

Chap. V L'EXPRESSION ORALE

Si « le message écrit est un message différé au plan spatio-temporel » ! Si on peut le corriger en cours d'élaboration mais non plus après son envoi, si le scripteur est privé des réactions du ou des destinataires, le message oral, lui, est immédiat, on mesure son effet sur l'auditeur, on bénéficie du droit de repenter, de reprises, les paroles sont confrontées par la gestuelle, le regard, la mimique, la voix du locuteur.

La personnalité, le charme de l'individu tiennent aussi à son langage dans l'intimité ou les situations quotidiennes, il faut parler comme l'on est, comme on le désire.

Mais la spontanéité totale n'est plus de mise quand il s'agit de la fonction sociale du langage.

La tradition, les modèles imposés par le cadre de la communication implique non pas une hypocrisie, mais une réserve et un respect dans des us et coutumes. On doit rechercher un compromis entre sa personnalité et le conformisme. L'excès de l'un ou de l'autre peut être nuisible.

C'est pourquoi ne seront ici envisagés que les interventions orales un peu soulignées que l'on a à assumer dans les relations professionnelles et sociales.

I L'intervention improvisée

Nous parlons de la prise de parole non préparée que l'on est amené à faire à l'improviste. Il faut, par exemple, donner une information un peu développée, décrire un processus, fournir une explication assez circonstanciée, développer un point de vue. On va devoir s'exprimer pendant quelques minutes. Même une improvisation de trois minutes paraît déjà longue si l'on n'est pas aguerri !

Avec un peu d'entraînement, vous réussirez à maîtriser assez vite la technique de telle intervention.

A Avant de commencer

Accordez quelques secondes à la réflexion :

1 Fixez-vous un objectif (qu'est-ce que je veux dire ?) ; déterminez en quelque sorte votre idée de manœuvre. Non seulement vos idées seront plus nettes, mais en plus vous gagnerez de la confiance en vous parce que vous aurez effectué un choix tactique ;

2 Précisez dans votre tête le point d'où vous allez partir et celui auquel vous voulez arriver. N'oubliez pas qu'une des difficultés de l'improvisation, c'est le démarrage et le bouclage de votre intervention. Ces deux moments doivent être très fermes et très clairs. Si vous ne bredouillez (prononcer de manière confuse et indistincte les mots) pas au départ, si vous terminez sur une formule bien assise, vous donnez déjà une impression favorable ;

3 Essayez aussi de prévoir les deux ou trois parties ou articulations de votre « discours », autrement dit, mettez de l'ordre dans votre intervention, essayez à l'esprit un plan simple. Inspirez-vous des conseils donnés. Des structures modestes, comme l'addition, le regroupement par catégorie, l'opposition ou le mouvement linéaire, peuvent être utilisés aisément. Ecoutez les hommes politiques dans les débats ou les conférences de presse : vous constaterez qu'ils font souvent appel à ces plans pour organiser leurs réponses et qu'ils se montrent ainsi habiles ou éloquents.

Si vous en avez le temps, en attendant par exemple votre tour de parole, jetez sur un petit bout de papier les deux ou trois mots-clés qui esquisseront votre plan et vous éviteront de connaître les affres du « trou » de mémoire, notamment lorsque la situation de communication est un peu éprouvante pour vous.

B En parlant

1 Concentrez-vous sur la démarche que vous suivez ; tenez compte des réactions de votre auditoire, mais sans vous laissez aller à des digressions, sans prendre votre fil directeur.

2 Gardez-vous de retour en arrière fréquent.

3 Variez le rythme et l'intensité de votre voix.

4 S'il faut marquer quelques arrêts très brefs et ne pas précipiter le débit, il convient aussi d'éviter les silences trop longs, marque d'embarras dont un autre interlocuteur peut profiter pour vous enlever la parole.

5 Marquez nettement que vous en avez terminé, par une phrase assurée, une formule conclusive, et par le ton de votre voix.

C La communication téléphonique

Le téléphone établit un contact rapide et direct entre deux individus. Mais il ne devient pas pour autant le seul moyen de communication. Il ne remplace :

1 ni l'entretien de vive voix : le « coup de fil » n'excède normalement pas 5 minutes, sinon il encombre le réseau intérieur de l'entreprise.

De plus, les interlocuteurs sont privés des gestes, des jeux de physionomie, des regards qui accompagnent une conversation, ainsi que de la consultation en commun d'un document ;

2 Ni la communication écrite : le « coup de fil » ne laisse aucune trace, il intervient par l'appel pour l'appelé dans des conditions qui n'assurent pas toujours l'efficacité de l'échange.

Donc le téléphone n'est pas utilisé au hasard ou à tout propos. On le réserve à des services précis :

- Prendre un RV,
- Demander un renseignement,
- Donner une information brève,
- Régler les questions urgentes : excuser, incident, modification d'une activité prévue, etc.

Dans le travail, la communication n'est pas adressée à n'importe qui, n'importe comment. Elle exclut le bavardage.

Dans la vie privée, ce n'est qu'un moyen de correspondance qu'avec les intimes. On n'appelle pas avant 9 heures ni après 22 heures, sous peine de transformer les sonneries en supplices ; on n'épargne les heures de repas, au moins que ce ne soit l'unique moment où l'on puisse atteindre son correspondant.

D Avant d'appeler

L'appel téléphonique et le contenu du message doivent être pertinents et, pour cela, préparés.

I Préparation matérielle

1 Rassembler devant soi de quoi écrire, les documents qui peuvent être nécessaires, son carnet d'adresse, son agenda pour un RV éventuel.

2 Assurer les conditions d'une communication tranquille : on ne téléphone pas d'une cabine dans la rue pour demander des renseignements techniques délicats ; si l'heure d'appel a été convenu, on la respecte ; on se libère à temps ; etc.

E Préparation de l'entretien

- Que va-t-on dire ou demander ? Une réflexion préalable fera noter un petit plan qui servira de guide.
- Qui appeler ? On détermine la personne ou le service précis auquel il faut s'adresser,
- Quand ? On tient compte des heures favorables ; avec de l'expérience on se souvient des habitudes à ce qu'on appelle fréquemment ; on ne « sonne » pas un collaborateur quand on le sait occuper à un travail délicat.

F L'entretien

1 Le demandeur

S'assure de l'identité de son correspondant :

- Le numéro ou le nom de la collectivité ?
- Le poste ? La personne ?
- Où, plus directement : « est-ce monsieur un tel qui est à l'appareil ? » ou encore : « un tel ? ».
- Il prie qu'on l'excuse s'il s'est trompé ;
- S'il doit parler longtemps, il demande d'abord si le correspondant dispose du temps nécessaire.

2 L'appelé

Se fait reconnaître :

« Ici Kokinague ou entreprise, ou l'atelier de montage. »

Un responsable dit : « Ici le directeur du bureau d'étude. »

Un employé : « Ici Zakaria, de l'hôpital mère et enfant »

3 Pour tous

- Ne pas crier, mais articuler distinctement et ralentir un peu le débit habituel ;
- Ne pas livrer des noms inconsidérément, ou de secret ;
- Réduire les formules de politesse, surtout dans le travail ;
- Pour mettre fin à l'entretien, remercier (c'est en général compris) ou présenter des excuses : « Je ne veux pas vous importuner davantage. »

4 Après

On ne passe pas tout de tout suite à autre chose, on prend le temps de noter ce qui est important.

- On prend les dispositions conséquentes : retenir un RV, diffuser l'information reçue si elle est destinée aussi à l'autre.

- On prépare la lettre de confirmation pour « mémoire » qui viendra fixer la conclusion d'une entreprise importante.

5 En présence d'un tiers

- On demande l'autorisation, au moins par un geste, si l'on n'accepte une communication.
- Si la communication est pour le visiteur, ne pas demander l'origine de l'appel, mais dire : « Je vous prie de ne pas quitter, je vais voir. » et, si possible, laisser seuls les visiteurs, par discréction.

CHP IVLE RAPPORT

Introduction

Le mot rapport désigne des écrits très variés selon les entreprises, les sujets traités, les objectifs visés et la personnalité du rédacteur. Un rapport est un texte rédigé, d'une certaine étendue, par lequel on ne se contente pas de transmettre une information ; mais, après avoir analysé des faits ou une situation, on en déduit des conséquences ; on exprime un jugement, on suggère une décision à prendre ou une opération à accomplir. Cet écrit est donc orienté vers l'avenir, vers l'action dont il constitue souvent le premier et indispensable élément.

Un rapport est un moyen d'intervention efficace ; dans l'organisation actuelle du travail industriel, commercial et administratif, malgré l'emploi d'autres moyens de communication, il est la principale forme d'expression et d'activité des chercheurs et des cadres. Il joue un rôle dans l'élaboration des solutions techniques et dans les choix politiques de l'entreprise.

L'obligation de rédiger un rapport, et l'importance de ce dernier, tourmentent souvent les techniciens, qui répugnent à « écrire ». En outre, ils s'imaginent parfois qu'un résultat chiffré ou une conclusion brève suffit à rendre compte d'une étude faite et à imposer l'adoption des mesures conséquentes. Il faut comprendre que dans une société humaine, les décisions ne découlent pas automatiquement des facteurs simple et évidents, mais de tout un ensemble complexe dont le technicien ne connaît qu'une partie ; des alternatives, des solutions diverses se présentent à ceux qui doivent décider ; c'est pourquoi le rapport doit être circonstancié (qui expose en détail tous les éléments, détaillé) et argumenté. C'est l'étude et la réflexion menée sur le rapport qui permet

d'orienter des décisions de la collectivité au sein d'une entreprise, d'une société ou d'un service.

A Différents types de rapport

Il existe plusieurs types de rapport dont la nature varie selon les domaines : industriel, économique, juridique etc.). On ne pourra pas les étudier in extenso selon les modèles mais nous irons à l'essentiel.

1 Le rapport général

Nous appelons ainsi les rapports de synthèse retracant le développement d'une activité au cours d'une période limitée (annuelle, par exemple) et appelant un jugement sur cette activité. C'est en général l'organisme, l'exécutif responsable qui est l'auteur d'un tel rapport. Citons parmi les rapports de ce type :

Le rapport du Conseil d'Administration d'une société industrielle ou commerciale ;
Le rapport d'activité du président, du secrétaire général ou du bureau d'une association, d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'un syndicat.

Bien entendu, comme un tel rapport est soumis à l'approbation d'une Assemblée Générale ou d'un congrès de délégués, ses auteurs font en sorte que l'activité décrite soit jugée favorablement. Pour cela, ils mettent l'accent :

Sur la conformité de leur action aux décisions prises antérieurement et qu'ils avaient mission d'exécuter ;

Sur les résultats obtenus, sur les progrès ;

Sur l'efficacité des mesures de création, d'organisation, etc. qu'ils ont été amenés à prendre ;

Sur les difficultés qu'ils ont eu à surmonter, et qui tiennent à la conjoncture, à des incidents locaux, à des évolutions etc.

Ce type de rapport relève à la fois du plaidoyer et communiqué de victoire, mais toujours sous le couvert de l'exposé historique et de la présentation objective des faits.

Ce rapport comprend donc forcément entre autres développement :

Un aperçu de la situation générale (contexte économique ou politique, évolution du marché, des besoins ...) ;

Une description et une appréciation de la situation particulière de la société (ce qui la favorise ou ce qui lui a nuisi) ;

Un exposé détaillé des décisions et actions dans les divers domaines d'intervention de la société (dans les secteurs sociaux, culturels dans les filiales, à l'étranger...) ;

Un résumé du bilan financier, des succès acquis ;

Une évocation des activités en cours de réalisation et des perspectives à court et à moyen terme.

On cherche donc à produire un effet rassurant et encourageant.

2Le rapport d'enquête

Comme le précédent, il sanctionne surtout une activité passée, tout en couvrant des perspectives. Relèvent de cette catégorie les rapports de stage, de voyage, de visite etc. Ils diffèrent d'un simple compte rendu dans la mesure où ils préparent dans toutes leurs parties la conclusion qui sera un jugement porté sur l'opération étudiée, accompagné des enseignements à retenir ; l'attitude de l'auteur n'est pas celle d'un observateur, mais celle d'un critique, qui est amené parfois à proposer des modifications.

La partie évidemment la plus importante d'un tel rapport est la description de ce qui a été constaté ; elle n'est pas toujours chronologique ou linéaire, mais elle regroupe les informations de façon à ce que le point de vue que l'on défend soit renforcé. On développe avec soin, les raisons pour lesquelles on émet une appréciation favorable ou défavorable à propos des faits ou procédés que l'on a remarqués.

3Le rapport technique

C'est le type de rapport que vous aurez le plus fréquemment à rédiger. Le sujet vous est imposé par le destinataire, généralement l'échelon hiérarchique supérieur, on vous a demandé l'étude d'une situation économique, d'un marché, la mise au point d'un procédé de fabrication, l'essai d'un produit ou d'une opération, la solution d'un incident de production ou de commercialisation, etc.

Vous devez dans votre rapport réunir les résultats de vos investigations, retracez les étapes de vos essais, confrontez les possibilités ou les divers points de vue, les critiquer au besoin, formulez les hypothèses qui peuvent se présenter. Votre conclusion consiste en une prise de position ferme si elle est possible : le marché de tel produit dans telle région est saturé et il serait imprudent d'engager une action ; l'usage de tel équipement donne satisfaction et il convient de le généraliser ; les résultats de l'essai technique prouvent que tel procédé peut être adopté à telle condition de rentabilité ; le différend

qui nous oppose à tel client, à telle origine et je suggère que nous acceptions ou refusions de réviser à nos frais l'installation incriminée ou de reprendre la marchandise.

4 Les formes fixes de rapport

Un certain nombre de rapport ont un plan et un langage fixé par la tradition ou par des règlements. Ainsi, les rapports juridiques, les rapports d'experts, les rapports financiers qui présentent le bilan d'un exercice, les rapports de vérification des comptes etc. Vous vous initierez à la rédaction de ces textes en observant ceux des années précédentes. Cependant, ne craignez pas si vous le juger utile, de modifier ou d'ajouter un élément.

De même, dans certaines entreprises, pour un genre de travail précis et qui se présente souvent, il existe des formulaires sur lesquels les rapports sont rédigés. Des cadres, des rubriques guident le rédacteur et lui évite d'oublier des données importantes ou de s'égarer dans des considérations superflues. Cette standardisation est notamment utile pour les rapports d'expérience et d'essai technique. Il est toujours possible de leur joindre une note si le modèle imposé n'a pas prévu telle ou telle remarque.

5 Le rapport de suggestion ou de proposition

Tous les types de rapports énumérés ci-dessus seront lus pour ainsi dire obligatoirement, même si c'est avec plus ou moins de plaisir ! Ils constituent des pièces réglementaires (rapport annuel) ou correspondent à un travail imposé à l'auteur et dont le destinataire a besoin. Il reste à citer une catégorie particulière, celle qui réclame le plus de soin. Il arrive que, sans sollicitation du destinataire, vous ayez à lui faire part d'une suggestion ou à lui soumettre une proposition. C'est vous qui prenez l'initiative du sujet et de l'envoie du rapport.

Vous rédigez ainsi un rapport lorsque vous voulez suggérer une réforme de l'organisation d'un service ou d'une méthode de travail ; lorsque vous demandez le changement d'une machine, l'octroi d'un crédit supplémentaire, la création d'un poste de travail, lorsque vous tenez à faire connaître votre avis sur une question alors qu'il n'a pas été sollicité etc. Là, encore plus que dans le rapport passé en revue ci-dessus, la rigueur de votre argumentation et l'habileté de votre exposé joueront un rôle déterminant pour la prise en considération de vos idées. Car vous cherchez à forcer l'attention de celui qui vous lira. En ce cas, l'importance de l'introduction ne vous échappe pas.

6 Le rapport collectif

Mentionnons enfin, assez délicat à rédiger, le rapport collectif, c'est-à-dire le texte qui présente et justifie les décisions prises par un groupe ou une commission, mais qui est écrit par un rédacteur au nom de tout le groupe. Ce rapporteur a la charge de faire la synthèse du travail collectif, de mettre en place les arguments, de leur donner leur forme définitive. C'est une lourde responsabilité. Il faut rester fidèle à l'esprit du groupe et ne pas déformer les idées sur lesquelles un accord a pu être réalisé.

7 Le plan du rapport

Les distinctions que nous avons établies montrent qu'il ne saurait exister un moule dont tous les rapports devraient prendre la forme. La variété des structures des rapports est souhaitable pour rompre le conformisme et pour assurer l'adaptation étroite à chaque question examinée. Cependant, certaines parties communes à la plupart des rapports peuvent être dégagées. Les unes seront réduites ou même disparaîtront au besoin, d'autres au contraire s'accroîtront si le sujet l'exige. En gros, l'organisation du rapport est la suivante :

Introduction :

Il faut définir avec précision le problème qui va être traité, en rappelant pourquoi ou à la demande de qui il est étudié.

Montrer l'intérêt de l'étude ou de l'examen auquel on va procéder.

Situation

Description du contexte, en allant du plus général au particulier. Orienter cette analyse vers la solution qui sera proposée.

Pour un rapport technique, cette partie relatera le déroulement de l'expérience avec ses conditions précises.

Analyses des causes et des responsabilités.

Argumentation

Si besoin, commencez par la critique des autres solutions envisagées et auxquelles on s'oppose.

Présentez les avantages de la solution qu'on propose ou les raisons de la position qu'on adopte.

Prévoir les objections qui peuvent être faites à votre thèse et les réfuter d'avance, en prouvant ainsi que vous avez réfléchi à tous les aspects de la question.

Résultats

Précisez les moyens, les conditions et les implications. Programmez le déroulement éventuel des opérations.

Enoncer les résultats obtenus (s'il s'agit d'essai ou d'enquête) ou attendu.

Présenter les variantes possibles.

Conclusion

Reprendre le résultat d'ensemble ou l'argument essentiel.

Montrez que votre solution répond complètement au problème posé.

LE RAPPORT

Traduit votre activité et votre esprit d'initiative,

Communique vos résultats,

Engage votre responsabilité vis-à-vis de la collectivité car on vous juge d'après vos rapports.