots. Les phrases très longues doivent être scindées en plusieurs phrases plus courtes. Avec un peu d'expérience, un auteur peut rédiger des phrases très longues, mais facilement compréhensibles, en utilisant une ponctuation intelligente.

Figure 5.11 : En fonction de son objectif et de ses destinataires, l'auteur peut modérer son ton...

TON MODÉRÉ

Pour un nouveau système d'information de l'agence

INTRODUCTION
Faire face à l'augmentation du volume d'informations

- 1. Les besoins en informations croissent rapidement**
 - Le système actuel est limité
 - Il est difficile de le faire évoluer
- 2. Un système à deux niveaux est l'option retenue**
 - Un système à deux niveaux
 - Rapide à mettre en œuvre
- 3. Etc.**

Figure 5.12 : ... ou, à l'inverse, provoquer délibérément

TON PROVOCATEUR

Mobiliser l'agence autour d'un nouveau système d'information

INTRODUCTION
Une situation d'engorgement explosive

- 1. Il est urgent de satisfaire rapidement nos besoins d'informations**
 - La situation actuelle est intolérable
 - Elle exige une approche plus originale
- 2. Un système à deux niveaux répond le mieux à nos exigences**
 - Il est plus flexible
 - Il est opérationnel rapidement
- 3. Etc.**

Le ton crée un climat

Le ton reflète l'attitude de l'auteur envers le sujet et le destinataire. Il est aussi l'expression de son humeur du moment. Il peut être sérieux, informel, froid, autoritaire, cordial, humoristique, etc. Il établit un climat qui influence la façon dont le message sera perçu.

Trois facteurs influent sur le ton : le sujet traité, l'objectif de la communication et les caractéristiques du destinataire.

Le ton s'adapte au sujet

Si le sujet est technique ou financier, le ton sera sérieux, précis et neutre. En revanche, s'il traite de préoccupations sociales, il sera personnel et cordial.

D'autre part, un long rapport est souvent le résultat d'un travail de groupe. Le ton sera impersonnel et on utilisera les pronoms « il », « on » ou « nous ».

De son côté, la lettre implique fortement son auteur. Le ton sera courtois, personnel et attentionné.

Le ton s'accorde avec l'objectif

S'il s'agit simplement d'informer, le ton sera impersonnel et neutre. Mais s'il faut persuader ou faire agir le lecteur, l'auteur devra démontrer sa propre conviction et écrire en utilisant le « je » ou le « nous ». Dans certains cas, le ton pourra même être provocateur (figures 5.11 et 5.12).

Le ton s'ajuste en fonction du destinataire

Selon le niveau des destinataires et leur culture, l'auteur devra trouver le bon ton.

Position hiérarchique

Il faut user de tact avec ses supérieurs et se concentrer sur les grands messages. Au contraire, avec des collaborateurs, un ton diplomatique est le bienvenu et il faut donner des détails.

Culture

Quand on connaît bien les habitudes et préférences de son lecteur, il est facile d'utiliser le ton auquel il est habitué et qui lui convient.

Figure 5.13 : Habiller la structure permet d'assurer la cohérence globale

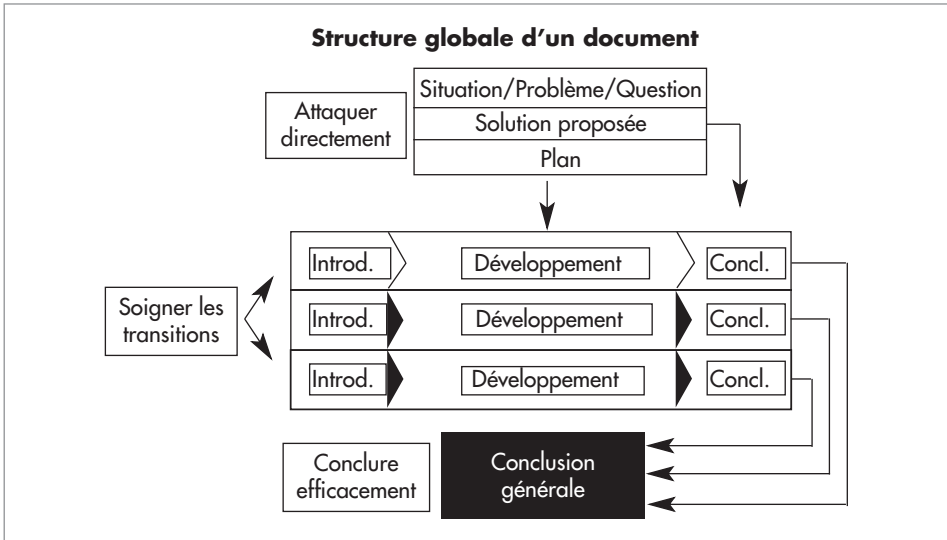


Figure 5.14 : L'introduction met en situation

Structure de l'introduction	
Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte • Fait connu • Déclaration généralement acceptée
Problème	<ul style="list-style-type: none"> • Point particulier • Complication survenue dans la situation générale • Point de vue différent
Question	<ul style="list-style-type: none"> • Conséquence du problème particulier • Définition de l'angle sous lequel il sera traité
Solution proposée*	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat du travail ou de la recherche effectuée
Annnonce de la structure	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes lignes du raisonnement • Éventuellement, raison du choix de cette structure

* Si la situation le permet.

■ HABILLEZ LA STRUCTURE

Une bonne structure est d'une importance capitale pour la clarté du raisonnement. Mais, si elle est mal encadrée et articulée, elle perd une grande partie de son efficacité. Aussi la cohérence du document nécessite-t-elle un soin particulier : l'introduction générale, les transitions qui facilitent l'enchaînement des idées et la conclusion qui termine le document, doivent soutenir la présentation de la structure (figure 5.13).

Attaquer directement

L'introduction est le premier contact entre l'auteur et son lecteur. Elle a un rôle précis à remplir et doit être rédigée avec soin.

L'introduction : un rôle bien défini

Une bonne introduction doit éveiller l'intérêt du lecteur, l'influencer favorablement et lui faire gagner du temps.

Éveiller l'intérêt et inciter à lire plus avant

Un document professionnel se lit rarement comme un roman à succès. Il faut cependant tenter de capter l'intérêt du lecteur. Même s'il est convaincu qu'il doit lire le document, il faut, dès la première page, focaliser son attention et l'aider à se concentrer.

Influencer favorablement

La première impression est en général la plus durable. C'est pourquoi l'introduction cherche à influencer le lecteur dans un sens favorable aux idées de l'auteur.

Faire gagner du temps

Enfin, l'introduction permet au lecteur de gagner du temps. Ceci implique qu'elle soit rédigée sous forme de messages et donne la solution du problème. Elle apporte la réponse à la question posée, décrit les principaux points traités dans le développement et l'ordre dans lequel ils sont abordés. Ainsi, le lecteur pressé sait s'il lui est indispensable de poursuivre sa lecture (figure 5.14).

Figure 5.15 : L'introduction nécessite une rédaction soignée

Exemples d'introduction	
①	②
Présentation du problème	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Situation générale</i> Pendant longtemps le prix du pétrole a augmenté moins vite que celui des autres matières premières. • <i>Problème particulier</i> Aujourd'hui, le réajustement de ce prix pose de sérieux problèmes aux économies occidentales. • <i>Question posée</i> Dans quelle mesure est-il possible de trouver des sources d'énergie de remplacement ? 	<p>Une bonne part de nos ennuis de santé viennent de ce que notre régime alimentaire est inadapté à la vie que nous menons.</p> <p>Comment le réformer ?</p>
Solution proposée	
<p>Il existe plusieurs autres sources possibles d'énergie, mais aucun ne pourra remplacer entièrement le pétrole.</p> <p>Nous verrons successivement les principales : autres énergies fossiles, énergie nucléaire, énergie solaire, éolien et leurs limites.</p>	<p>Une foule d'écoles diététiques fondées essentiellement sur le végétarisme proposent leurs solutions.</p> <p>Voici les principales : la méthode Biercher-Benner, le cartonisme, l'hygiénisme, le végétalisme, la macrobiotique et d'autres encore...</p> <p style="text-align: right;"><i>L'impatient</i></p>

Une rédaction soignée

Une bonne introduction présente le problème au lecteur. Elle lui rappelle ce qu'il sait déjà sur le sujet et sur la question qui se pose ; elle donne ensuite la réponse et comment cette réponse va être développée (figure 5.15).

Présentation du problème

- **La situation générale** que le lecteur connaît déjà, ou une déclaration avec laquelle il est obligatoirement d'accord, permet de faire prendre toute sa valeur au sujet traité.
- **Le problème particulier** à résoudre se dégage ensuite logiquement de la situation générale, en est un prolongement, un point particulier, une complication, etc.
- **Enfin, une question précise**, décrivant le problème particulier à résoudre, définit les limites du travail effectué.

Solution

Un mémorandum, un compte rendu ou un rapport ne sont pas des romans à suspense ; l'introduction donne la solution ou la réponse, de façon à éviter au lecteur pressé la nécessité de la rechercher à la fin du document. La seule exception à cette règle concerne les supports écrits d'exposés oraux de sujets très controversés. Dans ce cas précis, il est nécessaire de dévoiler progressivement la solution à l'auditeur, généralement grâce à un raisonnement déductif.

Annonce de la structure

Enfin, pour un document de plus d'une page, l'introduction annonce la structure du raisonnement suivi pour répondre à la question et, éventuellement, les raisons qui ont poussé au choix de cette structure.

Signalons, pour terminer, que les différentes parties de l'introduction peuvent être regroupées ; dans certains cas, la situation générale peut être sous-entendue ; l'ordre des différents éléments peut être changé pour modifier le ton que le rédacteur veut donner à son document. Enfin, sa longueur va dépendre, à la fois, du lecteur et du sujet traité.

Pratiquement, l'introduction est ce qui se prépare en dernier. En effet, on ne sait ce que l'on doit dire en commençant que lorsque l'on a effectivement fait le tour de la question. Même pour un exposé oral, elle doit être rédigée.

La dernière chose qu'on trouve en faisant un ouvrage est de savoir celle qu'il faut mettre en premier. (Pascal)

Figure 5.16 : Les mots et phrases de liaison sont la forme la plus simple de transition

Mots et phrases de liaison		
EXEMPLES		
• De plus...	• Au contraire...	• Le deuxième axe stratégique...
• De la même manière...	• Pour donner un exemple...	• Le troisième partie du rapport
• En revanche...	• En conséquence...	• La dernière tranche d'investissement...
• Malgré tout...	• En résumé...	

Figure 5.17 : La référence en arrière permet les transitions entre idées secondaires

Référence en arrière
EXEMPLES
Le procédé actuel de fabrication du produit X présente plusieurs inconvénients graves : ... (liste d'inconvénients)
Transitions : <ul style="list-style-type: none"> • Le seul moyen de pallier ces <i>inconvénients</i> consiste à... • Après ce bref rappel...

Soigner les transitions

Les transitions assurent la continuité du développement et aident le travail du lecteur en facilitant le passage d'une idée à une autre. Elles lui permettent de mieux :

- suivre le fil des idées de l'auteur et percevoir leur direction ;
- comprendre la relation d'une idée à une autre et au plan d'ensemble ;
- discerner les idées clés du raisonnement ;
- retenir ce qu'il lit, grâce, en particulier, à certaines répétitions.

Plus un point mène logiquement à un autre, plus un document est facilement « absorbé ».

Une bonne transition vient naturellement dans le texte. De plus, sa longueur est adaptée à son utilité. Plus les parties reliées entre elles sont importantes, plus la transition doit être élaborée.

Il existe quatre types de transitions : les mots et phrases de liaison, la référence en arrière, la question de rhétorique et le paragraphe de liaison.

Mots et phrases de liaison

Une énumération de points élémentaires peut être introduite par des mots comme : « en premier lieu », « ensuite ». Mais une meilleure forme de transition consiste à identifier ce qui va être traité par des phrases commençant par : « Un premier avantage... », « La dernière phase du projet... », etc. (figure 5.16).

Référence en arrière

Elle est utilisée pour des transitions entre des idées secondaires, généralement exprimées dans des paragraphes. Elle s'emploie aussi entre des idées principales, lorsque le document global est relativement court ; en effet, une transition plus importante est inutile pour se remettre en mémoire ce que l'on a lu (figure 5.17).

Figure 5.18 : La question de rhétorique permet de varier le style du document

Question de rhétorique	
EXEMPLES	• Quels sont les principaux risques qu'entraîne cette décision ?
	• Quels sont les espoirs réels de développement d'un nouveau procédé ?
	• Reste-t-il encore des problèmes à résoudre ?
	• La pérennité de cette structure est-elle assurée ?

Figure 5.19 : Les paragraphes de liaison sont utiles dans des documents de taille importante

Paragraphe de liaison			
EXEMPLES	RÉSUMÉ	EXPLICATION DU LIEN	ANNONCE DU PLAN
	Ainsi, il semble que les ressources mondiales de pétrole soient insuffisantes pour répondre aux besoins d'énergie des générations à venir.	Il est donc indispensable de rechercher, dès à présent, des sources d'énergie de remplacement.	Nous allons recenser, en premier lieu, les autres sources d'énergie fossile, telles que le charbon, puis les énergies nouvelles : nucléaire, solaire, éolien, etc.

Question de rhétorique

Parfois utile pour varier le style du document, elle consiste à poser une question : « En quoi ceci nous intéresse-t-il ? » « Quelles sont les possibilités envisageables ? », etc. Elle présente plusieurs avantages :

- attirer l'attention par un changement de structure grammaticale ;
- remettre en évidence l'objet du document et permettre au lecteur de se resituer (figure 5.18).

Paragraphe de liaison

Une transition entre deux idées principales, ou entre deux parties importantes d'un document, demande un paragraphe complet comprenant :

- un résumé concis de la partie précédente ;
- une explication du lien avec la partie suivante ;
- l'annonce du plan de cette dernière (figure 5.19).

Conclure efficacement

Nous avons dit que, la plupart du temps, la conclusion d'un document doit être présentée dans l'introduction. La seule exception concernait le support de l'exposé oral où, pour des raisons psychologiques, il est parfois souhaitable de ne présenter ses conclusions qu'après le raisonnement qui les justifie. Mais il ne s'agit là que de la réponse générale à la question posée.

La conclusion d'un document est donc importante : elle sert à reformuler, aussi adroitement que possible et sous une forme nettement plus complète que dans l'introduction, les principales idées du document.

Elle peut, également, ouvrir des perspectives sur des prolongements du sujet que l'on n'a pu aborder dans le corps du document, donner un éclairage sur une suite éventuelle, etc.

On distingue trois types de conclusions :

- résumé (de messages constatations) ;
- présentation de conclusions (messages opinions) ;
- présentation de recommandations.

Résumé

Lorsque l'objet du document est uniquement de présenter des faits, la conclusion générale est un résumé des conclusions de chacune des parties du développement. Contrairement à l'aide-mémoire (ou synopsis), le résumé ne doit pas reprendre les principaux faits analysés, mais seulement leur signification. Ce type de conclusion est particulièrement adapté aux comptes rendus.

Présentation de conclusions

Dans la plupart des cas, on attend de l'auteur qu'il donne son opinion de manière explicite, c'est-à-dire qu'il présente ses « conclusions ». La conclusion générale du document est alors un recueil des principales opinions que l'auteur a dégagées des faits analysés. On trouve ce type de conclusion dans tous les cas où l'auteur donne son avis (par exemple en tant qu'expert), sans formuler des recommandations d'action.

Présentation de recommandations

Enfin, dans de nombreux cas, l'auteur présente des recommandations d'action, suite logique de ses « conclusions ». Dans ce cas, la conclusion générale du document présente ces recommandations de la manière la plus complète possible, c'est-à-dire accompagnées d'un planning proposant les modalités de mise en œuvre : responsables, moyens nécessaires, résultats attendus, calendrier.

L'auteur peut préparer plusieurs possibilités d'action, en indiquant toutefois sa préférence avec les raisons de son choix.

La conclusion est la dernière impression que l'auteur laisse à son lecteur. Il importe donc de bien finir le document en choisissant le bon type de conclusion et en la rédigeant avec soin.



Ils ont testé la méthode

Écrire pour être lu : les idées de base

La communication écrite s'apprend, on peut s'améliorer.
 Il faut faire travailler ses méninges.
 Rien n'est inné, tout se prépare.
 Sans préparation, rien ne se fait de sérieux.
 Ne plus confondre information et communication.
 Il faut réaliser le travail en amont pour être efficace.
 Pour bien communiquer, il faut en avoir envie.
 Être professionnel, c'est anticiper et se préparer.
 Rester modeste.
 Je me suis rendu compte à quel point il était difficile de convaincre !
 Difficulté de communiquer « juste ».
 Soigner l'écrit, c'est soigner l'image de la société.

Exprimez clairement vos idées

Il faut s'habituer à plus réfléchir.
 Réfléchissez, réfléchissez, réfléchissez.
 Communiquer, c'est être clair sur ce qu'on veut dire et maîtriser le fond du discours.
 Ça va mieux en le disant.
 Clarifier le message clé dès le début.
 Préférer l'efficacité à l'exhaustivité.
 Travailler l'introduction : une introduction réussie, c'est déjà 50 % de la communication.
 Aller à l'essentiel : que voulez-vous dire ? à quoi voulez-vous en venir ?
 Privilégier clarté, précision, simplicité et concision et ne pas essayer de faire illusion par un style ampoulé.
 Organiser une pensée trop bien maîtrisée par nous pour mieux la servir aux autres.
 Il est toujours difficile de clarifier une série de données pour les rendre compréhensibles à un auditoire. Mais l'effort demandé est sûrement toujours payant.



Exercices¹

5.1. Simplifier le langage

Remplacer les expressions suivantes par un verbe ou une locution plus simple.

Apporter des modifications	Se livrer à l'examen
Avoir pour conséquence	Faire l'objet d'une mesure de suspension
Attacher de l'intérêt	Mettre dans l'obligation
Donner son accord	Porter atteinte à
Donner communication	Porter à la connaissance
Donner lieu, donner naissance à	Prendre en considération
Émettre le vœu	Statuer sur la fixation d'une date
Être dans l'impossibilité	Subir une diminution, une progression
Faire l'objet d'une accusation	Tirer la meilleure utilisation de
Faire l'acquisition	Être en mesure
Faire office de	Procéder à un échange de vues

5.2. Simplifier le langage

Supprimez le maximum de mots sans réduire la compréhension ni modifier le sens.

Il semble évident que la production a baissé ce dernier mois.

Je crois pouvoir affirmer que cette machine ne rend pas les services que l'on pouvait légitimement attendre d'elle.

Pourquoi ne pas ajouter à cette information une seconde que voici ?

Votre briquet fonctionne avec une régularité que je qualifierais de remarquable.

Mais il se trouve d'autre part que des réserves énormes de pétrole sont localisées dans ces pays.

Comment m'y prendrai-je pour arriver à vous persuader de l'intérêt de cet exercice ?

Il n'a dit seulement que trois mots.

Votre zèle est trop excessif.

Il pourrait en résulter un échec éventuel.

Nous nous entraignons réciproquement dans cette tâche.

De fait, ce moteur a effectivement sa particularité propre.

Un soir, après le dîner, toutes deux étaient restées en tête-à-tête dans la salle à manger.

Ils se donnaient de mutuels baisers.

Nous voulons lancer et organiser une campagne publicitaire toute nouvelle et d'un genre entièrement différent.

1. Corrigés p. 355 et 356.

5.3. Maximes et proverbes

Trouver la maxime, le proverbe ou la phrase célèbre cachés dans les textes ci-dessous.

On a dûment établi ce fait que lorsqu'on a pris du retard en quelque matière que ce soit, il est inutile de s'efforcer de le rattraper dans la mesure où l'on n'a pas commencé au moment où il le fallait.

N'hésitez pas, quoi qu'il puisse en coûter, à reprendre bien souvent la chose que vous avez entreprise, en recommençant sans relâche le travail à son début, afin d'obtenir un résultat satisfaisant.

C'est une chose absolument évidente et prouvée que la personne qui a décidé de mettre de la mauvaise volonté dans le dialogue qu'elle a avec une autre devient tout à fait incapable, en définitive, de prêter l'oreille à ce que cette personne lui dit.

L'affectif est déterminé et guidé par des motivations ou des visées qui lui sont propres et qui n'ont rien à voir avec le rationnel.

Un végétal a bien du mal à se fixer sur un élément toujours en mouvement et dont la mobilité constante ne permet pas une adhésion à sa surface.

C'est une impossibilité majeure, absolument vérifiée dans tous les cas de figure qu'on puisse imaginer, que d'exister actuellement et avoir existé déjà auparavant.

Si vous reprochez à quelqu'un des choses dont il n'est pas responsable, il ne se sentira guère attaqué. Ce n'est guère que dans le cas où il sait bien que vous ne vous trompez pas dans votre mise en cause qu'il se sentira lui-même meurtri.

La caractéristique tout à fait exclusive de la notion d'humanité c'est l'aptitude à l'acte de rire.

Je m'adresse au Seigneur pour lui demander de m'accorder cette faveur qu'il veuille bien à ce que les gens avec qui je suis lié d'amitié ne puissent pas me nuire en quelque façon que ce soit. Ce sont surtout ces personnes qui m'inquiètent puisque je me sens tout à fait capable de faire face moi-même aux personnes qui me voudraient du mal par avance.

Si on peut considérer que l'argent est une bonne chose pour les gens qu'on qualifie de « bons », il n'y a guère de doute qu'elle puisse être mauvaise pour les personnes qui sont, au sens général du terme, « méchantes ».

5.4. Reconstituer une annonce

Trouver le mot qui peut synthétiser chacun des arguments mis en avant dans une annonce pour l'entrée en Bourse de Bureau Veritas.

Nous accompagnons nos clients dans la gestion des risques et l'optimisation de leurs performances en matière de qualité, de santé, de sécurité, d'environnement et de responsabilité sociale.

Notre mission consiste à évaluer, contrôler, vérifier et certifier, aussi bien en fonction de normes établies que de nos propres référentiels.

Chaque jour, plus de 26 000 collaborateurs servent avec une forte exigence éthique plus de 280 000 clients dans le monde.

Dans l'ensemble des secteurs économiques, nos services couvrent toutes les étapes depuis la production jusqu'à la distribution finale.

Bureau Veritas, c'est aujourd'hui un réseau de plus de 700 bureaux et laboratoires, dans 140 pays, accrédités par les plus grands organismes mondiaux.

Le chapitre 6 en un coup d'œil

Chapitre 6 Réalisez des documents attractifs

Connaissez les caractéristiques spécifiques des différents types de documents	Note	<ul style="list-style-type: none"> • Le document le plus court • Un titre parlant • Des mentions obligatoires
	Mémoire	<ul style="list-style-type: none"> • Des recommandations d'action • Plus complet que la note
	Compte rendu	<ul style="list-style-type: none"> • Un résumé fidèle et objectif • Premier cas particulier : le compte rendu d'entretien • Deuxième cas particulier : le procès-verbal
	Rapport	<ul style="list-style-type: none"> • Un document sobre et clair... • ... avec cinq éléments d'habillage
	Courrier électronique	<ul style="list-style-type: none"> • Un titre bref et explicite • Un texte simple • Un style sobre • Une mise en page adaptée au medium
Respectez quelques principes de base pour les textes	Le souci de la grammaire et de l'orthographe	
	Mettre la structure en évidence	<ul style="list-style-type: none"> • Annoncer d'emblée le raisonnement • Mettre en valeur les points importants • Donner des points de repère
	Respecter une mise en page standard	<ul style="list-style-type: none"> • Observer trois règles fondamentales • Adopter des règles spécifiques pour les différents types de page • Conserver des marges adéquates
	Utiliser judicieusement la typographie	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir le type de caractère adapté • Utiliser tous les caractères disponibles • Connaître un minimum de signes typographiques de correction • Quelques conseils finals

Réalisez des documents attractifs

Les méthodes et techniques exposées précédemment requièrent, de la part de l'auteur, un effort important de réflexion, de clarification et de synthèse. Il serait dommage qu'une partie de cet effort soit perdue et que le message ne passe pas uniquement pour des raisons de forme et de présentation matérielle des documents. Il est donc indispensable d'approfondir cette question.

Cette partie concerne :

- **les types de documents** à élaborer en fonction de la situation et du destinataire : note, mémorandum, compte rendu ou rapport ; chaque type de document suit des règles précises, à connaître et à respecter ;
- **la définition des règles de la présentation** ; leur application permet non seulement d'améliorer la clarté des documents, mais aussi de donner une impression de qualité et, éventuellement, d'homogénéiser l'image d'une société.

Soigner la présentation d'un document écrit permet aussi d'atteindre un objectif plus large : celui de contribuer à l'image externe de l'entreprise. De plus en plus, les entreprises sont sensibles à cet aspect des choses. Et la qualité d'un outil de communication interne provoque un impact qui reste vivace bien au-delà d'une réunion de travail.

Figure 6.1

NOTE INTERNE	
À :	Membres du CODI
De :	Roger Mézières Tél. : 6515
Date :	6 octobre 2009
But :	Pour décision
Sujet :	Nouveau séminaire, "Écrire pour être lu", pour améliorer l'impact de nos communications écrites

Les notes internes sont des outils de gestion indispensables. Mal pensées ou mal rédigées, elles sont peu efficaces, font perdre de temps aux lecteurs, rendent la prise de décision plus difficile et donnent une mauvaise image.

Pour améliorer la clarté, l'aspect concret et la concision de nos notes et du courrier électronique, nous vous proposons une série de séminaires d'un jour, "Écrire pour être lu".

Ce séminaire est bâti autour de trois idées forces :

- 1. Mettez-vous à la place du lecteur.**
Dites-lui pour quelle raison vous lui écrivez.
Précisez clairement le message que vous voulez faire passer pour lui éviter de se méprendre.
Enfin, levez les doutes sur ce que vous attendez de lui.
- 2. Structurez votre message en trois points, présentés en ordre logique.**
Votre note sera ainsi plus facile à comprendre et à retenir.
Si vous ne parvenez pas à intéresser votre lecteur ou à le convaincre avec trois points, en ajouter d'autres est superflu.
- 3. Écrivez pour un lecteur pressé.**
Mettez votre conclusion au début pour l'accrocher.
Développez une seule idée par paragraphe et placez-la en tête.
Enfin, rédigez dans un style qui facilite la lecture rapide, c'est-à-dire : concret, concis, clair et ponctué correctement.

En bref, clarifiez votre message, démontrez-le en trois points et rédigez sobrement.

Pour promouvoir cette nouvelle approche, nous vous recommandons d'inscrire les principaux rédacteurs de votre Division/Direction à l'un des 6 séminaires organisés les 15, 16 et 17 novembre 2009.

PS : Les séminaires sont programmés sur une période courte afin que le changement soit rapide.

■ CONNAISSEZ LES CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DES DIFFÉRENTS TYPES DE DOCUMENTS

Chaque type de document possède des caractéristiques particulières. Par exemple, certaines mentions doivent figurer systématiquement.

Dans certains cas, un type de document prend une forme spécifique. Ces caractéristiques doivent donc être codifiées si l'on veut que l'image de marque d'une société soit homogène.

On classe les documents d'entreprise en quatre grandes catégories : les notes, les mémorandums, les comptes rendus et les rapports.

Note

C'est un document court et d'usage courant, au titre parlant, et présentant un certain nombre de mentions obligatoires classiques.

Le document le plus court

Une note est brève, d'un style différent de celui d'une lettre : pas de formule de politesse ni d'envoi (figure 6.1). Elle peut être :

- **ascendante** (note « pour »). Limitée à la compétence de l'auteur, elle sert à :
 - signaler des faits,
 - répondre à des questions,
 - demander des instructions.
- **descendante** (note « à »). Particulière ou générale, elle est destinée à :
 - ordonner,
 - informer.

Un titre parlant

Le titre, sous forme de message, résume objet et sens en quelques mots. Ceci est important pour le destinataire, mais également pour la personne chargée du classement.

Exemple : « Retard dans le paiement des salaires par suite d'une panne » et non « Paiement des salaires ».

Si la note fait plus d'une page, il peut être nécessaire de la commencer par un résumé de quelques lignes, immédiatement après le titre.

Certaines sociétés imposent un maximum d'une page pour toute note, quelle que soit son importance.

Figure 6.2

The diagram shows a sample of an internal note titled "NOTE INTERNE". The note is annotated with several callouts explaining its structure and readability features:

- Top Callout:** "Cette note contient environ 300 mots. Si vous avez besoin de plusieurs pages, assurez-vous que l'essentiel se trouve sur la première page" (This note contains about 300 words. If you need several pages, make sure the essentials are on the first page).
- Subject Callout:** "Le 'sujet' en gras précise le message clé de la note" (The bold subject line clarifies the key message of the note).
- But Callout:** "Le 'but' précise si la note est pour information, action, réflexion, décision, etc." (The 'but' specifies if the note is for information, action, reflection, decision, etc.).
- Introduction Callout:** "L'introduction dit pourquoi le sujet est important, où est le problème, propose une solution, donne un bref aperçu du contenu" (The introduction explains why the subject is important, where the problem is, proposes a solution, and gives a brief overview of the content).
- Message Callout:** "Le message est développé en trois points clés" (The message is developed in three key points).
- Conclusion Callout:** "La conclusion résume les 3 points clés" (The conclusion summarizes the 3 key points).
- PS Callout:** "Une dernière phrase dit ce que l'on attend concrètement du lecteur" (A final sentence tells the reader what is expected of them).
- Bottom Callout:** "La note de bas de page sert à attirer l'attention sur un aspect particulier" (The footer note is used to draw attention to a specific aspect).
- Layout Callout:** "Une mise en page aérée et une typographie discrète prédisposent favorablement le lecteur" (A clear layout and subtle typography favorably predispose the reader).

The internal note itself contains the following text:

NOTE INTERNE

À : Membres du CODI
 De : Roger Mézières Tél. : 65415
 Date : 6 octobre 2009
 But : Pour décision
 Sujet : Nouveau séminaire. "Écrire pour être lu", pour améliorer l'impact de nos communications écrites

Les notes internes sont des outils de gestion indispensables. Mal pensées ou mal rédigées, elles sont peu efficaces, font perdre de temps aux lecteurs, rendent la prise de décision plus difficile et donnent une mauvaise image.

Pour améliorer la clarté, l'espace concret et la concision de nos notes et du courrier électronique, nous vous proposons une série de séminaires d'un jour, "Écrire pour être lu".

Ce séminaire est bâti autour de trois idées forces :

1. Mettez-vous à la place du lecteur. Dites-lui pour quelle raison vous lui écrivez. Précisez clairement le message que vous voulez faire passer pour lui éviter de se méprendre. Enfin, levez les doutes sur ce que vous attendez de lui.
2. Structurez votre message en trois points, présentés en ordre logique. Votre note sera ainsi plus facile à comprendre et à retenir. Si vous ne parvenez pas à intéresser votre lecteur ou à le convaincre avec trois points, en ajouter d'autres est superflu.
3. Écrivez pour un lecteur pressé. Mettez votre conclusion au début pour l'accrocher. Développez une seule idée par paragraphe et placez-la en tête. Enfin, rédigez dans un style qui facilite la lecture rapide, c'est-à-dire : concret, concis, clair et ponctué correctement.

En bref, clarifiez votre message, démontrez-le en trois points et rédigez sobrement.

Pour promouvoir cette nouvelle approche, nous vous recommandons d'inscrire les principaux rédacteurs de votre Division/Direction à l'un des 6 séminaires organisés les 15, 16 et 17 novembre 2009

PS. Les séminaires sont programmés sur une période courte afin que le changement soit rapide.

Des mentions obligatoires

Ces mentions, qui se retrouvent dans tous les documents écrits, constituent la « carte d'identité » de la note :

- **auteur** : prénom et nom, fonction, origine (direction ou service) ;
- **destinataire** : M., Mme ou Mlle, MM. ou Mmes en abrégé ; nom, fonction, adresse (direction ou service) ;
- **date** de rédaction et éventuellement de dernière mise à jour ;
- **références...**

Des emplacements sont parfois prévus pour ces indications sur le papier à lettre interne des sociétés (figure 6.2).

Mémoire

C'est un document court, orienté vers l'action et plus complet que la note.

Des recommandations d'action

Le mémoire présente une ou des recommandations d'action. Il fait suite à l'étude d'un problème particulier, traité rapidement, et permet à l'autorité responsable de prendre une décision. Son titre résume l'objet et le sens de la recommandation.

Exemple : « Proposition de rattachement de la caisse au service du personnel » et non « Rattachement de la caisse ».

Plus complet que la note

Bien que de style similaire à celui de la note, il est généralement plus long et plus complet :

- mêmes mentions obligatoires ;
- résumé presque toujours nécessaire ;
- calendrier, indispensable pour la mise en œuvre des recommandations, éventuellement complété d'un programme d'actions.

Compte rendu

C'est un résumé des faits, destiné à permettre :

- aux personnes n'ayant pas assisté à une entrevue, une réunion, ou un événement quelconque, d'en prendre connaissance ;
- aux participants de disposer d'un aide-mémoire et éventuellement de se mettre d'accord, en cas de litige, sur ce qui s'est effectivement passé.

Un résumé fidèle et objectif

Le texte du compte rendu reprend fidèlement et objectivement les points saillants de l'événement et les développe en abordant :

- un rappel du contexte et les problèmes évoqués ;
- les opinions des personnes présentes et leurs positions respectives ;
- éventuellement, l'avis personnel de l'auteur qui n'est pas obligatoirement neutre.

Le compte rendu nécessite :

- de faire la distinction entre faits et opinions ;
- un ordre logique (mais pas obligatoirement chronologique) des points ;
- une rédaction concise.

Il peut inclure des considérations générales telles que l'atmosphère d'une réunion ou les problèmes survenus lors de son déroulement.

Les mentions obligatoires sont celles de la note, mais également :

- la date, l'heure, la durée et le lieu de l'événement ;
- la liste des participants et leur qualité (présents ou excusés) ;
- un rappel de l'ordre du jour s'il y en avait un.

Enfin, le titre résume la raison d'être de l'événement et sa conclusion ; si le texte est long, un résumé reprend les points saillants du texte.

Exemple de titre : « Compte rendu de la réunion du comité du 22 octobre 2009 ayant approuvé la construction de la nouvelle usine ».

Figure 6.3

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN	
Nom : <i>Personne rencontrée</i>	Nom : <i>Consultant</i>
Titre : Fonction :	Titre de l'étude :
Société :	Code étude :
Lieu et date de la rencontre :	Objet :
OBJET DE LA RÉUNION	
PRINCIPALES CONCLUSIONS	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
<hr/>	
Suite prévue	

Premier cas particulier : le compte rendu d'entretien

Ce type de document est utilisé pour conserver les informations collectées lors d'une campagne d'interviews.

Il permet à l'interviewer de :

- donner ses impressions ;
- distinguer les faits des opinions (celles de l'auteur et celles de l'interviewé) ;
- déterminer comment utiliser au mieux les faits recueillis.

En bref, il peut ainsi concentrer l'information sur l'essentiel (figure 6.3).

Pour les autres personnes intéressées par le résultat de l'entretien, il permet de :

- partager l'information ;
- continuer le travail pour le même dossier.

Ceci suppose qu'un grand soin soit accordé à la rédaction du compte rendu : sa forme claire doit le rendre directement utilisable, grâce à :

- une identification précise de l'interview réalisée : c'est le rôle de la première page qui comprendra :
 - les éléments caractérisant l'entretien : noms, date, lieu...,
 - l'objet de la réunion,
 - les principales conclusions formulées sous forme de messages,
 - la suite prévue,
- un court résumé du déroulement et de l'atmosphère de l'entretien ; c'est l'objet de la deuxième page ;
- une page par point clé (messages principaux de la première page). En tête de chaque page, on rappelle le message et l'on donne ensuite le développement.

Une telle structure permet d'utiliser facilement tout ou partie du compte rendu, notamment lors de la construction de la structure d'analyse.

Deuxième cas particulier : le procès-verbal

C'est une restitution des faits ; son rôle est de « faire foi », de témoigner, d'attribuer exactement les questions et opinions à leurs auteurs. Il doit être totalement objectif, donc aussi précis et froid que possible.

Ses caractéristiques principales sont les suivantes :

- la forme chronologique est obligatoire ;
- une présentation pratique consiste à utiliser deux colonnes : à gauche les interventions questionnant ou posant les problèmes, à droite les réponses ou les décisions prises ;
- toute opinion est attribuée à son auteur ;
- il est signé par tous les participants.

Rapport

Parfois appelé « étude » ou « mémoire », c'est l'étude d'un problème particulier à partir de données concrètes, destinée à conduire un responsable à prendre une décision. Il permet à ce responsable de fonder sa conviction en toute connaissance de cause ; il est conçu comme une démonstration. Aboutissant à une (ou des) recommandation(s) précise(s), il engage fortement la responsabilité de son auteur.

La présentation d'un rapport obéit à des règles spécifiques de même que son « habillage ».

Un document sobre et clair...

Le corps du rapport développe le raisonnement et amène les solutions. Il doit être le plus sobre et le plus clair possible. Aussi, nous conseillons, à l'exemple de ce livre, de :

- mettre le texte sur la page de droite ; ce texte doit se suffire à lui-même pour être compris ;
- disposer les figures et tableaux sur la page de gauche en regard du texte correspondant ;
- rejeter systématiquement en appendices tout ce qui ne contribue pas directement au raisonnement.

Le lecteur dispose ainsi d'un document à plusieurs vitesses : il suit le raisonnement en ne lisant que les pages de droite. En lisant également les pages de gauche, il comprend les faits qui étayent le raisonnement. Enfin, il complète sa connaissance du problème en lisant les appendices.

Quant à l'introduction et à la conclusion, elles suivent les règles énoncées dans le chapitre « Structure ».

... avec cinq éléments d'habillage

Le rapport long comprend cinq éléments d'« habillage ».

Page de titre

Elle indique le titre du rapport, rédigé sous forme de message, le nom de l'auteur, sa fonction, sa direction ou son service d'origine, le nom des destinataires et leur fonction, la date de rédaction ; on trouve parfois la date de dernière mise à jour et, éventuellement, la clause de confidentialité, le nombre d'exemplaires et le numéro de chacun.

Résumé de direction générale

Bien souvent, c'est la seule partie d'un rapport qu'un directeur général ou de division aura le temps de lire en entier. Ce résumé doit donc être particulièrement soigné. Il comprend en général :

- **un bref rappel du problème** et des raisons pour lesquelles le document a été rédigé ;
- **les principales conclusions** ou recommandations ;
- **les éléments à prendre en compte** pour une décision (hypothèses de base prises dans les calculs, risques, alternatives) ; d'une façon générale, tout élément susceptible de faire varier de manière notable les conclusions du document.

Évidemment, on ne peut écrire un bon résumé qu'après avoir écrit le rapport en entier.

Table des matières

Elle sert de référence rapide au lecteur et l'informe sur le détail du contenu du rapport. Elle reprend, presque mot pour mot, les titres des parties, chapitres, sections et éventuellement paragraphes, en indiquant le numéro de la page correspondante. Une bonne table des matières est donc entièrement composée de messages. Placée en tête de document, elle s'appelle un « sommaire ».

Liste des figures

Cette liste n'est pas obligatoire, mais souhaitable pour des rapports volumineux. Si l'on désire l'inclure, il convient de reprendre comme titre le message du graphique et non le sous-titre.

Liste des appendices

Obligatoire, elle se situe après la liste des figures. Un bon rapport contient pratiquement toujours des appendices : on y met tous les éléments d'information apportant un éclairage intéressant, mais non indispensable au raisonnement. Un appendice volumineux peut d'ailleurs requérir sa propre table des matières. Dans un rapport relativement court, on peut supprimer la liste des figures et rajouter la liste des appendices à la fin de la table des matières.

Figure 6.4

De : "Groupe ABC - DEF International" <def@groupeabc.com>
Date : Lundi 4 octobre 2009, 12:55
Objet : Dites-le avec des messages

Chère Madame, Cher Monsieur,

Il y a quelque temps, vous avez suivi notre séminaire, issu de l'expérience du conseil du Groupe ABC, "Dites-le avec des messages".

Ce séminaire est destiné à transmettre aux participants nos méthodes et techniques professionnelles d'expression écrite et visuelle pour :

- analyser des informations, les simplifier et les synthétiser, puis les formuler avec précision sous forme de messages clairs et "parlants" ;
- illustrer ces messages de graphiques compréhensibles au premier coup d'œil ;
- les structurer logiquement, pour aboutir à l'idée maîtresse du raisonnement, puis communiquer celle-ci efficacement et de manière convaincante.

Les témoignages de nombreux participants, devenus des adeptes, ont souligné combien cette formation les avait aidés, dans leur vie professionnelle, pour mieux se faire comprendre et convaincre.

Continuellement enrichi, le séminaire, présenté sur micro-ordinateur, prend en compte les dernières évolutions technologiques ; il familiarise les participants avec les outils de présentation les plus récents, les aide à améliorer l'efficacité de leur courrier électronique, etc.

Si l'un de vos collègues ou collaborateurs souhaite se familiariser avec ces méthodes, nous serons heureux de l'accueillir à l'une de nos prochaines sessions.

Catherine Baud chez ABC (01 44 29 95 12) lui communiquera les dates des prochains séminaires interentreprises.

Nous sommes également à votre disposition pour :

- organiser des séminaires intra-entreprise ;
- élaborer, durant le stage, les communications à l'ordre du jour de votre équipe.

Restant à votre disposition pour toute information complémentaire, nous vous prions de croire en l'expression de notre sincère considération.

Anne Vincent-Buffault
Responsable du Département Formation

Pièces jointes : une description du séminaire

DEF International
9, rue Beaujon
75008 Paris / France
Téléphone : 33 1 44 29 95 00
Télécopie : 33 1 44 29 95 29
Email : def@groupeabc.com

Courrier électronique

Le courrier électronique prend une place de plus en plus importante dans la vie professionnelle. Or, la mise en page des textes d'e-mail reste souvent aujourd'hui des plus sommaires (du texte au kilomètre) et l'utilisation des pièces jointes est parfois anarchique.

La facilité d'emploi du courrier électronique et sa convivialité ne doivent cependant pas faire oublier les règles d'une communication efficace.

Un titre bref et explicite

Le titre est lu, en moyenne, cinq fois plus que le corps du message (comme pour un article de journal).

Il est donc capital que ce titre suscite l'intérêt du lecteur pour qu'il « ouvre » le message.

Le titre doit donc être :

- bref : 15 à 20 caractères, car certains logiciels de courrier électronique les tronquent ;
- explicite et accrocheur, mais sans être racoleur ;
- en minuscule car les mots en majuscules sont perçus comme équivalents à un hurlement dans un discours.

Un texte simple

Un courrier électronique s'inspire de principes similaires à ceux du compte rendu :

- les principales conclusions doivent apparaître au début du message pour présenter immédiatement les idées clés et donner au lecteur l'envie d'aller plus loin ;
- les développements explicatifs viennent ensuite ;
- les références et contacts sont, de préférence, placés à la fin (figure 6.4).

Un style sobre

Le style est adapté à une communication personnalisée et relativement informelle :

- phrases courtes et directes ;
- langage simple ;
- tournures personnelles.

Ce n'est pas la peine d'avoir du talent à la cinquième ligne si le lecteur ne dépasse pas la troisième.
(Françoise Giroud)

Une mise en page adaptée au médium

Un certain nombre de règles, souvent méconnues, sont à retenir :

- ***éviter les caractères accentués***, si cela est possible, car les logiciels « clients » ne les gèrent pas tous de manière convenable, surtout lorsque l'on passe, par exemple, de PC à Mac ou vice versa ;
- ***ne pas utiliser la touche de tabulation***, car tous les logiciels ne feront pas les espacements de la même manière ;
- ***n'utiliser les retours à la ligne que pour changer de paragraphe***. En effet, les logiciels de courrier iront à la ligne automatiquement en fonction de la largeur de la fenêtre.

Une bonne solution, pour un courrier bien présenté, est d'écrire son message sous un logiciel comme Word[®], de l'enregistrer en HTML, puis de le rouvrir dans le logiciel de courrier pour l'envoyer. Ceci permet de conserver un formatage de qualité, à la condition que votre destinataire ait également un logiciel de courrier lisant le format HTML.

On peut également importer une image (fichier GIF), pour enrichir l'aspect visuel de la page.

Des fichiers joints

À l'heure actuelle, le fichier joint reste la meilleure façon de communiquer un texte long de manière claire et efficace.

Ce fichier peut être enregistré au format Acrobat (.pdf) qui permet de respecter la mise en page et les enrichissements typographiques, tout en empêchant le destinataire de modifier le texte¹. Ceci est particulièrement utile pour des brochures, rapports annuels, etc.

1. Sauf avec certains logiciels professionnels.

Le souci de la grammaire et de l'orthographe

Depuis la généralisation du courrier électronique, on assiste à une forte dégradation de la qualité de la grammaire, alliée à une explosion des fautes d'orthographe.

Il faut donc rappeler qu'une grammaire et une orthographe correctes sont une question de respect du correspondant.

Mais, au-delà des bonnes manières, il s'agit d'éviter les risques de mauvaise compréhension d'un texte, voire les contresens.

Outre l'énervement que certains correspondants ou lecteurs peuvent ressentir en voyant un mot ou un nom propre « écorché », ils risquent souvent de faire des erreurs d'interprétation à cause d'un mauvais accord de temps, d'un participe ou d'un pluriel mal utilisé, ou encore d'une ponctuation inappropriée.

Il est donc particulièrement important de relire et de corriger ses e-mails.

Figure 6.5 : L'arbre de la structure de communication est utilisé surtout dans les manuels

SOIGNER LA PRÉSENTATION	Mettre la structure en évidence	• Annoncer d'emblée le raisonnement	-
		• Mettre en valeur les points importants	-
		• Donner des points de repère	-
	Respecter une mise en page standard	• Observer quelques règles fondamentales de la mise en page	-
		• Adopter des règles spécifiques pour différents types de pages	-
		• Conserver des marges adéquates	-
	Utiliser judicieusement la typographie	• Choisir le type de caractère adapté	-
		• Utiliser tous les caractères disponibles	-
		• Connaître un minimum de signes typographiques de correction	-

Figure 6.6 : Le sommaire/résumé de direction générale est vivement conseillé pour les rapports

SOIGNER LA PRÉSENTATION	
Mettre la structure en évidence	
• Annoncer d'emblée le raisonnement	- L'arbre de la structure de communication
	- Le sommaire/résumé de direction générale
• Mettre en valeur les points importants	
• Donner les points de repère	
	- Respecter une hiérarchie dans la typographie
	- Respecter également quelques règles simples pour les titres
Respecter une mise en page standard	
• Observer quelques règles fondamentales de la mise en page	
• Adopter des règles spécifiques pour différents types de pages	
• Conserver des marges adéquates	
Utiliser judicieusement la typographie	
• Choisir le type de caractère adapté	
• Utiliser tous les caractères disponibles	
• Connaître un minimum de signes typographiques de correction	

■ RESPECTEZ QUELQUES PRINCIPES DE BASE POUR LES TEXTES

Quel que soit le type de document, un certain nombre de grands principes restent valables, en ce qui concerne la mise en évidence de la structure, la mise en page et la typographie.

Mettre la structure en évidence

La mise en évidence de la structure d'un document facilite la compréhension des messages qu'il contient. Il est indispensable que l'auteur en connaisse les principes, fournisse aux collaborateurs concernés (chargé de communication, graphiste...) les indications nécessaires, et contrôle le résultat.

Pour cela, trois règles de base : annonce du raisonnement, mise en valeur des points importants et création de points de repères.

Annoncer d'emblée le raisonnement

De cette manière, l'auteur permet à ses lecteurs de savoir immédiatement où ils vont. Ils comprennent l'essentiel du raisonnement, les points clés et leur enchaînement. Ils commencent à structurer les idées dans leur mémoire et à ordonner efficacement les informations complémentaires. Ils peuvent aussi choisir leur manière de lire le document : le survoler, s'ils sont déjà convaincus ; se concentrer sur quelques points particuliers ; approfondir, si nécessaire. On peut pour cela utiliser deux techniques.

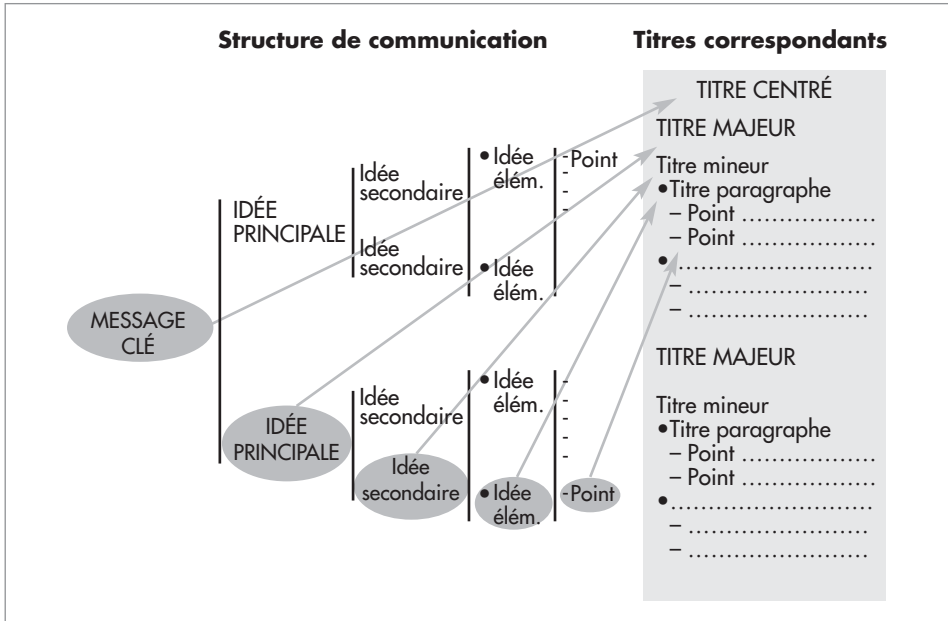
L'arbre de la structure de communication

Il présente graphiquement l'architecture du raisonnement, c'est-à-dire l'ensemble des éléments du raisonnement dans leur structure. Il permet de voir sa progression et les différents niveaux. Tout élément est aisément localisable. On a recours à ce type de schéma pour les manuels (figure 6.5).

Le sommaire détaillé

Il peut être assimilé au « résumé de direction générale ». C'est, en effet, le type même de présentation qui convient pour un rapport destiné à une direction générale. En une page, c'est-à-dire en quelques minutes, le lecteur perçoit l'essentiel. Il peut ensuite se référer rapidement à tel ou tel point qui l'intéresse plus particulièrement pour approfondir sa lecture. Par rapport à la précédente, cette présentation permet de visualiser la progression du raisonnement ainsi que ses différents niveaux (figure 6.6).

Figure 6.7 : Rappeler l'arbre de la structure de communication dans la présentation physique



Mettre en valeur les points importants

Pour faciliter la tâche du lecteur, l'auteur établit des consignes à respecter tout au long de son document.

Objectifs de facilitation

L'objectif est d'arriver à ce que la structure de communication se retrouve dans la présentation physique. Ainsi, la forme et l'emplacement des titres dépendent de leur niveau d'abstraction. On utilise des signes typographiques lorsque cela est nécessaire pour aider à visualiser ce niveau. Enfin, le décalage progressif du texte vers la droite ainsi que l'interlignage renforcent l'effet visuel.

Le but recherché n'est pas de casser le rythme, mais de mettre en évidence le niveau d'abstraction auquel se trouve un titre dans le raisonnement. C'est grâce à une hiérarchie visuelle que l'on atteint ce but : la forme des titres, leur emplacement dans la page et la manière dont ils sont mis en valeur.

Ainsi le lecteur peut survoler le document et s'arrêter là où il le souhaite. Au fur et à mesure, les titres accrochent son regard et, éventuellement, retiennent son attention.

Consignes à respecter

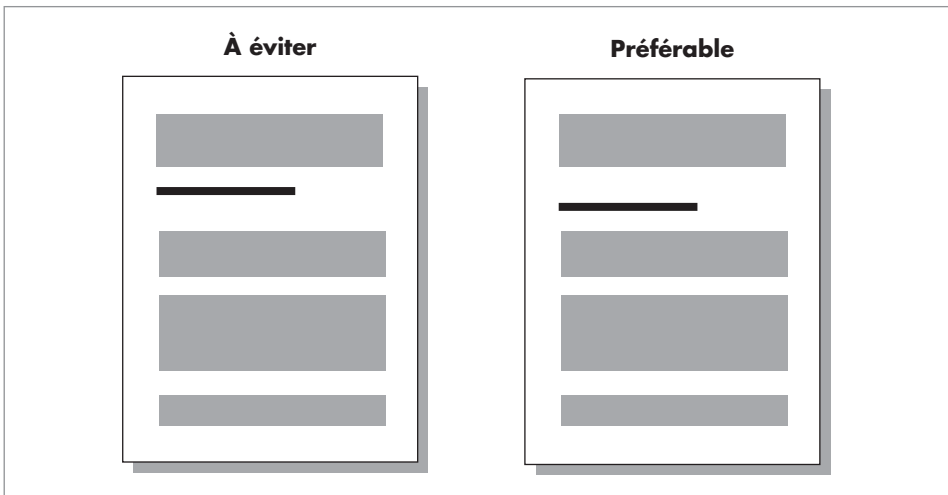
Ces objectifs sont atteints à l'aide de consignes concernant la typographie et les titres.

- **Typographie** : la présentation physique doit rappeler la structure de communication et une hiérarchie dans la typographie doit renforcer cet effet visuel (figure 6.7) :
 - titre de chapitre ou « titre centré ». Le plus important dans le corps d'un document, il reprend le message clé du chapitre. Pour cela, il est centré dans la page, en capitales, gras, corps 14 ou 16,
 - titre de section ou « titre majeur ». Il reprend une grande idée, subdivision du message clé. Il est aligné à la marge (de gauche), en capitales, gras, corps 14, rédigé sur deux lignes pour attirer l'attention, augmenter la lisibilité (moins de fixations de l'œil en lecture rapide) et aérer le texte.

Figure 6.8 : Procéder à des coupures logiques

<i>Coupure de phrase arbitraire</i>	En deux ans, nous avons perdu trois points de part de marché
<i>La coupure entre groupes de mots est plus logique</i>	En deux ans, nous avons perdu trois points de part de marché

Figure 6.9 : Mettre, avant un titre, plus d'espace qu'après



- titre de sous-section ou « titre mineur ». Il reprend une idée secondaire, subdivision d'une grande idée. Aligné à la marge, il est en minuscules, sur deux lignes, gras, corps 14,
- titre de paragraphe. Il reprend une idée élémentaire, subdivision d'une idée secondaire. On commence à l'écrire en retrait par rapport à la marge, en minuscules, corps 12,
- point. Il développe un point du raisonnement au niveau d'une idée secondaire. Il est situé en retrait par rapport au titre de paragraphe, en minuscules, corps 12.

Le plus souvent, les signes typographiques (comme les points, les tirets, etc.) sont préférables aux numérotations décimales (1, 2, 3, ... puis 1.1, 1.2, 1.3, ...), alphabétiques (A, B, C, ... puis a, b, c, ...) ou alphanumériques (1a, 1b, ..., 2a, 2b...). Mais ils sont parfois nécessaires dans certains rapports.

L'auteur doit toujours indiquer ce qu'il désire sans ambiguïté, puis contrôler le travail rédigé.

- **Titres :**

- rédiger de manière homogène les titres d'un même niveau : par exemple, les faire tous commencer par un verbe à l'infinitif. Des titres bien rédigés pourront être repris directement dans la table des matières (ou le sommaire),
- préférer les titres placés sur deux lignes : ils ont un impact plus important au niveau visuel, permettent une lecture plus rapide, et aèrent la page.
- procéder à des coupures logiques qui facilitent la lecture globale : chaque ligne devant représenter une unité de sens (figure 6.8).

Par souci d'esthétique, on veille à ce que la deuxième ligne d'un titre ne soit pas plus longue que la première. Pour la même raison, on met, avant un titre, plus d'espace qu'après (figure 6.9).

Donner des points de repère

Les points de repère sont des phrases courtes, en italique, qui rappellent le dernier niveau de titre. Ils permettent au lecteur de se repérer dans le déroulement du raisonnement, particulièrement s'il s'agit d'un long rapport avec de nombreux niveaux de structure. Ils se placent toujours au même endroit, de manière à être facilement repérables.

Dans cet ouvrage nous utilisons trois points de repère :

- sur le bord droit des pages de droite, un onglet rappelle le titre du chapitre ;
- en haut des pages de gauche, se trouve le titre de la partie ;
- en haut des pages de droite, un rappel du titre du chapitre.

Respecter une mise en page standard

Il est souvent souhaitable de standardiser la mise en page des documents écrits au sein d'une même entreprise. L'adoption de quelques règles fondamentales permet, à terme, de donner une image homogène et de qualité à la société. De plus, concrètement, de telles règles facilitent le travail à plusieurs sur un même document, ou la correction d'un document ancien. Chaque type de page a ses règles spécifiques ; dans tous les cas, il faut conserver des marges adéquates.

Observer trois règles fondamentales

- ***La première règle concerne la lisibilité des titres.*** Tout repose sur la constatation que l'œil du lecteur est plus facilement attiré par les éléments :
 - de grande taille, à cause du contraste d'échelle ;
 - foncés, à cause du contraste de luminosité ;
 - placés en haut de page, à cause du contraste de position.

Pour se convaincre de la véracité de ces observations, il suffit d'ouvrir n'importe quel quotidien ou magazine. Cette technique y est largement exploitée.

Figure 6.10 : Exemples de pages de rapport avec un titre centré et un titre majeur...

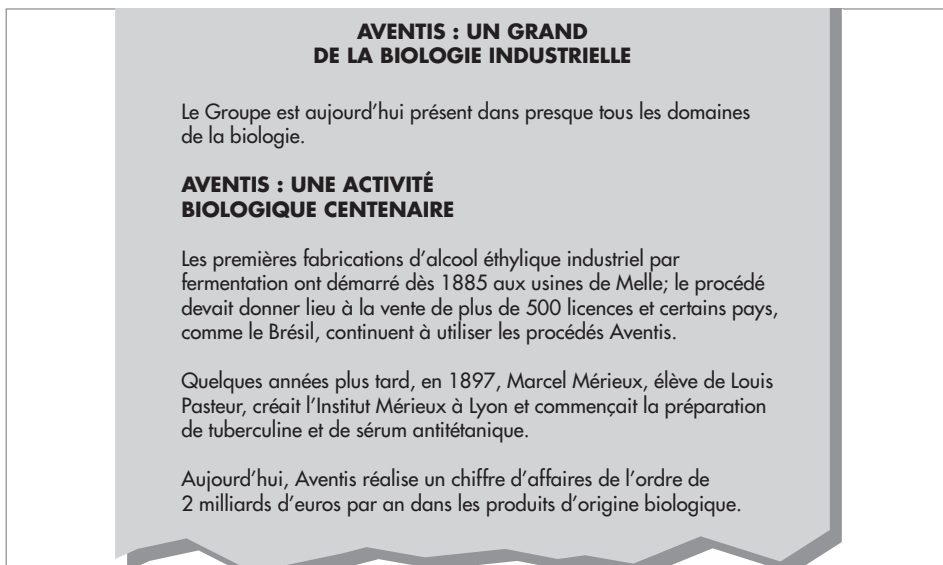
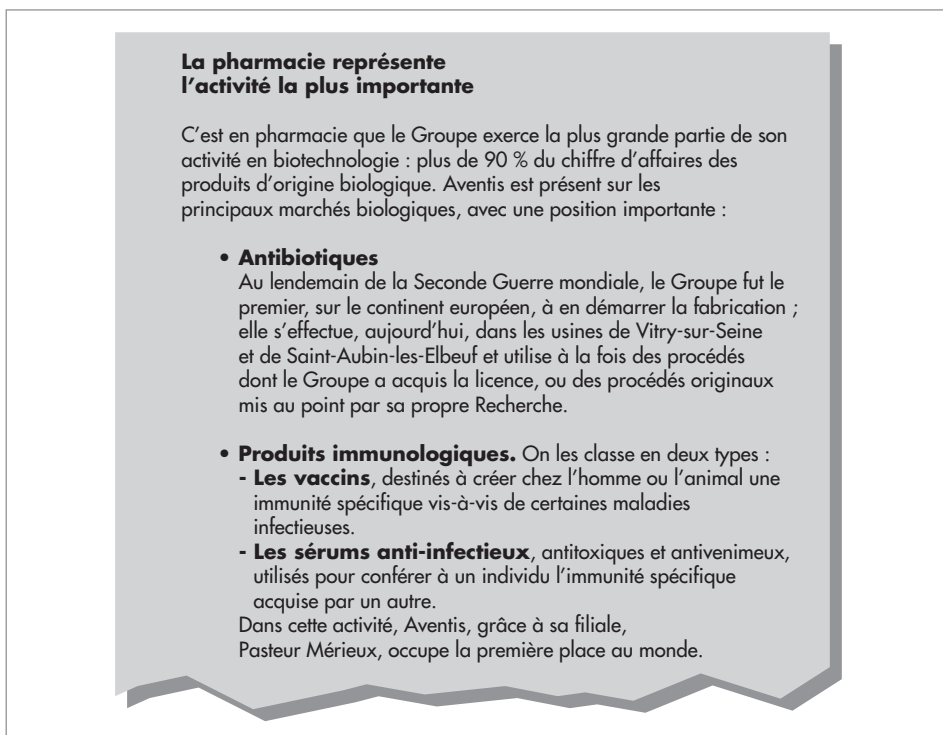


Figure 6.11 : ... ou avec un titre mineur et des titres de paragraphes



- **L'aération** des pages découle de la règle précédente. On lit plus facilement et plus rapidement le corps du texte avec un simple interligne. Ainsi, le lecteur rapide peut embrasser une plus grande quantité de signes d'un seul coup d'œil. Pour accentuer ce phénomène, on joue sur les blancs entre les paragraphes.
- **L'homogénéisation** est le dernier grand principe. On définit des règles spécifiques de mise en page et on s'attache à les faire appliquer uniformément.

Adopter des règles spécifiques pour les différents types de pages

L'établissement de standards pour les pages qui reviennent toujours est un facteur important d'harmonisation de l'image d'une société.

Types de pages

On l'a vu, au sein d'une entreprise, l'auteur a plusieurs types de documents à produire, mais le nombre de types de pages est limité :

- page de garde ;
- sommaire ou table des matières ;
- page avec ou sans titre (figures 6.10 et 6.11) ;
- projet (double interligne pour faciliter les corrections) ;
- document final (interligne simple).

De plus, les pages de rapports sont différentes des pages d'un support visuel. Pour chaque type, il conviendra donc de définir des règles spécifiques de mise en page.

Figure 6.12 : Justifications, alinéas et espacements suivent des règles spécifiques

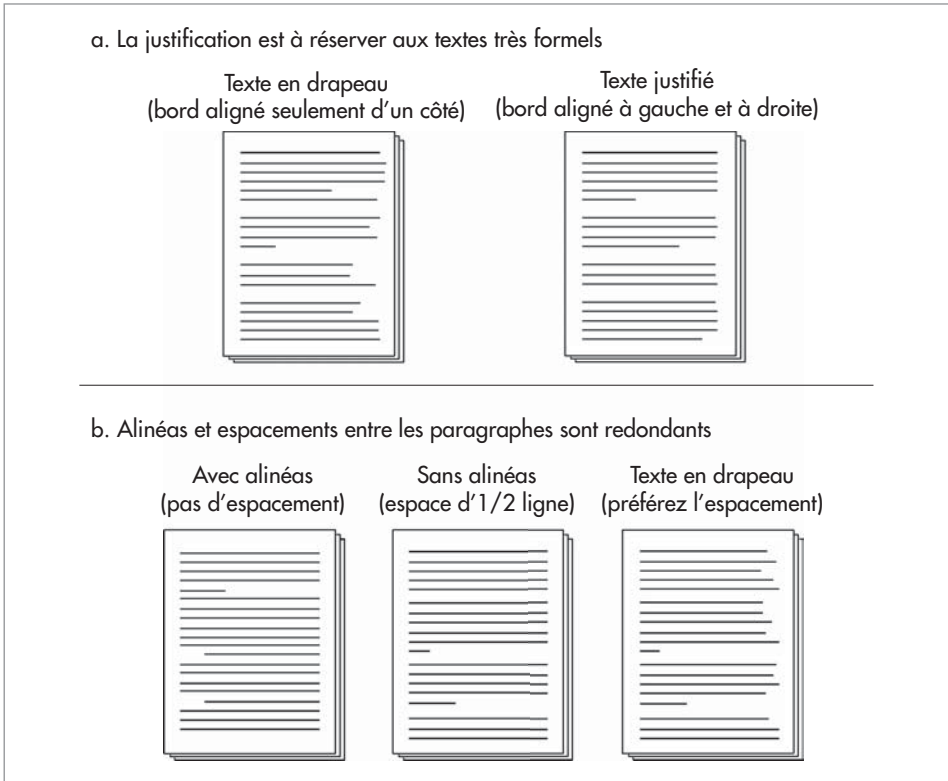
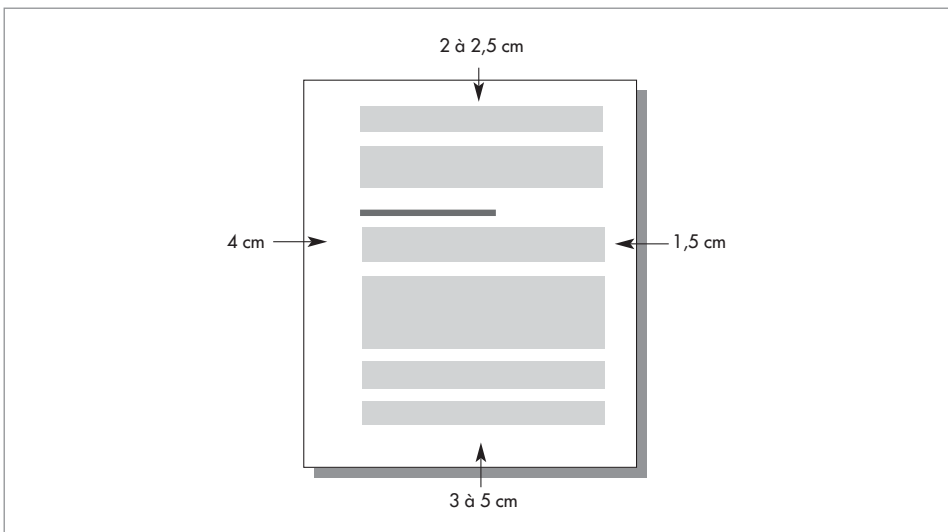


Figure 6.13 : Il faut conserver des marges adéquates



Justifications, alinéas, espacements

Une justification désigne l'alignement d'un texte sur l'un de ses côtés. On préconise couramment deux types de justifications :

- **texte en drapeau.** C'est un texte aligné sur un seul côté (sur le bord gauche, le plus souvent, mais aussi sur le bord droit). Cette présentation est peu formelle, claire et agréable à lire, et permet d'éviter les césures ;
- **texte justifié.** C'est un texte aligné à droite et à gauche simultanément. Une telle présentation présente un aspect très formel et oblige à recourir aux césures (figure 6.12.a).

Alinéas en début de paragraphe et espacements entre les paragraphes sont redondants :

- pour un texte justifié sans alinéa, on utilise un espace d'une demi-ligne ;
- pour un texte justifié avec alinéas, il ne doit pas y avoir d'espacement ;
- pour un texte en drapeau, utiliser un espacement large et variant avec le niveau de raisonnement (figure 6.12.b).

Conserver des marges adéquates

Les marges doivent encadrer le texte, non seulement pour produire un effet visuel agréable, mais surtout pour des raisons pratiques. Elles permettent :

- d'effectuer des photocopies et des reliures sans craindre que la machine ne tronque une partie du texte ;
- que les lecteurs ajoutent des commentaires personnels manuscrits, en particulier dans la marge de gauche.

En règle générale, on considère comme adéquates les marges suivantes :

- à gauche : 4 cm (commentaires et reliure des pages recto) ;
- à droite : 1,5 cm minimum (photocopie et reliure des pages verso) ;
- en haut : 2 à 2,5 cm, et même 3 cm, si la marge commence par un titre ;
- en bas : 3 à 5 cm. Cette marge peut toutefois varier davantage, car il est plus important d'éviter de couper un paragraphe, afin de garder une certaine unité de sens dans la page, que de la respecter avec précision (figure 6.13).

Ces marges (à l'exception éventuellement de celle du bas qui dépend du texte) doivent être rigoureusement les mêmes dans tout le document.

Figure 6.14 : La typographie a son propre vocabulaire

Caractère	: lettre de l'alphabet, chiffre ou autre signe utilisés en typographie
Police (de caractères)	: type de caractère qui porte un nom : Helvetica, Futura, Bodoni, Times, ... Ces noms sont regroupés en familles
Corps (du caractère)	: grosseur d'un caractère ; se compte en unités : "Le journal est en corps 10" ; "ce manuel en corps 11"
Bâton (lettre)	: caractère dont les jambages sont sans relief aux extrémités
Patin (lettre à)	: lettre dont les jambages sont enrichis
Standard	: caractère dont le trait est moyen
Gras	: caractère dont le trait est épais
Maigre	: caractère dont le trait est fin
Romain	: caractère droit
Italique	: caractère penché
Minuscule	: petit caractère (b.d.c. ou "bas de casse") corps du texte
Majuscule	: grand caractère (Maj.)
Capitale	: grand caractère (Cap.) de début de phrase ou de nom propre

Figure 6.15 : Les logiciels de traitement de texte offrent une large gamme de polices de caractères

Police Standard	Gras	Italique	MAJUSCULE	Corps
Helvetica	Gras	<i>Italique</i>	MAJUSCULE	10
Palatino	Gras	<i>Italique</i>	MAJUSCULE	12
Times	Gras	<i>Italique</i>	MAJUSCULE	13
Futura	Gras	<i>Italique</i>	MAJUSCULE	14

Utiliser judicieusement la typographie

L'auteur doit donc connaître les caractères typographiques pour choisir le type le mieux adapté et pour utiliser tous les caractères possibles ainsi que les conventions du métier telles que les signes de correction.

Choisir le type de caractère adapté

La typographie est un monde. Il faut y rentrer à pas prudents (figure 6.14). Pour choisir le type de caractère adapté à votre document, il faut se poser trois questions.

Caractères bâton ou à patin ?

C'est une question de style. Les lettres bâton présentent un aspect plus moderne : Helvetica, Futura, par exemple. Ils sont à préférer dans les textes courts, les titres, les badges, etc. Ce type de caractère passe très bien à la photocopie de quelque procédé que ce soit.

Les lettres à patin (ou à empattement) sont plus classiques et beaucoup plus lisibles, car l'empattement facilite le lien entre les caractères : Times, Palatino, par exemple. Donc, pour les textes longs et devant être lus en continu, il faut les préférer.

Romain ou italique ?

Le caractère romain s'utilise pour tous les textes normaux. On réserve l'italique pour les mots étrangers, pour ceux que l'on veut mettre en évidence et, éventuellement, pour les citations.

Standard ou gras ?

Le corps d'un texte est en caractère standard, sans conteste. On garde le gras pour les titres ; il remplace le soulignement (figure 6.15).

Figure 6.16 : Connaître un minimum de signes typographiques de correction

Signes	Signification	Exemple
[]	Centrer	[Le support visuel]
g	Signe à supprimer	Le support visuel appuie et complète
---/	Rayé par erreur, à conserver	la partie gras de l'exposé. Ce support est destiné en premier lieu à mieux
/	Mot(s) à changer	faire comprendre le message et à améliorer améliorer sa mémorisation : on retient
/g	Mot à supprimer	généralement trois à fois cinq fois cinq mieux
~~~~~	Mettre en gras	ce que l'on voit <del>ou</del> ce que l'on entend
⇄	Mot(s) à transposer	Mais le support visuel ne doit surtout
↔	Lettres à inverser	pas distraire l'attention
#	Interligne à augmenter	de l'auditeur et
⇄	Sortir pour aligner	l'empêcher d' <del>écouter</del> écouter l'orateur ;
→	Faire suivre	il doit d'abord éveiller l'intérêt puis
it	Mettre en italique	le <del>m</del> tenir pendant le discours, grâce
^	Ajouter (lettre ou mot)	au rappel permanent qu'il constitue. <del>En</del> En
□	Aller à la ligne	aucun cas il ne <del>pourra</del> pourra se suffire à lui-même,
○	Relier	sinon le discours serait redondant.
∇	Mettre en minuscules	
≡	Mettre en capitale (Grande majuscule)	
̂	Mettre en petite majuscule	

**Figure 6.17 : Quelques conseils finals**

- Des caractères trop gros sont aussi rebutants que des caractères trop petits.
- Un texte imprimé entièrement en majuscules décourage le lecteur.
- Les caractères en italique sont plus difficiles à lire.
- Une police sans empattement est moins lisible qu'une police avec.
- Les caractères gras sont indigestes.
- Les caractères sont illisibles si le fond n'est pas uni.
- Un texte en drapeau appuyé à droite manque de clarté.
- Méfiez-vous des textes en inversé (blanc sur fond noir).
- Ne faites pas commencer chaque mot par une majuscule.



### ***Utiliser tous les caractères disponibles***

- Les lettres accolées : Æ, æ, Œ, œ.
- Les majuscules accentuées : Â, Ã, Ä, É, È, Ê, Ë, Î, Ï, Ô, Ù, etc.
- La cédille sous la majuscule : Ç.

Signalons aussi que, pour l'esthétique et le repos de l'œil, il faut limiter l'emploi de polices de caractères différentes à deux sur une même page (hors italiques).

### ***Connaître un minimum de signes typographiques de correction***

Corriger un texte est un travail fastidieux mais indispensable. Il faut favoriser la compréhension réciproque. Un langage codifié, à l'aide de signes communément admis, facilite la tâche de tous. Il est donc conseillé d'avoir recours aux signes de correction des typographes (figure 6.16).

### ***Quelques conseils finals***

Enfin, il faut bien reconnaître que toutes les initiatives en matière de typographie ne sont pas heureuses. L'imagination débridée, le goût du neuf à tout prix ou la volonté de trop mettre en relief sont souvent à l'origine de textes illisibles, voire rebutants ou indigestes.

Par exemple, il vaut mieux éviter :

- de mettre des majuscules à tous les mots ;
- d'écrire tout un texte en gras ;
- ... (figure 6.17).



## Ils ont testé la méthode

### Des documents attractifs

La communication écrite est moins difficile que ce que j’imaginai.

Améliorer les rapports, c’est améliorer l’efficacité et faire gagner du temps.

Dans un document, le sommaire peut servir de synthèse.

Adopter une méthode et s’y tenir.

Une mauvaise présentation massacre de bonnes idées.

Faites dire à vos documents le message approprié en appliquant les méthodes adéquates.

L’utilisation d’outils permet de faire passer le message.

Travailler la clarté et l’aspect synthétique de la communication.

En matière de communication écrite, il faut être simple, clair, utiliser des moyens faciles à comprendre (graphes plutôt que tableaux), ne pas être trop long, prendre le temps de préparer son dossier.

Les documents « à plusieurs vitesses » permettent de s’adresser à des publics différents.

Abandonner la numérotation fastidieuse.

# Partie 3 ---

## Préparez des supports d'exposés convaincants

Chapitre 7 Préparez vos exposés  
comme une bande dessinée

Chapitre 8 Réalisez un support visuel sobre  
et esthétique

## Le chapitre 7 en un coup d'œil

### Chapitre 7 Préparez vos exposés comme une bande dessinée

Concentrez-vous sur l'essentiel	L'exposé doit être court et synthétique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité d'attention d'un public est limitée</li> <li>• L'exposé doit être centré sur les grands messages</li> </ul>
	<p>L'exposé doit concerner l'ensemble du public</p> <p>L'exposé doit provoquer un débat</p>	
Structurez l'exposé	Évaluer la situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir l'objectif et le formuler</li> <li>• Définir le but de l'exposé</li> <li>• Préciser les prochaines étapes</li> <li>• Identifier les destinataires</li> <li>• Fixer la durée de l'exposé</li> </ul>
	Définir le message clé	
Effectuez le découpage	Préparer un scénario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtir une structure en trois points</li> <li>• Formuler la structure sous forme de messages conclusions</li> </ul>
	Équilibrer l'exposé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer la durée de chaque section</li> <li>• Estimer le nombre de vues</li> </ul>
	Organiser le contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserver une vue d'ensemble</li> <li>• Définir le contenu de chaque vue</li> <li>• Placer des points de repère</li> </ul>
	Réaliser sa présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compléter les analyses</li> <li>• Placer les rappels</li> <li>• Rédiger dans le même ordre que pour un document</li> </ul>
Inspirez-vous de cet exemple de présentation		

## Préparez vos exposés comme une bande dessinée

L'exposé est un mode de communication de plus en plus utilisé dans l'entreprise car il présente de nombreux avantages par rapport au document.

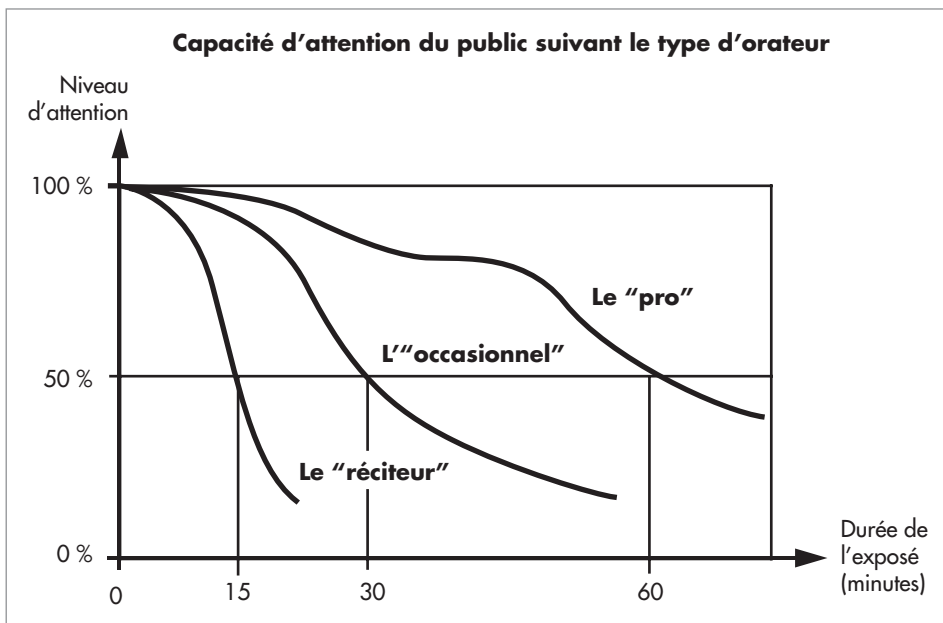
Il accélère la circulation de l'information et permet de recueillir immédiatement les avis de toutes les personnes concernées par un problème. De plus, l'orateur peut moduler son message en fonction des réactions de son public.

Un exposé est d'autant plus efficace que son support visuel est bien adapté. On remet souvent aux participants un document écrit (qui peut aller d'un bref rappel au rapport détaillé, dont l'exposé est une synthèse), mais ce document ne peut pas être projeté tel quel. En effet, l'exposé ne constitue généralement que l'introduction à un débat. Le support visuel ne peut donc pas refléter l'intégralité de l'exposé : il lui manque les commentaires de l'orateur.

D'un point de vue pratique, un support d'exposé se prépare comme une bande dessinée, avec un scénario et un découpage par plans.

*L'image nous donne le réel dans sa totalité et surtout son immédiateté : la parole vient encore, de surcroît, s'ajouter au réel et le renforcer.  
(François Dagognet)*

Figure 7.1 : La capacité d'attention du public est limitée



## ■ CONCENTREZ-VOUS SUR L'ESSENTIEL

Un exposé se fait généralement au début d'une réunion ; son but est de faire passer le message de l'auteur. Une période de discussion est ensuite indispensable pour permettre aux participants de s'exprimer, élément déterminant de leur adhésion aux idées de l'auteur. Dans cette perspective, l'exposé est donc court et synthétique. Il concerne l'ensemble de l'auditoire, et enfin, provoque le débat.

### L'exposé doit être court et synthétique

Un bon exposé se construit en fonction de l'objectif recherché : informer, obtenir l'adhésion à une idée, entraîner un changement d'attitude ou de comportement, ou faire agir. Il est donc particulièrement important de tenir compte des capacités d'attention de l'auditoire et de centrer l'exposé sur les grands messages à faire passer ; ceci implique que l'exposé soit court et synthétique.

*Voir une fois vaut mieux qu'entendre cent fois.  
(Proverbe japonais)*

### *La capacité d'attention d'un public est limitée*

Le niveau d'attention de tout public diminue avec le temps et évolue en cycles. Ce phénomène, qui varie d'un individu à l'autre, est fonction du talent de l'orateur, de l'intérêt du sujet et de la qualité du support visuel (figure 7.1). Aussi convient-il d'observer trois recommandations.

#### limiter la durée des exposés

Si le sujet est très long, on peut le fractionner en périodes d'environ 30 minutes, durée considérée comme optimale, grâce à des pauses ou à des périodes de discussion.

#### Exploiter les périodes d'attention maximale

Le niveau d'attention est généralement élevé au début et à la fin de l'exposé. Il faut profiter de ces périodes d'attention maximum pour faire passer les messages clés.

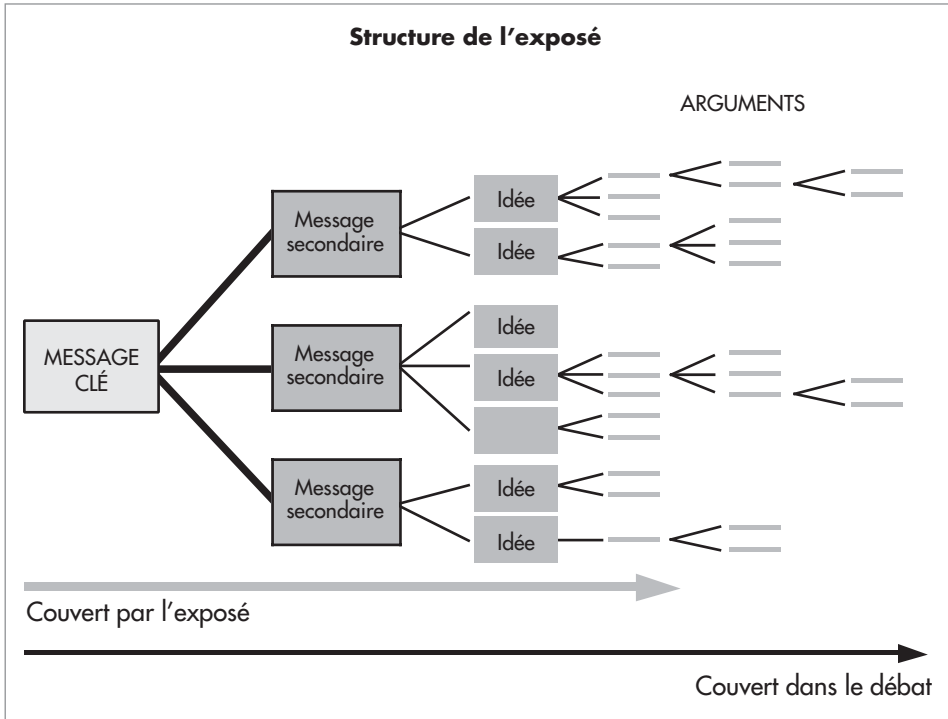
*La parole est à moitié à celui qui parle, à moitié à celui qui écoute.  
(Montaigne)*

#### Raviver l'attention dans les périodes creuses

Dans les périodes d'attention minimale, utiliser des « astuces » telles que des questions, des illustrations humoristiques, une variation de rythme du discours, etc.

La maîtrise de ces techniques requiert une bonne pratique de l'exposé oral et de la conduite des réunions. Aussi, lorsque l'on manque d'expérience, il est conseillé de faire l'exposé le plus court possible.

Figure 7.2 : L'exposé introduit un débat ; il est centré sur les grands messages





## ***L'exposé doit être centré sur les grands messages***

Imaginez-vous dans une salle de cinéma : placé près de l'écran, vous êtes absorbé par les détails et vous perdez la vue d'ensemble ; placé trop loin, c'est l'inverse. Dans un exposé, il faut savoir jusqu'à quel niveau de détail on peut descendre. Un exposé trop détaillé dilue les messages importants et empêche le débat de prendre de la hauteur ; de plus, il risque d'engendrer l'ennui. Il vaut mieux éliminer des détails pour être plus clair et plus percutant (figure 7.2).

*Un mot de trop détruit toujours son intention.  
(Schopenhauer)*

### **Présenter d'abord le message clé**

Le public a besoin de savoir où vous allez l'emmener. Une série d'informations s'assimile d'autant plus facilement que ces dernières apparaissent comme le développement d'un message.

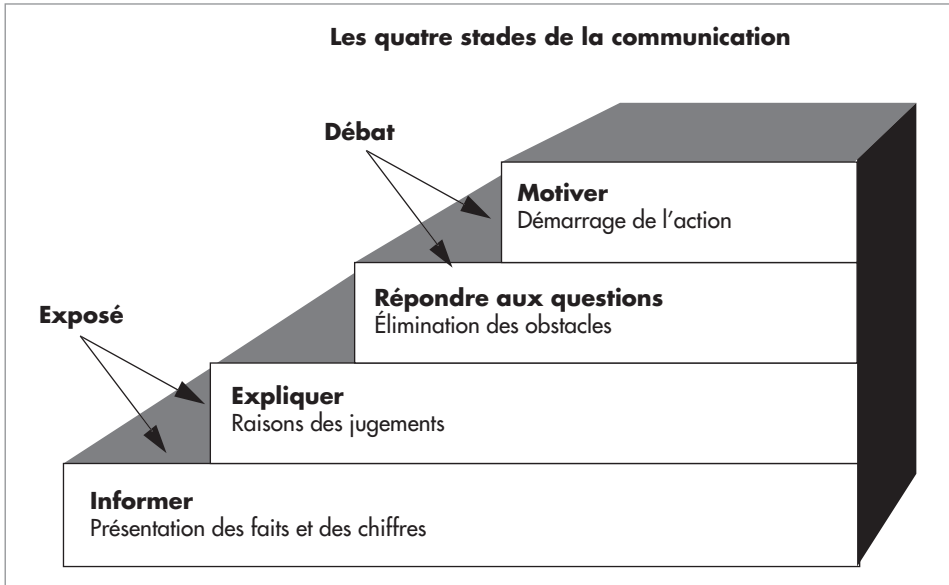
### **Hiérarchiser les arguments**

Couvrez l'ensemble du problème, sans chercher à développer tous les points en profondeur ; il sera toujours possible de détailler certains points lors de la discussion. Pour savoir ce qui doit être couvert dans l'exposé et ce qu'il faut préparer pour la discussion, posez-vous trois questions :

- qu'est-ce qu'il faut dire ? C'est le message clé ;
- qu'est-ce qui doit être dit ? Ce sont les arguments clés et les sous-arguments ;
- qu'est-ce qui pourrait être dit ? Ce sont les points de détail qui peuvent être développés au cours du débat.

L'exposé représente ainsi une synthèse du travail de l'auteur.

Figure 7.3 : Exposé et débat visent des objectifs complémentaires



## L'exposé doit concerner l'ensemble du public

Il est fréquent que les divers membres d'un auditoire ne se sentent véritablement concernés que par quelques points d'un exposé ; ainsi, dans une réunion destinée à annoncer une nouvelle organisation, chacun est particulièrement sensible à la partie qui le concerne personnellement, aux modifications de sa position par rapport aux autres ou de ses habitudes de travail, etc.

Un bon exposé doit être conçu de façon à ce que chacun comprenne que son problème personnel ne constitue, en réalité, que l'un des aspects d'un problème plus général qui concerne l'ensemble du public. C'est lors de la discussion qu'il est possible de répondre aux préoccupations plus précises des individus.

Pour s'adresser à l'ensemble d'un public, il faut identifier le profil du groupe, ses préoccupations et ses attentes vis-à-vis du sujet traité.

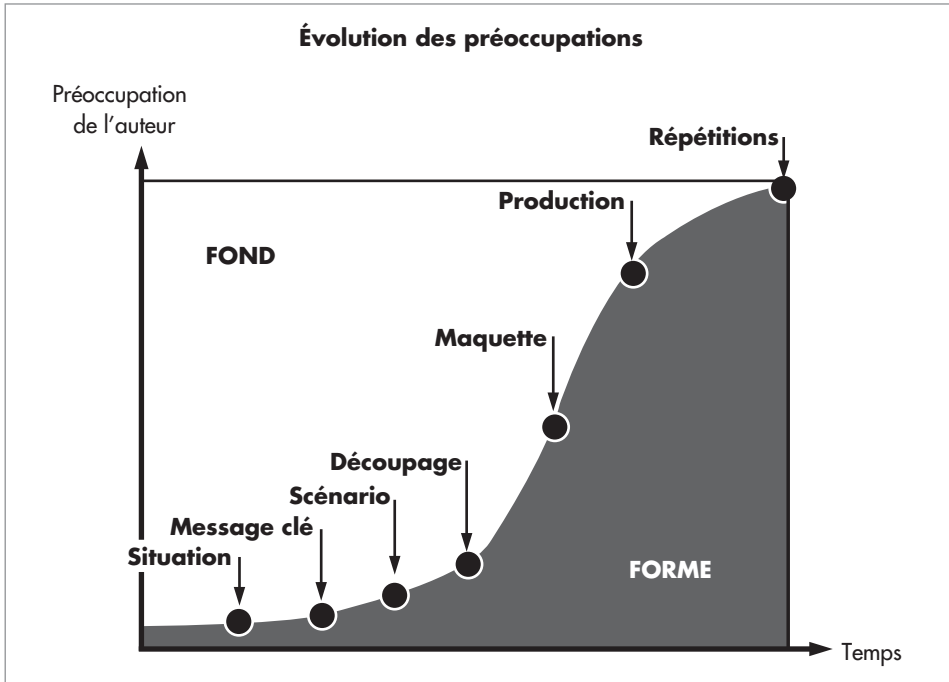
## L'exposé doit provoquer un débat

L'auteur d'un exposé recherche le dialogue. Or, répondre aux questions potentielles avant qu'elles ne surgissent est le plus sûr moyen d'enterrer une discussion. Politiquement, c'est gagner par abandon et renoncer à convaincre réellement son public.

Un exposé court et synthétique permet au public de demander rapidement des éclaircissements et d'exprimer son avis, donc d'engager le dialogue. La participation des membres du public est un gage d'intérêt. Un exposé qui se termine sans débat laisse un sentiment d'inachevé. Nous verrons plus loin qu'il existe des astuces pour déclencher cette discussion si celle-ci ne démarre pas spontanément.

Ainsi, exposé et débat ont des objectifs complémentaires. Ils sont conçus simultanément (figure 7.3).

Figure 7.4 : Préparer un exposé nécessite une approche méthodique



## ■ STRUCTUREZ L'EXPOSÉ

Pour la préparation de l'exposé, nous supposons évidemment que l'auteur a analysé les éléments de base et qu'il sait ce qu'il veut dire. Nous nous attacherons donc uniquement à la manière de structurer l'exposé et à la technique de préparation matérielle du support. En pratique, un support d'exposé se prépare avec une méthode spécifique (figure 7.4).

### Évaluer la situation

Sans revenir longuement sur les explications du chapitre « Situation », rappelons qu'il faut observer plusieurs étapes.

#### *Définir l'objectif et le formuler*

Pourquoi devez-vous faire cet exposé ? Exprimez-le clairement par écrit ; cette formulation constituera une référence constante, tout au long de la préparation de l'exposé. C'est votre « mission cachée », ce que vous voulez que votre auditoire sache, réalise ou fasse à la suite de votre intervention.

#### *Définir le but de l'exposé*

Le but de l'exposé est différent de son objectif. C'est le moyen de rappeler à vos auditeurs les raisons pour lesquelles vous vous adressez à eux. Cette précaution évitera qu'ils ne posent des questions en dehors du sujet traité. Parfois, il est bon de rappeler quel « N'EST PAS » le but de l'exposé.

#### *Préciser les prochaines étapes*

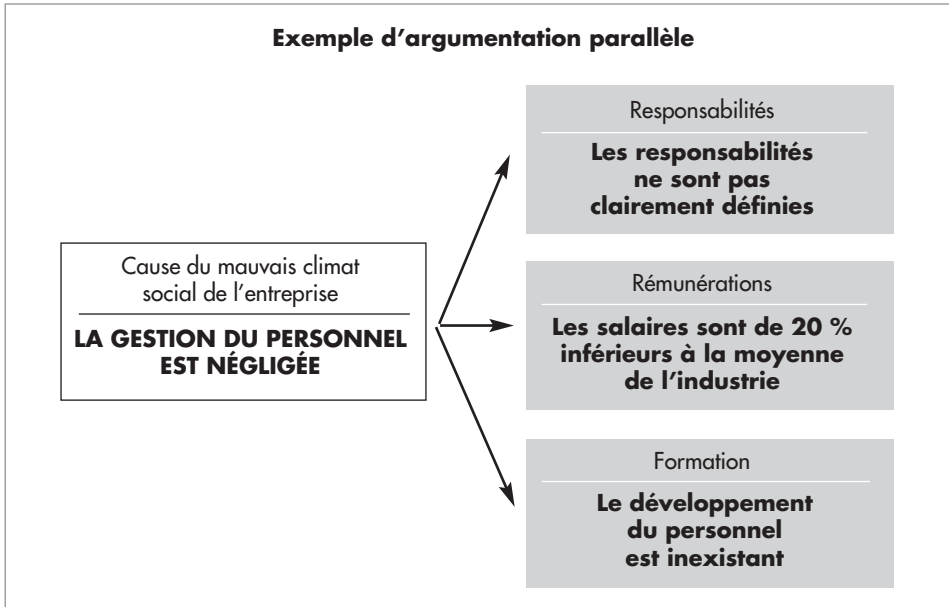
Préparez un agenda des points de discussion que vous aimeriez voir aborder dans la suite de votre intervention. Vous pouvez aussi préparer un plan d'action si votre message clé est une recommandation d'action. Si votre auditoire pose une question du type : « Et alors ? » à la fin de l'exposé, c'est que celui-ci aura été mal conclu.

#### *Identifier les destinataires*

Plus facile pour un exposé que pour un document, car l'auditoire est généralement restreint, cette opération permet de cerner :

- **les centres d'intérêt** des participants à la réunion, leurs attitudes envers le sujet, les arguments auxquels ils peuvent être sensibles ;
- **leur niveau de familiarisation** avec le sujet, le langage à employer ;
- **leurs résistances éventuelles** et leurs réactions potentielles aux conclusions et aux recommandations.

Figure 7.5 : L'argumentation parallèle traite de thèmes de même niveau



### **Fixer la durée de l'exposé**

Cette durée est fonction de l'objectif poursuivi, des destinataires de l'exposé et également du temps disponible. Efforcez-vous de ne pas dépasser 30 minutes, ou alors fractionnez l'exposé.

### **Définir le message clé**

C'est le message central à faire passer. Fil conducteur du scénario, le message clé constitue souvent le titre de l'exposé et doit, de toute façon, être rédigé sous forme de message. Au fur et à mesure de l'élaboration de l'exposé, certaines parties étant précisées, développées ou supprimées, la formulation du message clé peut évoluer, mais non l'idée elle-même.

Le titre message devant être projeté sur l'écran, il doit être court, explicite et précis ; aussi, il est habituellement accompagné d'un sous-titre, en caractères plus petits, qui fournit des informations descriptives complémentaires sur le sujet, le domaine couvert, les entités concernées, etc., sans oublier la date et le lieu de la réunion.

### **Préparer un scénario**

La préparation du scénario s'effectue en deux étapes : bâtir une structure en trois points, puis la formuler sous forme de messages.

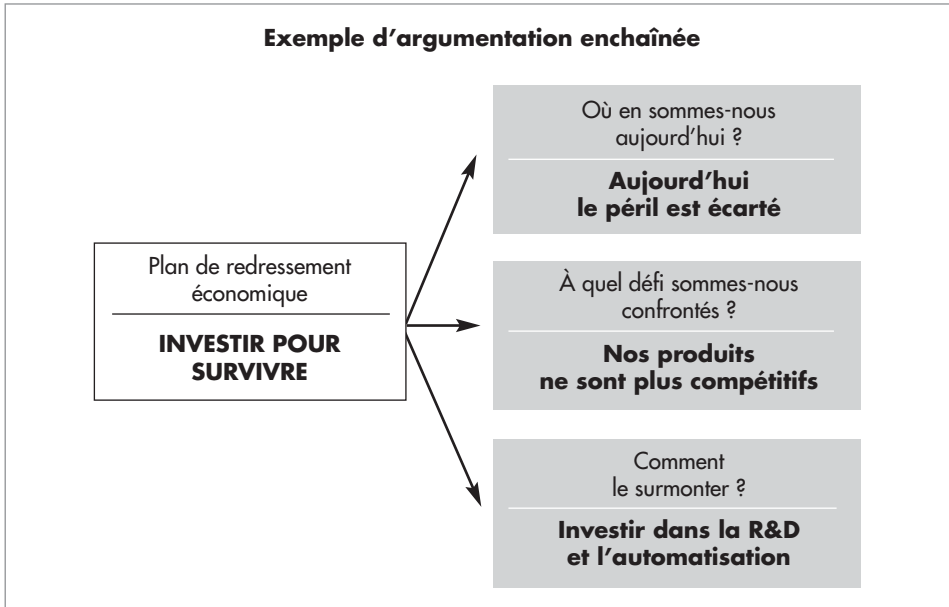
#### ***Bâtir une structure en trois points***

Cette structure doit être nette et courte car l'auditoire a besoin de points de repère faciles à retenir. Cette structure sera plus simple, logique et facile à comprendre si l'on prend soin d'enchaîner les sections comme dans un « scénario ». Les deux types de structure sont l'argumentation parallèle et l'argumentation linéaire ou enchaînée. Sans revenir en détail sur ces types d'argumentation développés dans le chapitre « Structure », rappelons quelques points essentiels.

#### **L'argumentation parallèle (figure 7.5)**

- Les trois sections sont de même niveau.
- L'ordre des sections peut être changé sans affecter le sens du message clé.
- La section la plus importante est placée au début ou à la fin selon l'attitude *a priori* de l'auditoire : au début si votre auditoire est déjà convaincu, à la fin s'il est à convaincre.

Figure 7.6 : L'argumentation enchaînée constitue un scénario





### L'argumentation enchaînée

- **Chaque point conduit logiquement au suivant.** Il est ainsi plus facilement accepté, assimilé et retenu. Le schéma suivi peut se présenter sous trois formes :
  - la forme linéaire : industrie/compagnie/produit, passé/présent/futur, etc.,
  - la forme analytique : situation/problème/solution (figure 7.6), diagnostic/objectif/plan d'action, etc.,
  - la forme argumentaire : thèse/antithèse/synthèse, règle générale/cas particulier/conséquences, etc.
- **Le premier argument doit être irréfutable**, au risque de détruire toute la démonstration.
- **L'argument clé se trouve toujours à la fin** de la présentation.

Le critère d'une bonne structure, c'est que les titres des différentes parties s'articulent si naturellement et logiquement qu'aucune autre forme ne paraît possible.

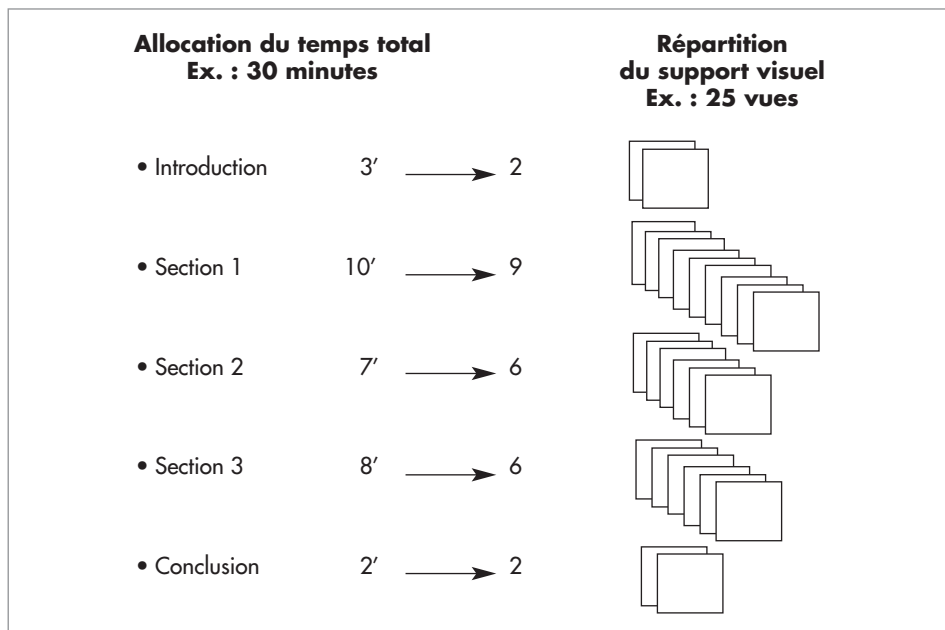
### Formuler la structure sous forme de messages conclusions

Recommandée dans tous les types de documents, la rédaction des titres sous forme de messages conclusions est encore plus indispensable dans le cas de l'exposé oral. Le titre des sections donne à la fois le sujet développé et la conclusion ou recommandation de l'auteur. En rédigeant ces messages conclusions, effectuez un double test de cohérence :

- **ils contribuent tous à étayer l'idée maîtresse ;**
- **leur rédaction est homogène ;** par exemple, ils commencent tous par un verbe actif ou un substantif et obéissent à la même forme grammaticale.

Pour résumer, la structure constitue l'un des facteurs les plus importants de la réussite de l'exposé. Elle doit être tellement simple, logique et naturelle aux yeux des auditeurs, qu'il ne leur semble pas possible qu'il puisse en exister une autre. Le rappel de la structure sous la même forme, à intervalles réguliers, constituera autant d'occasions de répéter les messages importants.

Figure 7.7 : Équilibrer l'exposé, en durée et en nombre de vues, par section



## ■ EFFECTUEZ LE DÉCOUPAGE

Le découpage est l'étape où la conception des idées fait place à la conception des aides visuelles destinées à les illustrer. Il se réalise en trois étapes : équilibrer l'exposé, construire une bande dessinée et réaliser une maquette.

### Équilibrer l'exposé

La première étape consiste à équilibrer l'exposé en estimant la durée et l'importance du support visuel de chaque section.

#### *Évaluer la durée de chaque section*

Compte tenu de la structure de l'exposé et de l'importance stratégique de chaque section, il faut veiller à ce que :

- ***certaines sections ne soient pas trop longues*** par rapport à d'autres, moins riches en informations mais tout aussi importantes dans le raisonnement ;
- ***la durée totale de l'exposé ne dépasse pas le temps alloué.***

Les corrections éventuelles doivent être apportées en tenant compte, à la fois, de l'importance de chaque partie pour les destinataires, de leur complexité et de leur nouveauté.

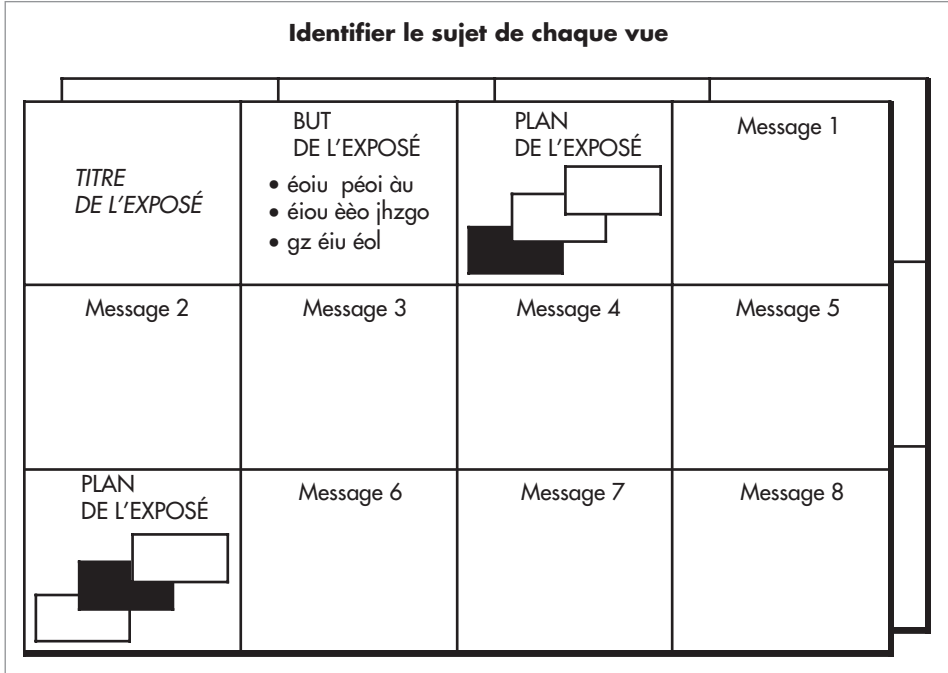
#### *Estimer le nombre de vues*

Cette estimation doit se faire globalement et pour chaque section. Bien qu'il n'existe pas de standard, une bonne règle consiste à adopter le plancher d'une vue par minute ou par minute et demie. Ce ratio peut évoluer suivant les habitudes de l'auteur, mais surtout en fonction de la complexité du sujet et du volume d'informations. D'autre part, on considère qu'il faut compter des vues supplémentaires obligatoires :

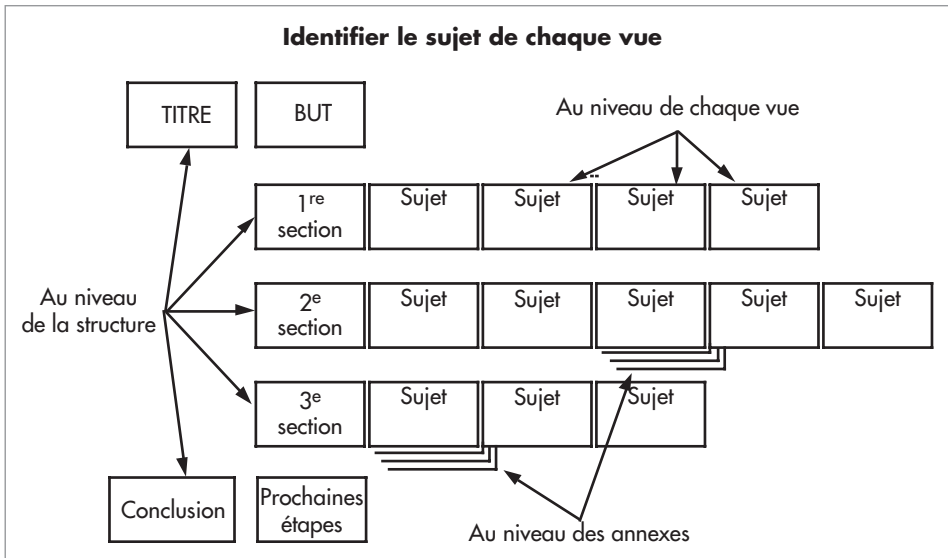
- ***introduction*** : une vue de titre, une pour le but de l'exposé et éventuellement une troisième pour rappeler le contexte du sujet traité ;
- ***structure*** : une vue pour introduire chaque section et, si l'exposé est long ou complexe, une vue pour résumer chaque section ;
- ***conclusion*** : une vue de rappel de la structure, puis une ou deux de résumé.

Les vues restantes sont réparties entre les différentes parties du corps de l'exposé, en fonction de la complexité relative de ces parties (figure 7.7).

**Figure 7.8 :** Le story-board permet d'organiser le support visuel comme une bande dessinée



**Figure 7.9 :** Le « mur d'images » offre beaucoup de souplesse quand l'exposé est préparé en équipe



## Organiser le contenu

Passer de l'arbre de communication (scénario et arguments) au support visuel exige une technique d'organisation dérivée du principe de la bande dessinée. Ce schéma de travail assure une vision d'ensemble du support visuel. Il reste ensuite à définir le contenu de chaque vue.

### *Conserver une vue d'ensemble*

Deux méthodes sont couramment employées pour conserver une vue d'ensemble, selon que l'auteur travaille seul ou en équipe.

- **Le story-board** consiste à tracer une grille d'une douzaine de cases sur une feuille A4 que l'on remplit au fur et à mesure comme une bande dessinée. Si l'exposé est long, on fait un story-board différent pour chaque partie. Cette technique est recommandée si l'auteur travaille seul sur son exposé (figure 7.8).
- **Le mur d'images** : sur un mur, on épingle des feuilles de papier (blanches ou déjà remplies) ou des petits papillons adhésifs du type Post-it™ représentant chacune de ces vues. Cette méthode est très souple, car elle permet de déplacer facilement les feuilles selon les besoins, et particulièrement efficace quand on travaille en équipe. Chaque équipier, responsable d'une partie d'analyse ou d'une section entière, sait exactement le nombre de vues qui lui est alloué : il organise alors son travail en conséquence (figure 7.9).

On emploie parfois les deux méthodes, l'une après l'autre : le story-board permet de définir grossièrement les besoins visuels de l'exposé ; le mur d'images permet de le voir se réaliser progressivement et de le modifier facilement.

### *Définir le contenu de chaque vue*

L'auteur doit ensuite décider du sujet de chaque vue, tout en conservant la vue d'ensemble de son exposé. Cette opération consiste à :

- **remplir d'abord les vues de structure**, en indiquant simplement le type : titre, but de la réunion, plan, etc. ;
- **remplir ensuite les autres vues**, en inscrivant les messages, ou du moins leur sujet, et indiquer grossièrement quel type d'illustration il envisage d'utiliser ; texte, graphique en colonnes, schéma descriptif, tableau de chiffres, etc.

Figure 7.10 : L'auditeur doit garder sous les yeux l'itinéraire de l'exposé

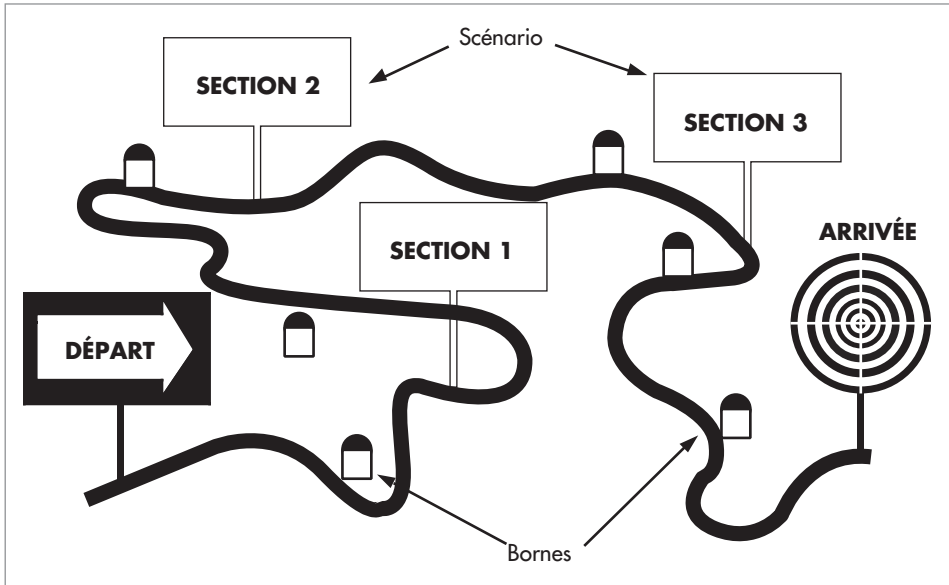


Figure 7.11 : Révéler progressivement le scénario entretient la curiosité

PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	Conclusion
Où en sommes-nous aujourd'hui ?	Aujourd'hui le péril est grand	Aujourd'hui le péril est grand	Aujourd'hui le péril est grand
À quel défi sommes-nous confrontés ?	À quel défi sommes-nous confrontés ?	Nos produits ne sont plus compétitifs	Nos produits ne sont plus compétitifs
Comment le surmonter ?	Comment le surmonter ?	Comment le surmonter ?	Nous devons investir en R&D et automatiser

### ***Placer des points de repère***

Dans un exposé, l'auditeur n'a que les points de repère que lui offre l'auteur. Aussi, celui-ci doit-il, tout au long de l'exposé, permettre à l'auditeur de savoir où il en est. Plusieurs techniques sont recommandées.

### **Rappeler le scénario**

Le scénario, c'est l'itinéraire suivi ; il constitue l'armature de l'exposé. En rappelant ce scénario, visualisé par un diagramme montrant les enchaînements ou les relations entre les sections, l'auteur pourra annoncer ce qu'il va dire et assurer ses transitions entre les différentes parties (figure 7.10).

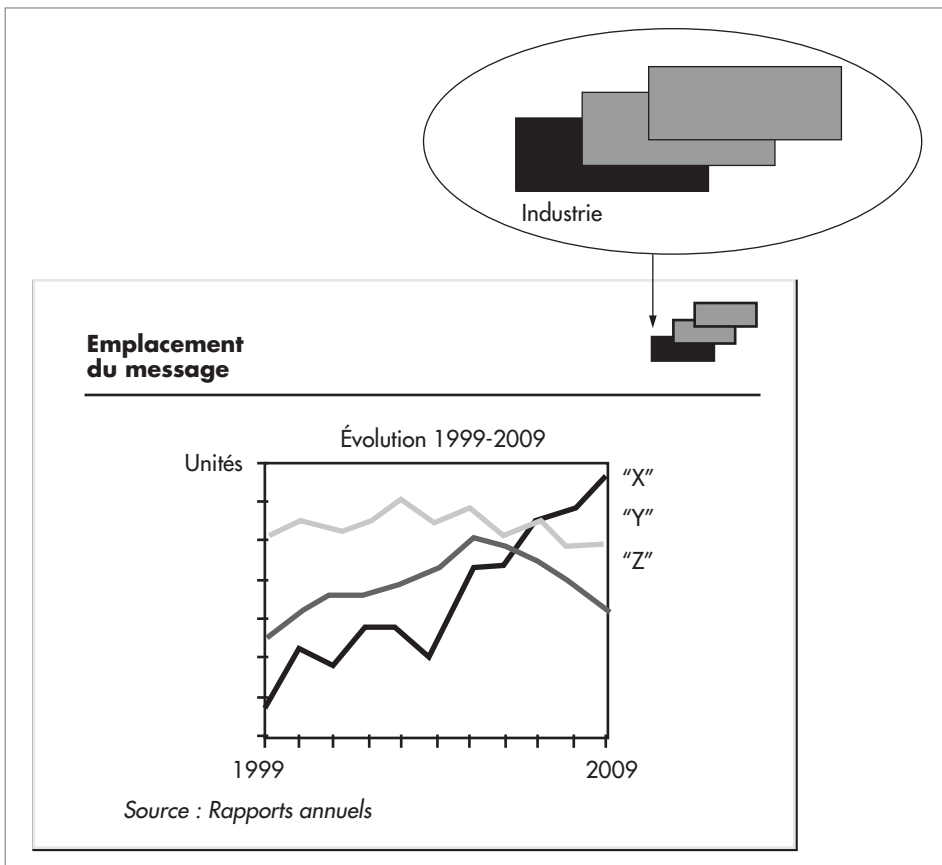
### **Résumer chaque partie importante**

Les résumés intermédiaires constituent des points cruciaux de la compréhension du raisonnement, particulièrement lorsqu'une partie est longue.

### **Dévoiler progressivement le scénario**

Cette technique permet d'entretenir la curiosité de l'auditoire ou de réduire sa résistance aux recommandations qui seront présentées à la fin. Elle consiste à présenter la structure de l'exposé avec des titres descriptifs et à remplacer ceux-ci progressivement par des titres messages au fur et à mesure qu'une partie est terminée (figure 7.11).

Figure 7.12 : Les rappels permettent de retrouver le fil de l'exposé





## Réaliser sa présentation

### *Compléter les analyses*

Chaque vue est numérotée et insérée à sa place, puis remplie complètement et clairement pour être mise en production.

La trame, la « bande dessinée », qui a été imaginée avant même que l'on ne dispose de toute l'information, va nécessiter des ajustements. Il faudra revoir les enchaînements, supprimer ou ajouter des vues, reformuler des conclusions ou des messages, etc.

### *Placer les rappels*

Les rappels sont nécessaires sur chaque vue, pour permettre à l'auditeur distrait de retrouver le fil de l'exposé, en lui indiquant dans quelle partie il se trouve. Afin de ne pas surcharger inutilement les vues et éviter les confusions, ces rappels doivent :

- ***rappeler uniquement le niveau (de titre) immédiatement supérieur*** dans le raisonnement ;
- ***rester discrets*** : on peut, par exemple, les écrire dans un caractère plus petit et/ou en italique ;
- ***être toujours situés au même endroit***, pour que l'auditeur les repère facilement (par exemple, en haut à droite).

Ces rappels peuvent être visuels ou rédactionnels, ou les deux :

- ***visuels*** lorsqu'il est possible de reproduire en miniature un symbole déjà utilisé et facilement reconnaissable ;
- ***rédactionnels*** lorsqu'aucun symbole n'est disponible. Dans ce cas, ils seront brefs. Il est rarement utile de reprendre l'intégralité d'un titre.

### ***Rédiger dans le même ordre que pour un document***

Une bonne synthèse ne peut se faire que lorsque le travail est déjà bien avancé. Il y a donc deux recommandations à suivre.

#### **Commencer par le corps de l'exposé**

- On rédige d'abord le texte comme un discours, puis on élague. Éventuellement, la première version peut servir pour le document à distribuer.
- Les graphiques ou schémas sont préparés au crayon, comme pour un document ; les mentions à faire disparaître sont signalées ultérieurement, avant la production des transparents.
- Au bas de chaque page, l'auteur doit prévoir le mode de transition avec la vue suivante (cette indication ne doit pas apparaître sur la vue projetée).

#### **Rédiger l'introduction et la conclusion en dernier**

- **L'introduction** présente le but de la réunion ou de l'exposé, son importance pour l'auditoire, les limites du sujet traité, ce que l'on attend de la réunion et le plan qui va être suivi. Elle doit « accrocher » l'intérêt de l'auditoire.
- **La conclusion** résume les conclusions intermédiaires, reformule le message clé et introduit le débat, en rappelant à l'auditoire ce que l'on attend de lui.

## ■ **INSPIREZ-VOUS DE CET EXEMPLE DE PRÉSENTATION**

La présentation suivante (L'automatisation, outil de compétitivité) est utilisée comme exemple d'application de la méthode exposée dans cet ouvrage.

La double page suivante montre le story-board de la présentation. Chaque vue est ensuite reproduite et accompagnée de quelques commentaires.

## Introduction

PRÉSENTATION AU COMITÉ EXÉCUTIF

**LA CLÉ DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ**

PARIS LE 6 Octobre 1999

BCSP

**BUT DE CETTE PRÉSENTATION**

- Présenter l'intérêt de l'automatique pour l'avenir du Groupe BCD
- Examiner les moyens de mise en œuvre d'un plan "Automatisation"

BCSP

**CONTEXTE DE CETTE PRÉSENTATION**

- Les Japonais sont devenus les leaders dans notre industrie
- Leur leadership repose sur un niveau d'automatisation très élevé
- Quels moyens mettre en œuvre pour rester compétitifs ?

BCSP

## Section 1

**PLAN DE CETTE PRÉSENTATION**

Qu'est-ce que l'automatisation ?

Potential d'application

Plan de mise en œuvre

- Coste faible
- Coste performant
- Qualité au concept

BCSP

**L'automatique repose sur un principe simple**

Dispositif de conduite et de contrôle d'un processus

Remplace l'homme dans ses tâches répétitives

BCSP

**OUTIL FIABLE**

1. Surveillance permanente et de haute qualité

RÉGULATION TRAITEMENT RELÈVE

CAPTEUR ACTIONNEUR

BCSP

2. Mise en œuvre d'architectures complexes

BCSP

## Section 2

**PLAN DE CETTE PRÉSENTATION**

L'automatisation pour contribuer à relever le défi de la compétitivité

Potential d'application

Plan de mise en œuvre

- Facteur multiplicateur
- Gain de sécurité
- Flexibilité élevée

BCSP

**L'industrie chimique, Ter client de l'automatisation**

MARCHÉ DES AUTOMATISMES - 2007

30%

Chimie, Pharmacie, Matériaux, Caoutchouc

BCSP

**Certaines unités du Groupe sont déjà bien automatisées**

NIVEAU D'AUTOMATISATION EN % DU C.A.

MOYENNE INDUSTRIE	ENSEMBLE DU GROUPE BCD
Niveau 2: 15%	25%
Niveau 1: 34%	44%
Niveau 0: 44%	29%

BCSP

**Il est possible d'élever le niveau d'automatisation de façon rentable**

NIVEAU D'AUTOMATISATION EN % DU C.A.

	Actuellement (2005)	A court terme (2007)	A long terme (2010)
Niveau 2	15%	27%	31%
Niveau 1	34%	35%	35%
Niveau 0	44%	28%	28%

BCSP

## Section 3

**PLAN DE CETTE PRÉSENTATION**

L'automatisation pour contribuer à relever le défi de la compétitivité

Un potentiel d'automatisation considérable

Plan de mise en œuvre

- Action volontariste
- Coordonnée
- Contrôlée

BCSP

**Action volontariste**

- Implication totale de la Direction Générale du Groupe
- Intégration de l'automatisation dans la stratégie de compétitivité
- Définition des grandes orientations de l'automatisation

BCSP

**Action coordonnée**

COORDINATION DES ÉQUIPES MULTISÉCTORIELLES

BCSP

**Action contrôlée**

- Contrôles périodiques de l'état de réalisation du Plan Automatique
- Suivi rigoureux de chaque action en liaison avec le contrôle de gestion
- Recherche de nouvelles technologies

BCSP

## Conclusion

**PLAN DE CETTE PRÉSENTATION**

L'automatisation pour contribuer à relever le défi de la compétitivité

Un potentiel d'automatisation considérable

Une mise en œuvre progressive et soutenue

BCSP

**PROCHAINES ÉTAPES**

- Discuter des conclusions de cette étude
- Décider des moyens à mettre en œuvre
  - Budget
  - Hommes
- Évaluer le calendrier de mise en œuvre

BCSP

**OUTIL PERFORMANT**  
1. Amélioration du rendement

2. Réduction de prix de revient

Site de production	2011	2012	2013	2014
COMBES	25%	40%	25%	25%
RENAULT	15%	20%	15%	15%
COMBES 2 LGR	15%	15%	15%	20%
RENAULT 2 LGR	15%	15%	15%	15%
COMBES 2 LGR	15%	15%	15%	15%
RENAULT 2 LGR	15%	15%	15%	15%

3. Forte rentabilité de l'environnement

**OUTIL BIEN ACCUPTÉ**

- Satisfaction des utilisateurs
  - Adaptation rapide
  - Facilité
- Valorisation des tâches
- Milleur respect de l'environnement

**Résumé**  
L'automatisation contribue à relever le défi de la compétitivité

- Outil fiable
  - Facilité
  - Equipement
- Outil performant
  - Adaptation de rendement
  - Rentabilité de prix de revient
  - Rentabilité élevée
- Outil bien accupty

**Le CA concerné par l'automatisation semble attractif**

**Les hypothèses de rentabilité sont fondées sur les résultats à ce jour**

Site de production	2011	2012	2013	2014
COMBES	15%	25%	15%	15%
RENAULT	15%	15%	15%	15%
COMBES 2 LGR	15%	15%	15%	15%
RENAULT 2 LGR	15%	15%	15%	15%
COMBES 2 LGR	15%	15%	15%	15%
RENAULT 2 LGR	15%	15%	15%	15%

**Ceci représente un enjeu considérable pour le Groupe**

**Le Groupe présente un potentiel d'applications considérable**

- La chimie, est l'application privilégiée de l'automatisation
- Le Groupe présente un potentiel d'automatisation élevé
- Les hypothèses de rentabilité rendent un enjeu économique considérable

**Actions planifiées**

**Une mise en œuvre progressive mais soutenue**

- Lancer un plan "AUTOMATIQUE"
- Optimiser les ressources
- Planifier et contrôler la mise en œuvre

La première vue est le titre de l'exposé.

Annoncer le sujet n'est pas suffisant ; on peut poser une question pour éveiller l'intérêt ou, enfin, révéler la conclusion.

Indiquer la date et le lieu de l'exposé ainsi que le public auquel il était destiné.

PRÉSENTATION AU COMITÉ EXÉCUTIF

# LA CLÉ DE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

Paris le 6 octobre  
2009

BCD

Préciser le but de l'exposé permet de s'assurer que le public est bien averti du sujet traité ainsi que de ses limites.

On réduit ainsi le nombre de questions hors sujet.

**BUT DE CETTE PRÉSENTATION**

- ❑ Présenter l'intérêt de l'automatique pour l'avenir du Groupe BCD
- ❑ Examiner les moyens de mise en œuvre d'un plan "Automatisation"

BCD

Si le public est mal informé, rappeler le contexte de l'étude.

Décrire la situation générale, le problème rencontré et la question posée ; l'exposé apporte alors la réponse.

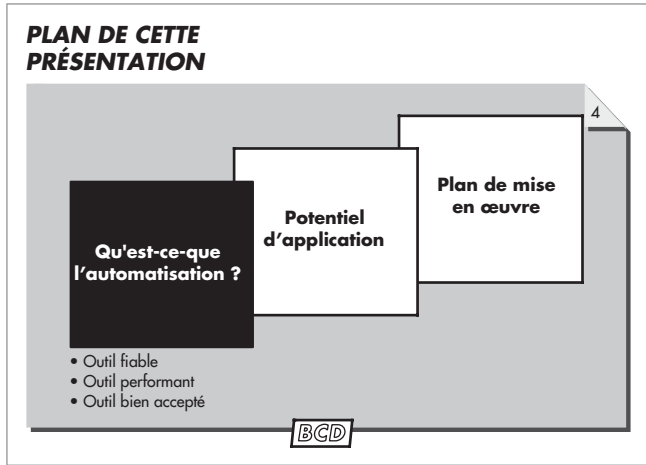
S'il s'agit de l'état d'avancement d'un projet, présenter le calendrier d'ensemble et préciser où l'on se trouve aujourd'hui.

**CONTEXTE DE CETTE PRÉSENTATION**

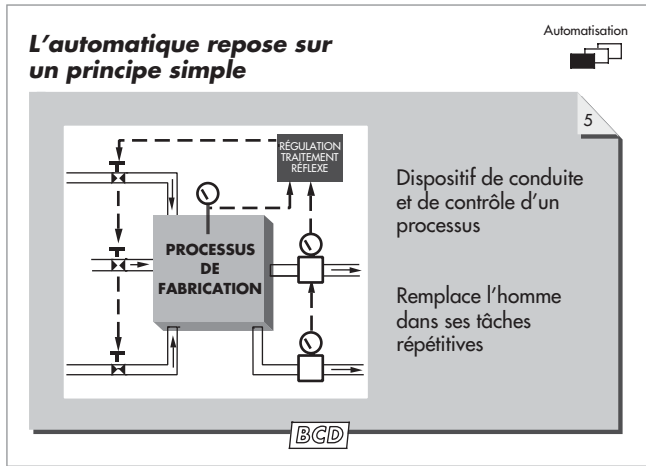
- ❑ Les Japonais sont devenus les leaders dans notre industrie
- ❑ Leur leadership repose sur un niveau d'automatisation très élevé
- ❑ Quels moyens mettre en œuvre pour rester compétitifs ?

BCD

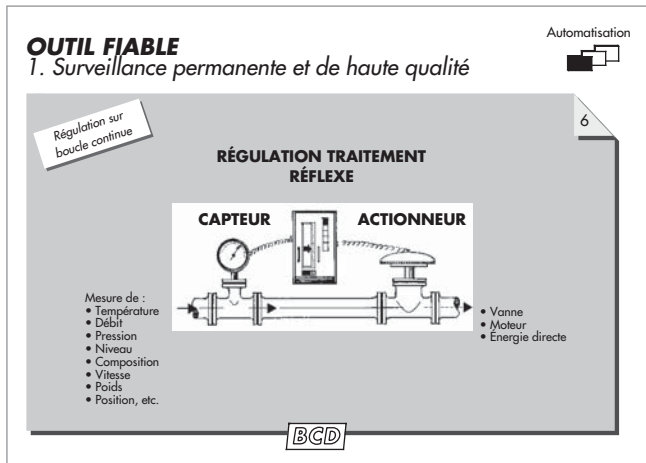
Utiliser un diagramme pour présenter le plan de l'exposé.  
 Mettre en valeur la section qui va être traitée en utilisant une couleur ou un grisé.  
 Annoncer également les points clés couverts dans cette section.  
 Les messages sont ici des constatations.

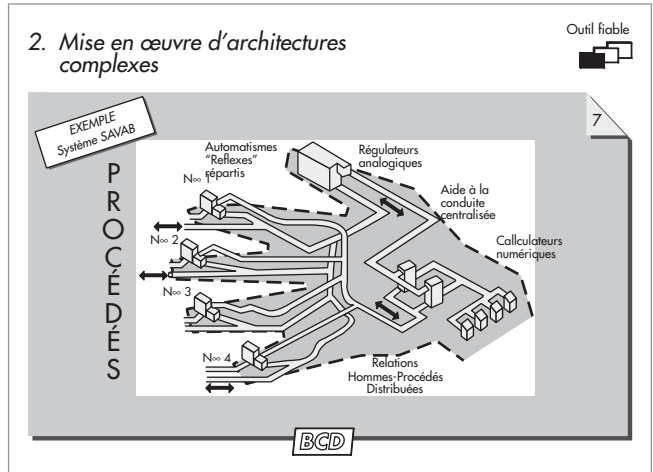


Reproduire la structure en miniature dans le coin supérieur droit de chaque vue pour aider le public à se repérer dans l'exposé.  
 Mettre en valeur la case de la section en cours et ajouter un mot-clé pour faciliter son identification.



Un titre comporte parfois plusieurs niveaux.  
 La 1^{re} ligne en caractères gras introduit le chapitre, la deuxième en maigre est le message de la vue.





Ce tableau d'évaluation est rendu plus attractif grâce à des rectangles blancs plus ou moins larges pour représenter les évaluations « Élevé, moyen, faible ». Les chiffres (1, 2, 3), les croix (X, XX, XXX) ou les lettres (E, M, F) sont plus difficiles à comprendre.

### UTIL PERFORMANT

#### 1. Amélioration du rendement

Automatisation

EXEMPLE

IMPACT Elevé  
Moyen  
Faible

		Consommation spécifique	Augmentation capacité	Respect de la qualité	Sécurité des installations
CONTINU	CORNIEL	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	PARDIQUE	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	VOLVAIZE	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	CORCHE-S-LOIR	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
DISCONTINU	RICHEBOURG	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	LANSTREAM	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	CHEMEL	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
	LE MOULIN	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

BCD

### 2. Réduction du prix de revient

Outil efficace

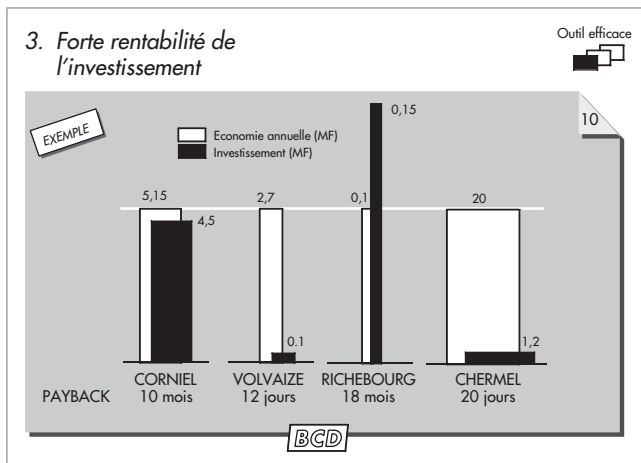
EXEMPLE

		Gain de productivité	Réduction coûts de M.O.	Economies d'énergies	Réduction M.P.
CONTINU	CORNIEL	36%	22%	40%	5%
	PARDIQUE	12%	-	33%	8%
	VOLVAIZE	22%	-	30%	4%
	CORCHE-S-LOIR	15%	10%	18%	4%
DISCONTINU	RICHEBOURG	22%	15%	22%	5%
	LANSTREAM	12%	17%	55%	2%
	CHEMEL	22%	10%	6%	6%
	LE MOULIN	10%	9%	23%	4%

BCD



Il n'est pas facile de comparer des investissements et des économies annuelles lorsque les tailles sont très disproportionnées. Pour simplifier, les colonnes des économies ont toutes la même hauteur et la largeur est proportionnelle à l'importance du projet.



**OUTIL BIEN ACCEPTÉ**

Automatisation

11

- ❑ Satisfaction des utilisateurs
  - Adaptation rapide
  - Sécurité
- ❑ Valorisation des tâches
- ❑ Meilleur respect de l'environnement

BCD

Cette vue résume la première section. Si l'exposé est court, cette vue n'est pas indispensable ; on peut alors utiliser la technique décrite sur la prochaine vue.

**L'automatisation contribue à relever le défi de la compétitivité**

Automatisation

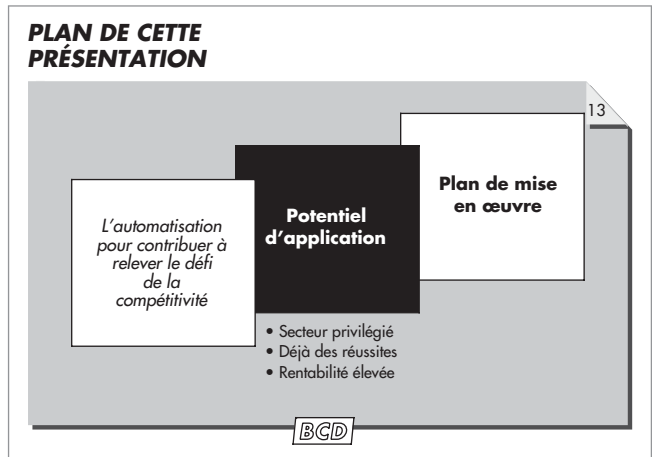
12

- ❑ Outil fiable
  - Fonctionnalité
  - Équipement
- ❑ Outil performant
  - Amélioration du rendement
  - Réduction du prix de revient
  - Rentabilité élevée
- ❑ Outil bien accepté

BCD

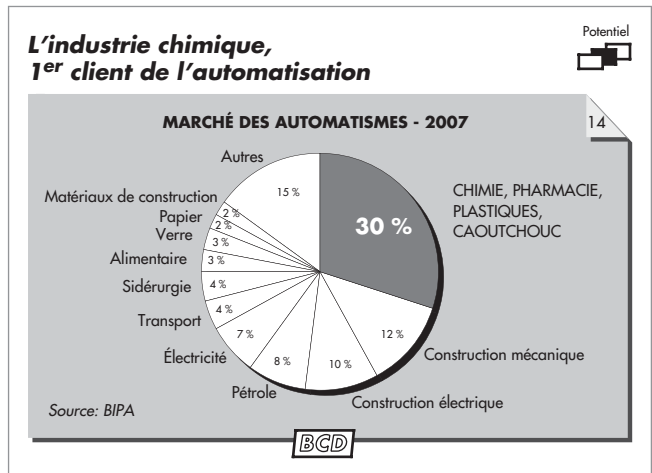
Présenter le plan pour résumer la section précédente et introduire la section suivante.

- Dans la 1^{re} case, le sujet de la section est maintenant devenu une « Conclusion ».
- La 2^e case est mise en valeur et annonce les points qui vont être exposés.

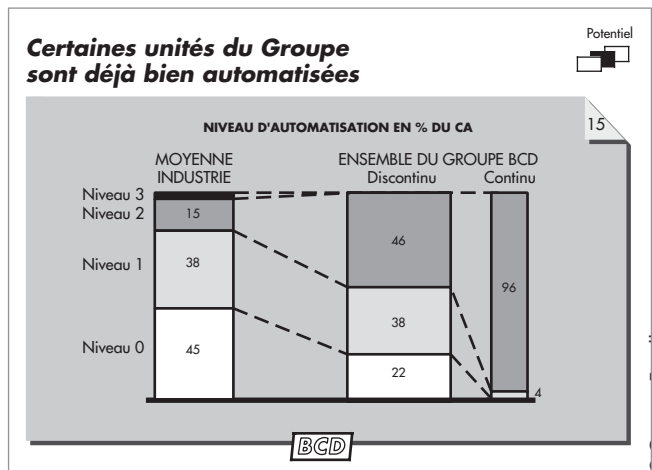


Le rappel dans le coin supérieur droit change. C'est la 2^e case qui est en noir et le mot d'identification devient « Potentiel ».

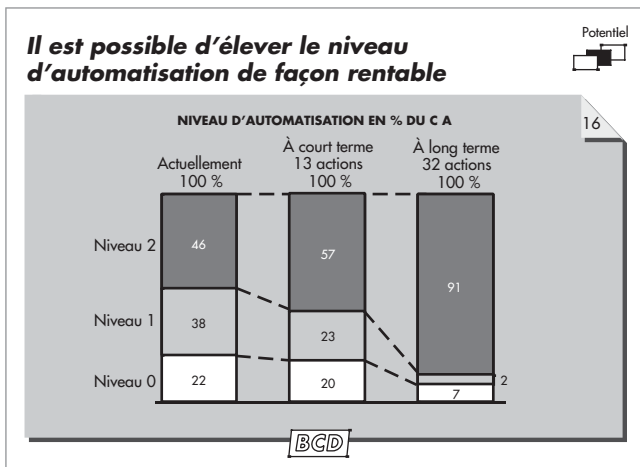
Dans le graphique en secteurs, seule la part de la chimie est grisée pour mieux attirer l'attention.



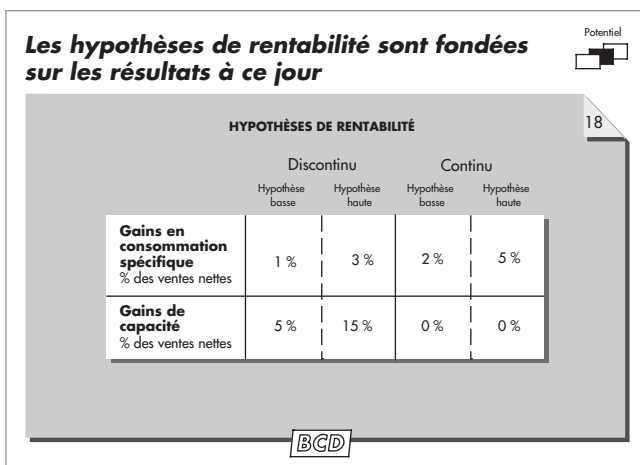
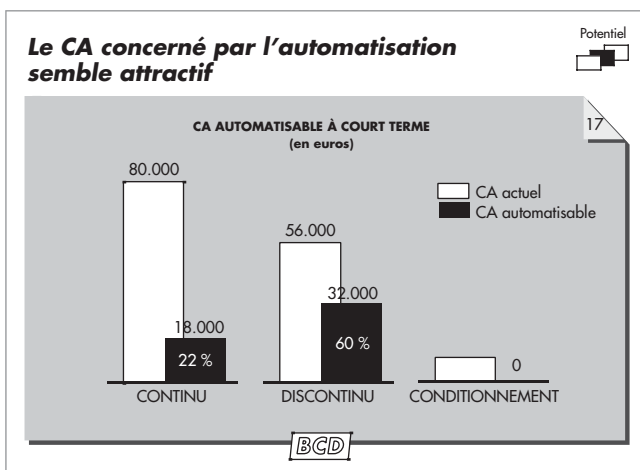
Ici les colonnes sont de largeur différente pour montrer que le processus discontinu pèse plus lourd que le processus continu. Dans ce type de graphique, la précision dans l'épaisseur des colonnes n'est pas essentielle, c'est l'impression donnée qui compte.

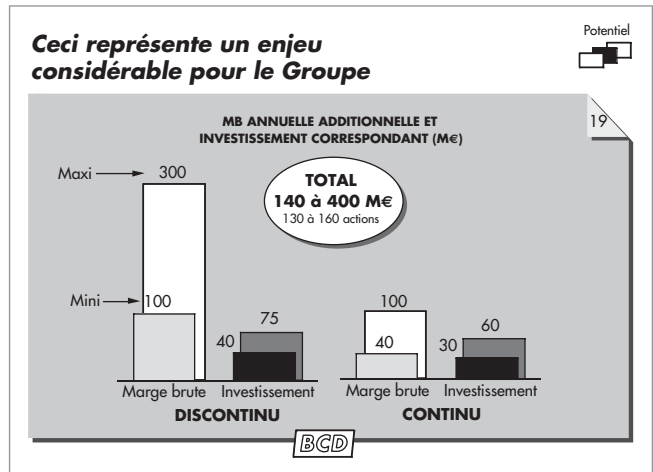


Dans ce graphique, on utilise des grisés de plus en plus sombres pour montrer les niveaux d'automatisation de complexité croissante.



Il est préférable de faire se chevaucher des colonnes plutôt que de les accoler. Cette technique permet de gagner de la place lorsque l'on a un grand nombre d'éléments à comparer. En accentuant les contrastes, on facilite la lecture.





Cette vue résume la 2^e section. Noter que le message résumé est repris dans la vue de structure suivante.

- Le Groupe présente un potentiel d'applications considérable**
- Potentiel
- 20
- ❑ La chimie, est l'application privilégiée de l'automatisation
  - ❑ Le Groupe présente un potentiel d'automatisation élevé
  - ❑ Les hypothèses de rentabilité révèlent un enjeu économique considérable
- BCD

Présenter le plan pour résumer les sections précédentes et introduire la section suivante.

- Dans les deux premières cases, les sujets sont devenus des conclusions.
- La troisième case est mise en valeur et l'on annonce les points qui vont être développés.

**PLAN DE CETTE PRÉSENTATION**

L'automatisation pour contribuer à relever le défi de la compétitivité

Un potentiel d'applications considérable

**Plan de mise en œuvre**

- Action volontariste,
- coordonnée,
- planifiée,
- et contrôlée

BCD

21

Le petit rappel dans le coin supérieur droit a changé. La 3^e case est noire et le mot d'identification est maintenant « Mise en œuvre ».

**Action volontariste**

Mise en œuvre

- Implication totale de la direction générale du Groupe
- Intégration de l'automatisation dans la stratégie de compétitivité
- Définition des grandes orientations de l'automatisation

BCD

22

**Action coordonnée**

Mise en œuvre

R & D	INGÉNIERIE				EXPLOITANT		Prestataires de service	Fournisseurs
	Projet	Procédés	Automatique	Autres disciplines	Instrumentation	Contrôle de gestion		
COORDINATION D'ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES								
COORDINATION D'ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES								

COORDINATION ET SYNERGIES ENTRE LES ACTIONS

ACTION ACTION

COORDINATION D'ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES

COORDINATION D'ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES

BCD

23

Les vues de texte n'ont jamais plus de trois points.

Mise en œuvre

**Action contrôlée**

24

- ❑ Contrôles périodiques de l'état de réalisation du plan « AUTOMATIQUE »
- ❑ Suivi rigoureux de chaque action en liaison avec le contrôle de gestion
- ❑ Recherche de nouvelles technologies

BCD

Mise en œuvre

**Action planifiée**

25

	200...				200...				200...	
	Tri.. 1	Tri.. 2	Tri.. 3	Tri.. 4	Tri.. 1	Tri.. 2	Tri.. 3	Tri.. 4	Tri.. 1	Tri.. 2
Mise au point d'une structure opérationnelle	■									
Procédures de fonctionnement		■	■							
Programme de communication			■	■	■	■	■	■		
Opération diagnostic		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sélection de 10 opérations				■	■					
Réalisation						■	■	■	■	■

BCD

Cette vue résume la troisième section.

Mise en œuvre

**Une mise en œuvre progressive mais soutenue**

26

- ❑ Lancer un plan "AUTOMATIQUE"
- ❑ Optimiser les ressources
- ❑ Planifier et contrôler la mise en œuvre

BCD

Cette vue résume maintenant toute la présentation. On est passé d'une structure en trois sujets (plan) à une structure en trois conclusions (scénario).

**PLAN DE CETTE PRÉSENTATION**

L'automatisation pour contribuer à relever le défi de la compétitivité

Un potentiel d'applications considérable

Une mise en œuvre progressive et soutenue

27

BCD

Cette vue propose un plan de discussion pour le débat qui suit la présentation. Il est particulièrement utile pour en donner la direction.

**PROCHAINES ÉTAPES**

Mise en œuvre

Discuter des conclusions de cette étude

Décider des moyens à mettre en œuvre

- Budget
- Hommes

Évaluer le calendrier de mise en œuvre

28

BCD

**Note finale**

Cette approche permet de raccourcir la présentation à la dernière minute.

Par exemple :

- Si votre présentation est ramenée à trois secondes, montrez la vue 1 (message clé).
- Si vous disposez de trente secondes, montrez les vues 1 et 27 (message clé et conclusion).
- Si vous disposez de trois minutes, montrez les vues 1, 27, 12, 20 et 26 (message clé, conclusions intermédiaires et détails de ces conclusions).



## Ils ont testé la méthode

### Les idées de base sur le support visuel

C'est la première fois que j'entends ce que l'on attend d'une présentation.

On n'est pas cru sur parole.

Communiquer, c'est différent de parler.

La communication orale est différente de la communication écrite.

Préparer vos interventions écrites et orales de manière très différente.

Il n'est pas nécessaire d'être exhaustif dans un exposé oral.

Un exposé, cela se prépare en réfléchissant à la structure, en utilisant des techniques appropriées, à l'aide de supports clairs, compréhensibles par tous.

Toute action de communication, qu'elle soit de type présentation, réunion, etc., se prépare autant sur la forme que sur le fond.

Une présentation n'est pas le déroulé du fruit des analyses.

Il faut préparer son sujet pour bien le présenter.

La préparation du discours consiste en fait à élaborer une suite logique.

L'utilisation du support papier lors d'un exposé est indispensable.

Une présentation bien faite emporte facilement la décision.

Une bonne préparation demande beaucoup de temps.

Nécessité d'organiser d'une certaine manière (évaluation, messages, structure) une réunion et une présentation

Une révolution à mettre en œuvre.

L'expression orale ne peut remplacer entièrement l'expression écrite.

### Un support d'exposé se prépare comme une bande dessinée

Définissez le contexte : informer, attirer l'attention, persuader, provoquer l'action.

Le point de départ d'une présentation c'est le message que l'on veut faire passer.

La présentation doit démarrer avec un et un seul message.

L'idée maîtresse, c'est celle à laquelle on s'adresse sans retenue.

Scénariser les présentations.

Le story-board est essentiel.

Le story-board fait gagner du temps.

Avoir un fil conducteur pour maîtriser l'exposé et intéresser l'auditoire.

Structurer l'intervention : professionnalisme et formalisme.

Ajustez vos messages dans une structure de story-board.

Suivez un ordre logique pour construire votre présentation.

Faire en sorte que l'on comprenne l'objectif et les conclusions dès le début.

Annoncer ce qu'on va dire, le dire avec des messages simples et clairs, conclure en résumant ce que l'on a dit.



Le « milieu » de la présentation consiste en recommandations ou en opinions, fondées sur des observations.

Vérifier séquentiellement les aspects formels de l'intervention préparée.

Avoir une cohérence à l'intérieur de la présentation.

Différencier, si possible, l'écrit de l'oral.

## Le chapitre 8 en un coup d'œil

### Chapitre 8 Réalisez un support visuel sobre et esthétique

Réalisez un support visuel percutant	Une charte graphique pour assurer une consistance visuelle	
	Des textes concis et courts	<ul style="list-style-type: none"><li>• Écrivez avec concision</li><li>• Limitez-vous à trois points</li><li>• Égayez vos textes quand c'est possible</li><li>• Respectez des tailles minimum de caractères</li></ul>
Créez une ambiance avec la couleur	Des graphiques dépouillés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Précisez le message à faire passer</li><li>• Choisissez le graphique de base approprié</li><li>• Attirez l'attention sur le message</li></ul>
	Comprendre les données fondamentales de la couleur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vocabulaire de la couleur</li><li>• Logique de l'harmonie des couleurs</li><li>• Signification des couleurs</li></ul>
	Maîtriser l'emploi de la couleur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lisibilité d'un texte coloré</li><li>• Visibilité d'un objet coloré</li><li>• Mise en valeur du message</li></ul>

## Chapitre 8 ■

# Réalisez un support visuel sobre et esthétique

L'efficacité d'un exposé repose d'abord sur la qualité de l'orateur.

Le support visuel n'est que le complément du discours, bien qu'il véhicule l'essentiel de l'information. Il doit rester direct et sobre pour faciliter la compréhension du message, mais il doit aussi être esthétique pour satisfaire le plaisir des yeux.

*L'oreille est  
un témoin  
moins fiable  
que l'œil.  
(Hérodote)*

Le support visuel répond à deux impératifs :

- **respecter des règles** de construction et de lisibilité bien établies ;
- **utiliser la couleur à bon escient**, pour faciliter la compréhension et améliorer la clarté.

Figure 8.1 : Les textes représentent plus des 2/3 des aides visuelles

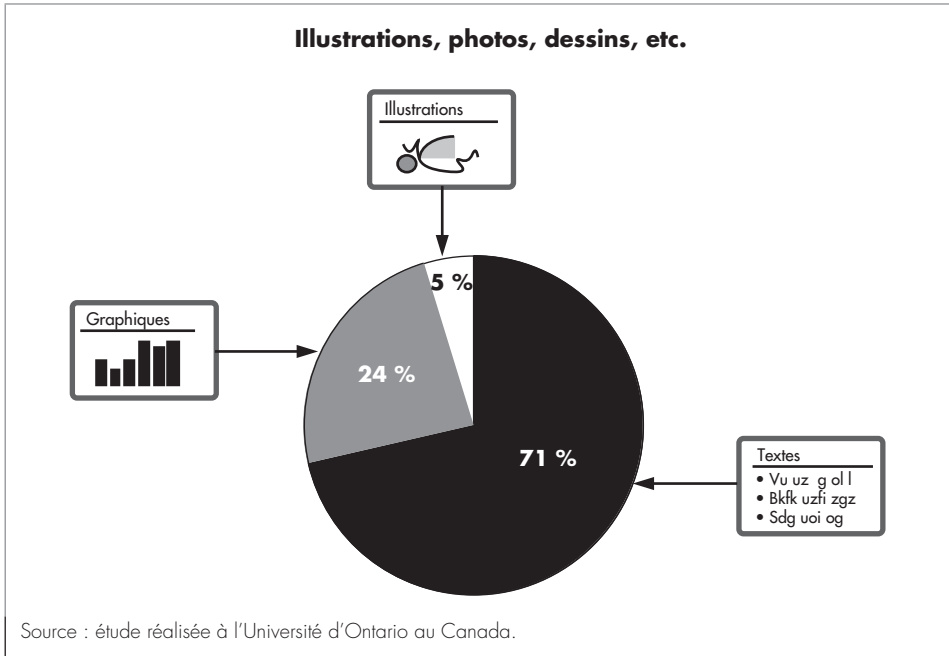
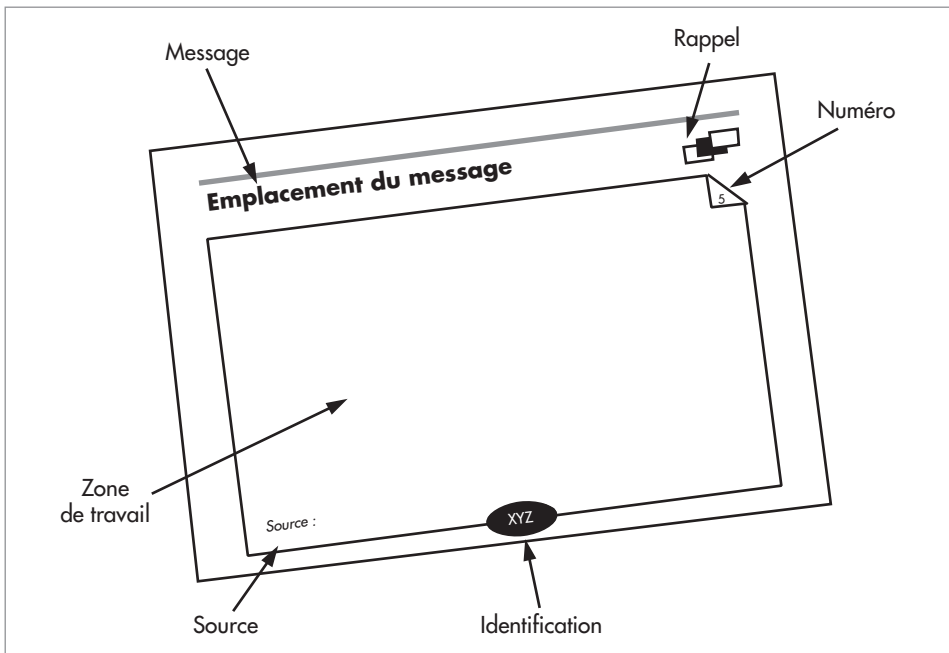


Figure 8.2 : Une charte graphique assure une consistance visuelle



## ■ RÉALISEZ UN SUPPORT VISUEL PERCUTANT

Le support visuel améliore la compréhension et la mémorisation du message : on retient ce que l'on voit trois à cinq fois mieux que ce que l'on entend.

Le support visuel comporte des textes, des graphiques et des illustrations. Alors qu'il ne devrait y avoir que des représentations visuelles, les textes sont malheureusement les plus utilisés (figure 8.1).

Un support visuel doit être simple, direct et percutant. Il ne doit surtout pas distraire l'attention de l'auditeur et l'empêcher d'écouter l'orateur. Il ne doit pas se suffire à lui-même, sinon l'orateur est inutile. Il faut donc appliquer des règles propres à l'élaboration des vues rédactionnelles et des graphiques. Mais auparavant, il convient de définir une charte graphique pour l'ensemble de la présentation.

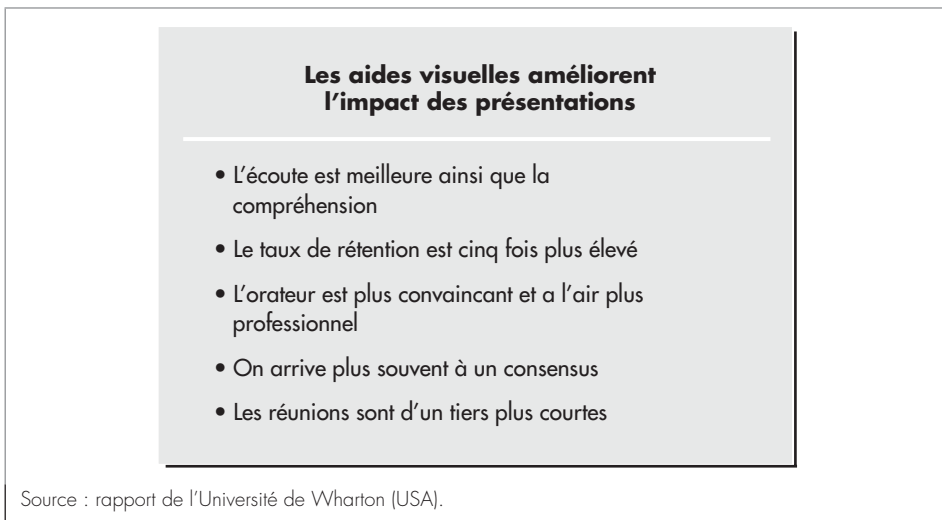
*La sobriété  
est  
l'éloquence  
de l'art.  
(Wladimir  
Gozin)*

### Une charte graphique pour assurer une consistance visuelle

La charte graphique constitue l'environnement visuel de la présentation. Les logiciels tels que PowerPoint™ ou KeyNote™ proposent des modèles de charte graphique : vous pouvez en adopter un tel quel ou le modifier à votre gré. Si vous désirez créer une charte graphique, observez les règles suivantes (figure 8.2).

- **Choisissez un format horizontal**, car les écrans sont presque toujours plus larges que hauts.
- **Délimitez une zone de travail** qui recevra les textes, les graphiques ou les illustrations. Délimitez-la avec une ligne, un cadre, etc.
- **Standardisez les informations de base**. Déterminez la position, le caractère, la taille, le style, la couleur, etc., des informations standards comme :
  - le message, qui sera l'information la plus visible,
  - les rappels de structure,
  - les sources d'information,
  - l'identification de la présentation : logo de la société, titre de la présentation abrégé, nom de l'unité, etc.,
  - la numérotation : très utile pour le public s'il veut revoir une vue particulière et pour l'auteur, pour remettre la présentation dans l'ordre.

**Figure 8.3 : Une étude de l'université de Wharton a débouché sur cinq constatations**



## Des textes concis et courts

Les vues de texte constituent un guide pour le public et une béquille pour l'orateur, quand elles sont concises et courtes.

- **Guide pour le public** : les vues de textes aident le public à suivre l'enchaînement des idées développées par l'orateur.
- **Béquille pour l'orateur** : c'est un moyen de commenter une information en suivant un schéma préparé à l'avance. C'est également pour l'orateur une assurance contre les trous de mémoire.
- **Des textes concis** présentent de nombreux avantages pour le public et pour l'orateur :
  - bonne lisibilité, car moins il y a de texte, plus les caractères employés pourront être gros,
  - aisance de l'orateur qui n'est pas prisonnier de son texte : il peut s'exprimer librement, s'attarder sur un point et passer plus rapidement sur d'autres,
  - attention soutenue de la part des auditeurs qui prennent connaissance très rapidement du contenu de la vue. Ils peuvent diriger leur attention vers ce que dit l'orateur, sans risque de décalage entre ce qu'ils lisent et ce qu'ils entendent.

### Écrivez avec concision

Pour démontrer comment on peut écrire avec concision, nous allons utiliser l'exemple suivant. En 1981, l'université de Wharton (États-Unis) a conduit une étude pour mesurer l'impact des aides visuelles sur les réunions d'affaires. Ils en ont tiré cinq conclusions.

- Voir et entendre en même temps améliore la compréhension.
- La mémoire visuelle est plus fidèle que la mémoire auditive, le taux de rétention est cinq fois plus élevé.
- L'orateur accroît son impact sur le public car il apparaît bien préparé et maître de son sujet.
- Les informations sont mieux présentées et les idées bien exprimées ; on débouche plus souvent sur un consensus.
- Enfin, la discussion est dirigée sur les problèmes plutôt que sur les détails, les réunions sont donc plus courtes.

Nous avons résumé ces conclusions sur une vue (figure 8.3). Pour beaucoup, ce texte n'est pas trop chargé ; on peut cependant faire mieux.

**Figure 8.4 : Soyez concis sans tomber dans le style télégraphique**

**Les aides visuelles améliorent l'impact des présentations**

---

- Meilleure compréhension
- Taux de rétention 5 fois plus élevé
- Orateur plus convaincant
- Consensus plus fréquent
- Réunions 1/3 plus courtes

**Figure 8.5 : Limitez-vous à trois points par vue de texte**

**Regroupez les idées...**

- Communication plus efficace
- Orateur plus convaincant
- Réunions plus productives

**... ou sélectionnez les trois points essentiels**

- Taux de rétention 5 fois plus élevé
- Consensus plus fréquent
- Réunions 1/3 plus courtes



S'il est important d'écrire court en général, cette règle est encore plus impérative en ce qui concerne les supports de présentations. En effet, des tests que nous avons réalisés à l'Institut IMD en Suisse ont démontré que l'auditeur retient mieux les phrases courtes et celles qui expriment des valeurs.

Pour rédiger des textes concis sans tomber dans le style télégraphique (figure 8.4), appliquez les règles suivantes :

- **sacrifiez certains éléments** d'information : « Meilleure compréhension » est préférable à « L'écoute est meilleure ainsi que la compréhension ». En effet, la compréhension découle d'abord d'une bonne écoute ;
- **choisissez des mots courts** : « vite » plutôt que « rapidement » ;
- **supprimez les articles, verbes, prépositions et adverbes inutiles** ;
- **exprimez des idées contenues dans des phrases** : sujet, verbe et complément ;
- **préférez des chiffres** à de grands adjectifs. Par exemple : « Taux de rétention 5 fois plus élevé » se retient mieux que : « Taux de rétention amélioré » ;
- **rédigez dans un style homogène**. Commencez toutes les phrases de la même façon, soit par un article, un nom, un verbe, etc. ;
- **écrivez les nombres en chiffres**, pas en toutes lettres. « 1/3 » au lieu de « un tiers ».

### **Limitez-vous à trois points**

Comme nous l'avons vérifié avec nos tests de mémorisation, le cerveau humain, d'une manière générale, ne retient que deux à trois points à la fois. De plus, les points retenus sont souvent différents d'une personne à l'autre. Pour que votre message soit mieux retenu :

- **groupez vos idées**, comme dans l'exemple ci-contre (figure 8.5). Dans ce cas, vous perdez l'impact des chiffres ;
- **sélectionnez les trois points essentiels**, c'est encore mieux. Vous imposerez ainsi votre point de vue en évitant que votre public ne s'accroche à des points secondaires.

Si vous ne pouvez convaincre votre public avec trois arguments, en utiliser sept ou douze ne sera pas plus efficace. On peut parfois douter de la valeur d'une idée quand l'auteur a besoin d'autant d'arguments pour la justifier.

Figure 8.6 : Les pictogrammes et illustrations renforcent l'impact des idées



Figure 8.7 : Pour assurer une bonne lisibilité, les caractères doivent avoir une taille minimum

### Taille des caractères recommandée

**Titre**

*Corps 32*

**Message**

*Corps 24*

**Texte courant**

*Corps 20*

**Sous-titre**

*Corps 18*

*Sources, notes*

*Corps 14 italiques*

### ***Égayez vos textes quand c'est possible***

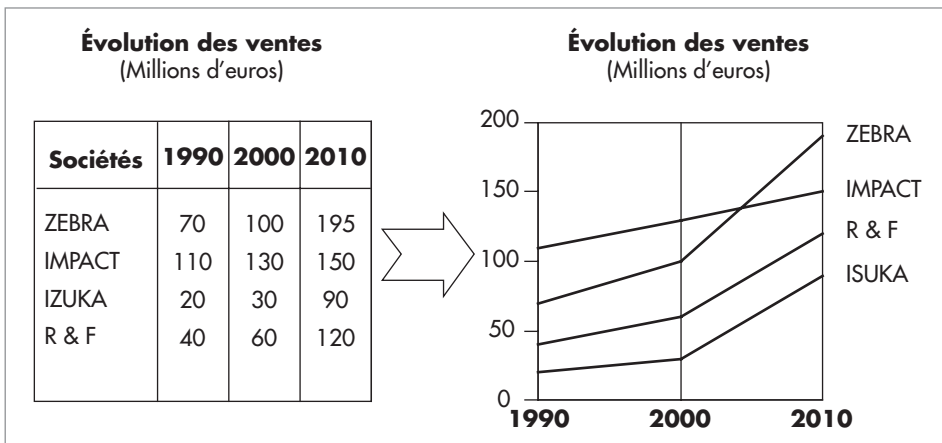
Pour donner un aspect moins sévère aux vues de texte, on peut les agrémenter de symboles visuels ou de pictogrammes.

- **Les symboles visuels** sont de petits signes que l'on place en début de phrase dans une énumération pour remplacer les points ou les tirets. La police de caractère Zapf Dingbats offre une grande variété de signes de ce type.
- **Les pictogrammes** sont des symboles graphiques qui expriment une idée, un concept, une situation, etc. Attention à ne pas en abuser dans les présentations sérieuses, cela risquerait de nuire à la crédibilité de vos messages (figure 8.6).

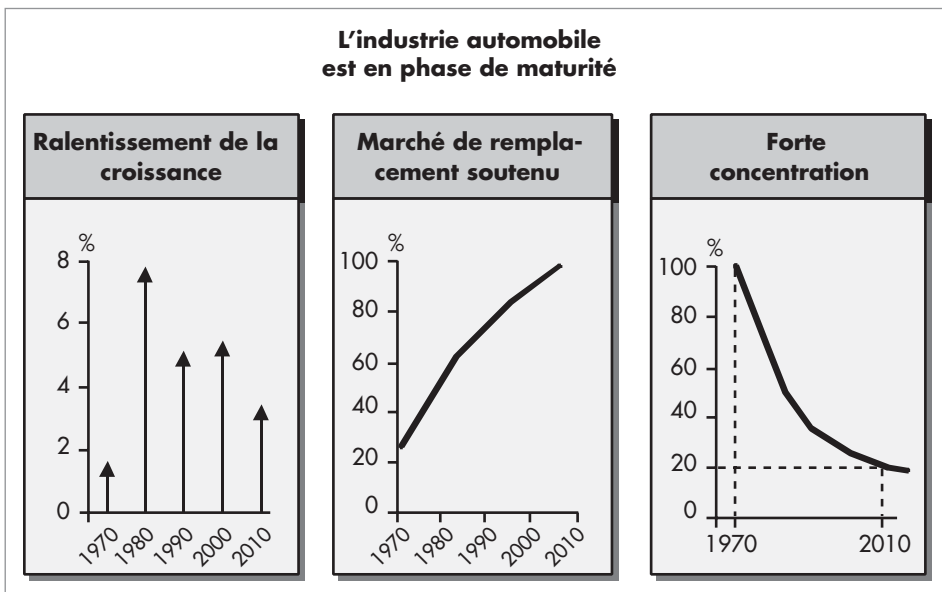
### ***Respectez des tailles minimum de caractères***

En règle générale, il faut préférer les minuscules, plus lisibles que les majuscules (figure 8.7).

**Figure 8.8 : Un graphique vaut mieux qu'un tableau de chiffres**



**Figure 8.9 : En cas de graphiques multiples, chacun requiert un message**



## Des graphiques dépouillés

Le texte sert à informer, alors que le graphique explique et démontre. Il remplace les tableaux de chiffres qui sont longs à lire. Par exemple, pour extraire un message du tableau de chiffres de la figure 8.8, il faut se concentrer au minimum une minute. Or, le public a peu de temps pour saisir les informations qui demandent des efforts de concentration trop soutenus. Le graphique présente la même information et il permet de constater en une fraction de seconde que, par exemple :

« IMPACT n'a pas profité de l'accélération du marché » ou que : « ZEBRA est devenu le leader. »

Cette image se fixe dans l'œil comme un paysage sur une pellicule photo. Elle ressortira telle quelle de votre mémoire.

Dessiner un graphique de communication s'effectue en trois étapes.

### *Précisez le message à faire passer*

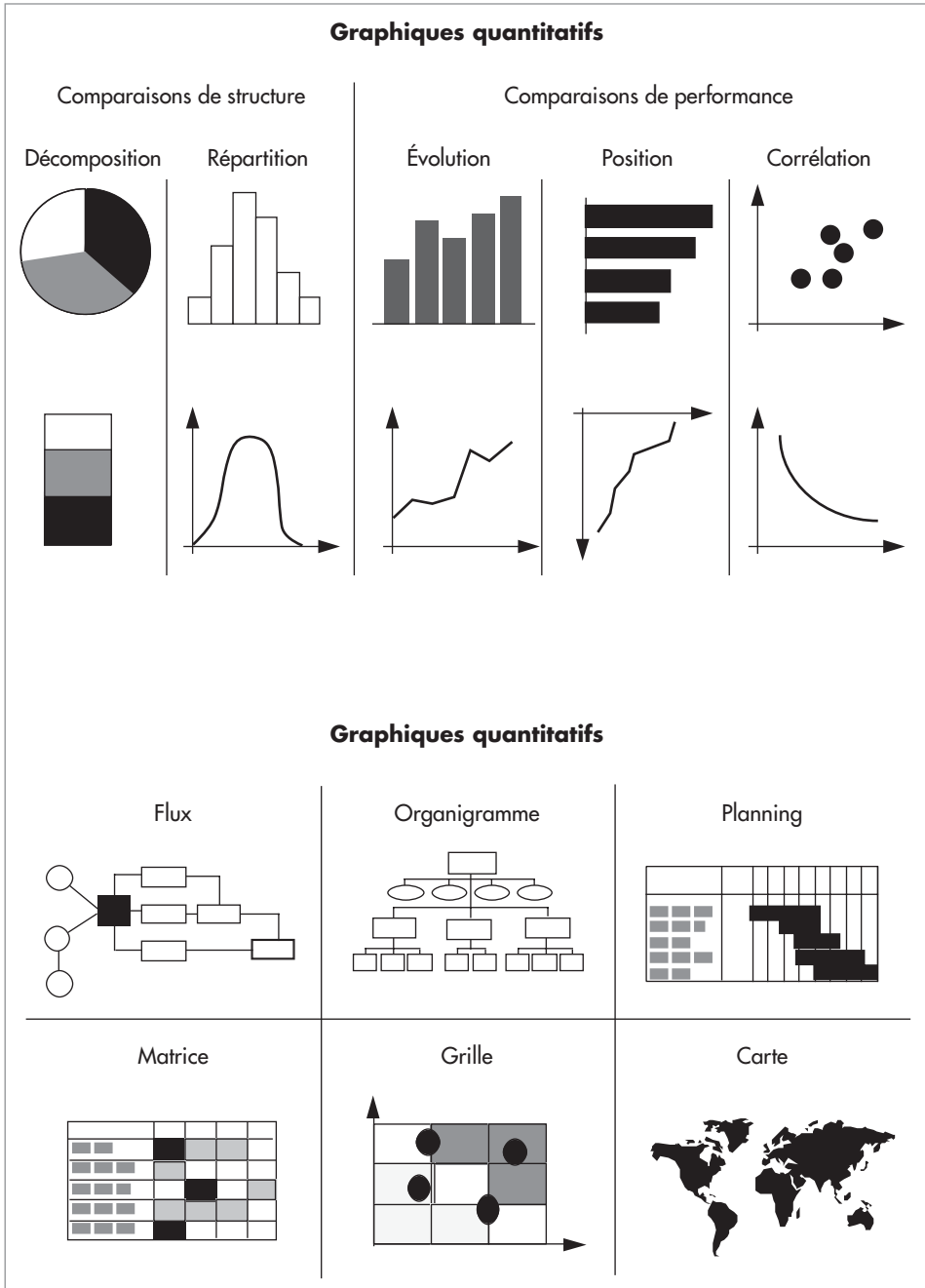
Si ce point n'est pas clairement défini, n'importe quel graphique peut faire l'affaire, et personne ne peut dire s'il est bon ou mauvais. Le message détermine le type de comparaison à mettre en valeur. Désirez-vous attirer l'attention sur les performances des concurrents, des variations de part de marché, la corrélation entre les rabais et le volume, etc. ?

Il faut tenter de ne faire passer qu'un seul message par vue. Si ce message est dense ou complexe :

- il faut lui consacrer plusieurs vues ;
- ou le décomposer en plusieurs vues superposables qui apportent progressivement des compléments d'information. À première vue, le graphique ci-contre (figure 8.9) peut paraître chargé. En fait, les trois illustrations constituent l'argumentaire du message principal : « L'industrie automobile est mature. »

On peut utiliser des couleurs différentes ou faire apparaître chaque graphique élémentaire l'un après l'autre pour souligner la progression du raisonnement en expliquant le graphique : cela évite à l'auditeur de chercher à comprendre l'ensemble du graphique avant que l'orateur ne l'ait expliqué.

**Figure 8.10 : Utiliser des formes graphiques familières**



## Choisissez le graphique de base approprié

Les auditeurs sont généralement moins habitués à lire un graphique et risquent donc d'y passer du temps. Les seuls graphiques adaptés à l'exposé oral sont les graphiques de communication (figure 8.10), car la rapidité de compréhension est essentielle.

## Attirez l'attention sur le message

Dans un exposé, le graphique se conçoit comme une affiche. Le message à faire passer doit être saisi en un instant, le temps d'un « flash ». S'il ne ressort pas toujours au premier coup d'œil, il faut alors :

### Adapter la structure de base

Il faut parfois savoir combiner les structures de base ou proportionner les éléments pour mieux faire ressortir le message (voir le chapitre « Graphiques »).

### Accentuer la « cosmétique »

Utilisez un traitement graphique – couleurs, grisés, traits et textes plus gros, symboles graphiques, etc. – plus contrasté que pour un graphique destiné à un document. L'auditeur n'a pas le temps d'apprécier de subtiles nuances de gris ou de tailles de caractères.

### Alléger les textes d'accompagnement

Un graphique nécessite les commentaires de l'orateur ; on peut supprimer ou raccourcir certaines informations, telles que les sous-titres, les légendes, les notes et la source. Enfin, arrondissez les valeurs à trois chiffres : 346 au lieu de 345,76.

### Garder les textes lisibles

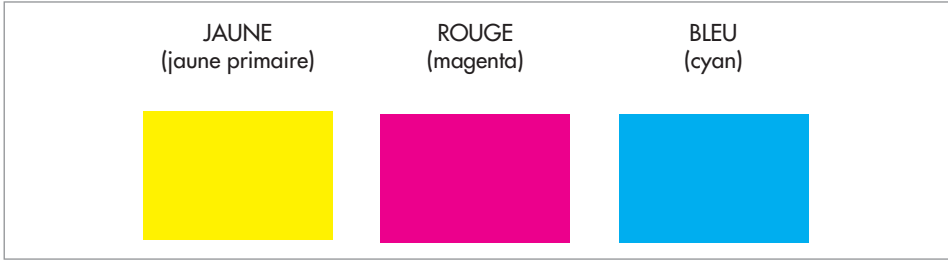
Le texte doit être discret mais lisible, par exemple :

Type de texte	Police	Corps
Message	Arial gras	24
Sous-titre	Arial gras	18
Échelles	Arial gras	14
Textes	Arial	20
Légendes	Arial	18
Notes	Times italique	14
Sources	Times italique	14

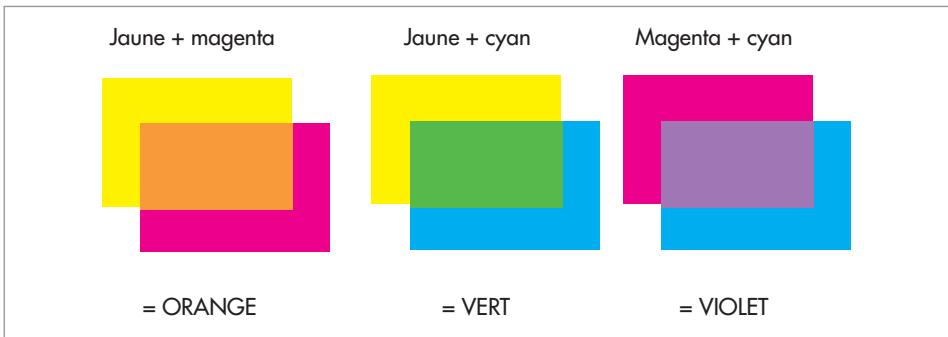
*La perfection n'est pas quand on ajoute, c'est quand on retire.  
(Léonard de Vinci)*

En résumé, le respect de ces règles simples donne à l'orateur la certitude d'être mieux écouté. Son discours est plus naturel ; il commente ce qu'il montre sur l'écran. Enfin, son auditoire est plus attentif ; il n'a pas d'efforts de lecture à fournir.

**Figure 8.11 : Toutes les couleurs sont composées à partir de trois couleurs primaires**



**Figure 8.12 : En mariant ces couleurs deux à deux, on obtient des couleurs composées**





## ■ CRÉEZ UNE AMBIANCE AVEC LA COULEUR

La couleur joue un rôle spécifique dans la construction d'un message visuel. Elle n'est pas là pour « faire joli » mais pour apporter une valeur ajoutée et améliorer la compréhension du message. Son pouvoir est cependant tellement affectif qu'il faut en comprendre les données fondamentales et maîtriser son emploi.

### Comprendre les données fondamentales de la couleur

L'emploi de la couleur requiert la compréhension d'un certain nombre de notions de base : vocabulaire minimum, logique de l'harmonie des couleurs, signification des couleurs.

#### *Vocabulaire de la couleur*

Les professionnels ont en commun un vocabulaire précis pour les couleurs : les couleurs primaires et complémentaires, les tons rabattus et dégradés, le cercle chromatique et la sphère des couleurs.

#### Couleurs primaires et complémentaires

Il existe une multitude de couleurs et, dans leur grande majorité, elles possèdent un nom qui les identifie : émeraude, terre de Sienne, indigo... En fait, elles sont toutes composées à partir de trois couleurs, appelées couleurs primaires (figure 8.11) :

- jaune primaire ;
- magenta (rouge) ;
- cyan (bleu).

En les composant par deux, on obtient des couleurs composées (figure 8.12) :

- jaune + magenta = orange ;
- jaune + cyan = vert ;
- magenta + cyan = violet ;

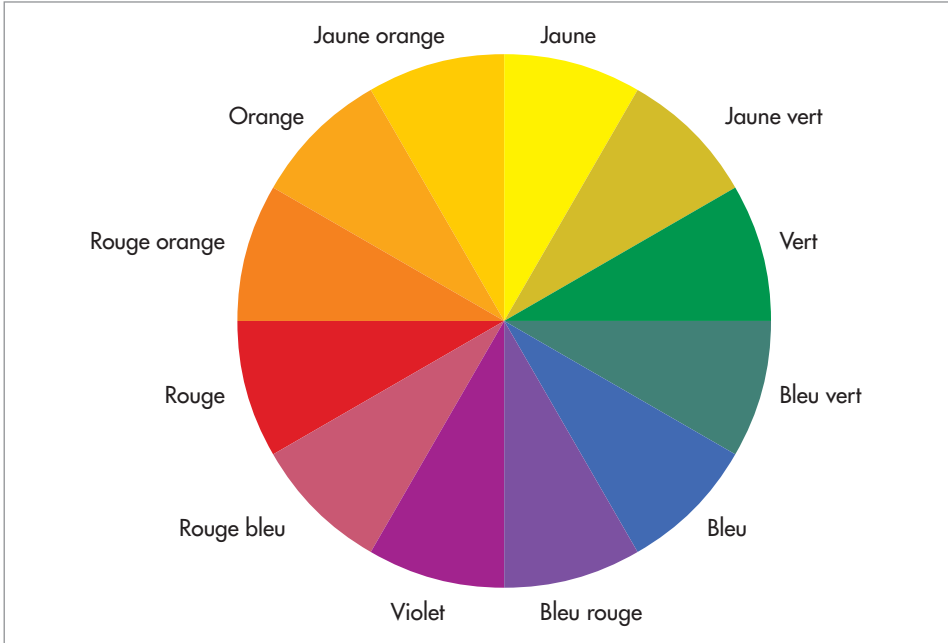
Chacune des trois couleurs primaires a pour complémentaire le mélange des deux autres en quantités égales :

- complémentaire du jaune = violet ;
- complémentaire du cyan = orange ;
- complémentaire du magenta = vert.

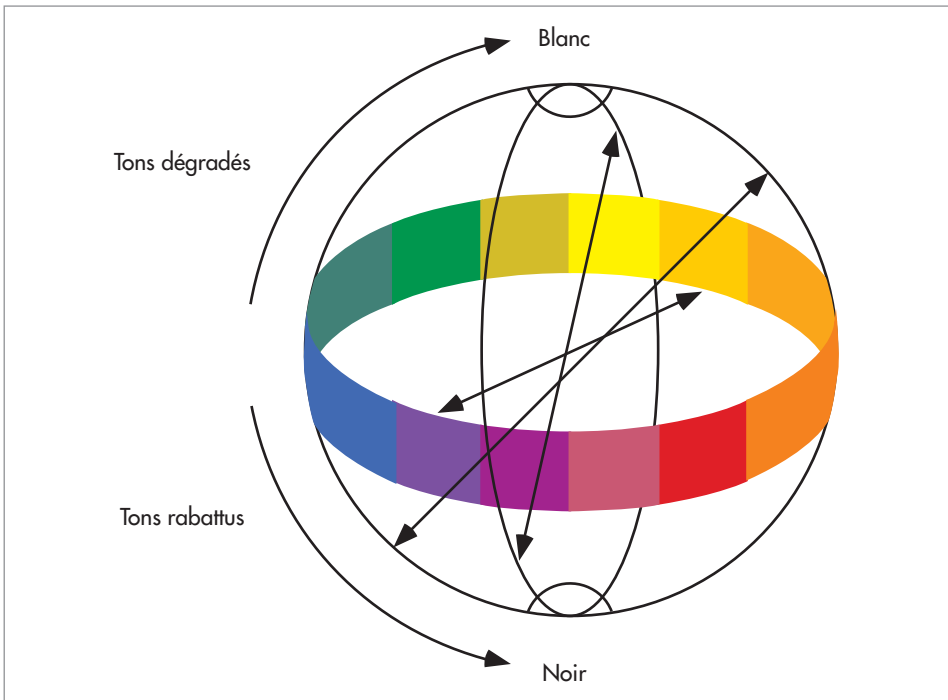
Les couples de couleurs primaire/complémentaire constituent la base des compositions de couleurs.

*Alors que  
le sujet,  
la forme,  
la ligne  
s'adressent  
d'abord  
à la pensée,  
la couleur  
n'a aucun  
sens pour  
l'intelligence,  
mais elle  
a tous les  
pouvoirs sur  
la sensibilité.  
(Eugène  
Delacroix)*

**Figure 8.13 : Le cercle chromatique présente les 12 premières couleurs**



**Figure 8.14 : Le monde des couleurs peut être représenté à la surface d'une sphère**



### Tons rabattus et dégradés

Le blanc et le noir sont des couleurs un peu à part, qui permettent de créer un autre type de variation des couleurs. Chaque couleur peut ainsi être composée avec plus ou moins de blanc ou de noir.

- les tons rabattus (dits aussi « rompus » ou « salis ») sont obtenus par addition de noir ;
- les tons dégradés sont obtenus par addition de blanc.

### Cercle chromatique et sphère des couleurs

Le cercle chromatique permet d'avoir une représentation des douze premières couleurs :

- les trois couleurs primaires ;
- les trois complémentaires ;
- les six premiers niveaux de teintes intermédiaires.

Chaque couleur retrouve sa complémentaire diamétralement opposée (figure 8.13). On peut aller plus loin et représenter le monde de la couleur à la surface d'une sphère. À l'équateur, on positionne les douze couleurs du cercle chromatique ; au pôle supérieur de la sphère, on place le blanc ; au pôle inférieur, le noir. Tous les tons sont dégradés en montant vers le nord, rabattus vers le sud. Parallèles et méridiens déterminent des zones spécifiques. À chaque point de la surface de la sphère – soit une couleur définie – correspond une complémentaire diamétralement opposée (figure 8.14).

On a répertorié et analysé toutes les couleurs dans des nuanciers. Le plus célèbre d'entre eux est la gamme Pantone. C'est avec eux que maquettistes et imprimeurs travaillent pour composer les encres d'imprimerie. Certains logiciels ont adopté cette nomenclature pour faciliter les interfaces.

### *Logique de l'harmonie des couleurs*

« On ne discute pas des goûts et des couleurs. » L'adage semble affirmer qu'il n'y a pas de règle d'assemblage des couleurs ; or ce n'est pas tout à fait exact : il y a une logique à l'harmonie des couleurs car l'œil recherche l'équilibre, et l'harmonie se construit.

Figure 8.15 : Le cercle chromatique permet la composition systématique d'accords

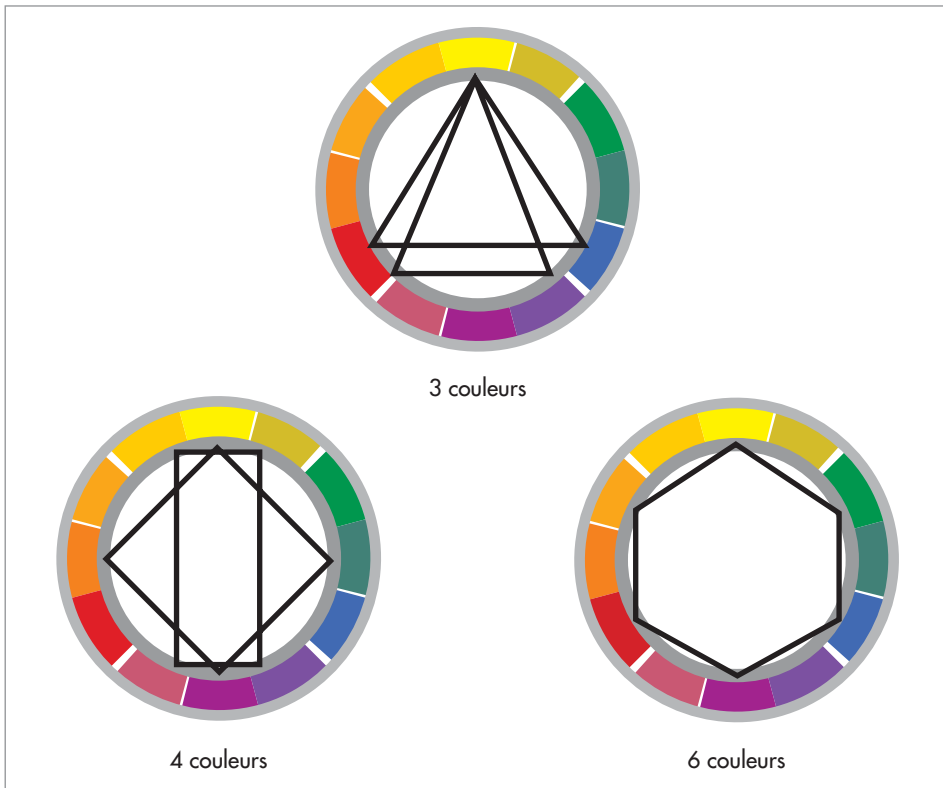
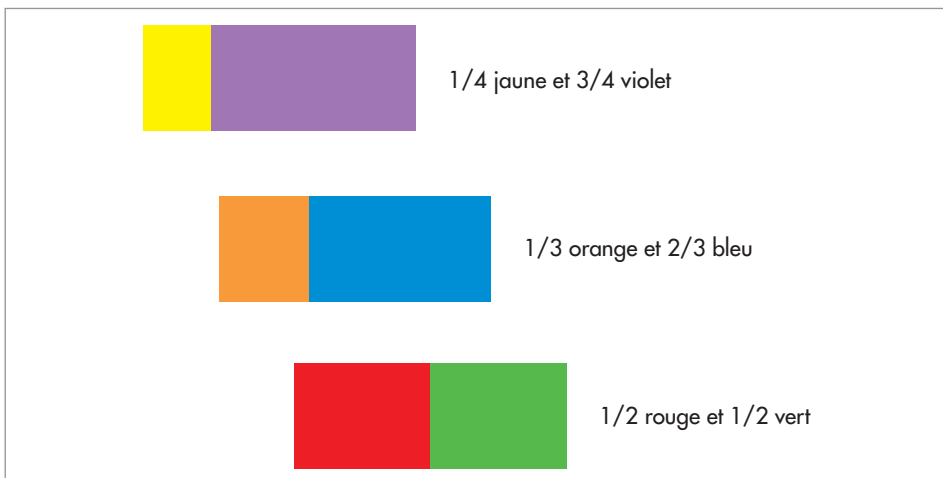


Figure 8.16 : L'équilibre des contrastes doit tenir compte de la quantité de chaque couleur



## L'œil recherche l'équilibre

L'expérience montre qu'à partir du même assemblage de couleurs, chaque individu réagit différemment. Certains trouvent harmonieux un assemblage de couleurs ayant un caractère d'analogie : tons froids, tons chauds ou tons pastels. Ils sont choqués par les grands écarts de contrastes ou les oppositions de complémentaires.

Ces appréciations sont subjectives et n'ont aucune valeur scientifique. En revanche, on peut dire qu'il existe une harmonie objective entre certaines couleurs, si l'on tient compte des données physiologiques du système œil-cerveau.

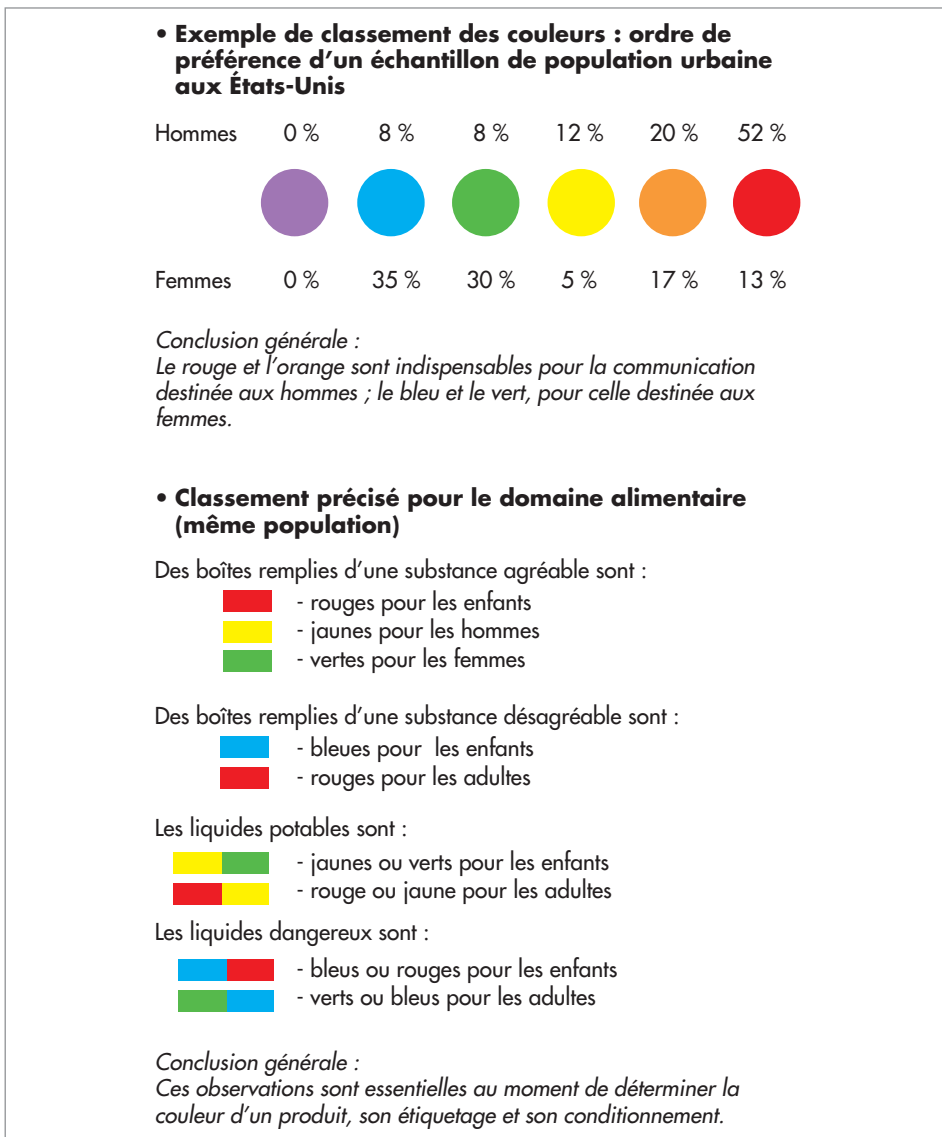
- Dans les expériences de contraste successif et de contraste simultané, l'œil produit toujours la couleur complémentaire pour se rééquilibrer.
- Le gris moyen correspond à l'état d'équilibre exigé par notre système de vision. On peut donc proposer la conclusion suivante : deux couleurs ou plus sont harmonieuses lorsque leur mélange optique donne le gris neutre.

## L'harmonie se construit

L'harmonie entre deux ou plusieurs couleurs doit donc être construite pour atteindre un équilibre optique : le gris neutre. Pour cela, il faut tenir compte de deux facteurs : le choix des couleurs et la quantité de chacune d'elles. La conjugaison de ces deux facteurs permet de composer harmonieusement les couleurs.

- **Le choix des couleurs** se fait généralement à partir du cercle chromatique. On a donc des accords systématiques par 2, 3, 4 ou 6 couleurs :
  - accords de deux : couleurs diamétralement opposées,
  - accords de trois : triades engendrées par un triangle,
  - accords de quatre : sommets de carrés ou rectangles inscrits,
  - accords de six : sommets d'hexagones inscrits (figure 8.15).
- **La quantité de chaque couleur** est déterminée par la capacité d'absorption ou de saturation des trois primaires par rapport au blanc et au noir ou par rapport à des tons rabattus, dégradés ou complémentaires. Par exemple :
  - 1/4 de jaune + 3/4 de violet,
  - 1/3 d'orange + 2/3 de cyan,
  - 1/2 de magenta + 1/2 vert (figure 8.16).

**Figure 8.17 : La valeur psychologique des couleurs est mesurable**



Ces réflexions paraissent un peu fastidieuses, mais elles sont indispensables pour aborder le point suivant sur la signification des couleurs, ce qui permettra de maîtriser l'emploi de la couleur dans la composition des messages visuels.

### ***Signification des couleurs***

Depuis longtemps les peintres savent utiliser telle couleur plutôt qu'une autre pour exprimer un climat particulier : le rouge pour la guerre, le bleu clair pour la sérénité... Cet aspect est essentiel dans le choix d'une couleur pour éviter les contresens et les incompréhensions. L'auteur doit donc prendre en compte le fait que les couleurs sont un langage, et que notre civilisation a son dictionnaire.

### **Les couleurs sont un langage**

Comme les mots ou les gestes ont un sens, les couleurs sont porteuses de signification. Ces significations ne sont pas univoques ; de plus, elles jouent sur plusieurs registres. C'est à ce titre que l'on peut parler de langage des couleurs comme un système de signes permettant de communiquer.

Ainsi, un message coloré (texte et/ou graphique) nous en dit plus que le même message en noir et blanc ; réciproquement, émettre un message avec de la couleur, c'est enrichir et renforcer le simple message en noir et blanc. Par son langage propre, la couleur ne doit pas contredire le contenu du message. Au contraire, elle doit apporter une valeur ajoutée spécifique : créer une ambiance pour faciliter la compréhension du message.

### **Notre civilisation a son dictionnaire**

Le langage des couleurs n'est pas universel : chaque culture a donné une signification propre aux couleurs. Par exemple, le blanc est signe de pureté en Occident, et signe de deuil en Extrême-Orient ; nous habillons les nouveau-nés de blanc, ce qui est inconcevable dans le pays du Milieu. On dit d'une entreprise déficitaire qu'elle est dans le rouge, le vert est signe d'espérance, etc.

Pour que les messages soient compréhensibles, il est donc impératif de respecter les connotations usuelles des couleurs dans une culture précise.

Dans une culture, le langage des couleurs joue sur deux registres :

- **le registre symbolique**, qui fait référence à une tradition ;
- **le registre psychologique**, qui fait référence au système de valeurs qui ont cours à un moment donné (figure 8.17).

**Figure 8.18 :** C'est l'écart de contraste qui rend un texte lisible, non la grosseur



**Figure 8.19 :** Chaque couleur produit un effet spatial particulier





## Maîtriser l'emploi de la couleur

La couleur est d'un emploi délicat, c'est peu de le dire. Les « données fondamentales » proposées ci-dessus fixent un cadre théorique dans lequel l'auteur peut travailler. Il lui reste à déterminer ce qu'il doit colorer, avec quelles couleurs, et selon quelle densité, pour faire passer son message. C'est ici un travail de communication.

Maîtriser l'emploi de la couleur en communication, c'est faire des choix judicieux. Pour cela, nous recommandons à l'auteur de s'appuyer sur les commandes de base développées dans la première partie et de tenir compte de trois facteurs :

- la lisibilité d'un texte coloré ;
- la visibilité d'un objet graphique coloré ;
- le service exclusif du message.

### *Lisibilité d'un texte coloré*

Un titre ou un fragment de texte peut être coloré, ainsi que le fond sur lequel il est situé. Il importe avant tout qu'il soit lisible. Pour cela, il faut tenir compte de l'écart de contraste entre couleurs et de l'effet spatial de chaque couleur.

Ainsi, un message est compris plus rapidement si la couleur utilisée correspond implicitement à son sens. Par exemple, dans un graphique, la couleur rouge des résultats symbolise immédiatement des pertes.

### **L'écart de contraste augmente la lisibilité...**

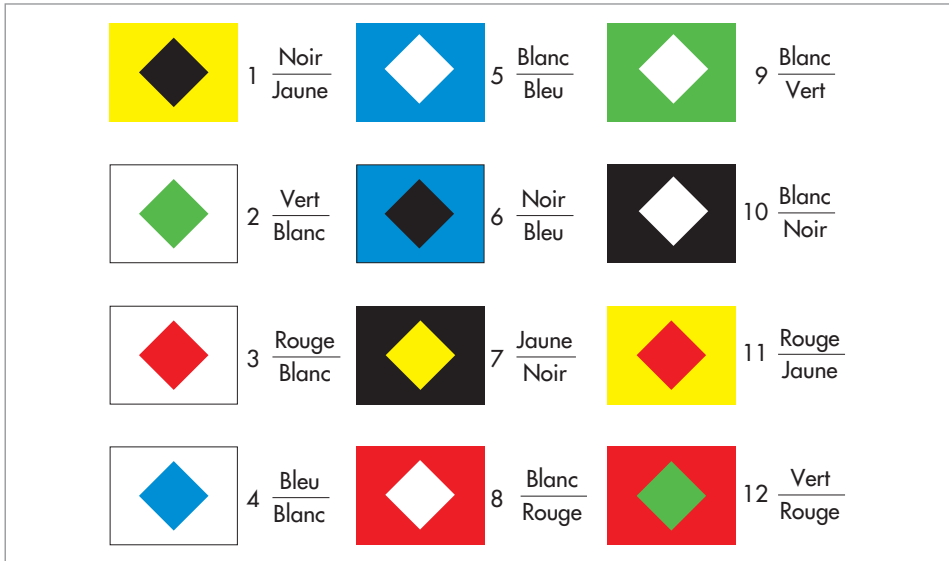
L'écart de contraste entre deux couleurs désigne leur position relative sur le cercle chromatique. Plus l'écart est important, plus la lisibilité est augmentée. La taille des caractères intervient dans une moindre mesure (figure 8.18). On peut affirmer que :

- un texte en noir sur fond blanc offre la meilleure lisibilité ;
- une couleur de fond trop voisine de celle du texte affaiblit la lisibilité ;
- le rapport de certaines couleurs complémentaires (vert/rouge, bleu/orange) peut créer des vibrations optiques nuisibles à la lisibilité.

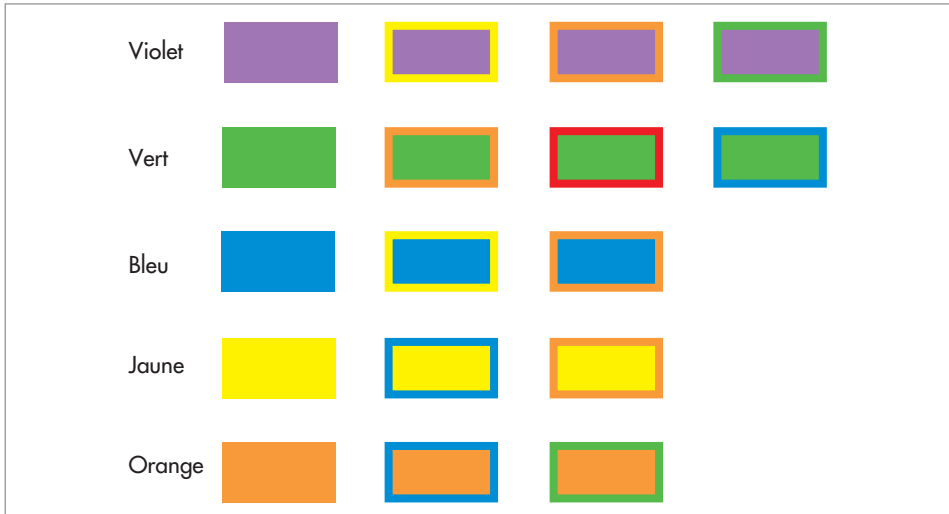
### **... ainsi que l'effet spatial de la couleur**

Ce terme désigne un phénomène simple : les tons chauds du cercle chromatique (du jaune orangé au violet rouge) donnent la sensation d'être en avant par comparaison aux tons froids. Ainsi, sur un fond identique, des lettres de couleurs différentes ne ressortent pas de la même manière (figure 8.19).

**Figure 8.20 : La visibilité des contrastes est étalonnée**



**Figure 8.21 : Le cadre renforce la visibilité d'une couleur**



## **Visibilité d'un objet coloré**

La visibilité d'un objet graphique est sa capacité à être facilement repérée par l'œil. Or, notre environnement est saturé d'images et nous développons une faculté de sélection redoutable pour les créateurs.

Pour qu'un objet soit bien vu, il faut donc jouer sur l'intensité, le contraste et la masse, et utiliser les ressources du cadre.

### **Jouer sur l'intensité, le contraste et la masse**

Sur des transparents, des diapositives ou des affiches, il faut composer avec l'effet dû à la distance. La visibilité d'une couleur est accentuée par :

- l'intensité : les couleurs pures sont plus intenses ;
- le contraste : les écarts de contraste importants se voient mieux ;
- la masse : les aplats (couleur étendue de façon uniforme, non tramée) sont plus visibles que les dégradés.

Ces remarques sont à pondérer lorsqu'il y a du texte à l'intérieur des objets colorés.

On peut classer les contrastes les plus visibles à grande distance (figure 8.20). Toutefois, il convient d'éviter la juxtaposition de couleurs que l'œil ne peut appréhender simultanément ; elle le fatigue et ralentit sa lecture : violet/vert, violet/rouge, orange/vert-bleu, jaune/bleu.

### **Utiliser les ressources du cadre**

On peut enfin renforcer la visibilité d'une couleur dominante en utilisant un cadre coloré (figure 8.21).

## **Mise en valeur du message**

Tout ce qui a été dit auparavant n'a qu'un objectif : un meilleur service du message, de ce que l'auteur souhaite dire et faire comprendre. On a montré l'ampleur des possibilités dans l'utilisation de la couleur ; l'imagination de l'auteur peut exercer sa créativité. Autrement dit, tout lui est permis pourvu qu'il respecte les règles énoncées : c'est la condition *sine qua non* de l'efficacité dans la transmission de son message.

Figure 8.22 : Privilégier d'abord la sobriété et le dépouillement

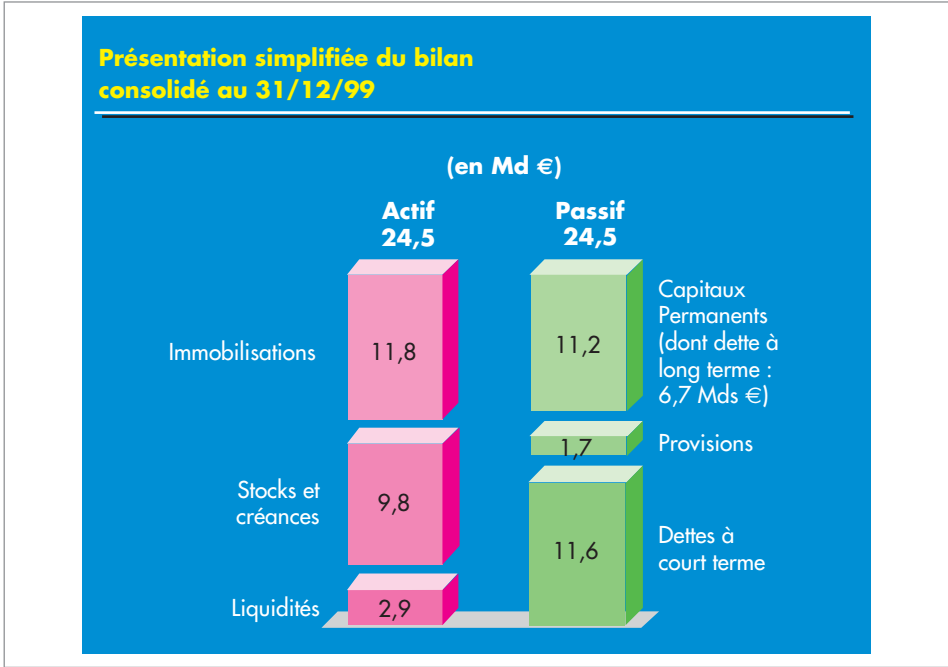
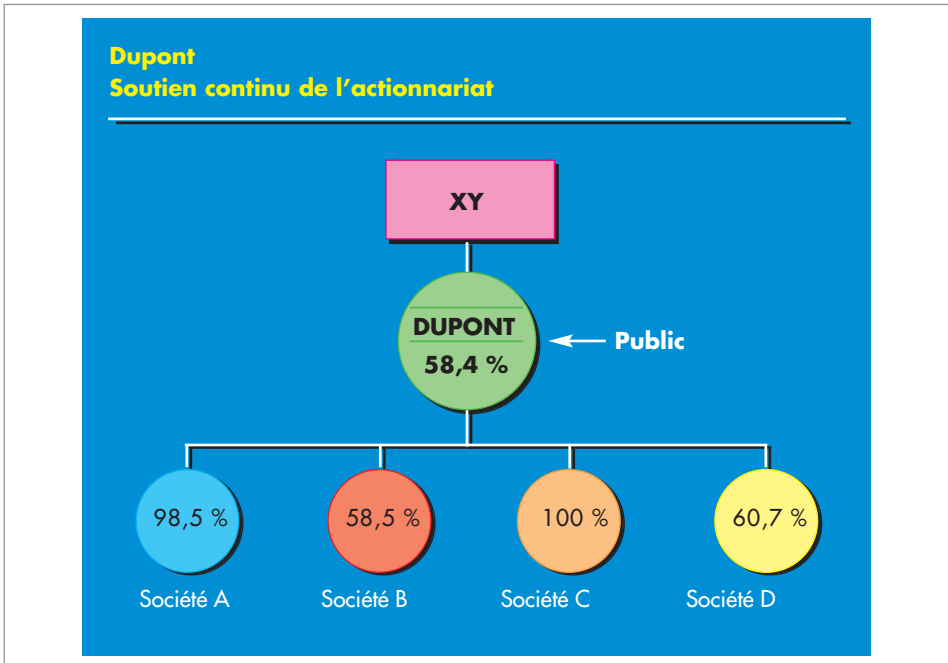


Figure 8.23 : Choisir les couleurs pour mieux visualiser les données



Pour renforcer ce point et conclure ces réflexions sur la couleur, rappelons les paramètres dont il faut tenir compte, et comment créer et respecter une ambiance.

### Paramètres dont il faut tenir compte

Pour choisir la couleur d'un texte ou d'un graphique, l'auteur doit tenir compte de trois paramètres majeurs :

- **les règles de lisibilité** et de visibilité ;
- **les valeurs psychologiques et symboliques** des couleurs à une époque donnée, pour une culture donnée ;
- **les habitudes et les tendances** d'une entreprise, d'un métier et, pourquoi pas, d'une mode.

### Climat à créer ou à respecter

Puisque la valeur ajoutée de la couleur est de l'ordre affectif, son rôle est éminemment stratégique ; il doit cependant être le plus discret possible. Créer un climat ou respecter celui qui existe déjà demande du doigté et ne permet pas d'erreur.

À l'auteur qui commence à colorer ses présentations visuelles ou ses documents, nous proposons deux principes de conduite. Ils sont volontairement simples pour être facilement mis en œuvre et pour éviter les fautes de goût ou d'appréciation.

- **Privilégier d'abord la sobriété et le dépouillement.** De ce principe découlent d'autres recommandations :
  - préférer toujours le fond blanc pour les transparents et, pour les autres supports, un fond foncé avec un texte clair (jaune ou blanc) ;
  - utiliser la couleur comme appui ou accompagnement (fond de texte dégradé, point sur un « i », nom de produit) (figure 8.22).
- **Choisir les couleurs pour mieux normaliser les données ;** on en déduit qu'il faut :
  - choisir une couleur dominante et éventuellement, sa complémentaire ;
  - attribuer une couleur à un thème, à un chapitre, et respecter la charte graphique de l'entreprise ;
  - si nécessaire, composer les autres couleurs autour de la dominante, à l'aide des règles de l'harmonie (figure 8.23).



## Ils ont testé la méthode

### Le support visuel doit être sobre et esthétique

Le support écrit ou visuel ne s'improvise pas.

L'organisation et la présentation sont une discipline à part entière.

Ne pas négliger la forme (la réalisation est un facteur important).

L'unité de style est un repère.

La forme est le vecteur du fonds.

La forme rend le contenu vivant.

La forme est un vecteur favorisant.

Utiliser des transparents format paysage et bien les aérer.

Ne pas vouloir tout mettre sur un transparent. L'essentiel est suffisant.

La quantité de texte doit être minimale.

La densité d'un exposé est néfaste pour son assimilation par le public.

Faire des supports simples, faciles à comprendre et comportant un message.

Tirer le maximum des supports visuels.

Un message par visuel : clair et concis.

N'exprimer qu'une idée principale à la fois sur les supports.

Pas plus de trois idées secondaires par vue.

Construire les visuels avec une logique d'arborescence toujours visible et rapidement identifiable.

Le lecteur spectateur doit pouvoir se raccrocher à des repères dont les traces doivent être claires.

Rappeler constamment le plan, donner de multiples points de repère au cours de l'exposé.

Considérer que l'auditeur a besoin d'être guidé, qu'il a une capacité d'écoute faible, qu'il ne retiendra que peu d'informations et que la présentation doit être soignée.

Ayez quelques documents en secours.

Avoir en *back-up* les réponses aux objections prévues.

### Il faut savoir utiliser le support visuel

Les vues ne sont que des aides visuelles, ce qui compte, c'est l'orateur.

Les transparents ne sont que le support des messages.

Un exposé oral se prépare à l'oral.

Il faut penser à ce que l'on dit et non l'apprendre par cœur.

Veiller à l'interaction entre le support (texte et graphique) et la partie orale.

Importance du regard sur l'autre.

Capter l'attention dès le départ, rester au contact de l'auditoire

Faire vivre sa présentation, rester obsédé par le besoin de garder son audience intéressée, améliorer sa présence.

Convaincre après avoir compris.  
 La qualité de la prestation repose sur la conviction/motivation.  
 Ne pas jouer sur le suspense.  
 Prendre un ton différent en fonction des messages.  
 Rappeler toujours le plan dans la communication.  
 Ne pas hésiter à répéter. À l'oral, dire, redire et re-redire  
 Répéter/marteler ses messages clés tout au long de la présentation.  
 Dire les choses simplement. Reformuler en permanence.  
 Résumez et n'hésitez pas à répéter les messages clés.  
 Demandez-vous toujours si votre audience vous comprend ou vous êtes mort !  
 Il ne faut pas apprendre par cœur mais avoir tout présent à l'esprit.  
 Faire passer le message plutôt que présenter.  
 Importance de la prestation « physique » par rapport au texte.  
 Parler et non écrire pour un exposé oral.  
 Être attentif aux autres.  
 Parlez aux auditeurs.  
 Rester soi-même, profitez de ses atouts, rester naturel.  
 Préparer, s'entraîner, répéter, répéter, répéter.  
 Prévoir les interventions de son auditoire.  
 L'entraînement est la clé d'une communication orale.  
 Faire attention au temps dont on dispose.

## Des règles aussi pour des réunions réussies

L'important dans la réunion, c'est... la réunion  
 Rappelez-vous que l'important c'est « la réunion + la communication » et non la présentation elle-même.  
 Importance de la check-list avant la réunion.  
 Définir les objectifs de toute réunion.  
 Préparer les réunions autour de l'objectif à atteindre.  
 Annoncer au préalable le plan et les modalités de la réunion.  
 Être directifs dans la conduite de la réunion.  
 Une réunion doit aboutir à un produit fini.





## En conclusion

Arrivé à la fin de cet ouvrage, vous avez déjà accompli un effort considérable. Certaines méthodes ou techniques ont pu vous paraître relativement faciles à mettre en œuvre, surtout si elles correspondent déjà à votre formation et à vos préoccupations ; en revanche, d'autres points ont pu vous paraître beaucoup plus complexes à maîtriser.

Nous tenons à vous rassurer : leur maîtrise est à votre portée ; avec le temps (et du travail) vous devez arriver à les dominer raisonnablement. Pour vous faciliter la tâche, nous vous conseillons, au lieu de vouloir tout faire à la fois, de vous efforcer d'assimiler parfaitement un « sujet » complet avant de passer au suivant ; par exemple, vous pouvez vous donner comme objectifs successifs de :

- ***rédigé tous vos titres sous forme de messages ;***
- ***vous limiter à trois points*** en toutes circonstances ;
- ***raccourcir systématiquement d'un tiers*** tout texte que vous venez de jeter sur le papier ;
- ***maîtriser la technique des graphiques.***

Gageons que vous serez vous-mêmes étonné de la rapidité de vos progrès et des réactions favorables de votre entourage, ce qui devrait vous encourager à poursuivre vos efforts.



# Annexes

---

Le cas Tique

Corrigés des exercices

Bibliographie



# Le cas Tique

Le cas Tique est un cas de management relativement peu complexe, élaboré à partir d'une situation classique.

Il est destiné à être utilisé tout au long d'une formation¹ et permet d'aborder, successivement :

- l'analyse des données et l'extraction des messages ;
- l'illustration des messages par des graphiques de communication ;
- la construction d'une structure d'analyse ;
- l'analyse de la situation ;
- l'élaboration de plusieurs structures de communication adaptées à la situation, mais destinées à des publics différents ;
- la préparation d'un support d'exposé oral.

---

1. NB : Il n'y a pas de corrigé type pour le cas Tique, car il serait trop long ou trop réducteur de reproduire la grande diversité et la richesse des réponses imaginées par les participants aux séminaires.

Tableau 1 : Parts de marché européen des fabricants de tiques

Société	Volume (M. unités)	Part de marché	
		%	% cumulé
1. Pucés & Tiques	150	60	60
2. Société A	50	20	80
3. Société B	15	6	86
4. Société C	15	6	92
5. Société D	10	4	96
6. Société E	7	2,8	98,8
7. Mueller-SFAI	3	1,2	100
Total	250	100	/

## ■ DONNÉES DE BASE

Le tique est un composant important pour l'industrie électronique.

### Deux segments de marché

Le tique s'adresse à deux types de fabricants produisant :

- des équipements de bureautique ;
- des tableaux de contrôle pour équipements d'électroménager.

### Un produit technique mais banalisé

C'est un produit assez technique, mais banalisé : le choix d'un fournisseur s'effectue donc, de manière classique, en fonction de la qualité, du prix, des délais de livraison et de la fiabilité d'approvisionnement.

### Une vive concurrence

À l'intérieur de chaque segment de marché, les fabricants sont assez nombreux et la concurrence entre eux est extrêmement vive. Depuis un an, le marché se restructure et les petites sociétés cherchent des « créneaux » pour se protéger. Ceci les incite à mettre en œuvre des stratégies de positionnement axées sur la qualité et la fiabilité d'approvisionnement.

Sept fabricants se partagent actuellement le marché européen.

- **Puces & Tiques S.A.**, le plus gros fabricant de tiques, avec un volume annuel de 150 millions d'unités, contrôle 60 % du marché (74 % il y a 5 ans). Puces et Tiques est le principal fournisseur de plusieurs des grands fabricants d'équipements bureautiques et de tableaux de contrôle et, au cours de ces dernières années, sa direction s'est un peu endormie.
- **La société A**, numéro 2 sur le marché, fabrique 50 millions d'unités. Sa fiabilité est un peu moins bonne que celle de Puces & Tiques SA ; elle doit, pour beaucoup, sa position à la politique de plusieurs acheteurs de s'approvisionner auprès de deux fournisseurs. Sa position est vulnérable, si des fabricants plus petits décident de l'attaquer.
- **Cinq autres sociétés** (B, C, D, E ainsi que Mueller-SFAI) fabriquent respectivement 15, 15, 10, 7 et 3 millions d'unités. Au cours des cinq dernières années, ces sociétés gagnent des parts de marché, grâce à des produits et un service de très haute qualité, ainsi qu'à des campagnes de marketing agressives (tableau 1).





## ■ UN PROBLÈME : QUE FAIRE DE MUELLER-SFAI ?

Mueller-SFAI (anciennement Müller und Sohne) est une société familiale qui, ayant des besoins de trésorerie accrus pour financer une croissance rapide, a cédé, il y a 3 ans, son capital à un groupe français important, la Société française d'automatismes intégrés (SFAI).

SFAI fabrique une large gamme de tableaux de contrôle, d'équipements bureautiques et de robots industriels. Son PDG, monsieur Lebesogneux, craignant une pénurie possible de composants électroniques, avait acheté plusieurs sociétés, dont Mueller. Malheureusement, ces sociétés ne contribuaient guère aux bénéfices de la SFAI et, après 3 années déficitaires, M. Lebesogneux a démissionné pour devenir consultant.

L'actuel PDG s'emploie à renforcer la structure et l'identité du Groupe. D'où la réunion extraordinaire qui doit régler un problème épineux : que faire de Mueller-SFAI ?

## ■ LE PROBLÈME À RÉSOUDRE

### Une situation actuelle fragile

Mueller-SFAI vend 3 millions de tiques par an à un prix de 6,80 € l'unité, soit un CA annuel de 20,4 M€. N'ayant pas atteint une dimension suffisante, elle perd de l'argent sur un marché devenu très compétitif.

En effet, les coûts de production de Mueller-SFAI se montent à 18,3 M€ pour ce volume de production. Les frais de vente et de marketing représentent 8 % du CA auprès de clients extérieurs au Groupe, soit 1,63 M€ ; les frais administratifs et de siège sont refacturés par le Groupe à 5 % du CA. La perte annuelle de Mueller-SFAI représente 550 000 €.

Mueller-SFAI a fait récemment des efforts importants pour améliorer la qualité de ses produits. Ceux-ci sont désormais comparables en qualité avec ceux de ses concurrents et même légèrement supérieurs pour certaines applications. De plus, le personnel de la production et de la vente a fait de grands progrès en matière de relations-clients et de service après-vente. L'image de la société auprès des acheteurs de tiques n'a cependant pas encore pleinement bénéficié des améliorations effectuées.

Tableau 2 : Prix de revient de Mueller-SFAI en fonction du volume produit

Volume produit	Frais fixes		Frais variables par unité (€)	Prix de revient par unité	
	Total (M€)	par unité (€)		(€)	+ 10 % (€)
3	10	3,30	2,80	6,10	6,70
4	10	2,50	2,80	5,30	5,80
5	10	2,00	2,80	4,80	5,30
6	16	2,70	2,80	5,50	6,00
7	16	2,30	2,80	5,10	5,60
8	16	2,00	2,80	4,80	5,30
9	16	1,80	2,80	4,60	5,10
10*	16	1,60	2,80	4,40	4,80

* M. unités/an = production maximum sans investissement supplémentaire.

Tableau 3 : Marché européen des tiques - Niveau de prix selon volume

Fabricant	Client	Volume annuel (M. unités)	Prix/unité (€)	Valeur (M€)	Écart par rapport au moins cher
Puces & Tiques	United Control Dupont & Cie	4	4,80	19,2	0 + 16,6 %
		2	5,60	11,2	
Total		6		30,4	
Mueller	Divers	3	6,80	20,4	+ 41,6 %

## Des actions déjà entreprises

Mueller-SFAI a lancé une étude pour analyser les moyens propres à redresser sa situation. Parmi les éléments pris en considération :

La structure de prix de revient sortie usine de la Mueller-SFAI en fonction du volume de production (tableau 2).

Deux autres filiales de la SFAI, United Control en Angleterre et Dupont & Cie en France, fabriquent des équipements bureautiques et des tableaux de contrôle. Celles-ci pouvaient représenter de nouveaux débouchés, mais elles s'approvisionnent en tiques auprès de Puces & Tiques SA dont le prix est plus avantageux que celui de Mueller-SFAI, à qualité, délais et fiabilité d'approvisionnement équivalents.

Les besoins annuels des deux autres filiales de la SFAI représentent un marché de 6 millions d'unités et de 30,4 M€ aux prix pratiqués par Puces & Tiques SA (tableau 3).

On notera que la SFAI détient la minorité de blocage dans le capital de chacune des filiales.

## Plusieurs options pour l'avenir

Mueller-SFAI souhaite obtenir les marchés de tiques des autres filiales du Groupe.

Plusieurs options se présentent :

- égaliser les prix pratiqués par Puces & Tiques SA ;
- appliquer la politique de vente inter filiales du Groupe qui préconise une facturation au prix de revient sortie usine + 10 % ;
- égaliser le meilleur prix de Puces & Tiques SA.

Les conséquences de chaque politique de prix sur le CA et le compte d'exploitation de Mueller-SFAI sont illustrés ci-après (tableaux 4 et 5 page suivante).

Tableau 4 : Mueller-SFAI : CA prévisionnels selon marchés et prix de vente

Ventes	Situation actuelle		Hypothèses envisagées					
			Prix Pucés & Tiqués		Prix de Revient + 10 %		Meilleur Prix Pucés & Tiqués	
	Volume (M. Unités) × Prix (€)	CA (000 €)	Volume (M. Unités) × Prix (€)	CA (000 €)	Volume (M. Unités) × Prix (€)	CA (000 €)	Volume (M. Unités) × Prix (€)	CA (000 €)
Clients externes	3 × 6,80	20 400	3 × 6,80	20 400	3 × 6,80	20 400	3 × 6,80	20 400
Dupont & Cie			2 × 5,60	11 200	2 × 5,10	10 200	2 × 4,80	9 600
United Control			4 × 4,80	19 200	4 × 5,10	20 400	4 × 4,80	19 200
Total		20 400		50 800		51 000		49 200

Tableau 5 : Mueller-SFAI, comptes d'exploitation prévisionnels selon marchés et prix de vente (en €)

	Situation actuelle	Hypothèses envisagées		
		Prix actuel Pucés & Tiqués	Prix de Revient + 10 %	Meilleur prix Pucés & Tiqués
Volume (millions d'unités)	3	9	9	9
Prix de vente moyen (€)	6,80	5,64	5,67	5,47
CA (€)	20 400	50 800	51 000	49 200
Prix de revient usine (€)	18 300	41 400	41 400	41 400
Marge brute (€)	2 100	9 400	9 600	7 800
Frais de marketing (€)	1 630	1 630	1 630	1 630
Contribution aux frais administratifs & de siège (€)	470	7 770	7 970	6 170
Frais administratifs & siège (€)	1 020	2 540	2 550	2 460
Bénéfice brut d'exploitation (€)	< 550 >	5 230	5 420	3 710
Différence par rapport aux pertes actuelles		+ 5 780	+ 5 970	+ 4 260

## ■ TRAVAIL DEMANDÉ

### Adopter des points de vue différents...

- Groupe 1 : la direction de Mueller défend sa proposition devant le Comité de direction du Groupe SFAI (dont font partie, entre autres, les responsables de United Control et de Dupont & Cie).
- Groupe 2 : le directeur général de United Control défend son point de vue devant le comité de direction du groupe.
- Groupe 3 : le directeur général de Dupont & Cie défend son point de vue devant le comité de direction du groupe.
- Groupe 4 : le PDG du Groupe SFAI présente sa décision au comité de direction (qui comprend, entre autres, les responsables des trois filiales concernées : United Control, Dupont & Cie, Mueller).

### ... pour effectuer un travail similaire

Vous commencerez par analyser les données chiffrées présentées dans les tableaux pour en tirer plusieurs messages et les illustrer d'un graphique de communication, puis vous construirez une structure d'analyse.

Après avoir analysé la situation correspondant au point de vue du groupe dont vous faites partie, vous construirez la structure de communication de votre raisonnement.

Enfin, vous préparerez le support visuel qui vous aidera à présenter votre argumentation.

NB : à titre de complément d'information vous trouverez en page suivante quelques éléments des comptes d'exploitation prévisionnels suivant le niveau de production envisagé (tableau 6, page suivante).

**Tableau 6 : Mueller-SFAI, comptes d'exploitation prévisionnels  
selon le niveau de production envisagé (000 €)**

Volume (millions d'unités)	5	9
Prix de vente à Dupont & Cie (€)	5,30 (prix de revient + 10 %)	4,80 (meilleur prix Puces & Tiques)
Prix de vente à United Control (€)	/	4,80
CA (€)	31 000	49 200
Prix de revient usine (€)	24 000	41 400
Marge brute (€)	7 000	7 800
Frais de marketing (€)	1 630	1 630
Contribution aux frais administratifs et de siège (€)	5 370	6 170
Frais administratifs & de siège (€)	1 550	2 460
Bénéfice brut d'exploitation (€)	3 820	3 710

# Corrigés des exercices

## Exercice d'introduction : Vrai/Faux¹

- |    |                                                                                                                                                                                             |                                                                      |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---|
| 1  | Un homme apparut après que <i>le propriétaire</i> eut éteint les lumières de son magasin.                                                                                                   | <i>Discutable, c'est un « commerçant »</i>                           | ? |
| 2  | <i>Le voleur</i> ne demanda pas d'argent.                                                                                                                                                   | <i>Le mot « voleur » n'est pas écrit</i>                             | ? |
| 3  | L'homme qui ouvrit la caisse enregistreuse était le propriétaire.                                                                                                                           |                                                                      | V |
| 4  | Le propriétaire ramassa le contenu de la caisse et s'enfuit.                                                                                                                                | <i>Le contenu fut ramassé ; quelqu'un s'enfuit</i>                   | ? |
| 5  | Quelqu'un ouvrit une caisse enregistreuse.                                                                                                                                                  |                                                                      | V |
| 6  | Après que <i>l'homme</i> qui avait demandé l'argent eut ramassé le contenu de la caisse, il s'enfuit.                                                                                       | <i>On ne dit pas que c'est le même</i>                               | ? |
| 7  | La caisse enregistreuse <i>contenait de l'argent</i> , mais l'histoire ne dit pas combien.                                                                                                  | <i>On ne dit pas qu'elle contenait de l'argent</i>                   | ? |
| 8  | <i>Le voleur</i> ouvrit la caisse enregistreuse.                                                                                                                                            | <i>Rien ne dit que le voleur est le propriétaire</i>                 | ? |
| 9  | <i>Le voleur</i> n'emporta pas d'argent.                                                                                                                                                    | <i>Le mot « voleur » n'est pas écrit</i>                             | ? |
| 10 | <i>L'homme</i> s'enfuit du magasin en emportant avec lui le contenu de la caisse.                                                                                                           | <i>On ne dit pas que le contenu a été emporté</i>                    | ? |
| 11 | L'histoire traite d'une série d'événements dans lesquels seules trois personnes sont mentionnées : <i>le propriétaire</i> du magasin, un homme qui demanda de l'argent, un agent de police. | <i>Que le commerçant soit le propriétaire n'est qu'une hypothèse</i> | ? |

## Chapitre 1 – Exercices sur les messages¹

### Exercice 1.1

#### Constatation

L'activité des 55-64 ans progresse partout depuis dix ans.

#### Opinion

Mais la France est à la traîne par rapport aux principaux pays européens.

#### Recommandation

Repoussons l'âge de la retraite.

### Exercice 1.2

En 2008, le CA du produit A a été près du triple de celui du produit B.

En 2009, le CA du produit A a représenté près des trois quarts des ventes.

Le total des ventes de produits a crû régulièrement de 2006 à 2009.

De 2006 à 2009, la structure des ventes n'a pas été fondamentalement modifiée.

### Exercice 1.3

#### Constatation

Toute l'élite des affaires américaines est passée par les *business schools*.

#### Opinion

Le système des *business schools* constitue une des causes majeures du déclin des entreprises américaines.

#### Recommandation

Ne tombons pas dans le piège des *business schools* si nous voulons éviter à la France un déclin similaire à celui des États-Unis.

---

1. Énoncés p. 28 et 29.



## Chapitre 2 – Exercices sur les graphiques¹

### Exercice 2.1

Grâce à une accélération de ses ventes depuis 2000, A est devenu leader sur le marché. B n'a pas su profiter de l'accélération générale constatée depuis 2000.

### Exercice 2.2 (climatisation)

Premier graphique :

La technique n° 2 est la plus chère et toutes les entreprises la proposent.

La technique n° 3 est la moins chère et la moins proposée.

Deuxième graphique :

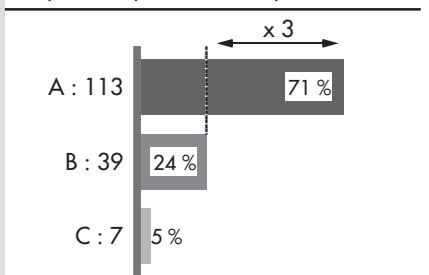
Climax est l'entreprise qui a présenté le plus grand nombre de devis.

ECF a l'offre la plus restreinte.

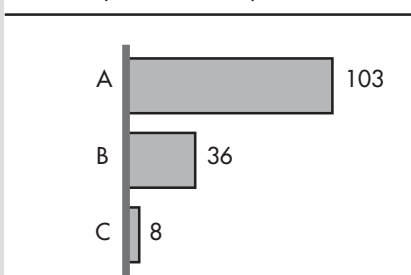
La technique n° 2 est la plus souvent proposée et la technique n° 3 la moins proposée.

### Exercice 2.3

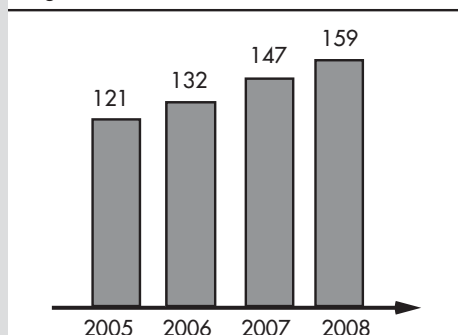
En 2007, le chiffre d'affaires du produit A a représenté près des trois quarts des ventes



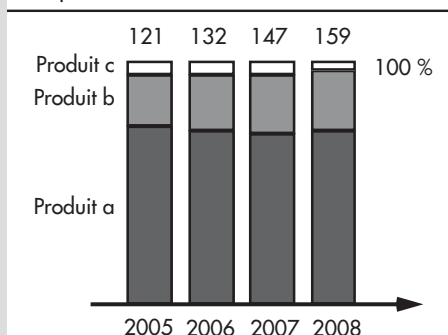
En 2008, le chiffre d'affaires du produit A a été le triple de celui du produit B



Le total des ventes des produits a crû régulièrement de 2005 à 2008



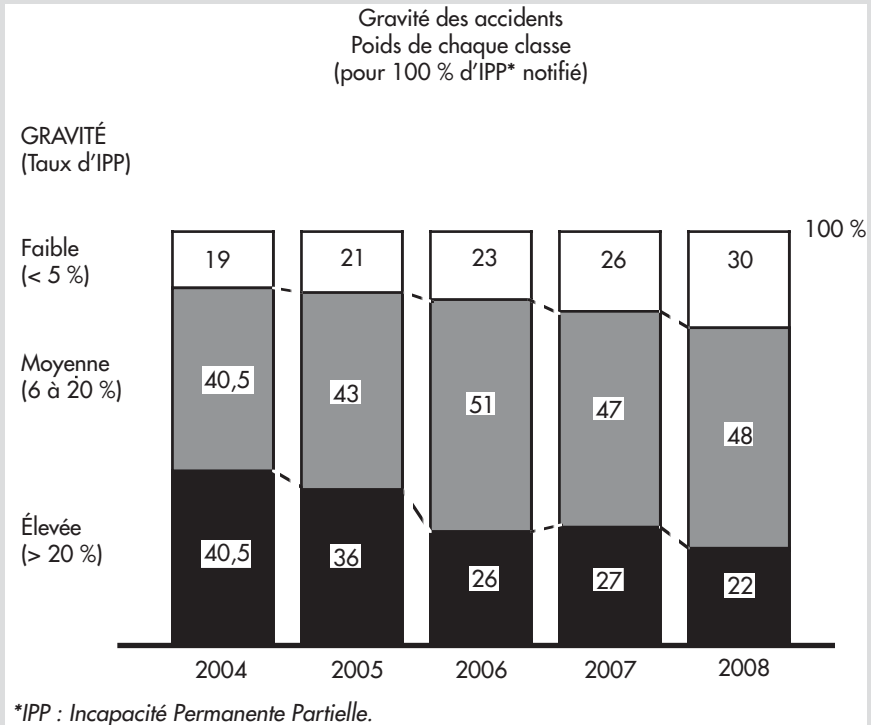
De 2005 à 2008, la structure des ventes n'a pas été fondamentalement modifiée



1. Énoncés p. 91 à 103.

Exercice 2.4 (accidents)

La gravité des accidents a diminué depuis 1991

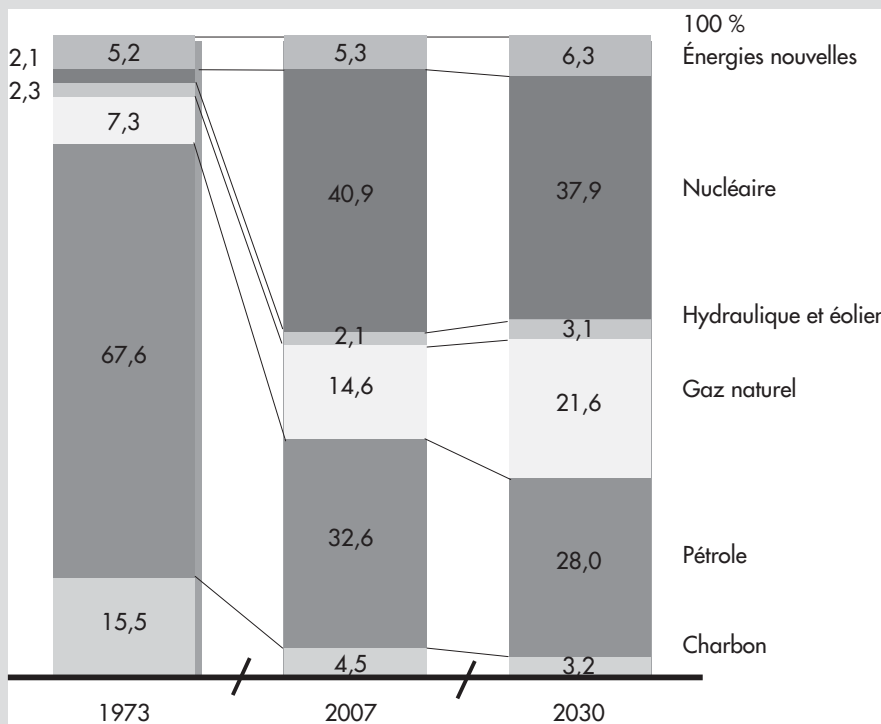


### Exercice 2.5 (énergie)

Messages possibles :

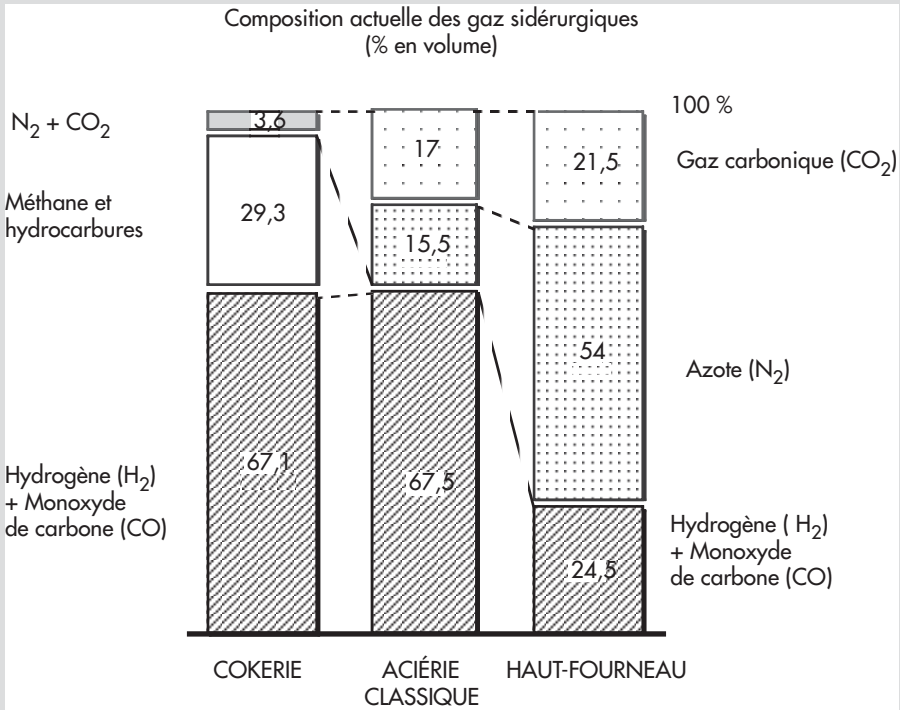
- le nucléaire restera la première source d'énergie en France, alors que le pétrole continuera à décroître ;
- les énergies nouvelles ne croissent que faiblement alors que le gaz naturel prend une part importante ;
- etc.

**Consommation d'énergie primaire en France  
Évolution passée et prévue**

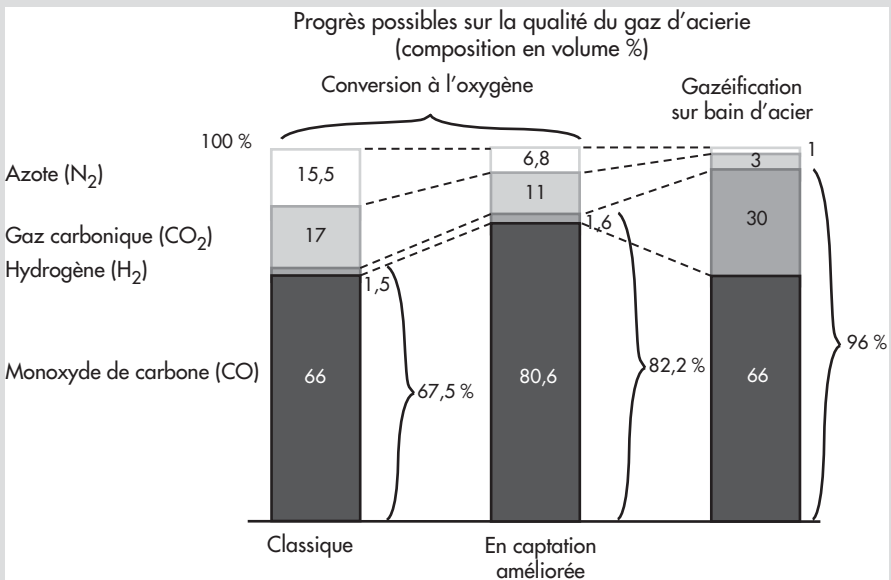


Exercice 2.6 (gaz)

**Le gaz d'aciérie est le plus riche en H₂ + CO**

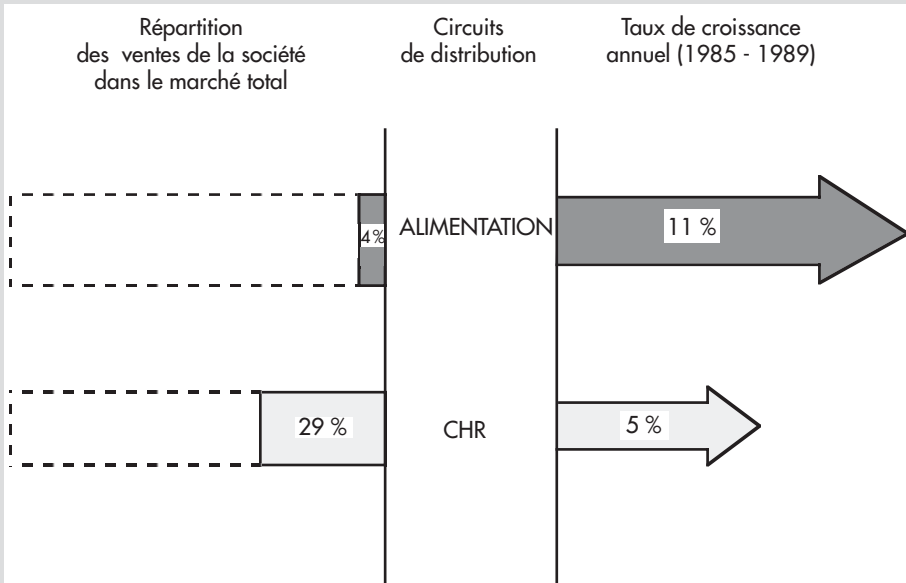


**La gazéification sur bain d'acier donne un gaz d'aciérie plus riche en H₂ + CO (96 %)**











Exercice 2.7 (cafés, hôtels, restaurants)

La position de la société est faible dans le circuit qui croît le plus vite.



## Exercice 2.8

Messages	Types de Graphiques	Comparaison	Histogramme	Tarte	Barres Doubles barres	Colonnes	Courbes	Points	Paliers	Niveau
		P R D E C								
1	Après un fléchissement à la fin des années 90, la production a retrouvé un rythme plus soutenu.	E					2	1		
2	La majorité des factures sont traitées 2 jours après leur arrivée.	R	1				2			
3	Le taux de déchets diminue avec la longueur des séries.	C			1			2	3	
4	Les 3 départements industriels représentent les 3/4 des profits de la société.	D		X						
5	La plus grande part des fonds de recherche ont été alloués à la recherche spatiale.	D		X						
6	Le taux de remise a évolué de façon irrégulière.	E							X	
7	Le regroupement des 2 sociétés devrait permettre la constitution d'un groupe qui se situerait au 10ème rang du secteur.	P			2					1
8	<i>France-soir</i> a le plus gros tirage des 7 quotidiens du soir.	P			X					
9	La consommation de blé par tête semble fonction du niveau du PNB.	C						1		
10	16 % de la population dispose d'un revenu annuel supérieur à 30 000 €	R	1				2			

(D = Décomposition R = Répartition P= Position E = Évolution C = Corrélation)

## Exercice 2.9

**Tableaux 1 et 2** : il s'agit de comparaisons de performances qui requièrent des barres horizontales.

1. Ajouter des barres horizontales en face de chaque nom de mines, proportionnelles à la production.

Préciser qu'il s'agit de mines de bauxite et que les chiffres correspondent aux productions annuelles effectives et non aux réserves ou aux capacités de production.

Ajouter un message – par exemple : « Sur les sept premières mines mondiales, cinq sont australiennes. »

2. Ajouter des barres horizontales en face de chaque nom de banque, proportionnelles à sa capitalisation boursière.

Préciser l'année.

Ajouter un message – par exemple : « Barclays, 9^e banque européenne, représente le tiers de la capitalisation boursière d'HSBC. »

3. Plusieurs représentations graphiques sont possibles. Une représentation assez parlante visuellement consiste à faire trois colonnes – une par année – subdivisées (avec « zone euro » en bas, « Suisse » au milieu et « Suède » en haut et le total au sommet). On peut aussi faire 9 graphiques plus petits, un par pays, avec des colonnes par année.

## Exercice 2.10

**Graphique 1.** Le zéro degré se situe à midi. Le premier segment à partir de midi doit donc être les Italiens, suivis par les Serbes, Portugais, etc., en ordre décroissant, les « Autres » venant en dernier.

**Graphique 2.** De même il faut partir ici de midi avec le segment « Orange » de 44,5 %.

**Graphique 3.** Il faut faire un graphique avec deux colonnes subdivisées de taille égale : en bas, le segment le plus important pour la colonne de gauche – « nombre de salariés » si l'on veut mettre l'accent sur la population, « nombre d'établissements » si l'on veut souligner le nombre d'entreprises concernées – puis aller en décroissant vers le haut avec, au sommet, le segment le plus petit (« Commerce de bois »). Bien entendu, on doit garder le même ordre et les mêmes couleurs pour les segments des deux colonnes.

## Exercice 2.11

**Graphique 1.** Le message n'est pas correct. En fonction de l'objectif recherché, il vaudrait mieux dire : « Les États-Unis enregistrent en 2007 leur moins mauvaise performance depuis 5 ans » ou bien : « Le solde budgétaire américain s'améliore depuis trois ans mais reste encore largement négatif », ou encore : « Le solde budgétaire américain, positif pour la dernière fois en 2001, s'est fortement dégradé jusqu'en 2004, mais, depuis, la tendance s'est inversée », etc.

De plus, les colonnes correspondant à des chiffres négatifs seraient plus explicites en rouge (c'est une convention communément admise puisque l'on dit « être dans le rouge »).

**Graphique 2.** Les mentions « Plus haut historique » et « Dernier chiffre connu » seraient mieux placées sur la colonne correspondante, immédiatement à côté ou en dessous ce qui permettrait de se repérer plus vite et de supprimer le petit rectangle coloré indicateur.

**Graphique 3.** Il s'agit d'une comparaison de performances, non dans le temps mais à un moment donné. Elle doit donc être représentée par un graphique de position : barres horizontales ou, éventuellement, baromètre.

**Graphique 4.** Le chiffre serait mieux positionné à l'extrémité de chaque barre. Une échelle pourrait suffire si l'on n'a pas besoin de grande précision. Il n'y a pas de message.

### Exercice 2.12

**Graphique 1.** Il manque un chiffre au-dessus de chaque pic important et au-dessous de chaque vallée significative.

**Graphique 2.** La légende serait mieux placée au-dessus de chaque courbe car cela permettrait de comprendre le graphique « *au premier coup d'œil* ».

**Graphique 3.** Il manque des traits verticaux pour marquer les décades et un taux global pour la période totale. Mieux encore : on pourrait resserrer la courbe horizontalement et laisser la place à droite pour un petit graphique avec des colonnes terminées en flèche, d'une hauteur proportionnelle à la croissance sur chaque décade ou ensemble de décades.

### Exercice 2.13

**Carte 1.** Le nom « *Suisse* » est mal placé car la première impression, pour quelqu'un ne connaissant pas la géographie de la Suisse, est que les frontières du pays sont autour de la zone beige. Un sous-titre serait donc préférable, tel que : « *Carte linguistique de la Suisse* ». D'autre part, on peut supposer que les pourcentages s'appliquent à la population et non à la superficie, mais ce n'est pas indiqué.

**Carte 2.** Cette carte ne se comprend pas du premier coup d'œil. Il vaudrait mieux faire deux cartes côte à côte : l'une pour les connexions haut-débit, l'autre pour les connexions Wi-Fi.

**Graphique 3.** Ce graphique est fait avec des échelles tronquées sans que ce soit indiqué. De plus, il ne semble pas y avoir de corrélation entre prix et volume. Il serait donc préférable de faire deux graphiques, (à moins que l'on ne veuille justement démontrer cette absence de corrélation).



## Chapitre 3 - Exercices sur la structure¹

### Exercice 3.1 [légumes]

#### Point de vue de la ménagère préparant un repas

- Pour les hors-d'œuvre : carottes, choux, betteraves.
- Comme légumes : navets, lentilles, haricots blancs.
- Pour préparer les sauces : oignons, échalotes.
- Comme salade : laitues, épinards.

#### Point de vue du cultivateur

- À cultiver en espaliers : lentilles, haricots blancs.
- À cultiver sur le sol : choux, laitues, épinards.
- À cultiver dans le sol : carottes, betteraves, navets, oignons, échalotes

#### Point de vue du savant

- Bulbes : oignons, échalotes
- Racines : carottes, navets, betteraves
- Graines : lentilles, haricots blancs
- Feuilles : choux, laitues, épinards

#### Autres points de vue

- Le peintre : classement par couleur
- Le géomètre : classement par forme

### Exercice 3.2 [enterrer une idée]

#### LES OBJECTIONS IRRÉFUTABLES

- |                                                       |                                                        |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 21. On a déjà essayé.                                 | 14. C'est très bien en théorie, mais mon expérience... |
| 3. Ça ne s'est jamais fait.                           | 29. De toute façon, les décisions sont déjà prises.    |
| 25. On s'en est bien passé jusqu'ici.                 | 27. Les risques intangibles sont trop grands.          |
| 8. Ça fait longtemps que je voulais le faire, mais... |                                                        |

#### LE CALENDRIER

- |                                                            |                                                                              |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 23. Ce n'est pas le moment.                                | 16. C'est une solution à court terme, il nous faut quelque chose de durable. |
| 5. Nous ne sommes pas encore prêts, mais le moment venu... | 18. Ça fait dix ans que ça dure, pourquoi changer ?                          |

#### LES « ARGUMENTS » CHIFFRÉS

- |                                                  |                                                            |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 17. Ça n'est pas prévu dans le budget.           | 12. C'est une économie de bouts de chandelles.             |
| 15. On est déjà à 91 %.                          | 6. Bien sûr, on prouve n'importe quoi avec des chiffres... |
| 22. On ne peut pas économiser une demi-personne. |                                                            |

1. Énoncés p. 134 à 146.

## LES « AUTRES »

- |                                                                                |                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 26. Nous faisons déjà mieux que nos concurrents.                               | 2. Ça marche peut-être aux USA, mais en France... |
| 7. Le client n'acceptera jamais.                                               | 19. C'est le problème du Groupe...                |
| 11. Si c'est si bien que ça, pourquoi personne n'a-t-il encore jamais essayé ? |                                                   |

## LES PROBLÈMES DE PERSONNES

- |                                                            |                                                     |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 28. C'est trop compliqué, personne ne comprendra...        | 20. Vous n'y arriverez jamais tant qu'Untel sera... |
| 9. Il faut passer par la voie hiérarchique.                | 10. Les syndicats n'accepteront jamais.             |
| 4. Il faudrait l'accord de... et je suis sûr de son refus. |                                                     |

## LES MOTS DE LA FIN

- |                                                           |                                                      |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Vous ne me ferez pas croire que...                     | 30. Bonne idée, formons un comité.                   |
| 13. On n'apprend pas à un vieux singe à faire la grimace. | 24. Il faut un regard neuf, appelons un consultant ! |

## Exercice 3.3 [bilan social légal 1]

Les deux rubriques du bilan social légal sont :

- I. Conditions d'hygiène et de sécurité
  - 3.1. Accidents de travail et de trajet
  - 3.2. Répartition des accidents par éléments matériels
  - 3.3. Maladies professionnelles
  - 3.4. CHS (Comités d'hygiène et de sécurité)
  - 3.5. Dépenses en matière de sécurité
- II. Autres conditions de travail
  - 4.1. Durée et aménagement du temps de travail
  - 4.2. Organisation et contenu du temps de travail
  - 4.3. Conditions physiques de travail
  - 4.4. Transformation de l'organisation du travail
  - 4.5. Dépenses d'ACT (amélioration des conditions de travail)
  - 4.6. Médecine du travail
  - 4.7. Travailleurs inaptés

Commentaires sur les regroupements effectués :

- Pas d'engagement dans les intitulés de rubriques
- Indicateurs uniquement quantitatifs
- Difficultés d'interprétation, etc.

### Exercice 3.4 [bilan social légal 2]

Exemple de structure plus claire :

<b>Conditions de travail</b>	<b>Constat</b>	Organisation et contenu du temps de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions physiques du travail</li> <li>• Durée et aménagement du temps de travail</li> <li>• Travailleurs inaptes</li> </ul>
	<b>Actions d'organisation</b>	Amélioration des conditions de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation de l'organisation du travail</li> </ul>
<b>Hygiène et sécurité</b>	<b>Constat</b>	Accidents de travail et de trajet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maladies professionnelles</li> <li>• Répartition des accidents par élément matériel</li> </ul>
	<b>Prévention</b>	Médecine du travail <ul style="list-style-type: none"> <li>• CHS</li> <li>• Dépenses en matière sécurité</li> </ul>

Exemple de structure plus engagée :

		Aspect légal	
		Hygiène et sécurité	Conditions de travail
Aspect efficacité	Actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses en matière de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée et aménagement du temps de travail</li> <li>• Dépenses d'amélioration des conditions de travail</li> <li>• Organisation et contenu du temps de travail</li> <li>• Transformation de l'organisation du travail</li> </ul>
	Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidents de travail et de trajet</li> <li>• Maladies professionnelles</li> <li>• Répartition des accidents par élément matériel</li> <li>• Travailleurs inaptes</li> <li>• C.H.S.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions physiques de travail</li> <li>• Médecine du travail</li> </ul>

## Nomenclature officielle

## L'AMÉNAGEMENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

## 3.1. Les conditions de sécurité

- 6. Prévention des accidents dans l'organisation du travail
- 4. Entraînement des personnes à la sécurité
- 2. Nombre et gravité des accidents du travail

## 3.2. Les conditions de santé

- 8. Lutte contre les maladies professionnelles
- 7. Conditions d'hygiène dans le travail

## 3.3. Les conditions d'équilibre psycho-physiologique

- 10. Richesse des tâches et information pratique des collaborateurs
- 3. Rythmes et cadences de travail
- 5. Diversité des activités individuelles

## 3.4. Les conditions d'enrichissement professionnel par la mobilité

- 9. Mobilité hiérarchique des collaborateurs
- 1. Mobilité professionnelle des collaborateurs
- 11. Mobilité géographique des collaborateurs

Simple classement des rubriques :

## L'aménagement des conditions de travail

Données	Amélioration de l'hygiène et de la sécurité	Valorisation des tâches
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et gravité des accidents de travail</li> <li>• Rythmes et cadences de travail</li> <li>• Conditions d'hygiène dans le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte contre les maladies professionnelles</li> <li>• Prévention des accidents du travail</li> <li>• Entraînement des personnes à la sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilités professionnelle, hiérarchique et géographique</li> <li>• Richesse des tâches et information pratique des collaborateurs</li> <li>• Diversité des activités individuelles</li> </ul>

Exemple de structure plus claire :

Pour un nouveau contrat social

Souplesse	Richesse	Santé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité professionnelle</li> <li>• Mobilité hiérarchique</li> <li>• Mobilité géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richesse des tâches</li> <li>• Diversité des actions individuelles</li> <li>• Rythmes et cadences de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et gravité des accidents du travail</li> <li>• Entraînement à la sécurité du travail</li> <li>• Prévention des accidents du travail</li> <li>• Conditions d'hygiène</li> <li>• Lutte contre les maladies professionnelles</li> </ul>

Exercice 3.5 [résidence secondaire]

La maison		
Style	Construction	Aménagement
3. Cachet ancien 6. Cheminée ancienne 18. Poutres apparentes	8. Construction robuste 15. Nombreuses dépendances 16. Orientation au sud 26. Toit de tuiles 27. Toiture à rénover 29. Vaste grenier	10. Électricité 17. Plusieurs pièces habitables dans l'immédiat 23. Sanitaire équipé 24. Sous-sol aménagé en garage 28. Tout-à-l'égout
L'environnement		
Commodités	Agrément de l'emplacement	Activités possibles
1. Accès facile et rapide 12. Faible distance de la résidence principale 13. Médecin et pharmacien à proximité 20. Ravitaillement facile	2. Beauté du paysage 4. Calme 7. Climat chaud et sec 9. Eau de source 25. Terrain boisé	5. Champs de neige peu éloignés 14. Mer à proximité 21. Région giboyeuse 22. Rivière à proximité
Le financement		
19. Prix intéressant 11. Facilités de paiement		

### Exercice 3.6 [motivation au travail]

- **Un poste important**

- 20. Avoir des responsabilités importantes
- 24. Avoir une vision très claire de son poste et de ses missions
- 11. Bénéficier d'une position et d'un statut importants et reconnus
  - 6. Avoir le sentiment que l'on fait un travail utile et important pour l'entreprise comme pour le client

- **Un poste responsable et ouvert sur l'avenir**

- 23. Bénéficier d'une marge d'autonomie importante dans son travail quotidien
- 13. Pouvoir prendre des initiatives
- 18. Pouvoir mettre en œuvre ses propres idées
  - 4. Avoir un travail stimulant et épanouissant
- 15. Avoir des possibilités intéressantes en matière de formation
- 25. Avoir de bonnes perspectives d'avancement et de promotion

- **Un bon « package » financier**

- 27. Avoir un bon salaire
  - 1. Bénéficier d'avantages sociaux : retraites, pensions, assurances...
- 10. Bénéficier d'avantages économiques : aides financières, avances, réductions, prêts...
- 14. Être récompensé concrètement lorsque l'on fournit un effort particulier

- **Des contraintes pratiques limitées**

- 2. Bénéficier d'une relative sécurité de l'emploi
- 19. Avoir un temps de transport limité pour se rendre sur son lieu de travail
- 21. Pouvoir choisir ses horaires et s'organiser à sa convenance
  - 3. Avoir un rythme et une charge de travail qui laissent du temps libre
- 5. Pouvoir choisir ses dates de vacances

- **Une bonne communication interne**

- 7. Bénéficier d'une bonne communication sur la vie de l'entreprise
- 26. Trouver logiques la stratégie de la direction et les politiques qui l'accompagnent
  - 8. Savoir exactement à quoi s'en tenir concernant les règlements internes et les systèmes de sanctions et de récompenses

- **Un cadre agréable, matériellement et humainement**

- 17. Bénéficier d'un cadre de travail et d'un environnement agréables
- 28. Avoir un responsable compétent et efficace
- 22. Voir son travail reconnu et apprécié
  - 9. Sentir que l'encadrement assume ses responsabilités en cas de problème
- 12. Être bien intégré à son groupe de travail
- 16. Travailler dans une bonne ambiance où les échanges sont simples et fréquents

## Exercice 3.7 [pollution urbaine]

## Structure d'analyse

Idées secondaires	Idées principales	Idée maîtresse
(11) L'industrie est un polluant urbain modéré	La pollution urbaine est surtout due aux automobiles	La pollution urbaine est devenue intolérable, principalement à cause des automobiles
(1) Les particuliers sont assez polluants (7)		
(2) Les véhicules automobiles sont très polluants (3) et gaspillent l'énergie (5) (6) (9)		
	(4) (8) (10) (12) La pollution urbaine devient intolérable	

## Structure de communication destinée au grand public

MESSAGE CLÉ	Idées clés	Arguments
<b>Il faut agir d'abord sur la circulation automobile pour diminuer la pollution urbaine rapidement</b>	Les habitants des villes se plaignent...	4, 8 et 10
	... et, s'ils sont, en partie responsables...	1 et 7
	... ce n'est pas l'industrie qu'il faut incriminer...	11
	... mais la circulation automobile...	2, 3, 5, 6 et 9
	... qu'il faut remplacer par la bicyclette.	12

## Exercice 3.8 [chimie fine 1]

## Structure d'analyse

4. Nécessité de capacités de recherche 6. Nécessité d'une main-d'œuvre très qualifiée 7. Nécessité d'un environnement technique très sophistiqué		La chimie fine est difficilement accessible aux P.V.D.	IDÉE MAÎTRESSE : La chimie fine est l'un des créneaux où les pays industrialisés sont bien placés par rapport aux pays producteurs de pétrole ou aux pays en voie de développement, pour des raisons techniques, économiques et prospectives.
5. Rentabilité accélérée des investissements en recherche (mise en œuvre rapide) 9. Matériel polyvalent facilement réutilisable (coefficient capitalistique réduit)	<b>Au niveau du bilan, les investissements sont relativement peu onéreux</b>	La chimie fine présente des avantages financiers et économiques	
1+8. Consomme peu de matières premières et peu d'énergie 11. Valeur ajoutée élevée 12. Produits assez coûteux (prix du transport négligeable)	<b>Au niveau du compte d'exploitation, la chimie fine est économique</b>		
2+3. Entre chimie lourde (pays producteurs de pétrole) et spécialités, à partir de matières actives (pays en voie de développement). 13. Consommation croît proportionnellement au développement économique 10. S'adapte facilement à l'évolution de la demande		La chimie fine a de bonnes perspectives d'avenir	



Exercice 3.8 bis [chimie fine 2]

Structure de communication destinée au grand public d'un pays industrialisé

Les pays industrialisés sont les mieux placés pour réussir dans la chimie fine	C'est une activité profitable...	• elle consomme peu de matières premières et peu d'énergie (1 et 8)	
		• elle apporte une valeur ajoutée élevée (11)	
		• elle ne nécessite que des investissements limités (4, 6 et 9)	
	... où les pays industrialisés disposent d'atouts techniques...	• elle a besoin de capacités de Recherche importantes...	produits nouveaux (5) entretien (7)
		• elle a besoin d'une main-d'œuvre très qualifiée (6)	
	... et qui présente des perspectives prometteuses	• elle croît proportionnellement au développement économique (13)	
		• elle s'adapte rapidement à l'évolution de la demande (10)	
• elle peut s'exporter partout, les prix de transport étant négligeables (12)			

Structure de communication destinée à la direction générale d'une grande entreprise chimique

La chimie fine est un créneau porteur réservé aux groupes industriels des pays industrialisés par rapport aux PPP et PVD pour des raisons...	... techniques	• au niveau de la Recherche	• produits nouveaux (5) • procédés nouveaux (5) • entretien (7)
		• au niveau de la fabrication : main-d'œuvre très qualifiée	
	... économiques	• au niveau des investissements	• rentabilité accélérée de la recherche (5) • ateliers polyvalents (6 et 7)
		• au niveau du prix de revient	• valeur ajoutée élevée (9 et 10) • frais de transport négligeables (12)
	... prospectives	• elle s'adapte rapidement à l'évolution de la demande (10)	
		• elle croît proportionnellement au développement économiques (13)	

## Structure de communication destinée à une conférence internationale sur la chimie dans le monde

À CHACUN SA CHIMIE	Chimie lourde aux producteurs de pétrole	• ils possèdent	– Les matières premières – Les capitaux nécessaires
		• il leur manque	– Les capitaux techniques – La main-d'œuvre pour les autres secteurs
	Chimie fine aux pays industrialisés	• ils possèdent	– La capacité technique – La recherche
		• il leur manque	– Les capitaux – Les matières premières – La main-d'œuvre peu qualifiée pour les autres secteurs
	Spécialités aux pays en voie de développement	• ils possèdent	– La main-d'œuvre
		• il leur manque	– Les matières premières – Les capitaux – Les compétences pour les autres secteurs

## Structure de communication d'une direction générale d'une entreprise de chimie, destinée aux cadres de l'entreprise.

LA CHIMIE FINE EST L'AVENIR DE NOTRE SOCIÉTÉ	Elle apporte une rentabilité importante	• Rentabilité rapide des investissements
		• Valeur ajoutée élevée
		• Adaptabilité/polyvalence
	Elle est soutenue par un marché porteur	• Sa consommation est proportionnelle au développement économique
		• Haute qualification
	Nous maîtrisons les moyens qu'elle nécessite	• Capacité de recherche
		• Peu de matières premières
• Faiblesse des coûts de transports		

## Exercice 3.9 [éviter de prendre une décision 1]

Structure d'analyse d'après les types de message.

## CONSTATATION

5 7 15 16	Structure	L'organisation en place incite les cadres à refuser leurs responsabilités
2 3 6 9 11	Management	
12	Information	
1 4 8	Formation	
10 13 14	Contrôles	

## OPINION

3 5 7 9 11	Une structure trop centralisée	L'organisation est à l'origine de la fuite de responsabilité des cadres
2 6 10 15	Un management inexistant	
1 4 8	L'absence de méthodes de travail	
13 14	Des contrôles insuffisants	
12 16	Une information interne défaillante	

## RECOMMANDATION

5 7 15	Agir sur l'organisation <i>Ex. : Décentraliser</i>	Il faut développer la prise de responsabilité par les cadres
10 13 14 16	Multiplier les contrôles <i>Ex. : M.B.W.A.</i>	
9 11 2	Faire évoluer les styles de management <i>Ex. : Management par objectifs</i>	
3 6 12	Développer l'information <i>Ex. : Projet d'entreprise</i>	
1 4 8	Développer la formation <i>Ex. : Méthodes de résolution de problème</i>	

### Exercice 3.9 bis [éviter de prendre une décision 2]

#### Autre structure d'analyse

(10) • Se faire appeler à l'extérieur	• S'absenter	Éviter le problème	COMMENT ÉVITER DE PRENDRE UNE DÉCISION
(16) • Rentrer chez soi			
(13) • Dans la maladie	• Se réfugier ailleurs	Éviter le problème	
(14) • Dans l'alcool			
(12) • Nier le problème	• L'éluder	Éviter le problème	
(6) • Répondre en Normand			
(1) • Se dire trop occupé	• Directement	Repousser le problème dans le temps	
(8) • Donner un ordre de priorité			
(2) • Conseiller l'attente	• Indirectement	Repousser le problème dans le temps	
(9) • Demander une enquête			
(4) • Le manuel	• Les experts	Faire prendre la décision par d'autres	
(11) • Le comptable			
(7) • Subordonné	• D'autres membres de l'entreprise	Faire prendre la décision par d'autres	
(15) • Collègue			
(5) • Patron			
(3) • Comité	• Un groupe de personnes	Faire prendre la décision par d'autres	

Structure d'analyse : du moins courageux au plus courageux

1. Se dire trop occupé 2. Conseiller l'attente 4. Chercher dans un manuel 6. Répondre en Normand 8. Donner un ordre de priorité 9. Demander une enquête	Ralentir	LE REFUS IMPLICITE	Comment éviter de prendre des décisions
3. Comité 5. Patron 7. Subordonné 11. Comptable 15. Collègue	Se défiler		
10. Se faire appeler à l'extérieur 13. Se réfugier dans la maladie 14. Se réfugier dans l'alcool	Fuir		
12. Nier le problème 16. Rentrer chez soi	Nier	LE REFUS EXPLICITE	

Structure de communication : les cadres

<p>POUR VIVRE HEUREUX AU ROYAUME DE LA BUREAUCRATIE N'HÉSITEZ PAS À PRATIQUER...</p>	L'attentisme tous terrains	1. Conseiller l'attente 9. Demander une enquête
	La recherche d'un bouc émissaire	3. Comité 7. Subordonné 5. Patron 11. Comptable 15. Collègue
	L'activisme négatif	4. Le manuel 6. Répondre en Normand 8. Donner un ordre de priorité
	L'esquive tous azimuts	1. Se dire trop occupé 10. Se faire appeler de l'extérieur 12. Nier le problème 13. Se réfugier dans la maladie 16. Rentrer chez soi 14. Se réfugier dans l'alcool

Adapter sa méthode de non-prise de décision à son style de management	Style détaché « passif »	Autruche	S'absenter Se réfugier ailleurs Ne pas admettre que le problème existe	10, 16 13, 14 12
		Rond de cuir	Se réfugier dans les détails Imposer l'ordre Conseiller l'attente Répondre en Normand	1 8 2 6
		Se protéger	Patron	5
	Style engagé « actif »	Refiler le bébé	Subordonnée Collègue Expert Cominté	7 15 11 3
		Noyer le poisson	Le manuel L'enquête	4 9

Structure de communication : la direction

### L'organisation est à l'origine de la fuite de responsabilité des cadres

Parier sur les hommes	Adopter une organisation plus responsabilisante	Décentraliser les responsabilités	5 9 6 15
		Développer le management par objectif	2 10
		Mettre en place des outils de gestion	3 7 11
	Remobiliser les compétences	Former aux méthodes de résolution de problèmes	1 4 11
		Développer un projet d'entreprise	12 16 11
		Pratiquer le MBWA	13 14 11

## Exercice 3.10 [énergie]

## Structure d'analyse

• maintien de sa position	(1)	La France doit maintenir son approvisionnement énergétique global en diminuant sa consommation de pétrole	Le problème de l'énergie en France doit pouvoir être résolu par une diversification des sources d'approvisionnement qui se modifieront en fonction de l'évolution des techniques
• indépendance nationale	(2)		
• prix du pétrole			
• sortie de devises			
• épuisement du pétrole			
• charbon USA (4)	À court terme	Il y a des solutions	
• gaz Russie (5)			
• fission nucléaire (8)			
• pompes à chaleur (11)			
• économies diverses (14)			
• éoliennes (7)			
• gazéification souterraine (3)	À moyen terme (avant l'an 2020)	Il y a des solutions	
• usines marémotrices (6)			
• surrégénérateurs (9)			
• carburant + alcool (12)			
• géothermie (13)			
• énergie solaire (7)	À long terme (après l'an 2020)	Il y a des solutions	
• fusion nucléaire (10)			
• schistes bitumineux (15)			

## Structure de communication destinée au grand public

<b>SACHONS MÉRITER NOTRE AVENIR</b>	<b>Le niveau de vie des Français sera maintenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nécessité du maintien de l’approvisionnement énergétique (1)</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• diminution de la consommation nationale (2) souhaitable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– indépendance</li> <li>– prix du pétrole</li> <li>– sortie de devises</li> <li>– épuisement du pétrole</li> </ul>
	<b>Mais, si les chercheurs préparent l’avenir...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gazéification souterraine (3)</li> <li>• énergie solaire et éolienne (7)</li> <li>• surrégénérateurs (9)</li> <li>• fusion nucléaire</li> <li>• géothermie (13)</li> <li>• schismes bitumineux (15)</li> </ul>	
	<b>... chacun doit faire un effort immédiat de coopération et d’adaptation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• économies diverses (14)</li> <li>• charbon importé (4)</li> <li>• gaz importé (5)</li> <li>• usines marémotrices (6)</li> <li>• pompes à chaleur (11)</li> <li>• carburant + alcool (12)</li> </ul>	



### Structure de communication destinée à un organisme répartissant des fonds de recherche publics

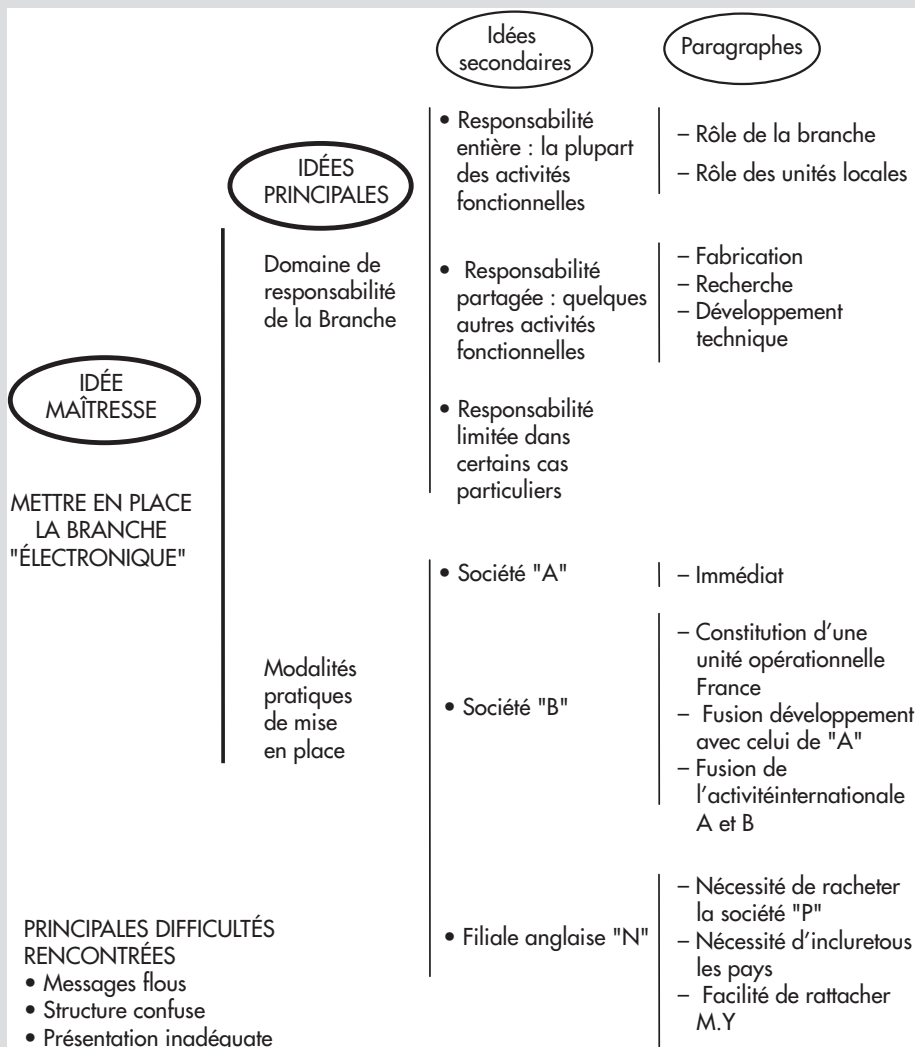
À CHACUN SA PART	Le remplacement du pétrole par d'autres sources d'énergie est un impératif	• pour maintenir la France dans le peloton de tête des pays industrialisés (1)	
		• pour réduire les coûts (2)	– économiques – politiques – prospectifs
	si les sociétés privées et les administrations doivent assumer les actions à court terme...	• importation d'énergies de remplacement	– charbon USA (14) – gaz Russie (5)
		• maintien/amélioration des techniques de remplacement existantes	– usines marémotrices (6) – énergie nucléaire (8) – éoliennes
		• actions sur la consommation	– pompes à chaleur (11) – carburant + alcool (12) – économies d'énergie (14)
	... les fonds de recherche publics doivent être alloués à la recherche à long/moyen terme	• énergie nucléaire	– fusion (10) – surrégénérateurs (9)
		• énergies naturelles	– solaire (7) – géothermie (13)
		• sources classiques	– charbon (3) – schistes bitumineux (16)

## Structure de communication destinée à la direction générale d'une société pétrolière

PROFITER DES RESSOURCES POUR PRÉPARER L'AVENIR	Malgré la nécessité de maintenir le niveau d'approvisionnement énergétique...	(1)
	... la consommation de pétrole devrait diminuer rapidement et inexorablement...	• indépendance
		• prix (2)
		• sortie de devises
		• épuisement du pétrole
	... ce qui nous incite à nous diversifier...	• achat de mines de charbon USA (4)
		• approvisionnement en gaz (5)
		• éoliennes (7)
	... et à participer à certaines recherches	• gazéification souterraine (3)
		• pompes à chaleur (11)
		• schistes bitumineux (15)
	... sans nous lancer dans celles dont le résultat est trop lointain ou trop aléatoire	• énergie solaire (7)
		• surrégénérateurs (9)
		• fusion nucléaire (10)

Exercice 3.11 [note Le Besogneux]

Structure d'analyse



## Réécriture de la lettre

Paris le 11 octobre 2008

Mémoire à l'attention de  
Monsieur Lemaître, Président du Groupe  
Copie à Monsieur Durand, Président de la Société "B"

*Titre objet*                      **METTRE EN PLACE  
LA BRANCHE ÉLECTRONIQUE**

Le principe de base retenu pour la création de la Branche « Électronique » a été la constitution d'une équipe de direction légère, composée de responsables dotés de pouvoirs à la fois stratégiques et opérationnels.

Le but de ce mémoire est de décrire rapidement les modalités que nous recommandons pour la mise en place de la Branche. Il couvre donc :

- le domaine de responsabilité de la Branche,
- les modalités pratiques de sa mise en place.

Certains des concepts présentés feront par la suite l'objet d'une note détaillée d'application.

<b>DOMAINE DE RESPONSABILITÉ</b>	<i>Structure apparente, titres sur deux lignes</i>	<i>Pas de messages complets pour éviter de choquer Le Besogneux</i>
--------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

La branche est :

- entièrement responsable d'un certain nombre d'activités fonctionnelles,
- leader, mais seulement partiellement responsable des fonctions où elle a des "opérateurs",
- moins responsable encore des activités auxquelles sera laissée une certaine autonomie opérationnelle.

**Responsabilité  
entière**

Pour la plupart des activités fonctionnelles, la Branche est opérationnelle, c'est-à-dire qu'elle assure à la fois la conception et l'exécution, notamment pour les activités suivantes :

- Développement,
- Marketing et ventes,
- Montage.

.../...

Pour ce faire :

- **La Branche** dirige et applique les principes de la direction participative par objectifs ; son rôle est de :
  - définir les grandes orientations politiques de l’avenir grâce à son plan stratégique ;
  - contrôler l’exécution grâce au contrôle budgétaire ;
  - nommer les responsables, qui dépendent d’elle hiérarchiquement.
- **Les unités locales** (ou les représentations) exécutent les opérations au jour le jour, en tenant compte des particularités de leur environnement propre ; leur rôle est de :
  - participer à l’établissement des objectifs ;
  - traiter les problèmes qui leur sont délégués.

Sur certains problèmes locaux, et par exception, une politique de Groupe peut avoir priorité.

### Responsabilité partagée

Pour certaines activités fonctionnelles, la Branche garde la responsabilité stratégique et financière, c’est-à-dire qu’elle doit revoir et approuver les plans et budgets, mais n’assure pas l’exécution (concept « d’opérateurs ») :

- Fabrication,
- Recherche,
- Développement (technique).

Dans la pratique :

- **Pour les Fabrications**, la Branche établit un mode de contrat qui met l’opérateur à l’abri des aléas commerciaux. Une marge d’opérateur doit donc être définie de façon à assurer à celui-ci :
  - l’amortissement de ses installations,
  - un bénéfice forfaitaire sur son prix de revient.
 Toutefois, les prix sont révisables dans le cas où les circonstances économiques (variations de prix) ou techniques (variation du prix de revient) inciteraient à une nouvelle confrontation.
- **Pour la Recherche**, très intégrée aux ensembles de la Recherche des Centres T et V du Groupe, il est souhaitable, du moins pour l’instant, de conserver le même concept d’opérateur.
 

Pour la Recherche (comme pour la fabrication), les modes d’organisation et d’exécution sont laissés à la discrétion des opérateurs.
- **Pour le Développement** (technique), une coordination assez poussée du Développement des filiales à l’étranger avec le Développement Branche doit être organisée, les méthodes et les analyses devant être étalonnées pour l’ensemble du mode¹.

### Responsabilité limitée

Certaines activités conservent « une certaine autonomie opérationnelle » pour des raisons particulières. Dans ce cas, la responsabilité de la Branche ne peut être que limitée. Un contrôle de gestion établissant des résultats intégrés doit cependant permettre d’apprécier la rentabilité de l’électronique dans le Groupe, unité par unité, malgré le partage des responsabilités.

1. Contradiction de sens, non corrigée ici.

## MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN PLACE

L'équipe dirigeante de la Branche peut être désignée rapidement, et les responsables nommés pourront prendre les problèmes au fur et à mesure que les Sociétés les libéreront (un délai de six mois paraît suffisant).

Un certain nombre de dirigeants n'auront d'ailleurs pas à être remplacés, leur fonction dans leur Société d'origine étant transposée au niveau de la Branche.

### Société A

Étant donné le choix du Directeur Général de la Branche, les activités électroniques de la Société A se trouveront soumises du jour au lendemain à l'autorité de la Branche.

### Société B

Les activités électroniques de la Société B devront être aménagées :

- constitution d'une Unité Opérationnelle française sous l'autorité de Monsieur X ;
- fusion du Développement avec celui de la Société A dans un développement Branche ;
- fusion de l'activité internationale avec la direction internationale de la Société A pour créer une Unité de Diffusion Internationale.

### Filiale anglaise N

L'intégration des activités électroniques de la Société N a fait l'objet de réserves dans la note préparatoire à la réunion du 20 juillet. Cependant :

- l'intérêt de constituer une Unité Opérationnelle anglaise par fusion avec la Société P,
- la nécessité d'inclure tous les pays (sauf peut-être USA et Brésil) dans le système de marketing de Branche,
- la facilité relative de rattacher Monsieur Y à la Branche,

rendent impérative la participation étroite de la Société N.

S'il n'en était pas ainsi, l'intérêt de constituer une Branche, presque platonique, ne contrebalancerait pas l'abandon par la Société A d'une partie de sa façade d'autonomie.

* * *

Deux points importants restent à traiter :

- la désignation de l'équipe de direction
- les aspects juridiques.

André Le Besogneux  
Directeur général

## Chapitre 5 - Rédaction des documents¹

### Exercice 5.1

Apporter des modifications	Remplacer par
Avoir pour conséquence	Modifier, corriger
Attacher de l'intérêt	Entraîner
Donner son accord	S'intéresser à
Donner communication	Accepter, approuver
Donner lieu, donner naissance à	Communiquer
Émettre le vœu	Entraîner, engendrer
Être dans l'impossibilité	Souhaiter
Faire l'objet d'une accusation	Être empêché
Faire l'acquisition	Être accusé
Faire office de	Acheter, acquérir
Se livrer à l'examen	Servir à
Faire l'objet d'une mesure de suspension	Examiner, étudier
Mettre dans l'obligation	Suspendre, être suspendu
Porter atteinte à	Obliger
Porter à la connaissance	Dégrader
Prendre en considération	Dire
	Examiner, intégrer, prendre en compte
Statuer sur la fixation d'une date	Fixer la date, planifier
Subir une diminution, une progression	Croître, baisser
Tirer la meilleure utilisation de	Bien utiliser, optimiser
Être en mesure	Pouvoir
Procéder à un échange de vues	Discuter, débattre

### Exercice 5.2

On peut supprimer les mots en italique sans changer le sens de ces propositions.

*Il semble évident que* la production a baissé ce dernier mois.

*Je crois pouvoir affirmer que* cette machine ne rend pas les services que l'on pouvait légitimement attendre d'elle.

*Pourquoi ne pas ajouter à cette information une seconde que voici ?*

Votre briquet fonctionne avec une régularité *que je qualifierais de remarquable.*

*Mais il se trouve d'autre part que* des réserves énormes de pétrole sont localisées dans ces pays.

Comment *m'y prendrai-je pour arriver à* vous persuader de l'intérêt de cet exercice ?

Il n'a dit *seulement* que trois mots.

1. Énoncés p. 204 et 205.

Votre zèle est *trop* excessif.

Il pourrait en résulter un échec *éventuel*.

Nous nous entraignons *réci-proquement* dans cette tâche.

*De fait*, ce moteur a *effectivement* sa particularité *propre*.

*Un soir*, après le dîner, toutes deux étaient restées *en tête-à-tête* dans la salle à manger.

Ils se donnaient des *mutuels* baisers.

Nous voulons lancer *et organiser* une campagne publicitaire *toute nouvelle* et d'un genre *entièrement* différent.

### Exercice 5.3

Rien ne sert de courir, il faut partir à point.

Cent fois sur le métier, remettez votre ouvrage.

Il n'est de pire sourd que celui qui ne veut entendre.

Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas.

Pierre qui roule n'amasse pas mousse.

On ne peut être et avoir été.

Il n'y a que la vérité qui blesse.

Le rire est le propre de l'homme (Rabelais).

Dieu me garde de mes amis, mes ennemis, je m'en charge (Guillaume d'Orange).

L'argent, une bonne chose pour les bons, une mauvaise pour les méchants (Philon).

### Exercice 5.4

L'expertise

L'impartialité

La vigilance

Le commerce

La présence mondiale



# Bibliographie

ARENILLA-BÉROS Aline, *Améliorer votre style : expression écrite et orale*, Hatier, 2001.

BERTIN Jacques et BONIN Serge, *Le graphique et le traitement graphique de l'information*, Flammarion, Nouvelle bibliothèque scientifique, 1992.

CARNEGIE Dale, CARNEGIE Dorothy et WEYNE Didier, *Comment parler en public*, LGF-Livre de Poche, 1992.

CHENIQUE François, *Éléments de logique classique*. Tome 1 : *L'art de penser et de juger*, Tome 2 : *L'art de raisonner*, L'Harmattan, 2006.

COLIGNON Jean-Pierre, *Un point, c'est tout ! La ponctuation efficace*, Métier Journaliste, 2004

COLIGNON Jean-Pierre et BERTHIER Pierre-Valentin, *La pratique du style : simplicité, précision, harmonie*, De Boeck, 2006.

DUPLAN Pierre, JAUNEAU Roger et JAUNEAU Jean-Pierre, *Maquette et mise en page : typographie, conception graphique, couleurs et communication, mise en page numérique*, Électre-Éditions du Cercle de la Librairie, 6^e édition revue et augmentée, 2008.

FAURE Didier, *Tout pour réussir sa communication imprimée : création, rédaction, mise en page, typo, réalisation...*, 3^e édition, Laurent du Mesnil éditeur, 2004.

FAYET Michelle et NISHIMATA Aline, *Savoir rédiger le courrier d'entreprise*, 2^e édition, Éditions d'Organisation, 2009.

GREVISSE Maurice et GOOSSE André, *Le bon usage, langue française*, 14^e édition, Duculot, Paris, 2007.

MINTO Barbara, *The Pyramid Principle : Logic in Writing and Thinking*, 3^e édition, FT Prentice Hall Financial Times, 2008.

PERROUSSEAU Yves, *Manuel de typographie française élémentaire*, 5^e édition, Ateliers Perrousseau, 2000.

PERROUSSEAU Yves, *Mise en page et impression : notions élémentaires*, Ateliers Perrousseaux, 1998.

RICHAUDEAU François, *La Lisibilité*, Retz-CEPL, 1976.

RICHAUDEAU François, *L'écriture efficace*, Retz, 1984.

SIMONET Renée, MARRET Annick et SALZER Jacques, *Écrire pour agir au quotidien. Compétences-Méthodes-Outils*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

ZELAZNY Gene, *Say it with Charts Complete Toolkit*, McGraw-Hill Professional, 2008.

CARROLL Lewis, GATTÉGNO Jean, COUMET Ernest et ERNST Max, *Logique sans peine. Premier et deuxième cycles*, Hermann, 1992.

Composé par STDI

N° éditeur : 4034

Dépôt légal : décembre 2010