



LA BANQUE ROYALE DU CANADA

BULLETIN MENSUEL

VOL. 57, No 2

SIÈGE SOCIAL: MONTRÉAL, FÉVRIER 1976
(publié antérieurement en février 1952)

La rédaction d'un rapport

IL PEUT ARRIVER à la plupart de nous d'avoir à composer un rapport; peut-être un rapport financier ou commercial ou le compte rendu d'une assemblée; ou même notre rapport en qualité de secrétaire d'un organisme ou une analyse de la situation dans une usine.

La perspective n'a rien d'effrayant, même si la tâche est parfois difficile. Comme dans beaucoup d'autres cas, on peut vaincre les difficultés en les attaquant séparément. Ce *Bulletin* se propose de montrer, pas à pas, la manière d'écrire un rapport. Tous les conseils ne s'appliqueront pas à chaque rapport, mais les principes demeurent les mêmes.

Il faut d'abord s'appliquer à ce que le rapport soit pratique. Au lieu de rabâcher de vieilles rengaines ou de s'en tenir au morne compte rendu d'une convention ou d'une assemblée, il est beaucoup plus intéressant d'avancer des idées solides et originales.

La préparation d'un bon rapport exige de l'assurance, de la ressource, de la patience, et beaucoup de travail. Le Dr Ewen Cameron dit dans son livre *What is Life?* que Mme Curie possédait l'intellect d'un savant de premier ordre en même temps que l'adresse d'un très habile ouvrier et la patience d'une excellente femme de ménage. C'est en cela que consiste la recette pour captiver l'intérêt des auditeurs et des lecteurs; c'est la seule façon de faire de grandes découvertes.

On peut diviser les rapports commerciaux en deux grandes catégories selon qu'il s'agit de simples renseignements ou de recherches.

Dans le premier cas, le rapport a pour but de tenir la direction au courant des événements, des résultats et des projets; dans le second, de donner le compte rendu de vos enquêtes. Le sujet peut porter sur n'importe quelle branche des affaires humaines, de la politique aux relations ouvrières, de l'étude d'une invention irréalisable à l'analyse d'un plan pour activer la vente d'un produit.

Tout rapport susceptible de donner lieu à une décision, ou d'influencer la direction à agir dans un sens ou un autre, est une affaire délicate et mérite grande attention. Il n'y a rien de plus absorbant que les recherches pour se documenter en vue de préparer un rapport de ce genre.

Avant de commencer

Votre travail commence bien avant de toucher votre plume. Il faut d'abord établir votre dossier, et en cela l'aide de votre patron est essentielle. Vous devez savoir exactement ce qu'on vous donne à faire et pourquoi. Les demandes de rapport doivent porter sur un sujet précis et limité.

Voici une simple manière d'opérer: 1) Comprenez bien ce que vous avez à faire; 2) assurez-vous de toutes les sources possibles de renseignement; 3) décidez celles que vous emploierez; 4) recueillez les données et les explications; 5) examinez minutieusement les faits; 6) synthétisez ceux qui vous paraissent acceptables; 7) prenez ce qui a trait au problème et rejetez le reste; 8) rédigez le tout sous forme de rapport; 9) résumez vos conclusions.

Il existe au moins quatre obstacles aux recherches nécessaires à un rapport: le temps, le personnel, les fonds et les données. Il est important que l'auteur fasse de son mieux dans ces limites et qu'il indique pour laquelle de ces causes son rapport est incomplet. Si le rapport est consulté quelques années plus tard, il est bon qu'on sache à quelles difficultés l'auteur a été en butte, pour pouvoir plus facilement compléter ou moderniser le rapport.

Le rapport exigera moins d'effort de la part de l'auteur si celui-ci ne perd pas de vue le but qu'il se propose et refuse de se laisser détourner par d'autres aspects de la question, si alléchants qu'ils paraissent.

Aesop Glim, bien connu de tous les agents de publicité par ses articles dans *Printers' Ink*, dit que, le pro-

blème une fois posé, la personne chargée de préparer un rapport devrait prendre le temps d'écrire tout ce qu'elle sait sur le sujet. "N'essayez pas de lésiner sur les mots" conseille-t-il. "Entrez dans les détails. Prenez plaisir à écrire phrase sur phrase. Dites tout ce que vous savez — expliquez le problème dans tous ses aspects."

L'objectif

En préparant le rapport, il convient nécessairement de tenir compte de l'usage auquel il est destiné et du tempérament de la personne à qui il s'adresse. Les uns désirent beaucoup de détails; d'autres se contentent de déductions; ceux-ci demandent des tableaux et des graphiques, tandis que ceux-là ne veulent pas entendre parler de statistiques. L'auteur d'un rapport doit se demander: "Que s'agit-il de faire, au moyen de quels renseignements par qui?"

Le genre de rapport dont nous parlons en ce moment — celui qui donne à la direction des renseignements pour permettre à celle-ci de prendre une décision — est une sorte de diagnostic. Il décrit les symptômes, et donne une interprétation qui sert de guide à la direction pour trouver le remède, s'il y a lieu.

Il est permis à l'auteur d'un rapport de faire des recommandations dans deux cas seulement: quand on le lui demande, et quand il estime que ses connaissances, son expérience et autres attributs l'y autorisent.

Toutes les recommandations portent la marque de la personnalité de l'auteur du rapport. L'homme avisé fera une distinction entre ses conclusions, basées sur les faits qu'il a découverts, et ses suggestions, basées sur lesdites conclusions. Les premières sont des réalités, les dernières sont colorées par ses propres opinions.

Si l'on fait des recommandations, elles doivent être claires et précises, et dire exactement ce qu'il faut faire, qui doit le faire, où, quand et quel est l'objet de la recommandation.

Forme du rapport

Vous trouverez le rapport plus facile à écrire si vous préparez un squelette.

Commencez par une phrase décrivant la question faisant l'objet du rapport. Vous attirez ainsi l'attention sur ce qu'il y a de plus important. Continuez par des rubriques principales et secondaires, émanant de votre première phrase et conduisant à la conclusion.

Vous serez surpris de la façon dont ce plan aide à être précis, à combler les lacunes dans vos données et vos arguments et à raisonner juste.

Quoique cela ne soit pas toujours le cas, c'est une bonne introduction ou un bon résumé préliminaire qui fait le succès de beaucoup de rapports. Si l'attention du lecteur est éveillée à ce point, il y a plus de chances qu'il en poursuive la lecture avec intérêt. Même quand on est sûr que le rapport sera lu, par exemple quand le sujet intéresse particulièrement un membre de la direction, il est tout de même bon de dire en quelques mots

en quoi il consiste. Le sommaire doit être précis, bref, et se garder de ne pas promettre plus que le contenu du rapport.

Quand vous arrivez à votre exposé préliminaire, prenez soin de le rédiger de manière à vous donner une idée claire de ce que vous avez à faire, ce qui vous permettra de juger sur quels points vous devez appuyer et de vous assurer que vous avez bien fait vos recherches.

Il n'est pas nécessaire, dans ce rapide aperçu de la forme du rapport, d'entrer dans des détails sur les annexes, la table des matières, l'index, etc., qui ne sont requis que pour les longs rapports et dont l'emploi vient naturellement à l'esprit en cas de besoin.

Rapports chronologiques et recherches

L'auteur d'un rapport ayant pour sujet des événements arrangés par ordre chronologique doit tenir compte du fait que ces événements se présentent parfois à la suite les uns des autres sans tendre au même but. Il convient de rechercher quels sont les rapports entre eux sous le point de vue de cause et effet. Le rapport doit mentionner l'origine, l'histoire et la suite des faits; faire ressortir le point central, le point tournant qui marque un changement ou en indique le besoin.

La plupart des rapports chronologiques ne sont qu'une suite d'épisodes et le point de départ des recherches. L'utilité d'un rapport ne commence que lorsque nous formulons des questions et en cherchons la réponse.

Cela nous amène au rapport analytique, partant de l'idée qu'il existe un problème à résoudre, et marchant vers des conclusions définitives. Ce n'est pas simplement un amas de données; il embrasse les faits pour et contre et les évalue au moyen de comparaisons et d'épreuves.

La préparation d'un rapport de ce genre exige un esprit ouvert. L'auteur est à la recherche de la vérité, sans parti-pris ou préjugés. Il ne s'arrête dans ses recherches que lorsqu'elles cessent de donner des résultats sans réelle importance. Au besoin, il modifie sa thèse à mesure qu'il avance, pour y adapter les nouvelles idées suggérées par son étude.

Il est impossible d'entreprendre une plus noble tâche que celle "de découvrir la vérité si obscure qu'elle soit; de la reconnaître quelque étrange que soit la forme sous laquelle elle se manifeste. De la formuler honnêtement, sans possibilité d'erreur; et de s'appuyer sur elle pour raisonner inexorablement et sans égard aux préjugés".

Les recherches commerciales revêtent différentes formes. Elles peuvent servir à résoudre un problème de production ou de distribution; à trouver le moyen d'effectuer des économies; ou bien, à la demande de la direction, à pronostiquer les progrès commerciaux d'une industrie, les changements dans l'économie du pays, ou l'évolution technologique.

Elles ont pour fonction de découvrir la vérité, de trouver ce qu'il y a de mieux à faire, ce qu'il faut faire et le moyen de le faire. Et il est bon de se demander ensuite: qu'arrivera-t-il si nous faisons ceci ou cela?

L'auteur d'un rapport peut être sûr d'avoir fait un bon travail s'il a conscience d'avoir analysé plus minutieusement que d'ordinaire le problème qu'on lui a posé; s'il a présenté les faits sous un aspect original et pratique; s'il a indiqué, dans son rapport, différentes lignes de conduite, dont il a mûrement examiné les conséquences probables; et si son rapport n'est pas seulement bien écrit mais consiste en un bloc solide de données sur lesquelles on peut baser des décisions.

Contentons-nous de noter les catégories spéciales de rapports analytiques sans entrer dans des détails. L'étude d'un cas particulier, quoique incomplète par suite du nombre restreint de conclusions que l'on peut en tirer, a son utilité comme partie d'une plus grande recherche, et son étroitesse même lui permet d'être plus approfondie. L'étude génétique retrace l'évolution de son sujet, en appuyant sur la suite causale des événements. La méthode comparative comporte l'assemblage de données significatives. Son principal défaut est la tendance à choisir les données qui nous plaisent, et la difficulté de distinguer entre elles avec discernement.

Les auteurs de rapports et de recherches trouveront intérêt à étudier les "critiques" militaires. Celles-ci procèdent logiquement:

1. Le but à atteindre
2. Les facteurs influant sur le résultat à atteindre
3. Moyens
A que nous pouvons adopter
B que peut adopter l'ennemi
4. Le plan

Les facteurs relatifs aux opérations militaires ne s'appliquent pas tous à la vie industrielle ou sociale, mais la minutieuse analyse exigée par les autorités militaires est recommandée à tous ceux qui font des rapports.

Sources de renseignements

La compilation de données est le fondement de tous les bons rapports. Thomas Edison donne le conseil suivant: "La première chose à faire est de découvrir tout ce que les autres savent et de partir de là."

Tous les problèmes sont différents, mais ils ont tous en commun certaines sources de renseignements: observation, expérimentation, livres, questionnaires, interviews, registres d'usine et de comptabilité. Il s'agit, pour faire un bon rapport, d'être patient dans ses recherches, de découvrir de nouvelles avenues et de chercher des données qui ont échappé aux autres.

L'importance des renseignements est variable. De même qu'en justice la parole d'un témoin oculaire a

plus de poids que celle d'une personne qui raconte ce qu'elle a entendu dire, ce sont les résultats de l'observation et de l'expérimentation qui comptent le plus dans les rapports commerciaux et autres. L'homme avisé emploie, dans tous les cas possibles, ces deux procédés pour contrôler les conclusions d'autrui. Son travail n'offrira jamais rien de remarquable s'il se contente de répéter ce que d'autres ont dit avant lui, de croire qu'une chose est vraie parce qu'elle passe pour vraie, et de ne se servir que de livres et de documents qui reflètent ses propres idées.

La valeur des autres sources de renseignements dépend de leur exactitude, de leur bon sens, de la validité de leurs raisonnements, et du fait qu'ils s'appliquent au problème en question.

Pour qu'un renseignement soit digne de foi, il faut qu'il soit de bonne source. L'auteur d'un rapport devra passer de longues heures à recueillir, arranger et interpréter les données, — et ensuite à contrôler leur exactitude et leur valeur. A quoi sert de citer un auteur s'il n'a pas la réputation de connaître son affaire. Il est dangereux de s'appuyer sur ce qu'a dit un tel à moins que tout le monde sache qu'il est sans parti-pris, à la page, et digne de confiance sous tous les rapports.

La rédaction du rapport

Après avoir recueilli et assemblé toutes les données nécessaires, reste à composer le rapport.

C'est le moment où l'auteur du rapport sent le besoin de s'isoler. John Ruskin se servait de circulaires pour décourager les visiteurs, les invitations et les lettres. Elles disaient: "M. J. Ruskin se prépare à entreprendre un ouvrage de grande importance et par conséquent vous prie de faire comme s'il était mort pendant les deux mois prochains en ce qui concerne les visites et la correspondance."

Le talent littéraire, dans n'importe quel domaine, consiste à présenter un sujet avec toute l'exactitude et la vigueur possibles. Essayons pour le moins d'écrire nos rapports comme s'ils nous intéressaient, et nous aurons plus de chance de les rendre intéressants.

La tâche de l'auteur d'un rapport consiste à analyser, grouper et mettre ses données en bon ordre. Il faut qu'ils les classe et qu'il les arrange avant de pouvoir espérer les présenter intelligemment à ses lecteurs. Pendant qu'elles lui offrent une vue d'ensemble tout en étant encore séparées dans leurs éléments, il a l'occasion d'apercevoir les pièges à éviter et de trouver la marche à suivre.

Tout cela, il faut l'avouer, ne s'acquiert qu'avec la pratique, mais certains conseils s'appliquent à tous les cas.

Le rapport doit être pratique. Nous donnons communément le nom de réalistes à ceux qui non seulement voient les choses comme elles sont matériellement, mais qui les acceptent comme telles: en notre qualité

d'auteurs de rapports, considérons-nous plutôt comme réalistes dans le sens que nous comprenons les choses comme nous les trouvons, et non pas comme nous aimerions les croire.

Le rapport doit être complet. Il faut avoir examiné la question sous toutes ses faces, avoir vu le bon et le mauvais côté, ce qui est parfait et ce qui est imparfait, ce qui est à désirer et ce qui est à laisser. Il faut avoir fourni des preuves à l'appui de nos décisions pour ou contre. Ne vous contentez pas d'une opinion: ce n'est peut-être pas la bonne. Cicéron a dit qu'il n'y a rien de si absurde que quelqu'un n'ait appelé profond; rien de si profond que quelqu'un n'ait appelé absurde.

Le rapport doit être concis. Il peut contenir des centaines de pages ou tenir sur une carte postale: ce n'est pas à sa longueur qu'on le juge. La concision ne consiste pas à faire usage de peu de mots, mais à traiter le sujet avec le moins de mots possible pour exprimer l'idée de l'auteur.

Voici le sujet propre de l'*Odyssée* en 73 mots: "C'est un homme errant à l'étranger pendant plusieurs années, et poursuivi par Neptune, qui le laisse seul survivre à ses compagnons. Pendant ce temps, ses affaires de famille sont dans un déplorable état; sa fortune est dissipée par des prétendants et son fils est entouré d'embûches. Il revient, échappant à la tempête; et se faisant reconnaître de quelques amis, il attaque ses ennemis, qu'il massacre, en sortant lui-même triomphant de la lutte." Et Aristote, qui nous donne ce chef-d'œuvre de condensation dans sa *Poétique*, ajoute: "Voilà le fond même du poème; tout le reste n'est qu'une suite d'épisodes."

Rappelons-nous que Winston Churchill, pendant qu'il était premier ministre en temps de guerre, exigeait que les membres de son cabinet fassent tenir leurs rapports, même les plus importants, en une seule page. "C'est faire preuve de paresse", dit-il au ministre des Affaires étrangères, "que de ne pas comprimer ses idées dans un espace raisonnable."

Le rapport doit être clair. Seule une présentation méthodique des faits permettra au lecteur de suivre ce que l'auteur considère un bon raisonnement. Une bonne prose ne consiste pas seulement en belles phrases harmonieuses; il faut que les idées soient présentées en bon ordre et que chaque partie du raisonnement soit à sa place. L'auteur manque son but quand ses idées ne sont pas comprises. "Le style", dit Buffon, "est l'ordre et le mouvement qu'on met dans ses pensées." L'ordre, c'est-à-dire, la logique des idées, leur enchaînement, leur fond; le mouvement, c'est-à-dire, la vie, la forme.

La banalité de style dénote le manque d'originalité chez l'auteur. S'il ne montre pas d'imagination dans sa prose se dira son chef, comment peut-il en appliquer à l'analyse de ce problème?

Les proverbes, les dictons et les brillants aphorismes sont déplacés dans les rapports.

Un langage obscur manque de force, et l'emploi de mots vagues et imprécis court le risque de faire perdre toute son utilité à un rapport. Il est permis, jusqu'à un certain point, de se servir du jargon particulier à un certain métier ou certaines professions. C'est souvent le seul moyen de se faire comprendre de ceux à qui le rapport est destiné. Mais ce genre de langage doit être évité dans les rapports susceptibles d'être lus par des personnes étrangères au métier.

Le rapport doit être intellectuellement honnête. Les données doivent en être scrupuleusement pesées et exactement évaluées, et l'auteur doit sincèrement s'appliquer à faire preuve de sens critique. Il faut pour cela qu'il établisse une claire distinction entre ce qui repose sur les faits, ses propres opinions et ce qu'il avance comme hypothèses.

Le rapport doit être facile à lire. Nous ne pouvons pas compter que notre rapport sera lu, simplement parce que le sujet intéresse notre chef. C'est à nous de rendre notre rapport non seulement clair mais de le présenter sous une forme engageante.

Ne nous imaginons pas que le fait de nous être livrés à des recherches nous autorise à affecter un style autre que celui qui nous est naturel. En vérité, pour qu'un rapport soit utile, encore faut-il qu'on soit tenté de le lire. Rien ne nous empêche d'être aussi brillant et intéressant que possible, tant que nous observons les règles du bon style et que nous restons dans le cadre de notre sujet et du but à atteindre.

Le rapport terminé

Une fois terminé, il est bon de mettre le rapport de côté et de l'oublier aussi longtemps que possible. Si nous essayons de le corriger et de le réviser dès que nous avons fini de l'écrire, nous aurons une mémoire trop fraîche de ce que nous avons l'intention de dire, et nous ne verrons peut-être pas les fautes que nous avons commises.

Voici quelques questions qu'il est bon de se poser en faisant la révision: Est-ce que mon rapport respire l'impartialité, la largeur de vues et la dignité? Ai-je fait preuve d'assez d'imagination en présentant les faits? Ai-je répondu à toutes les questions qui naîtront sans doute dans l'esprit du lecteur?

Lisez le rapport à haute voix: s'il est facile à lire, vous pouvez compter qu'il sera facile à comprendre. Si vous hésitez sur un mot, une expression ou une phrase, réfléchissez avant de vous en contenter.

Finalement, ne vous bercez pas dans l'idée que la rédaction d'un rapport est chose facile.

Celui qui arrive à s'exprimer avec concision sans perdre son but de vue un seul instant — et qui, si la nature de son travail le permet, habille les idées originales dans un style harmonieux et pittoresque — n'a pas pour cela accompli un miracle. Il a simplement travaillé dur et intelligemment.