

Mireille BRAHIC

**MIEUX RÉDIGER
SES ÉCRITS
PROFESSIONNELS**

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

Troisième édition

© Groupe Eyrolles, 2001, 2004, 2008

ISBN : 978-2-212-53977-6

EYROLLES

Éditions d'Organisation

2 •

Les écrits professionnels sont là pour communiquer

1 - La communication n'est pas une technique mais un état d'esprit

1.1 – Nos témoignages sont imparfaits et arbitraires

« Ce que je vois et que j'entends du monde extérieur, c'est simplement ce que mes sens en extraient pour éclairer ma conduite. »

Henri BERGSON

Pour bien communiquer, il est donc indispensable, en premier lieu, de bien observer, or, les choses perçues rencontrent bien des obstacles avant de parvenir à notre intelligence

Nous percevons le monde au moyen de nos cinq sens : la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût. Le premier obstacle à la perception est la **négligence** que nous avons pour les quatre autres sens lorsque nous

sommes doués de la vue. En effet, nous avons tendance à ne considérer que ce qui nous est transmis par elle et parler du goût d'un objet – ou de son absence de goût – à moins qu'il ne s'agisse d'un aliment, ne nous vient pas à l'esprit. Cependant l'eau nous était bien définie, dans les petites classes, comme un liquide incolore, inodore et sans saveur. Il peut être, donc, utile de relever l'absence d'une sensation et les choses que nous n'avons pas l'habitude de décrire à travers un sens particulier – le goût, par exemple, pour une pierre – peuvent l'être, fournissant ainsi un message plus clair qu'une longue description.

Le second obstacle réside dans l'**aptitude** de nos sens. En effet peut-on penser que le témoignage visuel d'un myope sera le même que celui d'un daltonien? Tous nos sens peuvent être affectés de la sorte ; nous ne sommes donc pas égaux devant la perception. Par ailleurs, la plupart d'entre nous ne se doutent pas que notre **attention**, malgré toute notre bonne volonté est **discontinue**. Le rythme chronobiologique* de notre activité cérébrale, que nous soyons endormis ou éveillés, est effectivement de 90 à 100 minutes (selon les individus) d'attention, interrompu par 1 à 5 minutes d'inattention. Si nous n'en sommes pas conscients, c'est que notre mémoire fait le lien entre les bribes perçues nous faisant émettre un témoignage différent de celui d'un autre observateur.

Le troisième obstacle à l'impartialité est que, parmi les innombrables messages diffusés, **seuls certains** donneront naissance à une sensation, entreront dans le champ de notre conscience, de notre psychisme, **arriveront jusqu'au cerveau**. Car, l'élément fondamental de nos sens, la cellule sensitive, est spécialisée dans la réception d'un certain excitant – négligeant les autres – qu'elle va seul transformer et transmettre au cerveau sous forme de message physiologique utilisable.

Le quatrième obstacle réside dans le **décodage de la perception opéré par le cerveau pour la transformer en langage**. En effet, nous ne connaissons pas forcément les mots qui décrivent correctement notre perception ou ceux-ci n'existent pas. Ce qui s'offre à la vue et au toucher est bleu ou rouge ; clair ou foncé ; grand ou petit ; loin ou près ; rond ou carré ; lent ou rapide ; doux ou râpeux ; chaud ou froid... **Mais, notre intelligence et notre langage sont si sensualistes¹ que nous avons peine à nous**

1. « *Sensualisme* » : doctrine selon laquelle toutes nos connaissances proviennent de nos sensations. => adj. « *sensualiste* »

représenter et à nommer ce qui est abstrait. Ainsi, deux interlocuteurs peuvent donner des sens différents aux mêmes mots car c'est ce même vocabulaire qui est appliqué aux concepts et aux idées laissant la part belle à la subjectivité.

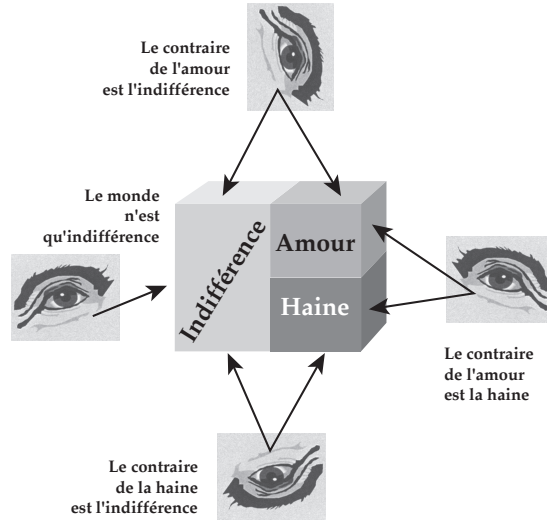
Ex : Des idées claires ; un caractère carré ; une chaude ambiance ; un travail dur...

Ensuite, notre **culture** s'entremet pour une forte part et en corrélation avec le **moment présent**. Nous n'avons pas la même représentation des choses selon notre milieu, notre lieu de naissance, son passé, ses institutions, ses traditions, sa religion et ce qui en découle constituant les règles de morale ou de bienséance. Notre formation de base, son domaine de prédilection (Math, Lettres, Arts...), sous l'influence de notre humeur ou des courants de pensée de l'époque, nous fera émettre une interprétation plutôt qu'une constatation. Or, négligeant tous ces facteurs de distorsion, **nous restituons comme « Vérité » ce que nous avons perçu du monde.**

Se cantonner à un certain angle de vue occulte les autres. Pourtant, toute chose peut être vue sous des angles différents. Une légende indienne raconte la présentation d'un éléphant à des aveugles. Celui d'entre eux qui avait tâté la patte dit : « *L'éléphant, c'est comme un tronc d'arbre.* » ; celui qui avait palpé la trompe dit : « *L'éléphant, c'est comme un serpent.* » ; celui qui avait touché le flanc dit « *L'éléphant c'est comme un mur rugueux.* » ; celui qui avait empoigné la défense dit : « *L'éléphant c'est comme une barre de solide métal.* »... Aucun n'avait raison, mais aucun n'avait tort ; chacun ne considérait seulement qu'une partie du tout. Sans prise de conscience de ce défaut que nous avons tous, sans l'effort d'envisager d'autres points de vue, toute communication est impossible.

Les différents points de vue

Dans l'exemple simple de l'idée qu'on peut avoir des relations affectives, l'opinion la plus répandue est que le contraire de l'amour est la haine. Le plus souvent quand on cesse d'aimer quelqu'un, lorsque celui-ci nous a fait du mal, on veut le punir en le haïssant. C'est, cependant négliger un troisième aspect qui est l'indifférence.



Prenons donc conscience de l'imperfection et de l'arbitraire de nos jugements ! car, si la connaissance est toujours relative à celui qui connaît, il est évident qu'il n'y a pas de vérité valable pour tous... Ne devrait-on pas dire alors, à l'instar de Platon, qu'il n'y a pas de « *Vérité* », mais des opinions avantageuses, admises par une majorité pour un temps, et ce sont celles-ci qui tiennent lieu de vérité ?

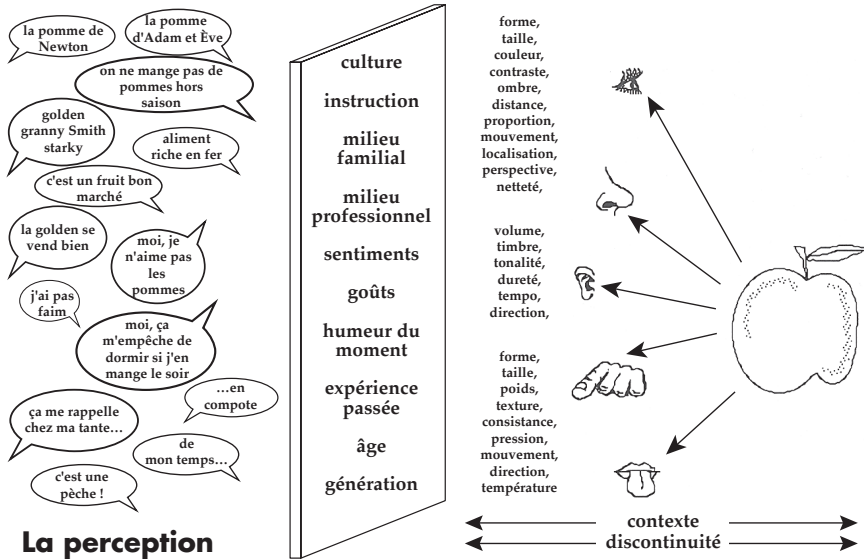
Le schéma ci-après se lit de droite à gauche. Il résume une expérience réalisée sur un groupe constitué de manière aléatoire.

À l'extrême droite est représentée l'image qui a été soumise au groupe. Apparaissent ensuite les flèches qui indiquent les différents chemins vers la perception (5 sens) que prend cette image, sachant que cette perception est tributaire du contexte et de l'immanquable discontinuité de l'observation. Selon le sens privilégié par le récepteur et selon les messages envoyés par l'objet (bruit, odeurs...) certaines caractéristiques de l'objet vont être éliminées et d'autres retenues. Elles sont énumérées dans la colonne voisine (toujours vers la gauche).

Au centre du schéma apparaît un encadré hachuré à la manière d'un filtre qui regroupe les éléments susceptibles de s'interposer entre la perception et le compte rendu qui en sera fait.

Enfin, à l'extrême gauche, les « bulles » représentent les différentes formulations des membres du groupe, qui ne sont pas une description de l'objet, mais l'émanation des valeurs

de chacun. Ainsi, dire qu'il s'agit d'une pêche ou d'une pomme n'apprend rien à celui qui n'en a jamais vu, pas plus que de faire allusion à Newton, à Adam ou à des préceptes diététiques.



Communiquer ce n'est donc pas changer l'autre, c'est faire soi-même un effort pour :

1. S'informer ;
2. Tenir compte du système des valeurs du correspondant ;
3. Adapter son message :
 - à la spécificité de l'interlocuteur,
 - à ses capacités de compréhension,
 - à sa sensibilité.

Récapitulatif de l'état d'esprit de communication à l'écrit

Situation Conduite	Vous devez écrire à un correspondant précis	Vous prospectez (vente/recherche d'emploi)
<p>Avant tout comprenez votre objectif</p>	<p>Votre objectif est d'intéresser une personne précise et non pas le stéréotype du chef d'entreprise, du marin, de l'agriculteur, du commerçant ou de l'archéologue.</p>	<p>Votre objectif est d'intéresser un maximum de personne d'une classe sociale ou professionnelle particulière. Vous savez, toutefois, qu'il est impossible de toucher toutes les personnes d'une catégorie. Vous êtes donc conscient qu'en voulant «<i>ratisser</i>» large on ne conquiert pas les profils atypiques – qui sont tout de même assez nombreux – mais que ceux qui «<i>collent</i>» au stéréotype.</p>
<p>1°. Informez-vous sur votre correspondant</p>	<p>Pour connaître son propre système des valeurs. Vous avez un seul correspondant il vous est donc facile d'enquêter (par relations, à son secrétariat, sur les lieux qu'il fréquente...). Déduire hâtivement de son poste, de sa position sociale, de sa profession, etc. un profil stéréotypé peut conduire à des impairs irréparables² s'il se trouve parmi les profils atypiques de sa catégorie.</p>	<p>Pour cibler soigneusement des prospects afin que votre proposition ne s'adresse qu'à des personnes potentiellement intéressées. Le ciblage commercial ne peut s'appuyer, lui, que sur des stéréotypes. Les prospects atypiques ne se sentiront donc pas concernés.</p>
<p>2°. Tenez compte du système des valeurs (filtre) de votre correspondant</p>	<p>Pour adapter le message (sélection des informations à rapporter, langage, présentation, ton, arguments employés...) à l'individu. Lorsqu'il s'est avéré impossible d'en savoir plus sur un correspondant déterminé, la meilleure attitude est l'exhaustivité, le classicisme et la modération.</p>	<p>Pour adapter le message (sélection des informations à rapporter, langage présentation, ton, arguments employés...) aux valeurs qui caractérisent le groupe ciblé en fonction du milieu (professionnel ou privé), de l'âge, du niveau d'instruction supposé, des goûts qui en découlent, de la situation géographique...</p>

2. Les directeurs de ressources humaines reçoivent en termes familiers des candidatures de jeunes Internautes* qui croient qu'un courriel* ne peut s'adresser qu'à d'autres jeunes Internautes...

<p>3°. Adaptez votre message à la spécificité de votre interlocuteur</p>	<p>Il convient de savoir qui aime les honneurs, qui aime la simplicité ; qui est à cheval sur les convenances, qui préfère la familiarité (sans vulgarité) et l'expressivité. N'envoyez pas de carte humoristique à quelqu'un qui ne tolère que des cartes de visites rédigées à la troisième personne du singulier.</p>	<p>Il est bon de connaître le jargon du métier, l'organisation de l'activité, l'actualité de la profession (concurrence, rachats, restructuration, accords...). Une candidature à un cabinet libéral ne s'adresse pas, par exemple, à <i>« Monsieur le directeur des ressources humaines »</i> : il n'existe pas.</p>
<p>4°. Adaptez votre message aux capacités de compréhension de votre interlocuteur</p>	<p>Évitez les mots recherchés et les phrases longues si ce n'est pas l'habitude de votre correspondant. Mais ne vous forcez pas à être compliqué parce que votre interlocuteur a l'habitude de l'être et que vous avez, vous, la bonne habitude d'employer un langage médian dans vos communications.</p>	<p>Un langage médian est compréhensible par tous. Employez le jargon du groupe prospecté s'il vous est réellement évident ; ne vous fiez pas à un seul écho³ et n'employez surtout pas un langage à la mode ; les modes sont trop fugaces et irritent plus de gens qu'elles n'en mobilisent.</p>
<p>5°. Adaptez votre message à la sensibilité de votre interlocuteur</p>	<p>Parlez plus de lui que de vous pour obtenir ce vous demandez soit en argumentant, soit en expliquant, soit en rassurant, soit en provoquant... Dans de nombreux cas le plan <i>« Vous... vous... donc nous... »</i> peut porter ses fruits.</p> <p><i>Ex : « Vous m'avez embauché le (...) pour (...). Il se trouve que mon travail vous a fait gagner (...) et nous pouvons nous en estimer satisfait. C'est pourquoi il me semble fondé de solliciter (...).</i></p>	<p>Les lettres de motivation sont trop souvent une reformulation du CV. Il est plus fructueux, comme les lettres publicitaires, de les centrer sur le destinataire, de lui montrer qu'on s'est renseigné sur son activité et sur son besoin.</p> <p><i>Ex : « Vous voulez développer un secteur (...) et vous avez besoin d'un (...). En joignant nos compétences* nous pouvons (...) car je (...).</i></p> <p>Trop de lettres de motivation sont stéréotypées quand elles ne sont pas carrément photocopiées⁴ !</p>

3. Croyant ajuster son langage à celui du prospect, un conseil en communication a utilisé *« patientèle »* à la place de *« clientèle »* dans une communication destinée à des médecins généralistes. Aucun n'avait idée que ce mot puisse exister.

4. Ceux qui reçoivent ces lettres photocopiées n'ont aucune envie de recruter quelqu'un qui consacre si peu de soin à la construction de son propre avenir car que fera-t-il lorsqu'il ne s'agira *« que »* de l'avenir de l'entreprise ?

L'information traverse différents filtres (physiques, biologiques, intellectuels) pour passer de la perception à la compréhension puis à la formulation. Ces mêmes filtres doivent être franchis pour retransmettre cette information à un destinataire.

La seule solution est d'en prendre conscience pour éviter, autant que possible, la distorsion.

1.2 – Lorsqu'on transmet une information, trois attitudes sont possibles

Diverses expériences de psychologie sociale⁵ ont permis de constater que face à une situation, nos diverses réactions pouvaient être classées en trois catégories : les attitudes émotionnelles, les attitudes programmées et les attitudes analytiques.

L'attitude émotionnelle

Une attitude **émotionnelle** (E) est le fruit de l'humeur du moment ; c'est l'animal naturel qui est en nous qui réagit selon son instinct et ses pulsions. Ainsi les personnes et les idées sont rejetées ou accueillies avec enthousiasme pour cause de mauvaise ou bonne humeur, d'énervement, de faim, de frustration, d'envie, de paresse, de jalousie, de vanité...

attitude
ÉMOTIONNELLE

évaluative
par rapport
aux **attentes** individuelles
ou au **ressenti** personnel

imaginative
par rapport
aux **souhaits**
ou aux **évoctions**

Par exemple, dans un compte rendu :

– faire ressortir un seul point, celui qui a le plus **frappé**, soit en bien soit en mal, en insistant sur la satisfaction ou le mécontentement, mais sans référence :

« C'était bien. »

– dire ce que ça nous a **évoqué** plutôt que ce qui s'est passé :

« Quand je travaillais chez X les réunions se passaient mieux... »

« Après l'accident, les pompiers sont arrivés, ces hommes courageux au casque étincelant qu'on n'admira jamais assez... »

5. Par exemple : Max Weber (1864 – 1920) distingue les actions traditionnelles, les actions affectives et les actions rationnelles ; Éric Berne (1910 – 1970) l'état parent, l'état enfant et l'état adulte.

L'attitude programmée

Une attitude **programmée** (P) se fonde sur notre acquis passé, sur un apprentissage conscient (études) ou inconscient (imprégnation au contact d'autrui) ; c'est l'animal dressé qui réagit en notre for intérieur. L'individu fortement programmé applique automatiquement des procédures figées qui lui ordonnent systématiquement le même type de réponse au même type de stimulus. Son fonctionnement peut être régulé par des implications telles : « *J'ai mal à la tête => je prends de l'aspirine.* » ; « *Je suis en retard => j'invente une excuse.* » ; « *On me demande un service personnel => je refuse.* ». Ainsi, les personnes qui réagissent le plus souvent de façon programmée possèdent inconsciemment un grand répertoire de consignes subjectives telles : « *Ça ne se fait pas !* » ; « *Il ne faut jamais...* » ; « *On n'a jamais vu ça !* » ; « *On doit toujours...* »...

Par exemple, dans un compte rendu :

Faire ressortir un jugement par rapport à ce qu'on croit **conforme**, par rapport à ce dont on a l'**habitude** :

« *L'animateur n'a pas traité toutes les questions alors que l'ordre du jour était très important.* »

« *Pour une fois, la réunion a commencé à l'heure* »

« *Il aurait fallu insister sur le deuxième point à l'ordre du jour.* »

« *La victime n'aurait pas dû aider le cariste car ce n'est pas dans ses attributions.* »

attitude
PROGRAMMÉE

évaluative
par rapport
aux **usages**

érudite

L'attitude analytique

Une attitude **analytique** (A) fait la part des choses entre les deux précédentes. C'est la moins « *naturelle* » des trois car elle implique une prise de conscience des deux autres réactions et la volonté de pallier* les faiblesses humaines qui les déclenchent. Elle ne demande pas plus d'efforts que de dire « *bonjour* » ou « *merci* » lorsque le réflexe est acquis.

Elle se déroule en deux temps. Une phase **neutre**, en premier lieu, pour constater froidement les faits sans mettre en œuvre les filtres déformants décrits précédemment. Une **analyse**, en second lieu, des réactions qui se seraient produites si l'émotionnel ou le programmé avait pris le dessus.

par exemple, dans un compte rendu :
 date / heure / lieu / liste des
 participants / ordre du jour

+

*« En ce qui concerne le point n°1, en
 raison de... il a été décidé de lan-
 cer... M. Y est responsable de cette
 action qui devra être achevée le... »*

*« J'ai senti une odeur de poudre puis
 la victime a crié et s'est écroulée sur
 le sol. »*

attitude
NEUTRE

Ce qui est perçu
 à travers les
5 sens

+

QQCCOPQ

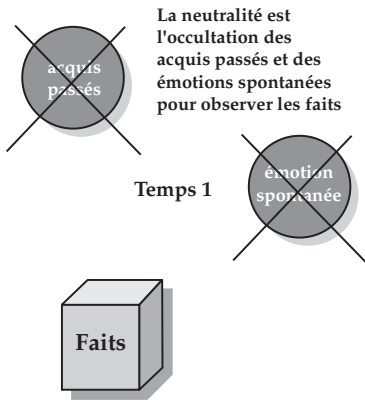
L'observateur occulte donc, dans un premier temps, tout ce qui est programmé et ce qui est émotionnel. À cette fin, deux outils sont à sa disposition : l'examen systématique de ce qui est perçu à travers les 5 sens, associé au questionnement de Quintilien : « *Qui ? Quoi ? Comment ? Combien ? Où ? Quand ? Pourquoi ?* », à l'aide d'une matrice, par exemple :

	J'ai vu	J'ai entendu	J'ai touché	J'ai senti	J'ai goûté
Qui ?					
Quoi ?					
Combien ?					
Comment ?					
Où ?					
Quand ?					
Pourquoi ?					

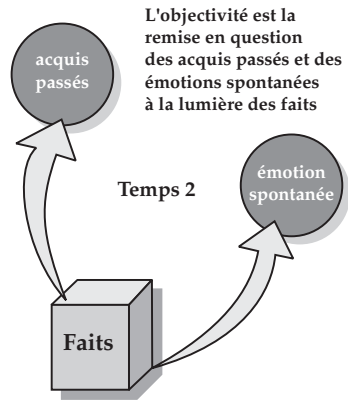
Si la neutralité est indispensable à la relation d'un fait, elle est insuffisante lors de l'examen de ce fait à des fins d'amélioration. Elle est également insuffisante dans la vie quotidienne. Une personne qui traverserait la vie en lui portant un regard constamment neutre, sans spontanéité, méprisant le passé, sans jamais prendre parti pourrait plus être qualifiée de robot que d'être humain. Certains croient, néanmoins, que le bon

sens leur impose de ne jamais prendre parti car ils croient qu'il n'y a de parti que subjectif. Or, fondé sur l'observation méthodique de faits et utilisant des critères appropriés, actualisés, réalistes, un jugement peut être objectif. L'objectivité est donc différente de la neutralité en ceci que la première prend position et que la seconde ne prend pas position.

objectivité \neq neutralité



objectivité \neq neutralité



Une attitude analytique se déroule en 2 temps : 1. Neutralité qui consiste en l'oubli des acquis passés et la maîtrise des émotions. 2. Un nouvel examen des faits à partir de critères qui se trouvent dans l'acquis passé et de l'intuition qui se trouve dans les émotions.

Le mot « critique⁶ » semble, *a priori*, négatif. En effet, lorsqu'il s'agit de juger autrui nous commençons par examiner ce qui ne convient pas et, le plus souvent, nous nous en tenons là. Or, une critique peut être positive. Pour cela elle doit s'appuyer sur des critères clairs, communs et largement diffusés et commencer par rechercher ce qui est convenable. L'observateur peut, à cet effet, dresser une matrice :

6. Du grec κριτικοῦ : faculté de juger, de discerner.

Faits	Fait n° 1	Fait n° 2	Fait n° 3	...
Questions				
Qu'est-ce qui va ?				
Qu'est-ce qui manque ?				
Qu'est-ce qui ne va pas ?				
Pourquoi ?				
Que faire à la place ?				

Nous sommes tous susceptibles d'être dominés par notre acquis passé ou nos émotions. Ceux-ci nous aveuglent et nous empêchent d'être neutres lorsque nous rapportons les faits, ou d'être objectifs lorsque nous les analysons.

Nous devons en prendre conscience et prendre le temps de définir celles de nos réactions qui relèvent de l'influence du passé ou de celle de l'émotion. Ce n'est que de cette manière que nous parviendrons à être neutres, puis objectifs.

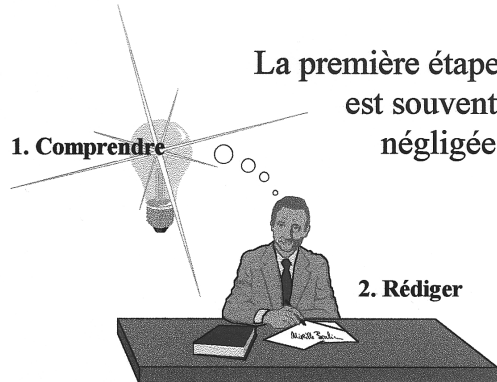
La créativité est indispensable au traitement de l'information

Une analyse conduit naturellement à la recherche de solutions. En effet, sans proposition de solution une critique est stérile donc négative. Soyons logique, si quelqu'un est suffisamment malin pour trouver ce qui ne va pas, il doit l'être suffisamment pour proposer une solution de rechange.

Cependant certains croient encore que le travail sérieux est incompatible avec la créativité ; que la tâche de rédacteur consiste à rédiger des phrases austères sur un modèle déterminé avec des mots imposés et de les disposer sagement sur la page en ne s'éloignant pas du modèle exigé. Or, même pour celui qui appartient à la plus classique des organisations, le travail d'écriture fait appel à la créativité. Car « *créativité* » ne signifie pas « *délire* ». Décider, par exemple, de changer de paragraphe parce qu'une idée a été entièrement développée fait appel à la créativité.

Toutefois, le travail de rédacteur ne se résume pas à aligner des mots, il consiste à retranscrire des faits et à exprimer des idées avec concision. Cela laisse une plus large place à la créativité ! Comment, sans créativité,

distinguer les faits de leur interprétation? comment tirer des textes l'information utile et laisser le superflu? 50 % du temps consacré à un travail de rédaction consiste à comprendre ce dont on traite ; les autres 50 % seulement sont destinés à l'écriture. Comprendre, c'est de la créativité.



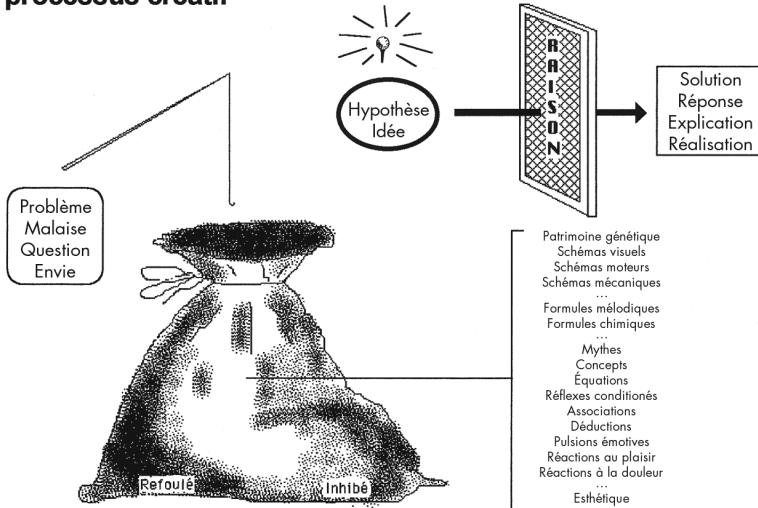
Tout le monde, donc, utilise, plus ou moins, avec plus ou moins de succès, la créativité. La créativité est le fait de tous. Sans créativité, l'évolution s'arrêterait.

Cependant, préjugés, tradition, modèles, dogmes, mode, résistance au changement freinent la créativité. Que de textes sont la reprise de plus anciens sur lesquels les noms et les dates ont été changés ! Que de rédacteurs ont, à leurs débuts, subi la tyrannie d'un puriste qui leur a imposé ses manies – pas toujours en accord avec la grammaire – qu'ils continuent de reproduire, sans jamais avoir vérifié leur exactitude, jusqu'à la retraite. Que de poncifs véhiculés par les médias envahissent les écrits professionnels, réduisant ainsi leur précision.

Sachant que toute compréhension, puis toute invention, est la mise en œuvre d'une relation entre les choses, la capacité de créativité d'un individu dépend de son aptitude à réarranger les éléments qu'il identifie, sans en rejeter *a priori*. Il faut donc commencer par cesser, pour être à l'aise, en l'occurrence, en rédaction, d'éliminer l'inconnu au profit du connu. D'ailleurs, que représente le connu d'un seul être humain au regard de l'univers? Osons donc produire nos propres phrases qui traduisent au plus proche la pensée à transmettre. Osons agencer nos idées

dans la structure logique qui offrira le plus de compréhension au lecteur plutôt que de continuer à biaiser nos propos dans des formes figées !

Le processus créatif



Considérons que nos connaissances, conscientes et inconscientes, sont contenues dans un sac. Au fond du sac se trouve ce qui y a été introduit il y a longtemps, ce qu'un choc aura éventuellement pu enlever à notre conscience (le refoulé), ainsi que celles de nos pensées qui nous déplaisent parce qu'elles ne sont pas conformes à la morale ou aux courants d'opinions actuels (l'inhibé) ; ce, donc, que nous avons renoncé à utiliser. À l'entrée du sac se trouve ce qui a été acquis consciemment (études ; consignes) et qui est souvent utilisé.

Le processus créatif consiste à aller brasser le contenu entier du sac de manière à en faire sortir les hypothèses susceptibles d'apporter une solution à un problème, la réponse à une question ou la satisfaction d'une envie.

D'une ce ces hypothèses passées au crible de la raison (faisabilité) sortira la solution.

C'est donc de la rencontre d'éléments que nous avons jusque-là cloisonnés parce qu'appartenant, par exemple, à des « matières » différentes, que naît l'idée. Ces éléments se rencontrent de façon :

- analogique (par ressemblances)
- antithétique (par différences)
- aléatoire (au hasard, par rebondissement)

Il semble donc judicieux de forcer la naissance d'idées en s'appuyant sur cette constatation, à l'aide, par exemple, d'une matrice :

Éléments \ Moteurs	Identique	Différent	Aléatoire
élément 1			
élément 2			
...			

Une action spécifique ne peut pas être qualifiée, a priori, d'émotionnelle, programmée ou analytique

Ce sont les motivations d'une action qui en font une attitude émotionnelle, programmée ou analytique. Ainsi, la même action peut revêtir les trois aspects. Une sanction, par exemple, peut être prise sur le mode émotionnel, sous l'emprise de la colère. Elle peut l'être aussi parce qu'elle est la réponse stéréotypée à un comportement : « *absentéisme => sanction* ». Elle peut être enfin le fruit d'une réflexion qui, après avoir retenu et examiné la réaction émotionnelle ainsi que la réaction programmée, statue sur la conduite à tenir : « *Est-il encore possible de tolérer ce comportement ou convient-il de prendre la sanction ?* »

Il peut sembler que pour le « *récepteur* » de la sanction cela revienne au même. Détrompez-vous ! Des sanctions fréquentes, justifiées uniquement par l'humeur de leur promoteur ont moins de portée que des sanctions émanant de l'application sans faille de la réglementation et encore moins que la sanction qui vient à bon escient après qu'une deuxième chance a été octroyée.

Chacune de ces tendances présente des aspects négatifs et des aspects positifs

L'aspect négatif des attitudes émotionnelles et programmées réside dans l'absence de réflexion sur la situation du moment qui les provoque.

L'aspect positif des attitudes émotionnelles est la spontanéité sans laquelle tout regard nouveau sur les choses, et par conséquent toute créativité, n'existerait pas. Lorsqu'il s'agit de trouver des solutions à des problèmes, cette créativité nous est indispensable.

L'aspect positif des attitudes programmées réside dans la connaissance sans laquelle nous serions sans cesse en train d'inventer l'outil ou la marche à suivre dont nous aurions besoin. Sans références, comment évaluer la situation actuelle? à quoi la comparer pour en faire ressortir les avantages et les inconvénients?

Les attitudes analytiques peuvent sembler, *a priori*, positives. Mais elles deviennent négatives lorsqu'elles ne sont analytiques qu'en apparence. C'est-à-dire dans le cas où les critères de référence sont erronés, périmés ou utopiques. Ainsi, des critères qui s'appuieraient sur le principe* que l'être humain est parfait entraîneraient une analyse irrationnelle.

En somme :

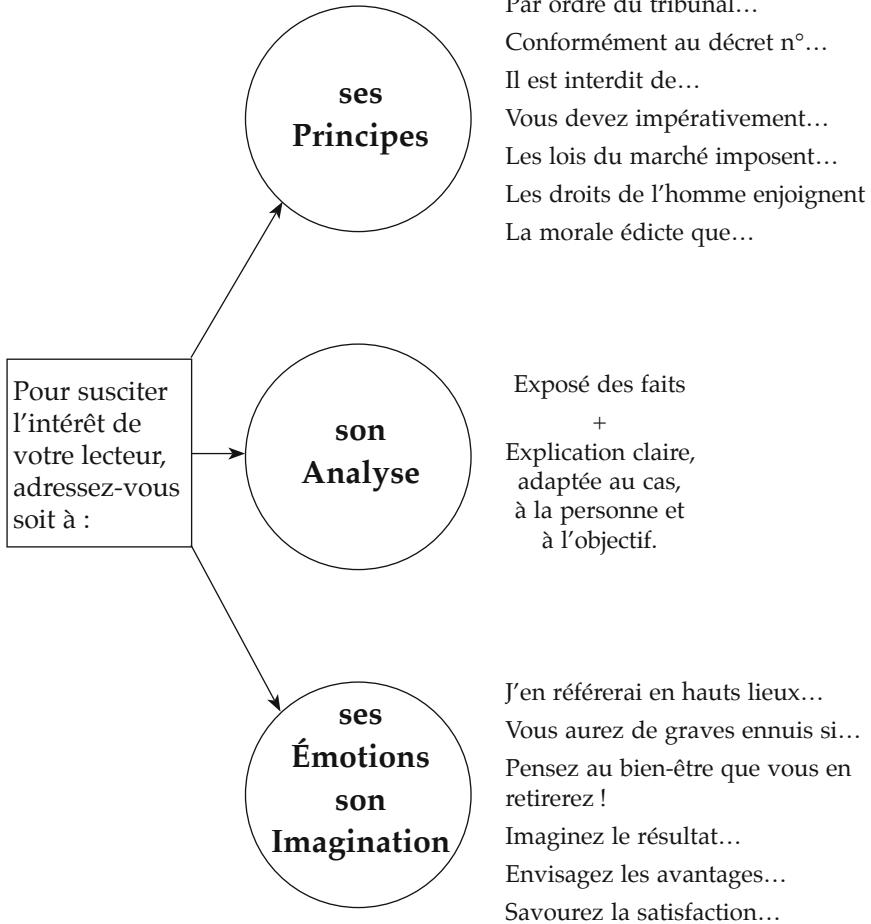
- ne pas mépriser les apports du passé, là résident notre savoir, nos critères ;
- ne pas étouffer nos émotions, là résident notre intuition, notre imagination ;
- Savoir les contrôler et s'en servir à bon escient.

Suscitez l'intérêt de votre lecteur

Tout comme l'émetteur dans son expression, le récepteur privilégie une attitude lorsqu'il perçoit un message. Certains seront sensibles aux principes*, d'autres à l'argumentation, d'autres aux émotions. D'autres encore associeront plusieurs de ces attitudes. La connaissance précise d'un destinataire unique permet donc de choisir le ton à adopter. Mais quand il s'agit de s'adresser à un groupe il est possible :

- soit de discerner l'identité du groupe par une observation minutieuse de sa dynamique ;
- soit d'employer dans un même texte, tour à tour, chacune de ces attitudes.

L'intérêt



Adaptez vos arguments et votre langage à l'attitude privilégiée de réception de votre destinataire.

Vous pouvez réaliser l'exercice 1, p. 257.

2 - Communiquer c'est aussi faciliter la compréhension de l'interlocuteur

2.1 – Un écrit professionnel doit fournir au moment opportun les informations nécessaires et celles-là uniquement

Pour être compris, un message, quel qu'il soit et quel que soit son destinataire, doit être le plus court possible. En effet, la longueur noie l'essentiel dans le superflu. Les entrées en matière sans rapport avec le sujet, par exemple, rebutent le lecteur à la recherche d'informations de même que de longs paragraphes de détails sans utilité immédiate. Mais cela ne revient pas à dire qu'il suffise d'énumérer quelques observations en style télégraphique : « *présence de...* » ; « *absence de...* » ; « *non-obtention de...* » ; etc. Un écrit professionnel doit être complet, c'est-à-dire que sa seule lecture permet de comprendre les tenants et les aboutissants de la situation qui l'a rendu nécessaire. **D'autres textes peuvent fournir des indications complémentaires, mais chaque texte se suffit à lui-même.** Une note, par exemple, qui se contenterait de recommander la lecture d'une directive n'a aucune raison d'être ; elle doit tirer de la directive tout et seulement ce qui est actuellement nécessaire au destinataire et le mettre à sa portée. De même un compte rendu qui se contenterait de relater le déroulement d'une réunion sans fournir l'ordre du jour ni les décisions prises quant à cet ordre du jour n'a aucune utilité. **Les écrits professionnels doivent donc situer le contexte avant d'en venir aux faits, uniquement ceux qui doivent être pris en compte, et rester extrêmement précis en ce qui concerne ces derniers.**

Déjà le 5 germinal an VIII (mars 1800) le ministre de l'Intérieur écrivait aux préfets : « *Entretenez avec moi une correspondance soignée, mais délivrez-la de tout ce qui n'est pas essentiellement nécessaire. C'est de la brièveté, de la précision, de la distinction des objets, que dépend la prompte exécution des affaires.* » Qu'un écrit remplisse sa fonction est donc prioritaire, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public, à la forme sous laquelle il se présente alors que, paradoxalement, le rédacteur néophyte s'inquiète essentiellement de cette dernière. Pourtant, chaque écrit répond à un besoin précis et c'est cette vocation qui permet de déterminer ce que doit contenir cet écrit. La bonne information recueillie, il est

aisé pour le rédacteur de la transcrire de façon claire et concise, de l'organiser logiquement et de lui appliquer la forme en vigueur dans l'organisme qui l'emploie.

2.2 – Les schémas facilitent la compréhension au destinataire

Le cloisonnement de l'enseignement ne favorise pas l'interpénétration des disciplines. Ainsi, les élèves sont-ils étonnés qu'il leur soit demandé d'utiliser un français correct dans leurs devoirs de mathématique ou de science car ils voient exclusivement dans le français l'art d'assembler des mots pour créer une musique agréable – c'est ce qu'ils ont retenu de l'enseignement du français à travers la littérature. Or, le but du langage n'est pas d'assembler des sons, mais d'assembler des sens ; le son en est la conséquence. Un texte est donc un assemblage logique d'idées ou d'informations ; comprendre un texte c'est comprendre le rapport qui existe entre les différentes idées ou informations qu'il contient, tout comme écrire un bon texte c'est traduire ce rapport à l'aide de mots.

En conséquence un bon texte doit pouvoir se schématiser aisément. De même, écrire un bon texte c'est faire des phrases à partir d'un schéma – matérialisé ou non – contenant des mots clés. Nos professeurs de français nous conseillaient pourtant de faire un plan avant de rédiger mais peu d'entre-nous les ont écoutés.

De plus, si schématiser sert à comprendre, schématiser sert aussi à faire comprendre. Un texte repris par un schéma sera bien plus vite compris et retenu.

Un schéma se construit en ne prélevant que les informations essentielles et en soulignant leurs rapports logiques, chronologiques ou comparatifs. À cet effet nous disposons de tableaux et de graphes couramment employés dans le domaine statistique (graphes à secteur, à barres, à courbes, graphiques pittoresques) ; de la programmation informatique (ordinogramme) ; de l'organisation du travail (organigrammes, planings PERT ou GANT, logigrammes de procédure, graphes SCOM ou HYMANS) ; de l'analyse et résolution de problèmes (Ishikawa, arbres des causes, matrices de découverte, arbres de décision)... Mais nous pouvons aussi créer, à chaque fois, notre propre figure systémique.

Un schéma sert à passer de l'idée au texte et du texte à l'idée. Le schéma dépouille l'idée de son emballage, servez-vous en donc pour prendre des notes, en toute occasion.

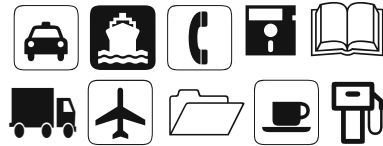
2.3 – Une bonne communication ne laisse pas de place à l'interprétation

Le langage a pour fonction de «distinguer», de «signifier» et de «communiquer».

Pour remplir ses fonctions, le langage est composé de signes. Selon Charles Sanders Peirce⁷, le signe est ce qui remplace quelque chose pour quelqu'un. Le signe s'adresse à quelqu'un et évoque pour lui un objet ou un fait en l'absence de cet objet ou de ce fait.

Peirce a classé les signes linguistiques en trois catégories :

L'**icône** (en grec «*image*») se réfère à l'objet par une ressemblance avec lui ; par exemple le dessin d'un arbre qui représente l'arbre réel en lui ressemblant ; le mot «*dromadaire*» qui désigne un «*dromadaire*».



Il est difficile de se fourvoyer lorsqu'on emploie le mot précis qui désigne un objet concret et le destinataire a toutes les chances de reconnaître la chose nommée.

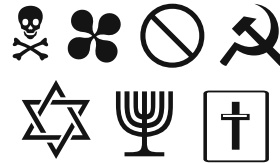


L'**index** (en latin «*indicateur*») ne ressemble pas forcément à l'objet, mais il a quelque chose en commun avec lui. Ainsi la fumée est l'index d'un feu.

7. Charles S. Pierce (1839 – 1914) est le fondateur du pragmatisme, doctrine philosophique qui considère que «*Les idées ne sont pas vraies ou fausses, elles sont ou non utiles.*» et de la sémiotique ou théorie des signes.

La métaphore est un index. Une métaphore nouvelle et bien construite exprime avantagement un sentiment, une impression, une émotion. Mais la métaphore, surtout lorsqu'elle est devenue un cliché éculé, n'est pas l'instrument qui convient à communiquer clairement et précisément une information. Mieux vaut donc écrire « *dromadaire* » que « *vaisseau du désert* ».

Le **symbole** (en grec « *signe de reconnaissance* ») se réfère à un objet qu'il désigne par une sorte de loi, de convention, qui trouve son origine dans l'Histoire.



Ne pas connaître la parcelle d'Histoire qui, précisément, explique le choix d'un symbole peut conduire à des impairs. Leur utilisateur, en certaines circonstances, peut même être accusé d'irrespect.

Inversement utiliser consciemment une symbolique particulière à un groupe restreint, par exemple des vocables empruntés à un lexique étranger, des sigles* internes ou un jargon ésotérique relève d'une volonté manifeste d'être abscons. Celui qui veut communiquer se met à la portée d'autrui. (N'auriez vous pas préféré que je vous parle de jargon « *confidentiel* » plutôt qu'« *ésotérique* », et de volonté d'être « *obscur* » plutôt qu'« *abscons* » ?)

Employez des mots qui désignent concrètement ce que vous voulez nommer.

Méfiez-vous des métaphores et des allusions. Si elles sont évidentes pour leur auteur, elles ne le sont pas forcément pour l'interlocuteur de celui-ci.

Méfiez-vous de la symbolique dont sont chargés les mots ; on pourrait vous prêter des intentions que vous n'avez pas.

N'employez pas de termes compréhensibles uniquement par un groupe restreint.

Vous pouvez réaliser l'exercice 2, p. 257.

2.4 – *Si inutilités et flagorneries sont des parasites, les convenances sont un code commun de communication*

Outre la sélection pertinente de l'information, la brièveté du message n'implique pas que ce dernier doive passer outre aux convenances, que ce soit celles de la grammaire et de la syntaxe – auxquelles un chapitre est consacré à la fin de cet ouvrage – ou celles de la bienséance.

Le «*savoir-vivre*» s'est d'ailleurs constitué au cours des siècles en tenant compte empiriquement de constatations regroupées aujourd'hui en une science appelée «*psychologie sociale*». Notre poignée de main moderne, par exemple, est l'héritage de la marque de confiance manifestée par la main ouverte et désarmée que se présentaient nos lointains ancêtres. Les psychologues sociaux ont mis, depuis, en évidence le rôle inconscient du contact physique qui, dans ce geste, scelle entre les deux individus une sorte de pacte tacite. Ainsi, des expériences conduites dans le domaine de la vente ont prouvé qu'un démonstrateur arrivait plus facilement à ses fins lorsqu'il avait interpellé son prospect en lui posant simplement la main sur l'avant bras. Par voie de conséquence, serrer la main, dire «*bonjour*», demander des nouvelles de la santé ou de la famille de l'interlocuteur ne sont plus aujourd'hui imposés par la simple politesse, mais recommandés par les conseillers en communication.

Ne négligez donc pas dans votre courrier ces usages qui, bien qu'apparaissant consciemment désuets et inutiles aux yeux de chacun, sont admis inconsciemment comme une marque indispensable de respect. Ainsi, plus personne ne lit une formule de courtoisie, mais presque tout le monde se récrie si elle est absente. N'indisposez donc pas votre correspondant alors que vous pouvez, à peu de frais, éviter cet écueil. En effet, personne n'est choqué du bon emploi des convenances traditionnelles ; ceux qui les ignorent ne vous en voudront pas de les y trouver et ceux qui les connaissent seront mieux disposés à votre égard. En conséquence :

- respectez l'emploi des majuscules (l'excès n'est pas une preuve d'égard), l'orthographe, en particulier celle des noms propres, et n'abrégez pas ces derniers (personne n'aime voir son nom malmené) ;

- ne faites pas suivre « *monsieur* » ou « *madame* » du nom de famille du destinataire ; selon les règles de courtoisie française, c'est servile : vous serez méprisé ;
- mais parlez des tiers en les nommant ainsi : « *Je vous invite à en faire part à madame Lafai...* » plutôt que : « *à votre épouse*⁸ » ou « *à votre responsable* » ;
- n'employez pas des formules de politesse anglo-saxonnes comme « *sincèrement vôtre* » sinon dans les messages. Elles deviendront sans doute un jour coutumières, mais ce n'est pas encore le cas.

En somme objectivité, clarté, concision, simplicité et correction :

- ne flattez pas lourdement ;
- sélectionnez le contenu et la nature de votre texte en fonction de l'objectif de celui-ci ;
- n'ajoutez aucune information ou commentaire superflu ;
- développez complètement l'information utile ;
- employez un langage compréhensible par quiconque ;
- respectez les convenances (ton, présentation, typographie, savoir-vivre).

2.5 – Facilitez le parcours de l'œil de votre correspondant

La méthode de lecture rapide s'appuie sur des expériences qui ont mis en évidence les comportements des lecteurs devant un texte. L'étude du fonctionnement de la lecture nous éclaire, par conséquent, sur la manière de présenter un texte pour en améliorer la lisibilité.

Résultats de l'expérience d'Arnisson (1800)

Si la police employée n'est pas familière, l'œil du lecteur s'arrête sur les caractères pour les identifier. Il n'y en a pas de plus beaux ou de plus lisibles ; les fontes (ou polices) subissent une mode. Notre œil trouve donc plus « *joli* » le caractère auquel il est habitué. Il comprendra alors mieux et plus vite ce caractère-là. Actuellement, les caractères avec

8. « *Épouse* » s'emploie dans les actes officiels ; dans la vie courante, le savoir-vivre nous recommande d'utiliser « *mon mari* », « *ma femme* ».

empâtement (serif), comme le « *Times* » sont les plus courants, donc les plus lisibles pour le lecteur non-exercé. Toutefois, un lecteur expert n'est dérouté par aucun type de caractère et, certaines entreprises, certains milieux professionnels préfèrent se démarquer. Quoi qu'il en soit, pour une meilleure communication :

- Employez un caractère qui sera familier au lecteur.
- Rompez exceptionnellement avec cette habitude pour attirer son attention.

Résultats de l'expérience de Leclerc (1843)

Le lecteur devine plutôt qu'il ne lit. En effet, la moitié d'un mot, quelquefois le quart d'un mot, suffirait pour le faire deviner tout entier. Si ce mot était effacé, il serait deviné par l'enchaînement du mot précédent et du mot suivant. Ainsi, la partie supérieure des lignes, diversifiée par ses accents et ses hampes, suffit pour une lecture courante rapide donc :

Exemple :

*C'était un vendredi et c'était en septembre
Il pleuvait doucement sur le toit de ma chambre
Comme il pleuvait déjà quand j'étais avec lui
Marchant sur les nattes sous son grand parapluie*

- Employez des mots précis, connus et simples.
- Éliminez les mots qui ne sont pas indispensables.
- Formez correctement la partie supérieure de vos caractères manuscrits.
- N'oubliez pas les accents et autres signes diacritiques, même sur les capitales d'imprimerie.

Résultats de l'expérience de Javal (1905)

Loin d'être continu, le mouvement des yeux, pendant la lecture, se fait par saccades. Le lecteur fixe un champ de quelques lettres (c'est l'ampleur de ce champ qui contribue à la vitesse de lecture) pendant 1/3 à 1/4 de seconde, puis couvre un autre champ. Le passage d'une section à l'autre se fait par à-coup d'un quarantième de seconde durant lequel la vision ne s'exerce pas.

NB

Un lecteur lent fixera un secteur de 5 lettres en moyenne.

Un lecteur moyen, un secteur de 10 lettres en moyenne.

Un lecteur rapide un secteur de plus de 10 lettres en moyenne.

L'irrégularité de la marge de gauche (retraits de débuts de paragraphes) ralentit la lecture car l'œil ne trouve pas de texte là où il s'y attendait. Inversement, l'irrégularité de la marge de droite est sans conséquence sur la lisibilité. Toutefois, les retraits permettent de matérialiser la dépendance de certaines parties (énumération, par exemple) d'un paragraphe.

- Faites des lignes courtes (*colonnes par exemple*).
- Faites des phrases courtes.
- Présentez à « l'américaine » (*début de paragraphe à la marge*).
- Numérotez selon la hiérarchisation décimale plutôt que selon l'arbitraire I, A, a

Ne pas faire	Faire
1. Pourquoi	1. Pourquoi
1.1 Parce que	1.1 Parce que
Et bien...xxx xxx xxxxx xxx xxxxxx xxxxx xxx x xxxx x xxxxxxxx xxxx xxxx	Et bien...xxx xxx xxxx xx xxxxx x xxxxxx xxx
1.2 Et aussi	1.2 Et aussi
Et bien...	Et bien...
2. Comment	2. Comment
2.1. La méthode	2.1 La méthode
2.2. L'organisation	2.2 L'organisation
3. Outils	3. Outils
3.1. Le ceci	3.1 Le ceci
3.2. Le cela	3.2 Le cela

***Gestalt-Théorie ou théorie de la forme*⁹ (1930)**

Le tout est perçu avant ses composants. Ainsi, le lecteur adulte ne cherche plus à déchiffrer des syllabes mais perçoit le mot tout entier, parfois la phrase entière, comme une image porteuse de sens. En effet, chaque mot, à condition qu'il soit écrit en minuscules, recouvre une surface toujours différente. Inversement, un mot écrit entièrement en capitales d'imprimerie recouvre inmanquablement un rectangle.

Exemple :

La méthode de lecture rapide

LA MÉTHODE DE LECTURE RAPIDE

Le premier contact du lecteur avec le texte est une feuille de papier couverte de pavés imprimés. L'insuffisance, voire l'absence d'espaces rebute le lecteur alors que des paragraphes bien séparés, des énumérations bien hiérarchisées invitent à la lecture donc :

- n'oubliez pas les majuscules, mais n'en abusez pas ;
- n'écrivez pas de phrases entières en capitales ;
- équilibrez la répartition des volumes sur votre page : séparez les paragraphes mais maintenez leur titre solidaire ;
- hiérarchisez vos énumérations en décalant vers la droite, mais séparez-les d'un intervalle inférieur à celui que vous réservez à la séparation des paragraphes ;
- utilisez une numérotation décimale : (1./1.1./1.1.1./1.1.2./1.1.3./1.2./1.2.1./1.2.2./1.2.3./ 2./2.1...).

***Impact des textes publicitaires selon David Ogilvy*¹⁰ (1977)**

Le titre et les légendes sont lus avant le texte, souvent le texte n'est pas lu.

- Faites des titres pleins.
- Faites des intertitres, parsemez vos rapports de synthèses partielles.
- Soignez les légendes des plans ou des schémas.

9. Lire *La Psychologie de la forme* de Wolfgang Köhler aux éditions Gallimard-poche ou le même titre de Paul Guillaume aux éditions Flammarion.

10. Lire *les Confessions d'un publicitaire* de David Ogilvy, Dunod, 1977.

Un paragraphe long rebute le lecteur alors que les lignes creuses incitent à la lecture. Le lecteur retient surtout le début et la fin d'un texte :

- entrez directement dans le vif du sujet ;
- faites des paragraphes courts ;
- aérez ; énumérez par alinéas.

Plus larges sont les colonnes, moins nombreux sont les lecteurs :

en format A4, trois colonnes sont préférables à deux. Les colonnes ne doivent cependant pas être trop étroite pour garder leur lisibilité à la justification.

En deçà du corps 9 tout caractère est difficile à lire. Une page uniforme est monotone :

- une flèche, une vignette, un retrait ou des notes dans la marge accélèrent le repérage ;
- composez les paragraphes clés en italique, en demi-gras ou sur une largeur un peu plus faible que le reste mais ne multipliez pas les polices de caractère ;
- pensez à des illustrations appropriées ;
- répartissez harmonieusement les pavés de texte ;
- numérotez ;
- évitez d'écrire en noir sur fond grisé ou coloré ; préférez le blanc, le contraste sera meilleur.

Considérez les convenances typographiques comme des repères visuels

L'usage des majuscules, comme tout usage, s'est construit au fil du temps et déroute, sinon désespère beaucoup de rédacteurs néophytes consciencieux. Retenez que :

- la profusion de majuscules nuit à leur rôle de jalon ;
- seul le premier mot d'un sigle développé prend une majuscule (Caisse primaire d'assurance maladie ; Caisse d'allocations familiales) ;

- des mots comme « *directeur* » ou « *direction* » employés comme noms communs au sein d'un texte ne prennent pas de majuscules, et cela sans que les personnes concernées soient pour autant déconsidérées ;
- si les capitales manuscrites ne portent pas d'accent, les capitales d'imprimerie et de traitement de texte en portent.

Vous trouverez en annexe 3A un plus ample développement de l'usage des majuscules.

De nos jours, le traitement de texte se charge de répartir les mots sur la ligne sans qu'il soit besoin de les couper. Cependant, à cause d'un mot très long, une ligne peut être disgracieusement distendue ; un paragraphe peut même être entièrement traversé par une fissure. Il faut alors couper les mots pour corriger ce défaut.

Exemple

De nos jours, le traitement de texte se charge de répartir les mots sur la ligne sans qu'il soit besoin de les couper. Cependant, à cause d'un mot très long, une ligne peut être disgracieusement distendue ; un paragraphe peut même être entièrement traversé par une fissure. Il faut alors couper les mots pour corriger ce défaut.

Des **abréviations** improvisées et inconnues du lecteur vont nuire à la compréhension du texte. Il ne vient pas à l'idée d'un mathématicien, d'un scientifique ou d'un technicien d'improviser l'écriture des symboles chimiques ou des unités de mesures.

Notez donc que l'abréviation de « *monsieur* » est « M. » et celle de « *cinquième* » est « 5^e » mais notez aussi que la courtoisie nous recommande de ne pas abrégier les titres des personnes à qui on s'adresse et d'éviter toute abréviation dans un texte qui se voudrait en langue « *soutenue* ».

L'annexe 3 précise les règles d'abréviation et fournit un extrait de la norme NF X 02-006 sur l'abréviation des unités de mesure.

La **punctuation**, enfin, est souvent négligée car, comment attribuer autant d'importance à un signe qui utilise si peu d'encre? Pourtant, une simple virgule peut changer le sens d'une phrase. Jugez-en :

Exemple

*L'aviatrice Amélie Earardt n'est pas morte comme on l'a dit.
(Elle est morte d'une autre façon)*

*L'aviatrice Amélie Earardt n'est pas morte, comme on l'a dit.
(Elle est vivante !)*