

# **Communication interne écrite**

# Table des matières

<b>I. Note de service</b>	<b>4</b>
A. Diverses notes et instructions .....	4
1. Présentation de la note .....	4
B. Notes d'information .....	5
1. Dans quel cas émet-on une note d'information ? .....	5
2. Comment rédiger la note d'information ? .....	5
C. Notes de service .....	6
1. Dans quel cas émet-on une note de service ? .....	7
2. Comment rédiger la note de service ? .....	7
D. Instructions et consignes .....	8
1. Dans quels cas diffuse-t-on des instructions et des consignes ? .....	9
2. Comment les rédiger ? .....	9
3. Comment les présenter ? .....	9
E. Caractéristiques de la note .....	11
1. Informations utiles extérieures au message .....	11
2. Message .....	12
F. Style d'une note de service .....	12
1. Ton de la note .....	12
G. Comment rédiger et présenter une note ? .....	14
H. Comment établir le plan d'une note ? .....	15
1. Cas particulier de la convocation .....	16
<b>II. Exercice</b>	<b>19</b>
<b>III. Note (ou rapport) de synthèse</b>	<b>22</b>
A. Qu'est-ce qu'une note ou un rapport de synthèse ? .....	22
1. Principe .....	23
2. Quand réaliser une note de synthèse ? .....	23
3. Comment concevoir la note de synthèse ? .....	23
4. Méthode de travail .....	23
5. Méthodologie .....	23
6. Comment mettre en forme la note ? .....	24
<b>IV. Exercice</b>	<b>28</b>
<b>V. Compte rendu</b>	<b>51</b>
A. Compte rendu - quel but ? .....	51
1. Compte rendu - quel contenu ? .....	51
2. Compte rendu - quelle présentation ? .....	52
3. Compte rendu de réunion .....	52
4. Compte rendu d'événements .....	52
<b>VI. Exercice</b>	<b>53</b>
<b>VII. Rapport</b>	<b>57</b>
A. Qu'est-ce qu'un rapport ? .....	57
B. Différents types de rapports .....	59
C. Présentation et structure du rapport .....	59
D. Rédaction et transmission du rapport .....	60
<b>VIII. Exercice</b>	<b>61</b>

<b>IX. Imprimés</b>	<b>67</b>
A. Un imprimé agréable est.....	67
B. Préparation.....	69
C. Deux types d'imprimés .....	69
D. Conception d'un imprimé.....	70
<b>X. Exercice</b>	<b>71</b>
<b>XI. Questionnaires</b>	<b>75</b>
A. Questions.....	75
B. Tracé .....	75
C. Formulation des questions .....	76
D. Dépouillement du questionnaire .....	77
<b>XII. Exercice</b>	<b>78</b>
<b>XIII. Tableaux et graphiques</b>	<b>78</b>
A. Critères de lisibilité des tableaux.....	79
B. Graphique.....	79
<b>XIV. Exercice</b>	<b>83</b>
<b>XV. Schémas</b>	<b>83</b>
A. Qu'est-ce qu'un schéma?.....	83
B. Critères de lisibilité d'un schéma .....	85
C. Types de schémas .....	86
1. Schémas figuratifs.....	86
2. Schémas arborescents.....	87
3. Schémas flèches.....	88
4. Organigrammes.....	88
D. Élaboration d'un schéma : comment faire?.....	88
<b>XVI. Exercice</b>	<b>89</b>
<b>Solutions des exercices</b>	<b>91</b>

## I. Note de service

### A. Diverses notes et instructions

#### Définition

La **note** est un **support écrit** de la **communication interne**. Elle s'adresse en général, à plusieurs personnes. Elle peut être soit affichée, soit diffusée aux intéressés (par courriers internes ou courriers électroniques).

Dans l'entreprise, de nombreux messages sont émis pour informer le personnel, demander l'exécution d'un travail, donner des directives d'exécution ou de comportement, faire le point sur une question. Ces messages présentent de nombreux points communs.

#### Les messages internes émis par les responsables ont un caractère officiel :

Ils circulent suivant la ligne hiérarchique, dans le sens descendant. Nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, ils doivent être pris en compte par les salariés concernés.

Ils ont pour but :	Type de document
D'informer le personnel	<b>Notes d'information</b>
De demander l'exécution d'un travail	<b>Notes de service</b>
De diffuser des directives précisant la procédure d'exécution d'une tâche	<b>Notes d'instructions ou instructions</b>
De préciser la conduite à adopter en certaines circonstances	<b>Consignes</b>

#### Diverses notes circulent indépendamment des lignes hiérarchiques :

Notes d'informations, notes de service (sur délégation d'autorité), notes ou *mémos* pour exposer une situation, un problème.

Tous ces messages ont de nombreux points communs au niveau des mentions de présentation et de la rédaction.

#### 1. Présentation de la note

La disposition des notes est libre. Cependant, on utilise généralement un imprimé spécifique qui permet :

- D'éviter les omissions,
- De faciliter la rédaction et la présentation,
- De faciliter la lecture.

#### Les mentions indispensables sont :

Mentions	Justifications - Observations
En-tête simplifié (Nom de l'entreprise)	Utilisation interne
Service émetteur	Origine de la note
N° ou référence	Pour classement

Mentions	Justifications - Observations
Destinataire(s)	Pour la diffusion : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion générale (tout le personnel)</li> <li>• Diffusion à une ou plusieurs personnes</li> <li>• Diffusion dans un ou plusieurs services</li> </ul>
Objet (ou titre)	Prise de connaissance immédiate de la nature de l'information ou du problème
Date d'émission	Indispensable
Fonction et nom du signataire	Identification précise de l'émetteur
Signature	Authentification par le signataire. Moyen de preuve en cas de contestation

Les mentions les plus importantes sont mises en évidence (centrage, soulignement, caractères gras, etc.).

#### La rédaction :

- Un seul sujet par message,
- Pas d'interpellation ni de formule de politesse,
- Expression simple et brève, claire et précise, ferme mais jamais autoritaire.

Du fait de leur caractère officiel, les messages internes émanant de la hiérarchie sont classés, dans chacun des services émetteurs et récepteurs, par nature et suivant la date d'émission. Ils ne peuvent être ignorés du personnel.

## B. Notes d'information

### Définition

Les notes d'information transmettent au personnel une information concernant le fonctionnement de l'entreprise. Émises par un responsable, elles circulent souvent dans un sens descendant, mais peuvent aussi concerner des organes de même niveau hiérarchique ou l'ensemble du personnel.

#### 1. Dans quel cas émet-on une note d'information ?

On est amené à diffuser au personnel des informations portant sur :

- **L'organisation** de l'entreprise : horaires de travail, périodes de congé, modalités de fonctionnement de services sociaux (restaurant, transport du personnel, etc.),
- Les nouveaux **textes** applicables dans l'entreprise : nouveaux taux des cotisations sociales, de la TVA, décision de justice, etc.
- Les **résultats** et **objectifs** de l'entreprise.

#### 2. Comment rédiger la note d'information ?

L'information à diffuser doit être présentée de façon :

- Brève (de préférence sur une seule page),
- Précise : les destinataires doivent disposer de toutes les indications nécessaires,
- Neutre et objective.

**Remarque**

La note d'information peut être présentée sur papier libre ou sur un imprimé.

**Exemple**

**Note d'information**

<b>NOTE D'INFORMATION</b>	
<b>TARDIEU et Cie DRH</b>	<b>Toulouse Le 25 octobre 199.</b>
<b>Note d'information n°63</b>	
<b>Objet : Horaires du restaurant d'entreprise</b>	
<p>Pour faciliter le fonctionnement du restaurant d'entreprise et éviter les files d'attente, un nouvel horaire a été adopté, en accord avec le Comité d'entreprise.</p> <p style="text-align: center;"><b>À compter du 2 novembre</b></p> <p>L'horaire sera le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services techniques : de 12 h à 12 h 30</li> <li>• Services administratifs : de 13 h à 13 h 30</li> </ul>	
<b>Destinataire(s)</b> Ensemble du personnel Affichage	<b>Le DRH</b>  <b>Jean CALMAT</b>

**C. Notes de service**

**Définition**

Destinée à transmettre un ordre, la note de service circule toujours dans le sens hiérarchique descendant. Elle a pour but de faire accepter l'ordre donné et d'en obtenir une exécution correcte, dans le délai fixé.

## 1. Dans quel cas émet-on une note de service ?

Une note de service peut être émise pour demander au personnel :

- L'exécution d'un travail : étude d'un dossier, préparation d'une manifestation, etc.
- Le respect d'un règlement : utilisation d'un parking, port de vêtements de sécurité, crédit maximal à accorder aux clients, etc.

## 2. Comment rédiger la note de service ?

La note de service respecte les impératifs de précision, de concision, communs à toutes les notes ; en particulier, la date d'exécution doit être mise en évidence pour éviter toute contestation.

Par ailleurs, du fait que la note de service donne un ordre, le ton doit être impératif, ferme, tout en étant dénué d'autoritarisme. D'où l'emploi fréquent d'une forme impersonnelle.

### **Exemple**

- Il est demandé à chacun de bien vouloir...
- Le projet devra être soumis à...
- Il a été décidé de revoir le processus...

Il est souhaitable aussi de justifier l'ordre donné.

### **Plan :**

- Problème ou difficulté constatés ; objectif recherché,
- Décision prise en conséquence : opération à effectuer par le destinataire (date, nature, etc.).

### **Remarque**

La présentation sur un imprimé spécifique, avec une disposition uniformisée, facilite la réalisation de la note et sa consultation.

**Exemple** Note de service

<b>NOTE DE SERVICE</b>	
<p style="text-align: center;"><b>TARDIEU et Cie</b> <b>DRH</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Toulouse</b> <b>Le 5 décembre 199.</b></p>
<p><b>Note d'information n°85</b> <b>Objet : Horaires du restaurant d'entreprise</b></p>	
<p>Les nouveaux horaires pour l'accès au restaurant d'entreprise, annoncés par la note d'information n°63 et en vigueur depuis le <b>2 novembre</b>, ne sont pas bien suivis.</p> <p>Dans l'intérêt de tous, il est donc demandé aux chefs de service de veiller au respect strict des horaires de la pause de midi, suivant le planning établi.</p>	
<p><b>Destinataire(s)</b></p> <p style="text-align: center;">MM. les chefs de services pour action</p> <p style="text-align: center;">Comité d'entreprise pour information</p>	<p style="text-align: center;"><b>Le DRH</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Jean CALMAT</b></p>

**D. Instructions et consignes**

**Définition**

Instructions et consignes sont des directives données par un supérieur hiérarchique à propos de l'exécution d'un travail (instructions) ou du comportement à adopter dans une certaine circonstance (consignes).

## 1. Dans quels cas diffuse-t-on des instructions et des consignes ?

### Exemple

#### Instructions concernant :

- Les rappels de règlement
- Le remplissage d'un document
- L'utilisation d'un Minitel, etc.

#### Consignes :

- Consignes en cas d'incendie,
- Consignes pour la fermeture des bureaux après le travail,
- Règles de sécurité à respecter dans les ateliers, etc.

Donner des instructions et consignes écrites au personnel permet :



## 2. Comment les rédiger ?

Ces documents portent un titre précis ; ils sont aussi brefs que possible. Le style est clair, souvent sous forme d'énumération ; le ton est impératif.

En général, les directives sont données dans l'ordre chronologique d'exécution (certaines consignes peuvent adopter un ordre logique).

## 3. Comment les présenter ?

Ces documents sont en général rédigés ; mais des instructions peuvent être présentées sous forme de schéma ou avec des photos (manipulation d'un appareil par exemple) ; les consignes comportent souvent des dessins, un plan d'évacuation.

Les mentions essentielles sont mises en évidence.

Les instructions relatives à un même poste sont groupées dans un classeur à anneaux ; les consignes sont souvent affichées près de l'endroit où elles doivent être appliquées.

**Remarque**

Dans bien des cas, instructions et consignes sont données oralement et appliquées de mémoire ; mais une présentation écrite est plus sûre.

**Exemple Instructions**

Instructions pour l'évaluation d'un stage

INSTRUCTIONS aux tuteurs	L'ÉVALUATION D'UN STAGE-ÉTUDIANT
<p>À la fin d'un stage, le tuteur doit l'évaluer sur l'imprimé F421 « <b>Évaluation de fin de stage</b> ».</p> <p>Pour cela, après avoir complété l'en-tête, il procédera à l'évaluation en commun avec les collaborateurs qui auront encadré le stagiaire : chacune des rubriques correspondant aux zones « <i>Relations</i> », « <i>Qualités professionnelles</i> », « <i>Qualités personnelles</i> » sera appréciée au moyen d'une croix portée dans la colonne voulue.</p> <p>Des commentaires pourront être apportés en complément. Après signature du responsable et du tuteur, l'imprimé sera transmis au service Formation <b>dans les 48 h de la fin du stage.</b></p>	

**Exemple**    **Consignes**

Consignes pour la préparation des stages

CONSIGNES aux directeurs	LA PRÉPARATION DES STAGES D'ÉTUDIANTS
<p>Les stages effectués dans l'entreprise doivent être profitables à la fois à l'étudiant et à l'entreprise ; le rôle du directeur de l'unité concernée étant primordial pour atteindre cet objectif, les recommandations qui suivent devront être appliquées.</p> <p>En accord avec chacun des collaborateurs qui encadreront le ou les stagiaires, le <b>profil</b> de chaque stagiaire (formation, compétences) sera précisé, compte tenu des missions qui lui seront confiées.</p> <p>La <b>sélection</b> des stagiaires sera effectuée avec le même soin qu'un recrutement ; ainsi, tout étudiant ne manifestant pas une volonté réelle de s'impliquer sera écarté.</p> <p>Le personnel doit être préparé à accueillir le stagiaire, dans un <b>esprit d'ouverture</b>. Le <b>tuteur</b> de chaque stagiaire sera choisi en fonction de sa capacité à assurer un soutien efficace et attentif.</p> <p><b>L'accueil</b> sera conduit comme celui d'un nouvel employé : visite de l'entreprise et remise de la documentation générale, présentation au personnel et au tuteur, indication des missions à remplir, avec toutes précisions permettant au stagiaire de s'intégrer et de devenir opérationnel le plus vite possible.</p>	

**E. Caractéristiques de la note**

La note contient deux types d'informations : les **informations utiles** mais **extérieures au message** et les **informations du message lui-même**.

**1. Informations utiles extérieures au message**

Ce sont les informations qui permettent d'identifier l'expéditeur et les destinataires de la note, de repérer le motif de la note, de classer celle-ci.

1. **Le service expéditeur** : les nom et prénom, fonction de(s) auteurs(s) ou ses initiales, permettent de situer la source de l'information.
2. **La date de création et le numéro d'ordre** de la note permettent de classer dans l'ordre chronologique, et de situer l'information dans le temps pour juger de son actualité.
3. **La nature de la note** : elle identifie l'intention de l'auteur : donner un ordre ou transmettre une information. Exemple : note d'information.
4. **Les principaux destinataires** de la note : ce renseignement indique les personnes directement concernées pour action.
5. **L'objet** : c'est le titre court et précis du motif de la note. Il permet de juger de l'intérêt à porter à la note et de son urgence.
6. **La signature** : elle permet au signataire de montrer qu'il approuve le contenu de la note, mais elle n'est pas obligatoire.

7. **Les nom et prénom des destinataires** qui prendront connaissance de la note sans être cependant directement concernés.

## 2. Message

### Contenu de la note

Le contenu des notes dépend de l'objectif poursuivi :

Il dépend des intentions de la note. S'agit-il de faire exécuter une action (note de service) ou d'apporter une information (note d'information) ?

Dans tous les cas, le style comporte des caractéristiques communes de concision, précision et clarté.

Une note par sujet	Clarté du message
Pas de formule d'appel Pas de formule de politesse	Simplification du message interne
Date d'application précisée	Toute contestation évitée

### F. Style d'une note de service

Concision	Une note est brève. En général, elle est présentée sur une page.
Clarté	Le lecteur ne doit avoir aucune hésitation quant à l'interprétation du texte.
Précision	Tous les détails nécessaires doivent être fournis : dates, références, lieux, délais, personnes concernées, etc.
Courtoisie	La mesure, l'ordre doivent être justifiés. Le ton doit être neutre, impersonnel de façon à atténuer la forme impérative de la note de service.

Exemple :

Au lieu de « *Vous ferez ce travail pour lundi* »,  
 dire « *Ce travail devra être fait pour lundi* ».

### 1. Ton de la note

Le ton de la note détermine la manière dont elle va être reçue par le destinataire.

## Règle 1

Adaptez le ton de la note au destinataire et au motif :

### **Vous adressez la note à l'un de vos proches collaborateurs :**

Utilisez un ton confraternel, par exemple par l'emploi des pronoms personnels « je », « tu » : « *le Salon du Livre se tient du 16 au 22 mai. Je joins un programme où tu trouveras toutes les informations nécessaires* ».

### **Vous adressez la note à un supérieur hiérarchique :**

Utilisez un ton neutre, impersonnel : « *conformément à votre demande, vous trouverez un ordre du jour de la prochaine réunion du Centre de Coopération économique* ».

### **Vous adressez la note à un grand nombre de destinataires :**

Votre objectif est d'entraîner l'adhésion. Utilisez un ton cordial.

## Règle 2

Pour personnaliser le style :

**Préférez les formes actives** aux formes passives.

### **N'écrivez pas :**

- « *Des retards importants ont été constatés dans l'envoi du courrier* »,
- « *Le document est à envoyer signé à Madame Lelor* ».

### **Écrivez :**

- « *Nous avons constaté un retard important dans l'envoi du courrier* »,
- « *Nous vous demandons de bien vouloir envoyer le document signé à Madame Lelor* ».

**Évitez les formules impersonnelles**, car la note semble ne s'adresser à personne, ce qui dévalorise le destinataire. Adressez-vous directement aux personnes concernées.

### **N'écrivez pas :**

« *Il est recommandé de porter des chaussures de sécurité* ».

### **Écrivez :**

- « *Nous vous demandons de porter des chaussures de sécurité* ».

## Règle 3

Pour rendre le ton cordial, convivial :

**Évitez les adverbes et expressions qui renforcent l'idée d'ordre** à faire passer comme « *impérativement, formellement, strictement, en aucun cas, absolument interdit, etc.* »

**Évitez l'emploi du futur, de l'impératif et de la formule « prière de... »** pour transmettre des ordres. Remplacez-les par des formes verbales plus adoucies.

### **N'écrivez pas :**

- « *Chacun devra...* »,
- « *Veuillez respecter...* »,
- « *Prière de ne pas...* ».

**Écrivez :**

- « *Merci de bien vouloir...* »,
- « *Nous vous demandons de...* »,
- « *Nous vous prions de...* ».

**G. Comment rédiger et présenter une note ?****Règle 1****Présenter un seul motif par note**

S'il s'agit d'un ordre à faire exécuter : justifiez-le par respect vis-à-vis du destinataire.

**Règle 2****Écrivez des phrases courtes**

Supprimez les mots inutiles, évitez les répétitions, rédigez une idée par phrase.

**Règle 3****Utilisez un vocabulaire simple**

- Utilisez un vocabulaire courant,
- Évitez le vocabulaire trop technique ou spécialisé si vous vous adressez à tout le personnel,
- Évitez les abréviations ou sigles sans les expliquer.

**Règle 4****Soyez concret**

Concrétisez si nécessaire la consigne par des exemples.

**Règle 5****Utilisez les mots de liaison utiles**

Utilisez les mots de liaison utiles pour faire comprendre la relation qui existe entre les paragraphes.

**Règle 6****Centrez la note sur le destinataire**

Quand c'est possible, commencer par « *vous* » pour concerner le destinataire.

Ne dites pas :

« *Nous vous demandons de veiller à l'application de ces règles de sécurité* ».

Dites :

« *Vous veillerez personnellement à l'application de ces règles de sécurité* ».

## Règle 7

### Présentez la note

Dactylographiez la note conformément au modèle de présentation de l'entreprise, respectez :

- Le choix des caractères (majuscules ou minuscules),
- Les consignes de mise en évidence (centrage, soulignement, double interligne, etc.).

## Règle 8

### Transmettez et classez

- Transmettez la note à votre responsable de service pour contrôle,
- Établissez-en plusieurs exemplaires pour les transmettre aux différents destinataires,
- Classez l'original dans un classeur selon l'ordre numérique des notes.
- **Ne soulignez aucune expression pour insister** : le destinataire recevrait défavorablement le message.
- **Effacez toute trace de mauvaise humeur personnelle**. Restez courtois. N'hésitez pas à remercier.

## Règle 9

Pour certains motifs comme une invitation à une inauguration, vous pouvez utiliser toutes les caractéristiques du style conversationnel. Il concerne chacun et humanise la relation.

## H. Comment établir le plan d'une note ?

### Étape 1

#### Déterminez les idées principales à exprimer

- Déterminez le **motif** de la note,
- Déterminez la **catégorie** de motif,
- Déterminez les **idées principales** du message à exprimer en fonction de la catégorie du motif.

### Étape 2

#### Déterminez les informations utiles extérieures au message

- Identifiez l'**expéditeur** : son **service**, son **nom**, éventuellement sa **fonction**,
- Déterminez la **nature** de la note en fonction de la catégorie du motif,
- Affectez un **numéro** d'ordre à la note,
- Déterminez l'**objet** de la note (titre résumant le motif),
- Identifiez les **personnes qui prendront connaissance** du texte en dehors des destinataires principaux.

### Étape 3

#### Établissez le plan de la note

Indiquez sur votre bloc-notes les **informations** suivantes les unes en dessous des autres :

- Le **service**, le **nom**, éventuellement la fonction de l'**expéditeur**.
- La **nature** et le **numéro** de la note.
- Les **noms** et **prénoms** des **destinataires** concernés.
- La **date** de création de la note.

- **L'objet** de la note.
- Les **idées principales** brièvement sous forme de consignes en suivant l'ordre :
  1. Exposé du motif,
  2. Informations complémentaires dans l'ordre d'importance (exemple : où, quand, comment,).
- Les **noms et prénoms des autres destinataires** de la note.

Si la catégorie de motif est :	Les idées principales à exprimer sont : (dans l'ordre logique)	Nature de la note
Demande d'information ou d'exécution d'une opération.	L'exposé de la situation avec éventuellement l'information complémentaire. L'exposé de la situation, puis le problème, ensuite la résolution du problème, enfin éventuellement l'information complémentaire.	Note de service
Avis, transmission d'une information.	L'exposé de la situation suivi de l'information complémentaire.	Note d'information
Réponse à une demande d'information.	L'exposé de la situation suivi de l'information complémentaire.	Note d'information

### 1. Cas particulier de la convocation

L'invitation à une réunion doit mentionner le jour et la date de réunion, l'heure de début et le lieu. Cette invitation s'accompagne d'un « **ordre du jour** ».

L'ordre du jour est l'énumération des points qui seront traités. Chaque point est donc numéroté.

Le déroulement de la réunion se fera dans le respect de l'ordre des points à l'ordre du jour. Cet ordre se retrouvera donc également dans le procès-verbal de réunion qui sera la relation de la discussion de chacun des points et des décisions prises.

Si la liste des points à traiter est longue, l'ordre du jour est présenté de manière distincte. Si la liste des points à traiter est courte, l'ordre du jour sera inclus à la lettre de convocation.

Cette lettre de convocation peut prendre la forme d'une circulaire, d'un communiqué. Elle peut également être personnalisée en utilisant le publipostage.

#### Présentation :

- Le titre peut être présenté dans un encadré,
- Le premier paragraphe communique les renseignements concernant l'invitation à la réunion,
- Le titre « *ordre du jour* » est séparé du texte par un interligne blanc,
- Le style américain est conseillé pour présenter cette disposition.

**KALORIC**

Date : 26 février 20...

**Service des Ventes**

Note d'information n° 89

**Diffusion :** MM. les représentants  
M. BOURG, inspecteur des ventes  
Mlle GILLES, assistante

**Objet : CONVOCATION**

La prochaine réunion des représentants aura lieu le

**LUNDI 5 MARS à 9 heures**

Salle JOULE

**Ordre du jour :**

Statistiques de février  
Présentation de l'échangeur thermique KE43

Présence indispensable.

Denis HENNAS  
Directeur des Ventes

**Exemple**    **Notes**

<p><b>BATIMEGA &amp; Cie</b> Direction</p> <p style="text-align: right;">Le 24 janvier 20...</p> <p><b>Destinataires</b> J. GUERIN, ingénieur en chef M. VERQUIN, ingénieur V. HOQUET, ingénieur de chantier D. KORTAEL, contrôleur de chantier</p> <p style="text-align: center;"><b>NOTE n° 20.045</b></p> <p><b>Objet :</b> Suivi photographique des chantiers.</p> <p>La société vient d'acquérir deux appareils photographiques numériques de marque FUJI qui permettront d'améliorer le suivi de l'avancement des travaux en cours et d'illustrer concrètement les rapports de visites destinés au bureau d'études.</p> <p>Ces appareils sont mis à disposition exclusive des personnels appelés à se déplacer sur les chantiers. Ils peuvent être empruntés auprès de M. André ARTHAUD à qui ils seront restitués après usage.</p> <p>Il est demandé aux utilisateurs de prendre le plus grand soin de ce matériel.</p> <p style="text-align: right;">R. VAUTIER Directeur</p>	<p><b>SOFIMAT</b> Direction des Ressources Humaines</p> <p style="text-align: right;">Le 13 janvier 20...</p> <p><b>Destinataires</b> Monsieur E. HAMEL Monsieur R. KOUREX Madame J. MAUROY</p> <p style="text-align: center;"><b>NOTE DE SERVICE n° 21</b></p> <p><b>Objet :</b> Préparation du planning des congés d'été</p> <p>En vue d'élaborer le planning des vacances d'été, je vous prie de bien vouloir me faire parvenir pour le 15 février, les souhaits de vos collaborateurs, regroupés dans le tableau ci-joint.</p> <p>Afin de faciliter l'exploitation de ces informations, vous veillerez, pour le service dont vous avez la responsabilité, au respect des principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les congés d'été doivent être pris dans la période comprise entre le 1<sup>er</sup> juin et le 30 septembre.</li> <li>• Leur durée ne peut excéder 4 semaines consécutives.</li> <li>• Un représentant du personnel d'encadrement doit être présent pendant toute la période concernée pour assurer une permanence.</li> </ul> <p>Vous trouverez dans le tableau ci-joint les droits à congés de chacun des membres de votre service. Vous voudrez bien rappeler aux intéressés que les reliquats de congés ne peuvent être reportés d'une année sur l'autre ; ils doivent, par conséquent, être épuisés avant le 31 mai de cette année.</p> <p style="text-align: right;">J. DELOSSE Directeur Ressources Humaines</p> <p>PJ : tableau</p>
---	--

## II. Exercice

### Notes

**BATIMEGA & Cie**  
Direction

Le 24 janvier 20...

**Destinataires**  
J. GUERIN, ingénieur en chef  
M. VERQUIN, ingénieur  
V. HOQUET, ingénieur de chantier  
D. KORTAEL, contrôleur de chantier

**NOTE n° 20.045**

**Objet :**  
Suivi photographique des chantiers.

La société vient d'acquérir deux appareils photographiques numériques de marque FUJI qui permettront d'améliorer le suivi de l'avancement des travaux en cours et d'illustrer concrètement les rapports de visites destinés au bureau d'études.

Ces appareils sont mis à disposition exclusive des personnels appelés à se déplacer sur les chantiers. Ils peuvent être empruntés auprès de M. André ARTHAUD à qui ils seront restitués après usage.

Il est demandé aux utilisateurs de prendre le plus grand soin de ce matériel.

R. VAUTIER  
Directeur

**SOFIMAT**  
Direction des Ressources Humaines

Le 13 janvier 20...

**Destinataires**  
Monsieur E. HAMEL  
Monsieur R. KOUREX  
Madame J. MAUROY

**NOTE DE SERVICE n° 21**

**Objet :**  
Préparation du planning des congés d'été

En vue d'élaborer le planning des vacances d'été, je vous prie de bien vouloir me faire parvenir pour le 15 février, les souhaits de vos collaborateurs, regroupés dans le tableau ci-joint.

Afin de faciliter l'exploitation de ces informations, vous veillerez, pour le service dont vous avez la responsabilité, au respect des principes suivants :

- Les congés d'été doivent être pris dans la période comprise entre le 1<sup>er</sup> juin et le 30 septembre.
- Leur durée ne peut excéder 4 semaines consécutives.
- Un représentant du personnel d'encadrement doit être présent pendant toute la période concernée pour assurer une permanence.

Vous trouverez dans le tableau ci-joint les droits à congés de chacun des membres de votre service. Vous voudrez bien rappeler aux intéressés que les reliquats de congés ne peuvent être reportés d'une année sur l'autre ; ils doivent, par conséquent, être épuisés avant le 31 mai de cette année.

J. DELOSSE  
Directeur Ressources Humaines

PJ : tableau

### Question 1

[solution n°1 p.93]

Pour chacune de ces notes :

- Quel est le statut professionnel de l'émetteur par rapport aux destinataires ?
- Quel est le but du message ? (S'agit-il de convaincre, d'expliquer, d'informer, de négocier ?)
- Quel nom plus précis pourriez-vous donner à chacune de ces notes ?

### Application 1

#### Un numéro Vert

L'agence Paris - Rangoon, spécialiste dans l'organisation de voyages en Birmanie, dispose de 4 bureaux situés à Paris (2<sup>e</sup>), Lyon, Bordeaux et Nice.

Le directeur vous dit :

« Un numéro Vert sera à la disposition des clients à partir du 1<sup>er</sup> mai - N° à appeler : 08 00 10 11 12.

L'enregistrement sur cassette, mis à jour chaque semaine, présentera le voyage en cours de préparation, les places disponibles, etc. et se terminera par l'adresse des 4 bureaux. La création de ce numéro sera annoncée dans les revues spécialisées. Nous enverrons prochainement aux agences un lot de dépliants destinés à leurs clients. »

**Question 2**

[solution n°2 p.93]

Annoncez tout cela aux responsables d'agences.

Rappelez-leur aussi l'intérêt du numéro Vert.

**Application 2**

La société STENFOR est une PME spécialisée dans la vente de mobilier et matériel de bureau (copieurs, télécopieurs, péritéléphonie, etc.) et de matériel et fournitures informatiques (micro-ordinateur, imprimantes, scanners, logiciels, etc.) Elle assure également le montage des micro-ordinateurs, le service après-vente et la maintenance de ces matériels. Elle emploie 48 personnes, dont 4 technico-commerciaux qui, sous l'autorité du Directeur commercial, M. RENARD, prospectent essentiellement les régions Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Normandie et Champagne et diffusent l'ensemble des produits. Vous êtes l'assistant(e) de M. DELTOUR, Directeur général de cette société.

La diversité des matériels, l'apparition de technologies de plus en plus complexes ont conduit M. DELTOUR à s'interroger sur une restructuration éventuelle du service commercial. Il a finalement opté, après de nombreuses études et consultation, pour une organisation des ventes par type de produit. Cette restructuration décrite dans le nouvel organigramme (fourni en annexe) vise à améliorer le service et le conseil à la clientèle et à optimiser les ventes. Les technico-commerciaux, plus spécialisés, connaîtront mieux les produits.

La nouvelle structure sera opérationnelle le 15 mars. Bien sûr, sa mise en place nécessitera une redistribution des locaux du 1<sup>er</sup> étage. Ainsi, la pièce actuellement réservée aux archives sera reconditionnée pour accueillir l'un des nouveaux services. Les archives seront stockées à la cave. Les travaux doivent avoir lieu entre le 1<sup>er</sup> février et le 25 février. Ils seront vraisemblablement une gêne pour l'ensemble du personnel.

**Question 3**

[solution n°3 p.94]

M. DELTOUR vous demande de rédiger une note à l'attention de M. SAMIER, chef du service maintenance, M. VANTOUR, chef du service comptabilité, M. CHARIER, responsable des ateliers techniques, et M. PINEAU, chef du personnel, pour les informer de cette restructuration.

**Indice :****Mise en situation :**

Se situer au 6 janvier.

Considérer que la décision de la restructuration a été prise avec l'accord de tous les cadres concernés à l'issue d'une réunion qui s'est tenue le 12 décembre.

**Application 3**

La société dispose d'un parc automobile destiné à faciliter les déplacements professionnels des salariés autres que les technico-commerciaux. M. DELTOUR a appris avec agacement que certains membres du personnel « omettent » de restituer en fin de journée les véhicules de société qu'ils ont empruntés et les utilisent à des fins personnelles. Outre le fait qu'elle est anormale, cette situation pourrait poser problème en cas d'accident de la route, car les véhicules ne sont assurés que pour les déplacements professionnels. Enfin, il n'existe aucun moyen actuellement de contrôler le kilométrage parcouru par les différents emprunteurs. Vous avez donc élaboré un carnet de bord qui accompagnera chaque voiture et permettra d'enregistrer, pour chaque sortie, le kilométrage effectué.

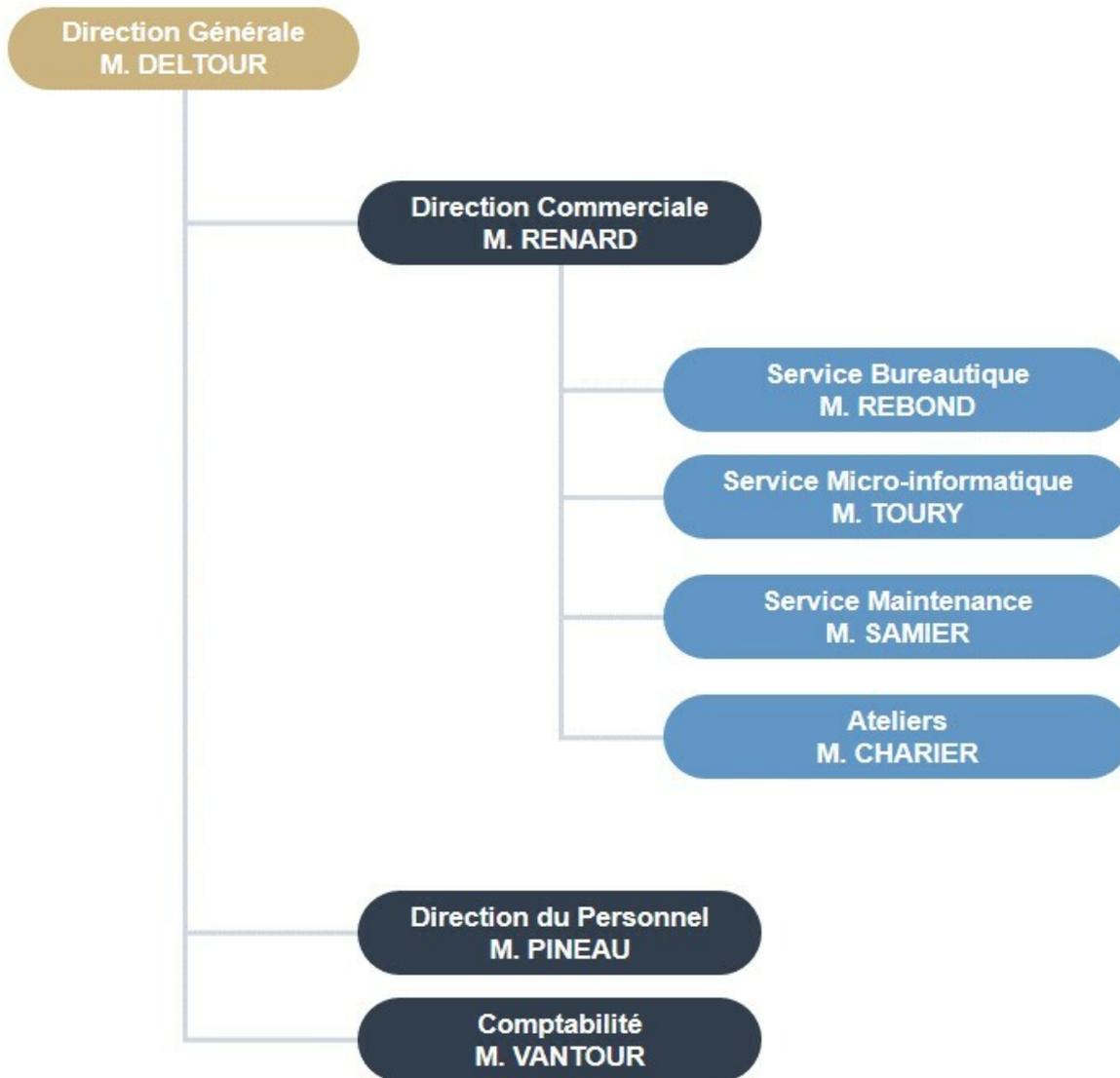
**Question 4**

[solution n°4 p.95]

Rédigez une note à l'intention de l'ensemble du personnel pour rappeler que les voitures de société empruntées auprès de M. CHARIER doivent lui être rendues en fin de journée, à 19 heures au plus tard, avec les clés et les papiers du véhicule et que le carnet de bord qui équipera les voitures devra être mis à jour par l'emprunteur après chaque déplacement.

**Annexe**

**Organigramme de la société  
STENFOR**



### Application 4

#### Une panne informatique

Dans la société d'horlogerie Henry JULLIEN, à Lons-le-Saunier (Jura), une défaillance est apparue dans le logiciel de gestion des stocks récemment mis en service : les réservations ne sont pas correctement traitées, les quantités disponibles sont inexactes.

Le logiciel va être revu par son concepteur : un inventaire physique doit être réalisé pour rectifier le fichier des stocks.

#### Question 5

[solution n°5 p.96]

Le directeur vous a laissé la note ci-dessous. (Les heures supplémentaires donnent lieu, au choix de l'intéressé, soit à un paiement avec majoration, soit à une récupération)

Mardi

Bonjour,

Je serai absent jusqu'à samedi.

L'inventaire physique des stocks aura lieu jeudi et vendredi.

Informez par écrit la réception des commandes de ne pas procéder pendant ces 2 j à la saisie informatique des commandes, mais de réaliser un enregistrement manuel sur les bordereaux de lancement habituellement édités par l'imprimante.

Mme Buatois doit rechercher une opératrice volontaire pour réaliser la saisie des réajustements des stocks samedi matin.

Ainsi le système fonctionnera normalement lundi.

Merci

Jullien

### Application 5

#### Organisation des déjeuners du personnel

Pour répondre aux demandes des délégués syndicaux et du comité d'entreprise, l'entreprise MACHICOURT a décidé de mettre en place une cantine du lundi au vendredi de 11 h 30 à 13 h 30.

Tarif selon la rémunération du salarié.

Les tickets d'entrée seront délivrés à la caisse les trois premiers jours ouvrables de la première semaine du mois.

#### Question 6

[solution n°6 p.97]

Rédigez le document pour informer le personnel.

### III. Note (ou rapport) de synthèse

#### A. Qu'est-ce qu'une note ou un rapport de synthèse ?

##### Définition

La note de synthèse est un **document interne** rédigé à la demande d'un cadre pour l'aider à faire le point sur un fait, une situation, un dossier. Elle circule donc d'une façon **ascendante**. Son but est d'informer rapidement le destinataire sur un thème précis. Elle est élaborée à partir de plusieurs documents.

Dans un exposé bref et facile à consulter, elle fait le point sur un sujet donné et évite ainsi au responsable d'étudier toute la documentation de base.

**Ce n'est pas un résumé de texte.** Il s'agit de retenir les **seules informations se rapportant à la demande** et de les présenter d'une façon claire et structurée.

## 1. Principe

À partir d'un article issu d'une revue de presse, d'une documentation reçue ou de renseignements demandés auprès d'organismes divers, il faut rédiger une note restituant brièvement l'essentiel pour le supérieur hiérarchique intéressé, qui doit rapidement comprendre le sujet.

L'article ou l'ensemble documentaire à partir duquel on doit rédiger la note de synthèse est généralement long. La difficulté, double, consiste donc à se limiter aux informations les plus importantes et à les présenter sous forme résumée.

En dépit de son nom, la note de synthèse n'a rien à voir avec une note de service !

## 2. Quand réaliser une note de synthèse ?

Le responsable n'a pas toujours le temps de dépouiller la documentation le concernant : il charge un collaborateur de faire une étude sur le sujet. Celui-ci sélectionne les informations pertinentes et en dégage l'essentiel.

## 3. Comment concevoir la note de synthèse ?

- Les sources sont citées au début (titre, auteur, etc.).
- L'introduction, brève, indique le thème et annonce le plan suivi : ce plan est construit non d'après celui des documents de base, mais en fonction des besoins du destinataire.
- Le développement est clair et limité aux données essentielles.

## 4. Méthode de travail

### Méthode

- **Se mettre au clair sur la question posée** pour bien définir et cerner le champ de l'étude.
- **Rechercher la documentation**, collecter les informations se rapportant au sujet.
- Étudier le dossier et **repérer les informations pertinentes**.
- **Faire le relevé de ces informations** pour en avoir une vue d'ensemble.
- **Rapprocher les informations** complémentaires ou contradictoires, supprimer les redondances.
- **Élaborer un plan cohérent par rapport à l'attente du destinataire**.
- **Rédiger** le rapport en le structurant.

## 5. Méthodologie

La préparation de la note de synthèse est un exercice spécifique. Elle nécessite rigueur et minutie et se déroule en plusieurs étapes.

*L'étude du dossier et le relevé d'idées*

1. Identification du thème (sujet), en essayant aussi de déterminer les objectifs de la note.
2. Lecture et analyse de chaque document afin de comprendre le sens général et d'évaluer l'adéquation de chaque document avec le sujet. Les passages ou documents n'ayant pas de rapport avec le sujet sont écartés.
3. Sélection des informations importantes (surligner les passages).
4. **Relevé des idées** : le rédacteur doit exprimer de façon personnelle les idées essentielles qui se dégagent de chaque document et rester fidèle aux textes. Il recherche les éléments identiques ou se complétant.

Le relevé d'idées est l'aboutissement de l'analyse des divers documents. C'est à partir de ce relevé d'idées qu'est établi le plan détaillé de la note.

*Le plan détaillé*

5. **Plan détaillé** : tous les éléments du relevé d'idées doivent s'intégrer dans les différentes parties et sous-parties de la note de synthèse.

Le plan doit être en adéquation avec le sujet traité ; il doit aussi être équilibré (toutes les sous-parties doivent être à peu près de même taille et présenter sensiblement un intérêt équivalent). Une note de synthèse peut comporter deux ou trois parties.

Le plan doit être clairement apparent sur la note. Il vaut mieux y insérer des numérotations (I et II pour les parties ; A et B pour les sous-parties), ainsi que par des titres de parties et sous-parties.

## 6. Comment mettre en forme la note ?

### La rédaction

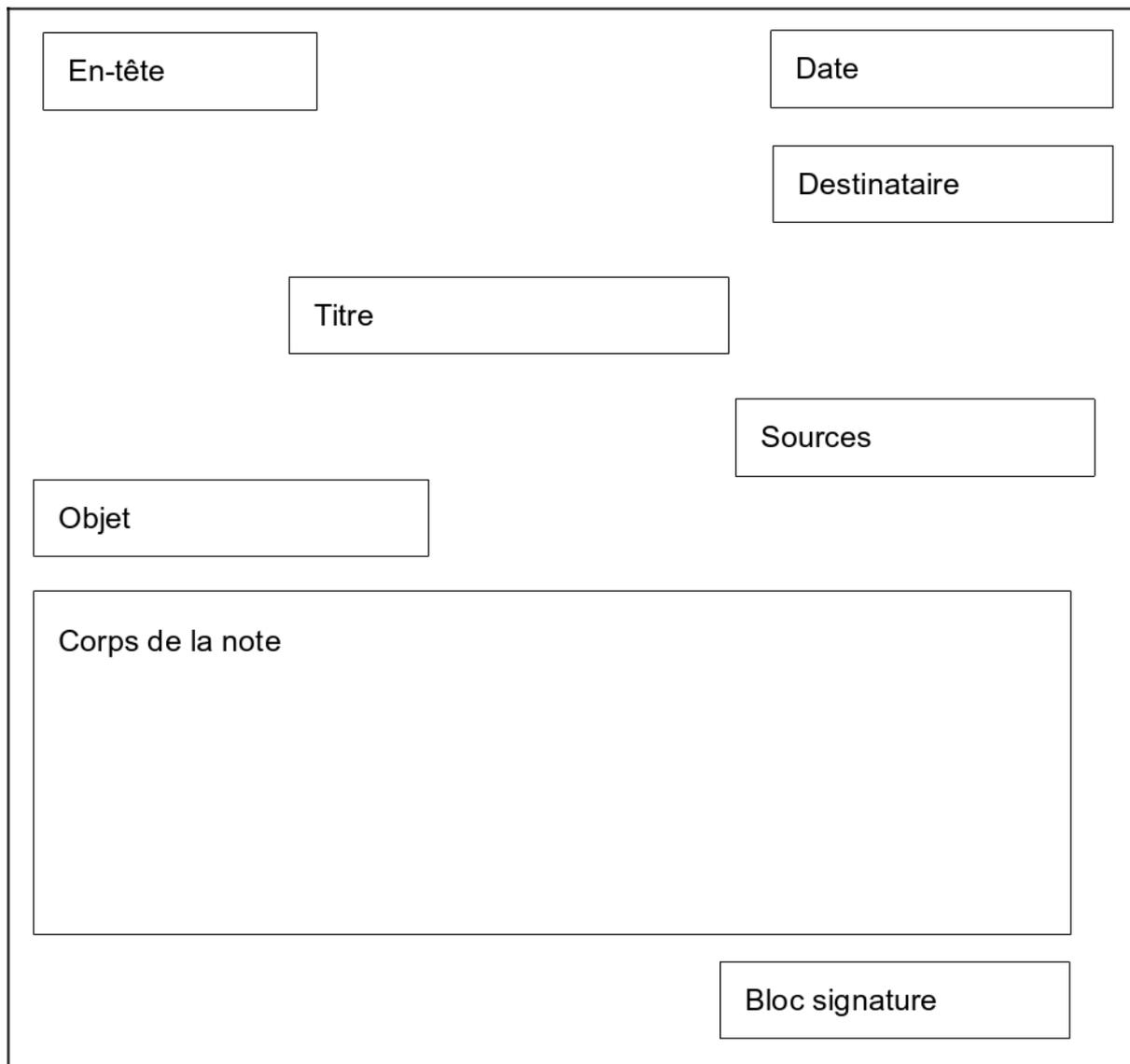
Le style est :

- Clair et simple, concis : il ne s'agit pas de paraphraser les documents, mais de les interpréter. Il faut éliminer les exemples, les détails et les anecdotes.
- Neutre et objectif : pas de commentaires personnels, il faut s'en tenir strictement aux idées du dossier. L'emploi de la première personne est à bannir.
- Des tableaux et graphiques sont présentés s'ils facilitent la consultation ; ils sont insérés dans le texte s'ils sont brefs (sinon, on les rejette en annexe).
- Une présentation aérée facilite la lecture de la note.

### La présentation

Comme toute note interne, la note de synthèse porte les mentions de présentation :

- Le titre générique NOTE DE SYNTHÈSE suivi du thème traité  
**Exemple** : NOTE DE SYNTHÈSE SUR LES SUPPORTS D'INFORMATION
- Nom de l'entreprise, service émetteur
- Nature de la note et titre
- L'objet
- Destinataire
- Date de rédaction de la note
- Nom et fonction du signataire (la signature n'est pas obligatoire)



Les sources sont énumérées après le titre général.

Les titres et sous-titres sont mis en évidence ; on utilise fréquemment des énumérations.

#### Remarque

Le rédacteur de la note rédige dans son propre style ; il a pour principal objectif de répondre à la demande du destinataire et de faciliter la lecture de la note.

**L'avis du rédacteur ne doit pas figurer dans la note qui doit être impartiale.**

#### Exemple Note de synthèse

##### 1. La situation de départ :

La société EUROPE-ROUTAGE est une PME créée en 1987 et dirigée depuis cette date par Monsieur SALVAT. Jusqu'à présent, son activité est prospère, ses résultats augmentent régulièrement. Pourtant, M. SALVAT est préoccupé... Son comptable a attiré son attention sur l'évolution inquiétante des impayés.

La procédure des lettres de rappel utilisée depuis la création de la société ne suffit plus à endiguer le flot montant des factures non réglées. M. SALVAT a entendu parler d'agences de recouvrement de créances, de sociétés d'affacturage, etc. Il voudrait savoir si ce sont des expressions synonymes ou si ces appellations désignent des activités différentes.

Il a chargé l'un de ses collaborateurs, M. ROUX, d'étudier cette question.

**Méthode de travail :**

2. La démarche de M. ROUX	3. La méthode de travail
M. ROUX s'est d'abord assuré qu'il avait bien compris ce que souhaitait M. SALVAT.	Se mettre au clair sur la question posée pour bien définir et cerner le champ de l'étude.
Il a ensuite réuni une documentation se rapportant à cette question ; en l'occurrence, il s'agit d'un article de presse.	Rechercher la documentation, collecter les informations se rapportant au sujet.
Il a lu une première fois globalement cet article, puis il a relu en surlignant les passages qui lui semblaient se rapporter à son sujet.	Étudier le dossier et repérer les informations pertinentes.
Il a alors récapitulé sur une feuille ce qu'il venait de mettre en évidence pour une vue d'ensemble.	Faire le relevé de ces informations pour en avoir une vue d'ensemble.
Par un jeu de flèches, il a « rapproché » visuellement les phrases qui se complétaient.	Rapprocher les informations complémentaires ou contradictoires, supprimer les redondances.
Il a enfin, avant de rédiger, reconstruit un plan clair et structuré.	Élaborer un plan cohérent par rapport à l'attente du destinataire.
Il ne lui restait plus qu'à rédiger...	Rédiger le rapport en le structurant.

**Voici l'exemple pour la société EUROPE ROUTAGE :**

EUROPE ROUTAGE

Le 20 avril 2005

Nom du rédacteur de la note

Monsieur SALVAT

Directeur

**NOTE DE SYNTHÈSE  
Sur le recouvrement des impayés****Source** : article extrait de « Informations – *Entreprise* »

Deux types de sociétés ont vocation à traiter ce problème : les agences de recouvrement de créances et les sociétés d'affacturage.

**1. Les agences de recouvrement de créances**

Ce sont des cabinets qui agissent par **subrogation**, c'est-à-dire au nom et à la place des entreprises clientes pour faire payer les débiteurs négligents. Leur activité peut aller jusqu'au recouvrement judiciaire. Ils sont liés aux entreprises qui sont leurs clients par un **contrat de mandat**. L'entreprise cliente paie une commission de 10 à 12 %, mais uniquement sur les sommes effectivement récupérées.

**2. Les sociétés d'affacturage**

Ce sont généralement des filiales de banque. Elles **agissent en leur nom propre**, car elles rachètent les créances de leurs entreprises clientes. Elles assurent 3 types de service :

**Le recouvrement** par leurs soins, et pour leur propre compte, de toutes les factures émises par les entreprises clientes, ce qui décharge celles-ci de la gestion du compte clients.

**La garantie de paiement intégral des factures**, même si elles restent finalement impayées : l'affactureur ayant racheté les créances, il supporte seul le risque de ne pas être payé.

**Le financement à court terme de toutes les créances** : dès la signature du contrat, l'affactureur paie à l'entreprise cliente toutes les factures que celle-ci émet, soit à la date d'échéance, soit dès l'émission du document.

L'affactureur est rémunéré par une commission dont le taux varie de 0,8 % à 2% du montant de chaque facture, plus les agios éventuels.

G. ROUX

Assistant

# COMBATTRE LES IMPAYÉS

Les impayés sont le fléau des petites entreprises, dont la trésorerie est en général très « serrée ». Aucune PME n'est à l'abri de mauvais payeurs : il faut donc se couvrir contre les risques de retard ou de défaillance. Avant de partir à la chasse aux impayés, il faut savoir qu'il existe tout un arsenal de techniques de prévention et de défense. Choisir le moyen le mieux adapté à l'entreprise et à ses moyens est un objectif primordial pour le chef d'entreprise.

La faillite, ça n'arrive pas qu'aux autres. Avant d'en être victime, c'est d'abord à vos propres clients que cela peut arriver. Qui dit faillite dit défaut de paiement pour les créanciers. Ainsi s'amorce la réaction en chaîne classique : la faillite entraînant la faillite, pour peu que l'entreprise créancière n'ait pas les reins assez solides.

### Les agences de recouvrement de l'impayé

Quand il est trop tard, quand on n'a pas vu arriver l'impayé, et toutes les relations se résolvant vaines, il ne reste plus, avant de faire appel à la justice, qu'à demander à une agence de recouvrement d'essayer, à son tour, en votre nom, de recouvrer cet impayé. Les agences de recouvrement ont pour fonction d'essayer de faire encaisser à l'entreprise cliente la dette impayée en agissant à sa place. Un contrat de mandat leur permet, et besoin est, d'assigner le débiteur devant le tribunal.

Généralement, elles interviennent en deux temps :  
 - Mène en demeure pour récupérer la créance. Elles peuvent exercer une pression constante auprès du débiteur, que les entreprises n'ont pas le temps d'assurer, notamment par des visites chez lui.  
 - Recouvrement contentieux amiable ou judiciaire. Leur intervention est généralement rapide. Ainsi, Pouey s'est fixé comme règle d'intervenir dans les 48 heures suivant l'appel de l'entreprise adhérente, grâce à son réseau de 600 chargés de mission.

Relevé les professionnels, 75 % des dossiers pris assez tôt sont réglés sans action judiciaire. Avantage de la formule, l'entreprise ne paie qu'en cas de succès. La commission ne porte que sur les montants effectivement récupérés, déduction faite du droit d'entrée (abonnement). La rémunération varie en fonction de l'ancienneté et du montant de la créance, et de l'éloignement du débiteur. Elle se situe au niveau de 10 à 12 % en moyenne, mais peut aller jusqu'à 35 % pour des créances à récupérer à l'étranger.

En fait, tout dépend de l'inclusion ou non, dans ce taux, des frais éventuels de procédures judiciaires. Cette procédure s'avère plus chère que le service d'un huissier, mais plus sûre. Encore que la réussite ne soit pas complètement assurée, puisque le taux d'échec atteint 38 %, en raison principalement des faillites d'entreprises. En 1987, près de 10 milliards de francs ont été confiés aux cabinets de recouvrement. 38 % des entreprises font appel à ce service. Quelques 150 agences de petite et moyenne taille sont regroupées au sein de l'ANCR. Mais les plus importantes d'entre elles se trouvent à la Chambre syndicale nationale des agences de renseignements commerciaux et de recouvrement de créances. Car un certain nombre d'agences ont la double activité renseignements recouvrement. Ce qui leur donne un moyen de pression auprès des débiteurs. Les mauvais payeurs sont repérés par le service renseignements, qui répercuter l'information à ses adhérents. On retrouve donc ici les grands noms du renseignement cités plus haut.

### L'affacturage

Le « factor » est un établissement financier qui rachète les factures de ses entreprises clientes, en assure le recouvrement pour son propre compte, en assumant lui-même les risques d'impayés. En fait, il s'agit de trois services en un :  
 - recouvrement, comme pour une agence spécialisée ;  
 - assurance-crédit (c'est le « factor » qui prend le risque de ne pas être payé) ;  
 - financement du crédit inter-entreprises.

Dès la signature du contrat d'affacturage, un compte courant est ouvert au nom de l'adhérent, qui sera crédité au fur et à mesure de la transmission des créances, soit à la date d'échéance, soit au moment de l'émission de la facture. Dans ce dernier cas, le crédit consenti entraîne des intérêts à percevoir par le « factor ».  
 Il se sont donc trois avantages certains pour l'entreprise :  
 - décharge de la gestion du compte client ;  
 - paiement intégral des factures avant l'échéance ;  
 - financement à court terme.

De plus, le « factor » peut légitimer les comptes clients de ses adhérents, avec toute la logistique informatique dont il dispose et à laquelle beaucoup d'entreprises n'ont pas accès. Il peut jouer également le rôle de conseiller commercial, en effectuant pour le compte de ses adhérents des études de marché. L'affacturage peut permettre aussi à une société d'augmenter son chiffre d'affaires, tout en limitant les apports de fonds permanents aux seuls financements des stocks. Pour bénéficier de la garantie du « factor », l'entreprise doit obtenir son approbation pour chacun de ses clients. Celle-ci peut être délivrée facilement par « factor », mais, le plus souvent, elle l'est sous forme de plafond permanent de crédit, ou de volume d'affaires pour une durée déterminée et pour un client donné. C'est dire que les lignes de crédit ouvertes par le « factor » ne peuvent couvrir qu'une partie des croissances de l'entreprise.

Le « factor » qui doit assumer le risque ne le fait qu'après renseignements pris. Il bénéficie d'informations privilégiées par rapport aux agences de renseignements ou de recouvrement. Les établissements financiers qui sont les sociétés d'affacturage sont en général des filiales de grandes banques, et ont donc accès aux informations du réseau bancaire sans enfreindre la législation sur le secret bancaire.

Le coût de ce service est, bien sûr, élevé : selon l'entreprise, entre 0,8 et 2 % du montant de la facture, plus les agios correspondants au financement de la créance (entre 12 et 14 %). Clients types : les PME, en développement rapide, les repreneurs. Parmi les grands noms de l'affacturage, on peut citer la Société française de factoring, qui ne compte pas moins de cinq banques dans son capital, Factofrance Heller (Suez et CIC), leader dans le domaine, et la SHAO (Crédit Lyonnais). Les deux premiers traitent chaque année plus de 20 milliards de francs de créances.

### La justice en dernier recours

Dans les cas extrêmes, quand toutes les tentatives de règlement à l'amiable ne sont restées vaines, et quand les diverses pressions sont restées sans effets, il ne reste plus que la solution des poursuites judiciaires.

### Huissier ou avocat ?

En cas d'impayé, et souvent malheureusement en l'absence de toute prévention, l'huissier est le plus fréquemment sollicité. Dans 80 % des cas selon l'ANCR.

Il faut dire que c'est l'un des recours les moins coûteux (de 0,5 à 2 % de la créance recouvrée pour une assignation devant le tribunal et l'exécution d'un jugement). Il est à noter aussi qu'en tant qu'officier ministériel, il est seul habilité à faire respecter les décisions de justice. En particulier, lui seul a les pouvoirs de saisie et d'exécution, comme le blocage du compte bancaire par exemple.

Une fois qu'un protêt a été dressé (constatant que le titre de paiement n'a pas été payé à la présentation), l'huissier effectue une nouvelle présentation au débiteur. En cas de refus de paiement, il dresse un nouveau protêt avec copie au greffe du tribunal de commerce. Et si le débiteur ne réagit toujours pas, une action en paiement doit être engagée, en recourant à la procédure spéciale de recouvrement par injonction de payer.

« factor » : mot anglais traduit, « affecteur » en français.

Extrait de « Information Entreprise »

## IV. Exercice

### Application 1

M. Duppe souhaite obtenir une **note de synthèse** concernant la **démarche qualité**.

On vous demande de préparer cette note. Vous disposez de son message.

#### Message du 15/03/N

Préparez une note de synthèse de 20 ou 30 lignes concernant la démarche qualité.

Vous définirez de façon précise la démarche qualité et la certification ; vous préciserez les enjeux pour l'entreprise et les conditions de mise en place de cette démarche.

J'ai recueilli une documentation concernant le sujet à traiter (attention car les documents ne sont pas classés et certains documents ou informations ne sont peut-être pas exploitables).

Utilisez uniquement les documents ou informations en rapport avec le sujet à traiter (effectuez une sélection).

M. Duppe

### Question 1

[solution n°7 p.98]

- Lisez attentivement les **documents 1 à 6**.
- Pour chaque document que vous aurez sélectionné, précisez le ou les thèmes et l'idée ou les idées essentielles qui se dégagent (encadré à compléter).

#### Document 1

**Qualité externe et qualité interne : comment améliorer la qualité ?**

Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- La qualité externe, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et d'améliorer ainsi sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs.
- La qualité interne, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et le personnel de l'entreprise.

Defiqualite.com

Document retenu pour la note de synthèse :            oui            non

Thème(s) : .....

Idee(s) essentielle(s) : .....

Document 2

**L'adhésion au projet et le management participatif...**

L'amélioration de la qualité dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des « *objectifs qualité* » atteignables et acceptés de tous.

Le terme « *démarche qualité* » désigne l'approche et l'organisation opérationnelles à mettre en place afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité.

Avant toute chose, il est nécessaire de dresser un état des lieux de l'organisation permettant de préciser son organisation et explicitant le projet d'entreprise :

- Objectifs généraux de l'entreprise,
- Organisation générale et responsabilités : qui fait quoi ?

La mise en place d'une démarche qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau. Elle s'articule autour de plans d'actions successifs qui permettent de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre.

La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel. À ce titre, la réussite du projet tient en grande partie à la communication qui en est faite. Ainsi une campagne de communication permettra-t-elle au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans le projet d'entreprise.

Defiquaite.com

Document retenu pour la note de synthèse :            oui            non

Thème(s) : .....

Idée(s) essentielle(s) : .....

**Document 3**

**La certification qualité**

La certification délivrée par un organisme reconnu, indépendant et compétent, est la preuve qu'un service, un produit ou un système est conforme à des exigences définies dans une norme, un référentiel ou un cahier des charges. Délivrée pour une durée moyenne de 3 ans, elle est régulièrement contrôlée par un tiers pour assurer une qualité constante du service ou du produit certifié.

Toute entreprise, organisation ou administration peut demander à faire certifier ses services, ses produits ou son système qualité. C'est une démarche volontaire.

L'ISO 9001 est de loin la certification qualité la plus reconnue au monde. Actuellement utilisée par plus de 750 000 entreprises dans 161 pays, elle définit non seulement les bases des systèmes de gestion de la qualité, mais également celles des systèmes de gestion en général.

La revue du professionnel, n° 45, 22/09/N

Document retenu pour la note de synthèse :        oui        non  
 Thème(s) : .....  
 .....  
 Idée(s) essentielle(s) : .....  
 .....  
 .....

**Document 4**

**La non-qualité a un coût**

La recherche de la qualité est indispensable pour maintenir la compétitivité de l'entreprise dans un environnement économique le plus souvent concurrentiel.

La non-qualité occasionne un coût. Il faut trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité afin d'obtenir un bon degré de satisfaction des clients.

Defiqualite.com

Document retenu pour la note de synthèse :        oui        non  
 Thème(s) : .....  
 .....  
 Idée(s) essentielle(s) : .....  
 .....  
 .....

Document 5

**La qualité : de nouveaux enjeux pour la filière bâtiment**

Au même titre que bon nombre d'autres grandes filières économiques et industrielles, le monde du bâtiment, appuyé par les pouvoirs publics, s'engage progressivement sur la voie de la démarche qualité.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les différents acteurs du secteur ont pris conscience que les normes, labels, et marques NF peuvent être des éléments de différenciation forts des produits et des services.

Tous les intervenants de la filière immobilier-bâtiment sont concernés par la démarche [...].

On compte ainsi actuellement un millier d'entreprises du secteur de la construction qui ont obtenu une certification [...].

La démarche qualité dans le bâtiment relève pour l'essentiel de 3 champs d'investigation majeurs :

- Les produits industriels et les services,
- Les entreprises et leur mode de fonctionnement,
- La protection de l'environnement.

« Focus », Développement Construction

Document retenu pour la note de synthèse :            oui            non  
 Thème(s) : .....

Idée(s) essentielle(s) : .....

**Document 6**

**La démarche qualité ? Une démarche incontournable !**

La démarche qualité permet à l'entreprise, grâce à une utilisation plus efficace des moyens humains et matériels :

- L'amélioration de la qualité du service rendu,
- La pérennisation du savoir,
- L'amélioration continue de la satisfaction des clients,
- La fidélisation des clients en affichant des engagements vérifiés,
- Le développement des avantages concurrentiels,
- La maîtrise des processus de production,
- Une plus grande compétitivité par la réduction des prix de revient et des coûts de non-qualité,
- Le renforcement de l'image de marque de l'organisation.

La revue du professionnel, n° 45, 22/09/N

Document retenu pour la note de synthèse :            oui            non

Thème(s) : .....

.....

Idée(s) essentielle(s) : .....

.....

.....

La lecture et l'analyse des documents terminées, vous devez préparer la structure de la note, c'est-à-dire le plan. M. Duppe vous demande de travailler dans un premier temps la partie « *développement* ».

Il vous suggère un développement en trois parties et vous rappelle que la note doit impérativement contenir les points indiqués dans son message.

**Question 2**

[solution n°8 p.103]

- Déterminez les différentes parties, éventuellement sous-parties, du développement et présentez-les dans le document ci-dessous.
- Vérifiez que toutes les idées relevées préalablement peuvent figurer dans le plan ; pour cela, indiquez pour chaque partie ou sous-partie le numéro du document contenant ces idées.

<b>PLAN DE LA NOTE DE SYNTHÈSE - THÈME : _____</b>		
<b>Introduction</b>	XX	
<b>Développement</b>	Première partie : I - Sous-parties : A - B -	N° document(s) :
	Deuxième partie : II - Sous-parties : A - B -	N° document(s) :
	Troisième partie : III - Sous-parties : A - B -	N° document(s) :
<b>Conclusion</b>	XX	

**Question 3**

[solution n°9 p.104]

Rédigez le brouillon du corps de la note (introduction, développement et conclusion) dans l'encadré ci-dessous.

Introduction

Développement	N° document(s)
Première partie :	
Deuxième partie :	
Troisième partie :	

Conclusion

**Question 4**

[solution n°10 p.105]

Présentez la note de synthèse en respectant les règles de rédaction (style, mentions obligatoires, etc.). Contrôlez votre production avant de la soumettre à M. Duppe.

## Application 2

Le directeur administratif de la SARL WEIMER, M. WEBER, s'inquiète de constater que des logiciels de bureautique - en particulier ceux de Microsoft - régulièrement acquis par la Société sont copiés frauduleusement par des employés peu scrupuleux qui les diffusent ensuite à l'extérieur de la société.

Avant de prendre les dispositions qui s'imposent, il souhaite savoir ce qui est permis et ce qui est interdit en matière de reproduction de logiciels et de « piratage » informatique.

### Question 5

[solution n°11 p.106]

Il vous demande de vous pencher sur la question et de lui rendre compte de votre étude.

Après quelques recherches, vous avez pu réunir une documentation (annexes 1, 2 et 3). Vous analysez ces documents et rédigez une note de synthèse à l'attention de M. WEBER.

#### **PILLAGE DES LOGICIELS ET DES DONNÉES**

##### 1. CONTREFAÇON

##### **Logiciels**

Bien que le phénomène soit difficile à évaluer, il est certain que le pillage des logiciels a pris des proportions inquiétantes.

Si les logiciels donnent prise aux droits d'auteur, leur pillage constitue bien entendu le délit de contrefaçon réprimé par les articles 425 et suivants du Code pénal. Les sanctions ont été aggravées par la loi du 3 juillet 1985. L'article 425, alinéa 2, prévoit désormais un emprisonnement de trois mois à deux ans et/ou une amende de 6 000 à 120 000 F, peines portées au double en cas de récidive par l'article 427, alinéa 1<sup>er</sup>. De plus, le tribunal peut ordonner, outre la publication du jugement, la confiscation de tout ou partie des recettes procurées par l'infraction, ainsi que celle des objets contrefaisants et du matériel spécialement installé en vue de la réalisation du délit. S'il y a récidive, le jugement peut même décider la fermeture de l'établissement...

*Extrait de « Le droit de l'informatique » par A. Lucas  
(Presses Universitaires de France)*



anti-piratage

Microsoft Horizons N 16

## Informez-VOUS sur les droits d'utilisation des logiciels Microsoft

**Bien comprendre les clauses de la licence Microsoft vous permettra de connaître exactement les conditions d'utilisation d'un logiciel. Voici 7 questions/réponses pour vous guider.**

Chaque produit Microsoft est-il toujours accompagné d'un contrat de licence ?

Oui. Quand nous vendons un produit Microsoft, nous cédon à l'utilisateur le droit d'utiliser le programme. Ce droit est accordé selon les termes de la licence.

La licence me permet d'avoir une seule copie du logiciel "en service" sur un seul ordinateur. Que signifie exactement le terme "en service" ?

Le logiciel est considéré "en service" sur un ordinateur si le programme est chargé en mémoire vive (RAM), ou enregistré en mémoire de masse (disque dur, CD-ROM, bande magnétique, etc.).

Si l'utilisateur dispose de plus d'une licence pour un logiciel, il peut exploiter un nombre de copies égal au nombre de ses licences.

Exemple : un utilisateur possède un coffret de Word pour Windows 2.0 ; en outre, il dispose de 10 licences multiples de ce logiciel. Il peut donc, à tout moment, utiliser 11 copies de Word pour Windows 2.0.

L'application est considérée "en service" même si elle n'apparaît que sous la forme d'une icône. L'utilisateur doit donc posséder une licence pour le logiciel considéré.

Nous exploitons le logiciel à partir d'un serveur de réseau. Comment puis-je calculer le nombre des licences requises ?

Il faut calculer le nombre maximal (pas le nombre moyen) d'utilisateurs susceptibles d'exploiter le logiciel en même temps.

Exemple : l'utilisateur dispose de six ordinateurs reliés en réseau. Le

logiciel en question est installé sur le disque dur de deux de ces ordinateurs. Les autres machines peuvent charger le programme en mémoire à partir du serveur.

Pour le moment, le logiciel est utilisé sur un seul des deux ordinateurs disposant d'une copie sur disque dur et sur deux autres machines qui exploitent le programme via le serveur.

Dans ce cas de figure, au moins quatre licences sont nécessaires :

- une pour chacun des ordinateurs disposant d'une copie sur disque dur (soit deux licences),
- deux licences pour l'utilisation du logiciel sur les ordinateurs qui le chargent en mémoire à partir du serveur.

Le programme installé sur un serveur de réseau afin de distribuer le logiciel, n'est pas considéré "en service".

Puis-je copier le logiciel afin de l'utiliser, soit sur l'ordinateur qui se trouve chez moi, soit sur mon portable ?

Si le logiciel est installé sur un ordinateur qui n'est utilisé que par une seule et même personne à 80 % ou plus de son temps de fonctionnement, celle-ci est autorisée à exploiter le programme, soit sur son ordinateur domestique, soit sur son portable, sans acheter de licence supplémentaire.

Important : cette règle ne s'applique pas aux serveurs et n'est valable que pour les logiciels d'application (c'est-à-dire qu'elle ne s'applique pas notamment aux systèmes d'exploitation MS-DOS et Windows).

J'ai acheté une mise à jour pour passer à la nouvelle version. Je n'utilise plus l'ancienne version. Puis-je donner le programme à un ami ?

La licence du produit de mise à jour ne représente qu'un avenant au contrat de licence initial.

Par conséquent, l'utilisateur doit conserver la première licence du produit et il ne peut pas céder le programme et/ou le manuel de la version précédente sans cette licence initiale.

Je n'utilise plus du tout le logiciel, mais un de mes amis voudrait s'en servir. Peut-il le copier ?

Non. Les logiciels Microsoft sont protégés par la législation des droits d'auteur et ne peuvent être copiés.

Vous pouvez cependant céder vos droits d'utilisation selon les conditions suivantes :

- vous devez transférer vos droits de manière définitive,
- vous devez remettre à une personne qui accepte les termes du contrat de licence Microsoft toutes les copies du programme et toute la documentation imprimée lui correspondant,
- ce transfert doit porter sur la version la plus récente du logiciel, ainsi que sur ses versions précédentes.

Microsoft Office Standard comprend les applications Word, Excel, PowerPoint et Mail. Je ne les utilise pas toutes. Puis-je donner certaines d'entre-elles à un ami ?

Microsoft Office n'est couvert que par un seul contrat de licence qui vous donne le droit d'utiliser l'ensemble de ces logiciels. Dans la mesure où il n'existe pas de licence spécifique à chaque application, vous ne pouvez pas en céder certaines, tout en gardant les autres.

Pour plus d'informations sur le piratage en général ou sur les contrats de licence, n'hésitez pas à contacter le Service Clients au (1) 69.29.11.11 •

Extraits de la loi n° 85-660 du 3 juillet 1985

Loi n° 85-660  
du 3 juillet 1985.  
Relative aux droits d'auteur et aux droits  
des artistes-interprètes, des producteurs  
de phonogrammes et de vidéogrammes et  
des entreprises de communication audio-  
visuelle (J.O. 4 juill., p. 7495 ; Rect., J.O.  
23 nov., p. 13578).

**TITRE I<sup>er</sup>**  
**DU DROIT D'AUTEUR**

Art. 1<sup>er</sup>. — I. — Dans l'article 3 de la loi n° 57-298 du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique, les mots : « œuvres cinématographiques et celles obtenues par un procédé analogue à la cinématographie » sont remplacés par les mots : « œuvres cinématographiques et autres œuvres consistant dans des séquences animées d'images, sonorisées ou non, dénommées ensemble œuvres audiovisuelles ».

II. — Dans le même article, les mots : « œuvres photographiques de caractère artistique ou documentaire et celles de même caractère obtenues par un procédé analogue à la photographie » sont remplacés par les mots : « œuvres photographiques et celles réalisées à l'aide de techniques analogues à la photographie ».

III. — Dans le même article, après les mots : « les œuvres chorégraphiques », sont insérés les mots : « , les numéros et tours de cirque ».

IV. — Dans le même article, après les mots : « de lithographie », sont insérés les mots : « les œuvres graphiques et typographiques ».

V. — Dans le même article, après les mots : « aux sciences », sont insérés les mots : « ; les logiciels, selon les modalités définies au titre V de la loi n° 85-660 du 3 juillet 1985 relative aux droits d'auteur et aux droits des artistes-interprètes, des producteurs de phonogrammes et de vidéogrammes et des entreprises de communication audiovisuelle ».

**TITRE V**  
**DES LOGICIELS**

Art. 45. — Sauf stipulation contraire, le logiciel créé par un ou plusieurs employés dans l'exercice de leurs fonctions appartient à l'employeur auquel sont dévolus tous les droits reconnus aux auteurs.

Toute contestation sur l'application du présent article est soumise au tribunal de grande instance du siège social de l'employeur.

**TITRE VI**  
**GARANTIES ET SANCTIONS**

Art. 56. — Il est inséré, après l'article 426 du code pénal, un article 426-1 ainsi rédigé :

« Art. 426-1. — Est puni d'un emprisonnement de trois mois à deux ans et d'une amende de 6 000 F à 120 000 F ou de l'une de ces deux peines seulement : la fixation, reproduction, communication ou mise à disposition du public, à titre onéreux ou gratuit, ou toute réédition d'une prestation, d'un phonogramme, d'un vidéogramme ou d'un programme réalisée sans l'autorisation, lorsqu'elle est exigée, de l'artiste interprète, du producteur de phonogrammes ou de vidéogrammes ou de l'entreprise de communication audiovisuelle.

« Est punie des mêmes peines toute importation ou exportation de phonogrammes ou de vidéogrammes réalisée sans

l'autorisation du producteur ou de l'artiste interprète, lorsqu'elle est exigée.

« Est puni de la peine d'amende prévue au premier alinéa le défaut de versement de la rémunération due à l'auteur, à l'artiste-interprète ou au producteur de phonogrammes ou de vidéogrammes au titre de la copie privée ou de la communication publique ainsi que de la réédition des phonogrammes. »

« Les officiers de police judiciaire compétents peuvent procéder, dès la constatation des infractions prévues à l'article 426-1 du code pénal, à la saisie des phonogrammes et vidéogrammes et produits illicitement, des exemplaires et des matériels spécialement installés en vue de tels agissements.

Art. 46. — Sauf stipulation contraire, l'auteur ne peut s'opposer à l'adaptation du logiciel dans la limite des droits qu'il a cédés, ni exercer son droit de repentir ou de retrait.

Art. 47. — Par dérogation au 2<sup>e</sup> de l'article 41 de la loi n° 57-298 du 11 mars 1957 précitée, toute reproduction autre que l'établissement d'une copie de sauvegarde par l'utilisateur ainsi que toute utilisation d'un logiciel non expressément autorisée par l'auteur ou ses ayants droit, est passible des sanctions prévues par ladite loi.

Art. 48. — Les droits objets du présent titre s'achèvent à l'expiration d'une période de vingt-cinq années comptée de la date de la création du logiciel.

Art. 49. — Le prix de cession des droits portant sur un logiciel peut être forfaitaire.

Art. 50. — En matière de logiciels, la saisie-contrefaçon est exécutée en vertu d'une ordonnance rendue sur requête par le président du tribunal de grande instance. Le président autorise, s'il y a lieu, la saisie réelle.

L'huissier instrumentaire ou le commissaire de police peut être assisté d'un expert désigné par le requérant.

A défaut d'assignation ou de citation dans la quinzaine de la saisie, la saisie-contrefaçon est nulle.

En outre, les commissaires de police sont tenus, à la demande de tout auteur d'un logiciel protégé par la présente loi ou de ses ayants droit, d'opérer une saisie-description du logiciel contrefaisant, saisie-description qui peut se concrétiser par une copie.

Art. 51. — Sous réserve des conventions internationales, les étrangers jouissent en France des droits reconnus par le présent titre, sous la condition que la loi de l'Etat dont ils sont les nationaux ou sur le territoire duquel ils ont leur domicile, leur siège social ou un établissement effectif accorde sa protection aux logiciels créés par les nationaux français et par les personnes ayant en France leur domicile ou un établissement effectif.

## Question 6

[solution n°12 p.107]

### Application 3 : synthèse sur le E-Learning

Votre directrice, Mme Dubois, souhaite une note de synthèse définissant le E-Learning et expliquant ses avantages, ce qu'il faut mettre en œuvre pour le mettre en place. Elle vous a préparé plusieurs documents que vous devez consulter.

#### Réussir son projet e-learning : 1. Bien définir son besoin

[Suivant](#)

Plus souple qu'une formation en présentiel, l'e-learning est une solution que regardent de près les entreprises. Dans quels cas est-elle pertinente ? Quelle solution technique adopter ? Quel prestataire choisir ? Conseils.

#### Quelle cible pour l'e-learning ?

Tous les salariés de l'entreprise peuvent être éligibles à une formation en e-learning. Pour les catégories ne disposant pas de poste de travail ni même d'ordinateur, les cours peuvent tout à fait avoir lieu dans un centre de ressources commun à l'ensemble du site. Un **baromètre** réalisé par le **Préau, centre d'études et de conseil sur l'e-learning dépendant de la CCIP**, constate néanmoins que les cadres et les techniciens ou agents de maîtrise sont les plus concernés, dans la pratique, par ce type de formation (respectivement 86 et 80 % des cas).



Raphaël Gnanou, responsable du Préau de la CCIP

#### "Un cahier des charges insuffisamment précis donnera un outil inutilisable"

Tout dépend de l'utilisation que l'on souhaite en faire. Le principal atout de l'e-learning est la souplesse qu'il procure dans le déroulement de la formation. Il est donc tout à fait adapté aux programmes que l'on souhaite faire suivre par **un grand nombre de salariés**, *a fortiori* lorsqu'ils se trouvent **sur des sites différents**. Une formation en salle coûterait en effet très cher et nécessiterait une organisation bien plus lourde. Avec l'e-learning, les salariés concernés se forment où ils le veulent et quand ils le veulent. Enfin, le module peut être utilisé plus tard dans le temps, **pour des révisions ou pour de nouveaux collaborateurs** par exemple, sans qu'il y ait besoin d'organiser une nouvelle session. "Pour bien évaluer le coût de l'e-learning, il ne faut pas oublier de prendre en compte ce que coûterait le fait de ne pas former rapidement un collaborateur", fait ainsi remarquer Marc de Quercize, directeur du prestataire iProgress.

#### Ne pas abandonner le présentiel

Pour autant, la formation présenteielle ne doit pas être totalement abandonnée. **De petits effectifs ne justifient pas le développement** et l'achat d'outils d'e-learning. En outre, certaines formations, comme celles en management, sont souvent divisées en deux parties, l'une en salle et l'autre (exercices, cas et simulations...) à distance. Enfin, comme tout projet d'envergure, **le passage à l'e-learning peut se faire progressivement**, en commençant par des modules et des cibles tests.

Dans tous les cas, la rédaction du cahier des charges doit être extrêmement soignée. Une bonne analyse des besoins et des ressources que l'on a à disposition est la condition *sine qua non* d'une prestation de qualité. "Si le cahier des charges n'est pas suffisamment précis, le résultat sera un outil inutilisable, que l'on regardera trois ou quatre fois puis qu'on laissera de côté", met en garde Raphaël Gnanou, responsable du Préau.

## 2. Déterminer la solution la plus adaptée

Précédent

Suivant

### Outil standard ou formation sur mesure ?

Une fois les besoins de l'entreprise définis, reste à identifier quelle solution est la plus adaptée. Il existe deux grandes catégories de formations par e-learning : **les contenus dits "sur étagères"**, standardisés, et **les modules sur mesure**. Les premiers, développés par des prestataires et vendus tels quels aux entreprises, reviennent bien évidemment moins cher, le prix étant fonction du nombre d'utilisateurs. Les outils sur mesure nécessitent une véritable prestation de services, allant du conseil à la programmation des modules, en passant par la scénarisation du contenu pédagogique.

Concrètement, les **formations en bureautique, langues étrangères et informatiques** sont couramment proposées dans des packs standard. Pour les formations plus spécifiques sur les **procédures d'achat**, il faudra développer des modules exclusifs. Enfin, il est possible d'opter pour des produits hybrides : les **outils auteurs** distribués par certains prestataires permettent ainsi de créer en interne du contenu e-learning. Une solution de plus long terme donc.



Marc de Quercize, directeur d'iProgress

### "La mise en place d'un LMS est un projet informatique à part entière"

#### Hébergement sur l'intranet ou chez le prestataire ?

L'entreprise doit également faire le choix du réseau qui supportera ses modules de formation. Deux solutions se présentent : **l'hébergement en interne**, via l'interface de l'intranet par exemple, et **l'externalisation chez le prestataire** (on parle alors d'ASP ou Application Service Provider). Dans le premier cas, il s'agit de doter l'entreprise d'une plate-forme de gestion des modules de formation, dite **LMS (Learning Management System)**. "La mise en place d'un LMS est un projet informatique à part entière, qui demande bien plus de temps et de moyens que le recours à un ASP", prévient Marc de Quercize d'iProgress. Souvent, la formation n'est pas considérée dans les entreprises comme un sujet suffisamment sensible pour nécessiter la mobilisation des ressources informatiques internes."

L'externalisation se présente alors comme la **solution la plus rapide à mettre en œuvre et la plus souple**, les coûts engagés étant variables. C'est d'ailleurs aujourd'hui la solution adoptée par un nombre croissant d'entreprises : selon le Préau de la CCIP, seules 42 % des entreprises hébergent elles-mêmes leur système, contre 61 % il y a deux ans. "Le principal frein à l'externalisation est la **question de la confidentialité**", précise Raphaël Gnanou. Si la formation ne s'appuie sur aucune donnée sensible, les entreprises optent pour l'externalisation."

### 3. Bien choisir son prestataire

[Précédent](#)

[Suivre](#)

#### Les différents métiers des prestataires

Face à l'enthousiasme croissant des entreprises pour l'e-learning, les prestataires se sont multipliés. Il est d'autant plus difficile de s'y retrouver qu'ils cumulent souvent plusieurs métiers. Certains sont **éditeurs de plates-formes LMS**, d'autres ne distribuent que des **contenus sur étagère**, d'autres encore produisent des **solutions sur mesure** ou des **outils auteurs** (voir [tableau](#)). "Il y a peu d'acteurs spécialisés uniquement sur l'e-learning qui ont atteint une taille critique, note Marc de Quercize, directeur d'iProgress. En revanche, on retrouve beaucoup de prestataires de la formation traditionnelle qui ont développé un département d'e-learning."

#### Les critères de choix

Pour faire son choix, quelques vérifications s'imposent. Une grande attention doit tout d'abord être portée à la démarche qualité en œuvre chez le prestataire. Un **référentiel des bonnes pratiques réalisé par la FFFOD** (Fédération française pour la formation ouverte et à distance), diffusé par l'Afnor, constitue une première référence. Une norme ISO devrait également voir le jour. N'hésitez pas à vous renseigner sur la personne en charge de cette démarche qualité. Enfin, l'adoption d'un **plan d'assurance qualité**, définissant clairement les relations entre client et prestataire, peut éviter quelques mauvaises surprises. Des **tests des produits** distribués peuvent enfin se révéler judicieux. Attention dans ce cas à choisir vous-mêmes les échantillons, au risque sinon de ne voir qu'une vitrine composée par le prestataire.

Les profils des prestataires conviennent parfois mieux à certains projets qu'à d'autres. Certains sont ainsi **spécialisés dans un domaine d'expertise** (management, bureautique, langues...). D'autres bénéficient des synergies d'un grand groupe (formation traditionnelle, stages de formation des responsables en interne...).

Enfin, les compétences techniques, si elles ne sont pas suffisantes, peuvent se révéler bloquantes. En outre, si vous optez pour une plate-forme LMS, **vérifiez que les standards utilisés sont compatibles** pour de futures évolutions de l'outil. Les normes AICC et SCORM sont ainsi considérées comme fiables.

Source : Journal Du Net Management / 2007

3

## Définition du e-Learning

Le e-learning c'est la possibilité de suivre un programme de formation à distance, en auto-formation ou accompagné, de manière individuelle ou collective. Le e-learning s'appuie sur internet et les outils multimédia pour offrir des modules de formation courts, progressifs, adaptés aux niveaux et besoins des apprenants.

## Les avantages de la e-formation

Le e-learning, c'est la formation à distance "au juste assez, au juste à temps, au juste investissement".

### • Se former sans se déplacer depuis son entreprise

La E-formation offre plus de souplesse dans la planification des sessions. Elle permet d'éviter les pertes de temps liées aux déplacements ainsi qu'à leurs organisations. La E-formation est donc particulièrement adaptée aux contraintes d'organisation croissante des services et des entreprises.

La formation est donc moins contraignante car elle peut être suivie depuis le poste de travail de l'apprenant, en centre de ressources ou sur un poste dédié. Le formateur est ainsi à même de prendre véritablement en compte le contexte des stagiaires.

### • Se former de manière individuelle ou collective

Toutes nos E-formations se déclinent en cours individuels ou collectifs. Ces différents contextes d'apprentissage permettent à l'apprenant une progression complète et adaptée aux diverses situations professionnelles rencontrées. Dans le cadre de cours particulier, il a la possibilité d'utiliser ses propres documents de travail.

Notre planning de cours collectifs (inter-entreprises) est disponible trois mois à l'avance. En outre, les cours particuliers sont planifiables "à la demande", selon le thème et les disponibilités respectives des formateurs et des stagiaires.

Dans tous les cas une véritable relation "continue et individualisée" est établie entre apprenants et formateurs (relation interactive, collaborative et dynamique). Ce n'est plus l'apprenant qui est à la disposition du formateur mais l'inverse.

### • Se former de manière progressive et souple

La E-formation permet une approche plus modulaire des programmes de formation. Les découpages pédagogiques sont propices à une meilleure progression et mise en pratique immédiate par les stagiaires.

Le stagiaire est véritablement au cœur du dispositif ; il peut choisir son rythme de progression, la fréquence de ses sessions de formation et pilote véritablement sa formation. Il en devient l'acteur et le metteur en scène.

### • Bénéficier d'une formation de qualité à moindre coût

Les coûts de formation sont réduits (coût global de formation (réduction de 20 à 50 % selon les cas).

Elle permet entre autres :

- la réduction des temps de formation et la réduction consécutive des absences des collaborateurs à leur poste de travail,
- la réduction des frais indirects (coût d'organisation, transport, hébergement, restauration,...),
- une augmentation du rapport "efficacité de la formation/temps et investissements consacrés"

## La conduite d'une démarche e-learning est un vrai projet d'entreprise

Aujourd'hui, certaines entreprises commencent à avoir un peu plus de recul pour mettre en place un véritable dispositif d'e-learning. Les clés de la réussite.



Trois cent soixante-dix-sept collaborateurs de Bouygues Télécom ont déjà bénéficié d'un dispositif de formation à distance.

Qu'il s'agisse d'adopter des méthodes de formation plus souples, de diminuer leurs dépenses ou d'améliorer la performance de leurs salariés, les entreprises sont nombreuses à vouloir mettre en place un véritable dispositif d'e-learning. Pourtant, rares sont celles qui, dans la pratique, maîtrisent tous les paramètres (voir « L'e-formation sur le chemin de la maturité » dans notre numéro 1712 du 12 février 2003).

Sans livrer de recette clés en main pour mener à bien ce type de projet, quelques bons réflexes peuvent multiplier les chances de réussite. D'abord se poser les bonnes questions ! « *Bien souvent, les entreprises essaient de faire compliqué, déplore Dominique Templier, le directeur général de Docent France, éditeur de solutions de gestion de la performance. Dès le départ, nous les amenons à s'interroger sur leur organisation. Elles doivent être capables de clarifier les rôles de chacun : tuteur, responsable formation, direction des ressources humaines (DRH), etc.* »

D'une entité à l'autre, la constitution de l'équipe projet varie. Mais, souvent, un coordinateur pédagogique, rattaché à la DRH, chapeaute l'affaire. Les managers sont mis à contribution, et des tuteurs jouent le rôle de « coach » pour motiver les troupes...

### ...Une mise en place qui a besoin de temps

Les professionnels du secteur sont unanimes : conduire une démarche e-learning est un véritable projet d'entreprise, qui doit être impulsé par la direction. Trop d'initiatives isolées, lancées sans aucune réflexion générale ont été jouées à l'échec. « *Il faut tout de suite organiser des ateliers de travail. Par exemple, pour réunir la DRH, le service formation et informatique des acteurs qui ne sont pas habitués à travailler ensemble, insiste Jean-David Amaoua, directeur du département e-learning marketing & communication de Cross Institute. Objectif : faire émerger une problématique commune.* »

Pour Gilles Droulez, responsable e-learning de Bouygues Télécom, qui a déjà formé à distance trois cent soixante-dix-sept collaborateurs, le plus dur est ailleurs : « *Il faut faire accepter par sa hiérarchie l'idée que la mise en place d'un tel dispositif nécessite du temps, car elle implique un changement culturel. J'ai mis un an à comprendre ce qu'est l'e-learning !* »

Pas facile, en effet, d'y voir clair et de faire le bon choix entre toutes les approches pédagogiques qui existent : faut-il tout enseigner à distance ? Privilégier le face-à-face avec le formateur ? Avoir recours au tutorat ? L'essentiel est d'être en adéquation avec ses objectifs de formation... avant même de penser technique ! Pour Dominique Templier, de Docent France, « *il ne faut pas remplacer le système existant par du 100 % e-learning, mais combiner l'ensemble des moyens technologiques (présentiel, synchrone, asynchrone) disponibles sur le marché* ». Et, surtout, ne pas perdre de vue que ce qui importe dans la mise en place d'un dispositif d'e-learning, c'est la motivation des apprenants.

On évalue à 70 % le taux des élèves qui décrochent avant même la fin du premier cours en ligne ! Pour susciter leur intérêt dans la durée, certaines entreprises redoublent d'efforts aujourd'hui. Chez Dalkia, filiale de Vivendi spécialisée dans le secteur de l'énergie, plus de deux mille personnes ont déjà suivi des formations en ligne dans des domaines technique ou comportemental, et l'entreprise a mis un point d'honneur à soigner le contenu et la présentation. « *Dans les formations traditionnelles, les gens n'aiment pas la théorie, explique Jean-Claude Thuillier, adjoint du DRH. Or, nous savons qu'elle est indispensable. Nous avons donc privilégié le côté ludique dans les contenus. Avec, par exemple, l'apparition de petits personnages animés sur l'écran. L'e-learning nous sert à rendre plus attrayant ce qui ne l'était pas auparavant !* »

### Motiver les apprenants, la clé d'un dispositif d'e-learning

Des outils d'assistance en ligne permettent aussi de venir en aide à l'apprenant, de façon à éviter de le perdre en route ! Il peut, par le biais d'une messagerie, poser individuellement une question sur le cours à un tuteur, ou préférer le faire collectivement, dans le cadre d'un forum de discussion

réunissant l'ensemble des participants. Mieux : un système de tutorat lui offre la possibilité de faire appel à un professeur en temps réel. Une solution alléchante, mais plus chère dans la réalité. Autre facteur de motivation : le suivi et l'évaluation de l'élève. « *Beaucoup de grands comptes prévoient un système de notation afin de suivre plus facilement la progression de l'apprenant et, ainsi, de mieux gérer les carrières* », explique Arnaud de Corgnol, directeur général de X-perteam, éditeur de solutions de formation à distance. Le laboratoire GlaxoSmithKline, qui forme en ligne ses visiteurs médicaux notamment pour maintenir à niveau leurs connaissances lors du lancement de nouveaux médicaments, a ainsi créé un autodiagnostic en ligne permettant à cette population de savoir où elle en est et, si besoin, de revenir sur un point mal assimilé.

### Conduire le changement en interne

Il n'empêche : en complément de ces moyens techniques, les entreprises doivent rivaliser d'imagination pour accompagner le changement en interne. Outre l'installation d'une hotline entièrement dédiée aux questions de formation, Bouygues Télécom a organisé des ateliers de travail de douze personnes et des réunions en amphi pour expliquer à ses collaborateurs les raisons de la mise en place d'un dispositif d'e-learning et son fonctionnement. Et ce démonstrations à l'appui. L'autre souci, dans la construction d'un dispositif de ce type, est d'ordre technique. Comment choisir entre les deux cents outils de production et de gestion de la formation en ligne répertoriés sur le marché ? Comme l'explique Thierry Boudry, chef de projet formation chez Leroy Mériaux, « *c'est l'organisation et la pédagogie retenues qui déterminent les choix technologiques. Nous avons opté pour une solution simple, capable de s'intégrer à notre système d'information, et souple pour pouvoir procéder à de nouvelles adaptations.* »

Un avis partagé par Arnaud de Corgnol, directeur de X-perteam : « *On n'apprend pas à conduire avec un char d'assaut. De nombreuses entreprises ont commencé par installer des dispositifs trop compliqués, qui se sont révélés par la suite des échecs cuisants. Il ne faut pas retenir des solutions trop sophistiquées.* » Il peut être judicieux d'adopter des outils certifiés « AICC ». Cette norme, édictée par une association internationale rassemblant plusieurs professionnels de la formation, utilisateurs des nouvelles technologies, offre notamment une garantie d'interopérabilité entre les contenus des cours et la plate-forme.

Une règle d'or enfin : tout projet e-learning doit s'accompagner d'efforts considérables de communication envers les salariés. « *Tous les canaux ont été exploités, et nous avons particulièrement adapté nos messages à chaque cible* », assure Michel Guierre, responsable formation et pédagogie de GlaxoSmithKline.

Autant de bons conseils qui devraient contribuer à la professionnalisation de l'e-learning, une discipline qui doit encore faire ses preuves.

#### Questions/Réponses

**Qu'est-ce qu'un dispositif d'e-learning ?** Un véritable dispositif s'appuie sur une plate-forme baptisée LMS (Learning Management System). Ce type de logiciel est commercialisé par des sociétés éditrices spécialisées, comme Docent ou Saba. Il gère à la fois des activités pédagogiques asynchrones et synchrones en temps réel. **Quels sont les avantages de l'e-learning pour l'entreprise ?** Il lui permet d'introduire dans son système de formation davantage de flexibilité, de réduire ses coûts (déplacements, hôtels, etc.), d'améliorer sa compétitivité, d'accroître les compétences de ses salariés et d'individualiser leur parcours de formation. **Ne faut-il pas aider les formateurs à utiliser ces nouvelles méthodes de pédagogie ?** Il faut leur faire comprendre que l'e-learning est un complément de leur activité dans le cadre d'une politique globale de formation. Des stages de formation ou du coaching sont deux pistes privilégiées par les entreprises pour les aider à s'approprier ces nouvelles méthodes de travail.

## Application 4 : synthèse sur l'Entretien Professionnel Individualisé (EPI)

M. Pion, Directeur, souhaite mettre en place les EPI. Il vous demande de lui rédiger un rapport de synthèse concernant leur mise en place, le pourquoi et le comment de leur mise en place.

### ANNEXE 1 - Entretiens Professionnels Individualisés

#### L'entretien professionnel, un outil aux multiples enjeux

Par l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, les partenaires sociaux ont créé l'obligation pour les entreprises de proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien professionnel individuel consacré à la formation des salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise.

L'avenant n° 1 du 20 juillet 2005 précise qu'il a pour objet de permettre au salarié d'élaborer son « *projet professionnel* » à partir de ses « *souhaits d'évolution dans l'entreprise* », de ses aptitudes et des besoins de cette dernière. La plupart des accords de branche mentionnent l'entretien professionnel, mais une grande diversité d'approches se dessine, alors que les entreprises concernées ont à le mettre en œuvre pour la première fois d'ici la fin de cette année 2007.

S'il est principalement un « *acte de management* », centré sur l'écoute et le dialogue entre le salarié et sa hiérarchie, l'implication de la direction est indispensable. Mais c'est l'encadrement de proximité qui peut et doit jouer un rôle majeur.

Si pour certaines entreprises, « *entretien annuel* » et « *entretien professionnel* » sont confondus pour des raisons pratiques, pour d'autres, il s'agit d'un choix délibéré. L'entretien professionnel s'articule avec l'ensemble des mesures « *formation* » (Dif, contrat et période de professionnalisation, bilan de compétences, plan, VAE, Cif). Un entretien professionnel ne s'improvise pas. Il fait partie d'un processus, avec des étapes à respecter en amont et en aval du rendez-vous. Une gestion des compétences bien bâtie, équipée de référentiels d'emploi et de compétences, de fiches de postes, une politique de formation ambitieuse exigent l'implication des salariés.

Véritable levier pour la motivation des salariés, l'EP est un « *espace d'écoute* ». L'entreprise doit développer une communication adaptée afin d'impliquer les salariés dans la démarche. Les Opca jouent également un rôle important dans l'information et la sensibilisation des entreprises.

### ANNEXE 2 - Entretiens Professionnels Individualisés

#### L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

**L'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 a créé ce nouveau rendez-vous entre salariés et employeurs. Objectif : vous permettre de faire le point sur vos réalisations, compétences et perspectives professionnelles.**

À partir de vos souhaits d'évolution et de vos aptitudes, mais aussi en fonction des besoins de l'entreprise, ce face-à-face est l'occasion de discuter avec votre employeur des actions de formation réalisées et de celles à engager pour mettre en œuvre ces objectifs. C'est aussi le moment idéal pour parler de l'utilisation de votre DIF et des conditions de réalisation des formations éventuelles.

#### Quelles sont les conditions requises ?

Tous les salariés ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise doivent bénéficier d'un entretien au minimum tous les deux ans. Son initiative relève soit de l'employeur, soit du salarié.

#### Tout le monde va-t-il en bénéficier ?

Non. À l'automne dernier, l'entretien professionnel a fait l'objet d'un avenant à l'ANI du 5 décembre 2003 sur la formation. Là où les choses se corsent, c'est que, « *même signé par un certain nombre de syndicats de salariés, cet avenant ne sera « juridiquement » obligatoire qu'après son extension dans les entreprises qui relèvent du champ d'application : celles du secteur marchand, précise Jean-Philippe Cépède, directeur juridique à l'Observatoire au Centre Inffo. Pour qu'il soit applicable à l'ensemble des salariés, il faut qu'une loi reprenne leurs dispositions.* » Quand ? On ne le sait pas pour l'instant. En revanche, certains accords de branche abordent déjà cette obligation. Tout dépend donc du secteur d'activité dans lequel vous travaillez... Pour savoir si vous êtes concerné, mieux vaut vous informer auprès de votre DRH ou du comité d'entreprise.

### Quelle sera sa mise en œuvre ?

Ensuite, chaque entreprise définit les modalités précises de son déroulement. Et certaines branches sont allées très loin. Exemple, dans la branche Syntec-CICF, la préparation et la tenue de l'entretien professionnel doivent avoir lieu pendant le temps de travail, au sein de l'entreprise. En outre, lorsqu'il a lieu à l'initiative du salarié, l'entretien doit se réaliser dans les trois mois à compter de la date de la demande, lorsque la période de deux ans est arrivée à terme. Enfin, il est l'objet de conclusions écrites permettant à la fois au salarié et à la personne qui l'a mené de faire part de leurs remarques.

### Quelle différence avec l'entretien annuel ?

Alors que l'entretien annuel d'évaluation est centré sur la performance et des objectifs à court terme, l'entretien professionnel s'inscrit dans une perspective à moyen terme (deux-trois ans). L'objectif ici est de vous accompagner dans votre évolution. Vous désirez par exemple progresser dans votre entreprise, obtenir un diplôme, etc. ? Ce tête-à-tête sera le moment idéal pour aborder la question ; vous pourrez ainsi demander à bénéficier, si besoin, d'un bilan de compétences ou d'une VAE, discuter de l'utilisation de votre DIF ou de la mise en œuvre d'une période de professionnalisation. Fera-t-il pour autant l'objet d'un rendez-vous particulier ? Pour l'instant, rien n'est moins sûr. La plupart des entreprises envisagent dans un premier temps de scinder l'entretien annuel en deux moments distincts : l'un basé sur l'évaluation, l'autre sur votre projet professionnel, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise.

## ANNEXE 3 - Entretiens Professionnels Individualisés

### L'entretien Individuel, Acte de management, OBLIGATION LÉGALE, OUTIL DE GPEC.

Acte de management par excellence, l'entretien individuel vient de voir sa légitimité renforcée par voie réglementaire et légale.

En effet, au plan légal, les dispositions de l'*Accord National Interprofessionnel* (ANI) sur la formation et les compléments apportés par la loi relative à la Formation professionnelle ont consacré la notion d'entretien professionnel. Ainsi, tous les deux ans au minimum, un entretien individuel doit être conduit.

Moment d'échange privilégié entre le responsable et son collaborateur, l'entretien est l'occasion d'aborder les performances, les espoirs, les craintes, d'aborder les exigences du développement professionnel notamment par la formation.

Outil de management, l'entretien doit obéir à une logique, répondre à des objectifs, respecter une éthique pour réunir les conditions nécessaires à sa réussite.

Avec notre équipe, nous sommes convaincus que tout « *système d'entretien individuel* » ne vaut que par le degré d'acceptation du personnel auquel il s'applique. Il convient donc que l'entretien soit compris, vécu comme légitime et porteur d'effets par le personnel de l'organisme.

Forts de notre expérience de plusieurs centaines de formations réalisées avec succès, c'est une démarche attentive à la culture de l'organisme que nous proposons. Elle doit conjuguer les attentes de l'employeur et celles des salariés.

Enfin, c'est dans la gestion des compétences pilotée par la Direction des Ressources Humaines (DRH) que l'entretien annuel doit trouver sa traduction concrète et opérationnelle.

L'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 a créé ce nouveau rendez-vous entre salariés et employeurs. Objectif : vous permettre de faire le point sur vos réalisations, compétences et perspectives professionnelles.

L'employeur est tenu d'organiser une **réunion d'information** sur la mise en place de l'EPI au cours de laquelle il doit :

- Expliquer pourquoi il met en place les EPI
- Expliquer comment ils vont se dérouler
- Thèmes abordés pendant l'entretien

### Question 7

[solution n°13 p.107]

### Pourquoi mettre en place les EPI ?

**Question 8**

[solution n°14 p.108]

**Comment vont-ils se dérouler ?****Question 9**

[solution n°15 p.108]

**Thèmes de L'EPI :****Application 5 : synthèse sur le covoiturage****SOCIÉTÉ CASE POCLAIN**

Le personnel de la société Case Poclair a fait savoir, par le biais des délégués du personnel, qu'il s'intéressait à l'idée d'organiser un système de transport par covoiturage.

Les questions qui lui ont été posées sont les suivantes :

« Pour limiter nos frais de transport, la direction serait-elle prête à aider le montage de ce projet ? »

« La question pourrait-elle être débattue lors d'une prochaine réunion des D.P. (Délégués du Personnel) ? »

À l'issue d'une première concertation avec les responsables de services, la direction n'est absolument pas opposée au principe du covoiturage. Celui-ci répond en effet à des nécessités économiques, écologiques et sociales. Tout récemment, des situations exceptionnelles (grève des transports publics, bouchons, intempéries, etc.) ont conduit le personnel à s'organiser pour être présent.

En revanche, l'entreprise ne peut prendre à sa charge l'organisation du système, à savoir : qui transportera qui ? Quand ? Comment ? À partir de quel endroit ? Etc.

Comment régler les problèmes d'assurance, de responsabilité civile ? Comment définir les modalités de remboursement des frais ?

M. Martin Hervet a commencé à constituer une documentation sur le sujet (**documents 1 à 5**), mais, bien entendu, vous pouvez faire des recherches et la compléter.

Il vous demande d'établir une note de synthèse qui précise en quoi consiste le covoiturage, quelles sont les pratiques actuelles de transport et d'assurance.

La note de synthèse sera remise à la direction et aux délégués du personnel.

Si le projet prend jour, la direction accepte l'idée que vous prépariez un imprimé de liaison qui faciliterait la gestion des transports (véhicules disponibles, dates, conducteurs, passagers, etc.).

## Travail à faire :

## Question 10

[solution n°16 p.108]

À l'aide des documents 1 à 5, rédigez la note de synthèse que vous demande M. Martin Hervet.

**1**

Michel MERCIER  
 ABEILLE Assurances  
 21 rue Colbert  
 59000 LILLE

le 6 novembre 199.

Monsieur Martin HERVET  
 Société CASE POCLAIN  
 Rue Hannart  
 59000 LILLE

Monsieur,

Vous m'avez sollicité pour connaître notre position sur la notion de covoiturage et, le cas échéant, vous fournir des éléments sur le sujet. Contrairement à ce que j'espérais, notre Compagnie n'a pas diffusé de notes spécifiques qui le traitent.

Quelle est la solution qui serait apportée par l'assurance ?

Co-voiturer signifie « être amené à transporter, à titre gratuit, en tout cas pas à titre professionnel, des personnes qui ont le même besoin de transport pour se rendre par exemple à leur lieu de travail ». En cas de problème lié à la survenance d'un accident, c'est la garantie de responsabilité civile qui couvre l'utilisation du véhicule automobile qui interviendrait. La responsabilité civile est couverte vis-à-vis des tiers passagers, même apparentés à l'assuré, au conducteur. L'assuré automobile peut être le propriétaire du véhicule, le locataire, le conducteur. S'il est mis en cause à l'occasion d'un accident entraînant des conséquences financières en raison de dommages matériels et aussi corporels, son assurance interviendra pour indemniser les victimes.

Le transport de personnes dans un véhicule aménagé à cet effet ne pose pas de problème. Cependant, l'adaptation du véhicule pour emmener des passagers suppose que les sièges soient fixés à la structure et non simplement posés. Le transport d'enfants de moins de 10 ans (il est admis de considérer alors que chacun compte pour une demi-personne) ne permet pas de dépasser dix passagers.

J'espère que ces données apporteront réponse à la question que vous étudiez.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes sincères salutations.

**2**

CONFLITS DE LOIS – Contrat de transport • Qualification • Exclusion • Frais de voyage • Partage • Accord • Caractère insuffisant • Responsabilité contractuelle • Conducteur • Passager • Obligation de sécurité • Exclusion • Convention de La Haye du 4 mai 1971 • Application. – CASS. 1<sup>re</sup> CIV., 6 avr. 1994.

Une cour d'appel retient exactement que l'existence d'un accord sur le partage des frais de voyage est insuffisant pour établir entre les parties un lien de nature à engendrer une responsabilité contractuelle liée à une obligation de sécurité à la charge du conducteur à l'égard de son passager.

Elle a ainsi, en écartant l'existence d'un contrat de transport, légalement justifié sa décision, la responsabilité du conducteur ne pouvant être que de nature extra-contractuelle et entrant, dès lors, dans le champ d'application de la Convention de La Haye du 4 mai 1971.

Cass. 1<sup>re</sup> CIV., 6 avr. 1994 — (de Stephano c/Spinelli) — Rejet du pourvoi contre CA Besançon, 17 sept. 1991 (1<sup>re</sup> ch. civ.).

Extrait du recueil *Dalloz Sirey*, 17<sup>e</sup> cahier, 28.04.94.

3

### ***Allo-stop, une manière de voyager à bon marché***

– Vous êtes étudiant et vous ne demanderiez pas mieux que de faire des économies sur le prix du voyage pour les consacrer plutôt à vos loisirs.

– Vous êtes domicilié à une centaine de kilomètres de votre lieu de travail et vous souhaiteriez revenir le week-end dans votre famille.

– Vous devez ou vous voulez absolument partir, mais il n'y a plus de place disponible aussi bien dans les avions que dans les trains.

– Vous êtes automobiliste, vous avez une longue route à faire et vous appréhendez de partir seul sur la route... ou plus simplement vous aimez la compagnie et seriez désireux de rendre service à quelqu'un.

Dans tous ces cas, vous pouvez vous adresser à l'une de ces associations qui assurent l'« auto-stop organisé ».

Ces associations vous permettent, en effet, à vous automobiliste, de proposer vos services pour emmener des passagers pour un voyage en France ou à l'étranger.

L'association prendra bien entendu votre identité complète, vous demandera éventuellement le numéro d'immatriculation, le type, la couleur de votre voiture ; notera votre proposition : nombre de passagers que vous désirez emmener, date et heure du départ, liaison à effectuer et surtout votre numéro de téléphone.

Moyennant le plus souvent (mais pas toujours) une cotisation qui varie en fonction de l'association, celle-ci remettra le nom et le numéro de téléphone de l'automobiliste au passager qui se sera fait connaître auprès de l'as-

sociation et qui répond à la proposition de l'automobiliste.

À partir de là, l'association n'intervient plus : tout est conclu directement entre l'automobiliste et le passager, lequel devra en outre verser, mais cette fois à l'automobiliste, une participation de 16 centimes au kilomètre.

#### **Conseil**

Automobiliste, passager, avant de vous engager, ayez soin de poser un maximum de questions sur les conditions dans lesquelles s'effectuera le transport. Le mieux est, quand cela est possible, de se rencontrer auparavant. Du point de vue de l'assurance, l'auto-stoppeur est totalement indemnisé en cas d'accident.

Revue *Le Particulier*,  
21, boulevard Montmartre  
75082 Paris cedex 02.  
téléphone : 01.40.20.71.91,  
n° 800, 7.08.1990.

4

## **Une centrale de covoiturage**

Rarement projet aura autant mérité le qualificatif d'expérimental que celui de l'autoroute A 14. Outre le paiement des trajets, cette voie rapide est également la première à mettre en œuvre une véritable politique en faveur du covoiturage. À la demande du ministère de l'Équipement, la Société des autoroutes Paris-Normandie (SAPN), concessionnaire du site, offre en effet aux-automobilistes transportant au moins deux personnes la gratuité du passage. Déjà, 182 « covoitureurs » se sont inscrits.

### **Nombreux écueils**

Ce chiffre, certes « encourageant », reste pourtant « très insuffisant » pour atteindre les objectifs avoués du système : réduire le trafic automobile et le taux de pollution de l'Ouest parisien. Pour donner un second souffle au projet, la SAPN étudie donc les moyens de créer une centrale de covoiturage. Cette société, qui serait placée sous son autorité, ou, plus probablement sous celle du Syndicat

des transports parisiens (STP) se chargerait de mettre en contact passagers et automobilistes intéressés par le covoiturage.

Simple en apparence, la mise en place d'un tel programme achoppe sur de nombreux écueils, financiers et juridiques. « Il faut définir un tarif qui permette de dédommager le chauffeur sans pour autant décourager les éventuels covoiturés », explique-t-on à la SAPN. De leur côté, les compagnies d'assurances soulèvent la question des responsabilités en cas d'accident. Reste enfin le problème des bonnes mœurs.

Au début des années 80, une association qui avait mis en place une organisation similaire avait préféré mettre rapidement la clé sous la porte. Des adhérentes s'étaient plaintes de « propositions », voire de « gestes » déplacés de la part de leur chauffeur.

*Le Figaro*, 09.12.96.

## Le Monde

17 janvier 1996, page 2

### INITIATIVES-EMPLOI

DOSSIER – Après la grève

#### Comme un air de liberté

En transformant leurs habitudes, la grève a stimulé l'imagination individuelle et collective des Franciliens.

#### PIOT OLIVIER

« Il circule dans la rue comme un air de "pas comme d'habitude", un air de liberté. Comme si les gens étaient malgré tout contents de sortir de leur train-train. » La réflexion de Frédéric, musicien, habitué des rues parisiennes, évoque bien l'ambiance qui régnait dans la capitale pendant les grèves de décembre. Exercice routinier, solitaire et souvent tristounet en temps normal, le transport des Franciliens s'est rapidement transformé en véritable aventure collective. Et même si l'aventure a pris pour certains des allures de cauchemar, rares sont ceux qui, dans quelque temps, n'en feront pas un bon sujet de conversation.

« Place de la Concorde, pendant la grève, c'était la Chine tellement le nombre de vélos était impressionnant ! » Difficile de ne pas avoir remarqué comme Sandrine, le retour en force des deux roues pendant les trois semaines de conflit. À la grande joie des vendeurs de bicyclettes, des milliers de vélos ont sillonné la capitale, envahi les trottoirs, se faisant même remarquer dans les couloirs de certaines hautes administrations. Jusqu'à ce responsable du personnel qui reconnaît avoir dû négocier avec un salarié pour le dissuader de monter dans son bureau son nouvel instrument.

« Imaginez-vous qu'il travaille au vingt-troisième étage ! souligne Elias. J'ai bien compris que son vélo lui était précieux dans la période, mais tout de même... ! » Si la bicyclette l'a emporté sur les rollers, eux aussi à la fête, voire le jogging, réservé aux inconditionnels, c'est qu'elle semblait exiger moins de préparation physique. Certains, pourtant, ont dû déchanter. « L'état de santé de certains collègues après quelques jours d'exercice forcé m'a dissuadé de m'y mettre, note Sarah, salariée dans le nord de Paris. L'un d'entre eux est même resté cloué au lit une semaine pour courbatures aiguës. »

La plupart, cependant, auront tenu le coup. « Nous avons découvert des grands marcheurs, précise Chantal, du Crédit commercial de France (CCF). De nombreux collègues arrivaient le matin tout équipés, chaussures et veston dans le sac à dos. Il a d'ailleurs fallu ouvrir les salles de douche du siège et prévoir... une aire de repos. » Côté moto, enfin, à l'habitude de se faufiler facilement entre les voitures, les motards ont dû opposer, cette fois, une attitude plus revendicative : « Il a fallu discipliner les automobilistes pour qu'ils nous laissent la place de circuler », souligne Florence. Quant à Francine, elle reconnaît volontiers avoir toujours eu avec elle un deuxième casque, « pour rendre service aux jeunes hommes en détresse »...

#### COVOITURAGE

À côté de ces nouveaux comportements individuels, la grève a surtout permis la généralisation des pratiques collectives. « L'auto-stop est une habitude d'adolescence qu'il a fallu redécouvrir, expliquent Babeth et Sylvie. Il est vrai que nous étions deux... et, la première timidité passée, nous avons fini par le faire avec beaucoup d'aisance. » Quant à Véronique, habituée à faire seule le trajet en voiture, elle concède que « c'est beaucoup plus agréable de rencontrer matin et soir des personnes différentes pour faire un brin de causette ».

Avec ce voyage collectif improvisé, une grande variété de systèmes de co-voiturage a vu le jour, organisé le plus souvent à partir d'initiatives individuelles. « Dans ma résidence, confie Nadège, les habitants ont affiché chez la gardienne des listes pour faire des propositions de place dans les voitures. »

Georges lui, prenait « chaque matin, à heure fixe, à des points précis, à l'aller et au retour », deux secrétaires de son agence bancaire. Mais, c'est avant tout au sein même des entreprises que ces nouvelles mœurs ont fleuri.

« Une bourse d'échanges de places de voiture a rapidement été organisée dans la tour, explique Luc, salarié d'Elf. En quelques jours, le système est devenu très sophistiqué. » Il est vrai que pour satisfaire quatre mille salariés travaillant dans une même tour, la centralisation du système s'imposait. Une salle spéciale, équipée de téléphones et d'ordinateurs, a donc été réquisitionnée pour servir de QG à l'opération baptisée « Solidarité transport Elf ». Des systèmes analogues de PC téléphonique sont nés au GAN, à Saint-Gobain ou au CCF. Des ratés ? Assez peu, semble-t-il, sauf peut-être cette entreprise où la direction a décidé d'afficher la liste des propriétaires de voitures. Sans même les avoir consultés... Que va-t-il rester de ce bouleversement des habitudes ?

(c) Copyright 1987-1996 – SA Le Monde – CEDROM-SNI inc. – Tous droits réservés.

Extrait du CD-ROM documentaire du *Monde*, article du 9.12.96.

## V. Compte rendu

### Définition

Le compte rendu est un écrit de nature professionnelle qui relate avec fidélité et objectivité des débats auxquels le rédacteur a assisté ou des circonstances dont il a eu connaissance.

Certains comptes rendus sont établis sur un imprimé spécial : CR d'accident, CR d'activité d'un représentant.

### A. Compte rendu - quel but ?

Objectifs	Exemples
Rappeler les points essentiels qui ont été abordés, les décisions prises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CR de réunion</li> <li>• CR d'assemblée générale</li> </ul>
Informar, sur un événement, des personnes qui n'y ont pas assisté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CR d'accident</li> <li>• CR de conférence</li> </ul>
Informar le responsable et lui permettre de suivre et de contrôler la réalisation d'une mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CR de visite</li> <li>• CR de mission</li> <li>• CR d'activité</li> </ul>

#### 1. Compte rendu - quel contenu ?

**Pour tous les CR :** éléments permettant d'identifier et d'authentifier le CR :

- Service émetteur
- Destinataire
- Date du CR
- Objet du CR
- Signature

**En plus, pour les CR de mission :**

- Conditions (date, lieu, partenaires, etc.)
- Réalisation (moyens, méthodes, etc.)
- Résultats

**En plus, pour le CR de réunion :**

- Heure d'ouverture de la réunion
- Liste des présents, des excusés
- Heure de fin de la réunion
- Date de la prochaine réunion

Pour être efficace, le compte rendu doit répondre exactement à la demande formulée : donc pas d'informations inutiles, seulement l'essentiel.

Distinguer l'inutile et le détail significatif :

- Certains exemples caractéristiques peuvent illustrer le CR,
- Des citations « *in extenso* » peuvent être faites à propos d'interventions importantes.

Le compte rendu est neutre, il ne fait pas de proposition d'action. Le rédacteur rapporte les faits sans faire intervenir ses idées personnelles sur le sujet.

## 2. Compte rendu - quelle présentation ?

### Le plan est mis en évidence

Exposé des circonstances, des faits

Développement

- Souvent : ordre chronologique (ex. CR de réunion),
- Parfois : ordre thématique (ex. CR de mission : collecte des données, traitement, résultats).

### Le style est concis, neutre.

Parfois, le CR se réduit à une simple énumération (ex. un CR de réunion peut se borner à énumérer les décisions prises).

## 3. Compte rendu de réunion

Il a un double objectif :

- **Pour ceux qui ont participé à la réunion**  
Il est un aide-mémoire, il garde la trace des débats, des décisions prises.
- **Pour ceux qui, invités, n'ont pas pu participer à la réunion**  
Il informe de ce qui s'est dit, de ce qui a été décidé.

Comment le construire ?

On distingue le compte rendu **ANALYTIQUE** et le compte rendu **SYNTHÉTIQUE**.

Les 2 documents reproduits ci-après relatent la même réunion.

### La diffusion du CR de réunion

Un CR par personne convoquée.

On pointe le nom de la personne sur l'exemplaire qui lui est destiné.

## 4. Compte rendu d'événements

Il est moins formel que le compte rendu de réunion, mais il n'en respecte pas moins les principes de neutralité, objectivité et précision. Ici encore, il n'y a aucune norme de présentations, mais on doit retrouver les informations communes à tout compte rendu.

## VI. Exercice

Ci-dessous deux documents pour une même réunion.

### COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU 2 FÉVRIER 200X SUR LA POLITIQUE D'ACCUEIL DES STAGIAIRES

Étaient présents :

M. COQUEL, Chef comptable  
M. GEORGET, Directeur des ressources humaines  
M. LIONEL, Directeur commercial  
M. MAURIN, Ingénieur de fabrication  
Mme SERGENT, Responsable de la formation  
M. VICTOR, Chef du service des stages

Était absent :

M. ALBIN, Chef du bureau d'études

Était excusée :

Mme POL, Assistante administrative

Il est 10 heures lorsque M. GEORGET ouvre la séance par le rappel du thème inscrit à l'ordre du jour et demande à M. VICTOR de faire le point sur l'action de la société en matière d'accueil des stagiaires en formation initiale.

M. VICTOR précise que, au cours de l'année écoulée, 195 stagiaires ont été accueillis dans les services et ateliers. La durée moyenne des stages est de 4 semaines. On observe une concentration plus forte du nombre de stagiaires dans la période comprise entre février et mai/juin. Tous les niveaux sont concernés, du niveau V (BEP) au niveau II (élèves ingénieurs) ; la plupart des stagiaires des niveaux V, IV (baccalauréat) et III (BTS, DUT) proviennent d'établissements relevant de l'Éducation nationale. Cette année, les demandes sont déjà en forte augmentation (+ de 23%).

M. LIONEL ouvre le débat. Il souligne le fait que les effectifs accueillis atteignent un seuil critique. Il lui paraît souhaitable de sélectionner plus attentivement les demandes et de privilégier celles qui émanent de jeunes pour lesquels un stage en entreprise est une nécessité absolue inscrite dans leur cursus de formation et sanctionnée à l'examen.

M. MAURIN adhère à cette idée de sélection et propose un second critère qui pourrait être la durée, afin d'éliminer les stages de « *tourisme* » que constituent à ses yeux les séjours inférieurs à quatre semaines.

M. COQUEL renchérit sur ce point et précise que les stages très courts engendrent des perturbations et des pertes de temps qui représentent pour la société des coûts certains, sans apporter pour autant une véritable formation aux stagiaires.

Mme SERGENT, pour sa part, signale que le terme « *stage* » est vague et recouvre des finalités et des modalités très différentes d'une formation à une autre. Il lui paraît nécessaire de rencontrer les enseignants des établissements scolaires voisins pour définir avec eux des objectifs de formation clairs.

Cette proposition soumise au vote du groupe est adoptée (5 voix pour, 1 contre). M. GEORGET demande alors à M. VICTOR d'organiser cette réunion.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 11 heures.

Le rapporteur  
C. MARIN

**COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DU 2 FÉVRIER 200X****Ordre du jour : la politique d'accueil des stagiaires**

Étaient présents :

M. COQUEL, Chef comptable  
M. GEORGET, Directeur des ressources humaines  
M. LIONEL, Directeur commercial  
M. MAURIN, Ingénieur de fabrication  
Mme SERGENT, Responsable de la formation  
M. VICTOR, Chef du service des stages

Était absent :

M. ALBIN, Chef du bureau d'études

Était excusée :

Mme POL, Assistante administrative

M. GEORGET ouvre la réunion 10 heures et aborde d'emblée le thème de l'ordre du jour.

**1. Notre politique d'accueil aujourd'hui : bilan**

Il ressort de l'étude menée par le service des stages que 195 stagiaires ont été accueillis dans les ateliers et services au cours de l'année écoulée. La durée moyenne des stages est de 4 semaines. On observe une concentration plus forte du nombre de stagiaires dans la période comprise entre février et mai/juin. Tous les niveaux de formation sont concernés, du niveau V (BEP) au niveau II (élèves ingénieurs). La plupart des stagiaires des niveaux V, IV (baccalauréat) et III (BTS, DUT) proviennent d'établissements relevant de l'Éducation nationale. Pour cette année on enregistre déjà une forte augmentation des demandes (+ 23%).

**2. Quelle politique pour demain ?**

Le débat s'ouvre sur l'importance des effectifs accueillis. Très vite un consensus apparaît sur le fait que la société atteint un seuil critique dans ce domaine. L'idée de sélectionner plus attentivement les demandes est favorablement reçue. Les critères de sélection pourraient être le caractère obligatoire du stage en entreprise dans la formation du demandeur (stage sanctionné à l'examen) et la durée du stage sollicité. Les périodes courtes, d'une durée inférieure à 4 semaines, parfois assimilées à des stages de « *tourismes* », paraissent peu efficaces pour les stagiaires et engendrent néanmoins un coût certain pour la société.

Le terme stage apparaît comme vague et recouvre des finalités et des modalités de réalisation très différentes d'une formation à une autre. Une définition plus fine et plus claire des objectifs de formation permettrait d'éclaircir la situation. Mme SERGET suggère une rencontre avec les professeurs des lycées voisins pour préciser conjointement les attentes des uns et des autres.

Cette proposition soumise au vote de l'assemblée par M. GEORGET reçoit un accueil favorable (5 voix pour, 1 contre). M. VICTOR est chargé de l'organisation de cette rencontre.

La réunion se termine à 11 h, l'ordre du jour étant épuisé.

Le rapporteur  
C. MARIN

**Question 1**

[solution n°17 p.108]

Observez-les et relevez ce qui caractérise le compte rendu **analytique** du compte rendu **synthétique**.

### Application 1

Comme vous avez pu le constater à la lecture des comptes rendus de réunion reproduits plus haut, la Société X a le souci d'améliorer sa politique d'accueil des stagiaires.

À la fin de la réunion du 2 février, M. VICTOR, responsable du service des stages, avait été chargé d'organiser une rencontre avec des représentants des lycées proches de la société. Cette réunion s'est déroulée le 15 mars. Elle avait pour but d'affiner la définition des objectifs de stages et d'améliorer l'intégration des stagiaires dans les ateliers et services.

### Question 2

[solution n°18 p.109]

Mme POL était ce jour-là « *secrétaire de séance* » et chargée de la rédaction du compte rendu, mais elle est débordée. Elle vous communique sa prise de notes, la liste des participants et vous demande de rédiger le projet de compte rendu.

15 mars

Comment rendre n/ partenariat + efficace ds le domaine de la forma°

10 h	<p>Début</p> <p>B - Remerciement - bienvenue - rappel du thème : comment répondre au mieux aux besoins des stagiaires de la s<sup>te</sup>.</p> <p>G - importance de l'effort de forma° (chiffres...) - ddes de stage ↗ (stages ± ciblés ± précis).</p> <p>N/ souci :</p> <p>Stabiliser effec. Stag. ds des limites raisonnables (ne pas nuire à l'activité ds l'int. du stag.)</p> <p>Décision de privilégier les ddes des élèves pour qui c'est oblig. (exam.)</p> <p>Coller aux besoins (d'où l'importance de cette rencontre des profs.)</p> <p>F. - Coller aux besoins = connaître ces besoins → néc. De définir clair et précis les obj. des stages : que doivent faire les stag. Que doivent-ils apprendre ?</p> <p>H - Les prof. Industr. font la liste des obj. Individualisés par rapport au référentiel (contrats personnalisés entre chaque étudiant et son tuteur ds l'entr.)</p> <p>D - Oui ms c'est illisible (langage Ed. N<sup>°</sup> → nécessite un décodage !)</p> <p>F - En tertiaire on n'a pas de choses très précises.</p>
Décision 1	<p>H - C'est vrai - propose de faire réécrire le doc<sup>t</sup> industriel pour être + clair. Pour le tertiaire ne peut pas s'engager.</p> <p>Les profs : il faudrait surtout pouvoir rencontrer avant le début du stage M. VICTOR et le tuteur prévu pour que son info soit directe.</p> <p>Discussion</p>
Décision 2	<p>Compromis proposé par Victor : désigner un respons. de stage par service ou atel.</p> <p>Rôle → Préparer l'arrivée du stag. → Faciliter son intégra°, son adapta° → Suivre son évoluo°</p> <p>D - participera-t-il à l'évalua° ?</p> <p>B et G - avis réservé - l'éval. c'est le pb des profs et du tuteur.</p>
Question non tranchée	<p>A - Trop de stages en période fiscale (grosse charge de w) - dde de mieux répartir.</p>
11 h 30	<p>Profes comprennent ms pas de sol° : le calendrier scolaire coince.</p> <p>B - rappel des 2 décisions prises.</p> <p>Proposer une réunion pour travailler sur les objectifs du tertiaire.</p>
Prochaine	<p>RDV le 25/4 - 15 h chez nous.</p>

RÉUNION DU 15 MARS

Thème : Comment rendre notre partenariat plus efficace dans le domaine de la formation

Liste des participants

M. ALBIN	A
A M. COQUEL, chef comptable	P
B M. GEORGET, directeur des ressources humaines	P
C M. LIONEL, directeur commercial	P
D M. MAURIN, ingénieur de fabrication	P
E Mme POL, assistante administrative	P
F Mme SERGENT, responsable de la formation	P
G M. VICTOR, responsable du service des stages	P
H M. VILLAIN, proviseur du lycée Jean Moulin	P
I Mme SILVANI, proviseur du lycée P. de Coubertin	Exc. Remplacée par M. JOLY, proviseur adjoint
J Mme SERVET, professeur	P
K M. MARCOS, professeur	P
L Mme GASPAR, professeur	P

PLAN DE TABLE



Application 2

Vous travaillez avec Mme BOILEAU, assistante de M. ROUX, chef du personnel de la société DUBART. Nous sommes le 14 mai 200N.

Une employée du service comptabilité, Mme VOREUX, a fait une chute dans les locaux de l'entreprise. Elle souffre d'une fracture de la cheville droite. Elle vient d'être hospitalisée.

Afin de connaître les circonstances exactes de cet accident, Mme BOILEAU interroge une jeune intérimaire, Valérie FOURNIER, seule témoin de la chute.

Question 3

[solution n°19 p.109]

Vous assistez à l'entretien, prenez des notes et rédigez le compte rendu d'accident du travail destiné à M. ROUX.

**L'entretien oral est disponible dans l'onglet « Cas pratiques » du module « Communication Interne » de votre matière « Écrits et communication ».**

### Application 3

Lors de la réunion hebdomadaire des chefs de service, vous avez pris des notes (voir document).

#### Question 4

[solution n°20 p.109]

Rédigez le compte rendu de la réunion qui sera diffusé à chaque participant.

#### Document

Lundi 12 mai - Réunion hebdo des chefs 9 h  
Présents : tous sf dir. Personnel excusé.  
Proposition du dir. : reporter réunion hebdo du lundi au vendredi a-m pour + efficacité (bilan semaine + objectifs sem. Suivante).  
Feu vert pour dossier Brunel à passer au contentieux ; ne répond pas aux courriers de relance.  
Dir. Demande pour le 30 courte note s/ fonc. De la messagerie.  
Réfléchir s/ planning congés d'été. Penser à permanence dans chq serv.  
Échanges s/ résultats 1<sup>er</sup> trimestre. Perspectives encourageantes.  
Fin réunion 9 h 45.

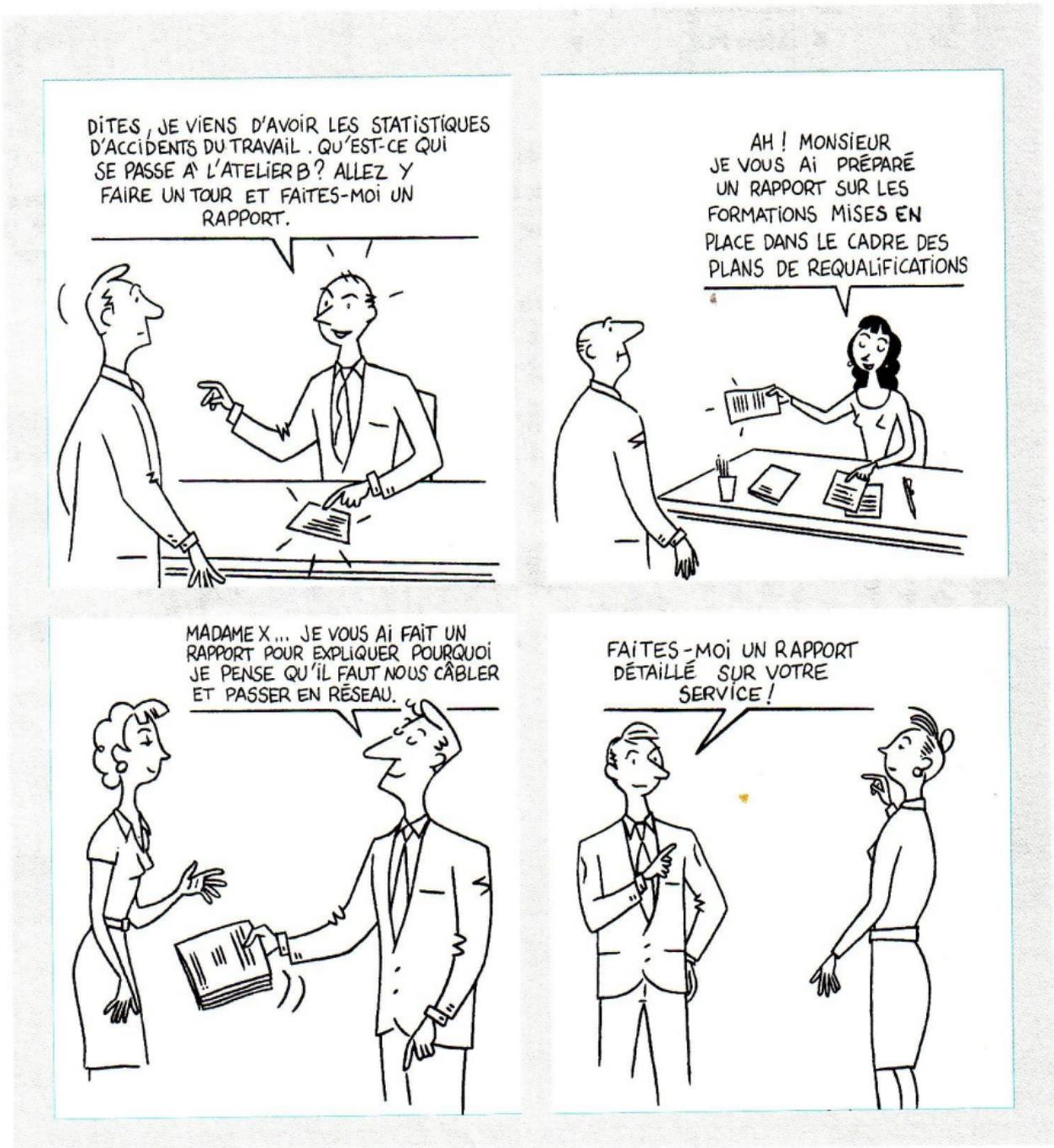
## VII. Rapport

### A. Qu'est-ce qu'un rapport ?

#### Définition

Le **rapport** est un **document interne** qui circule de façon **ascendante**. Il communique le résultat d'une étude et débouche sur un avis motivé ou sur des propositions susceptibles d'améliorer la situation examinée. **Il a pour but d'aider à prendre une décision.**

Il peut être rédigé à la demande d'une autorité hiérarchique ou à l'initiative d'un collaborateur. Sa longueur peut aller de deux à quelques dizaines de pages !



Quels sont les rapports évoqués dans ces illustrations ?

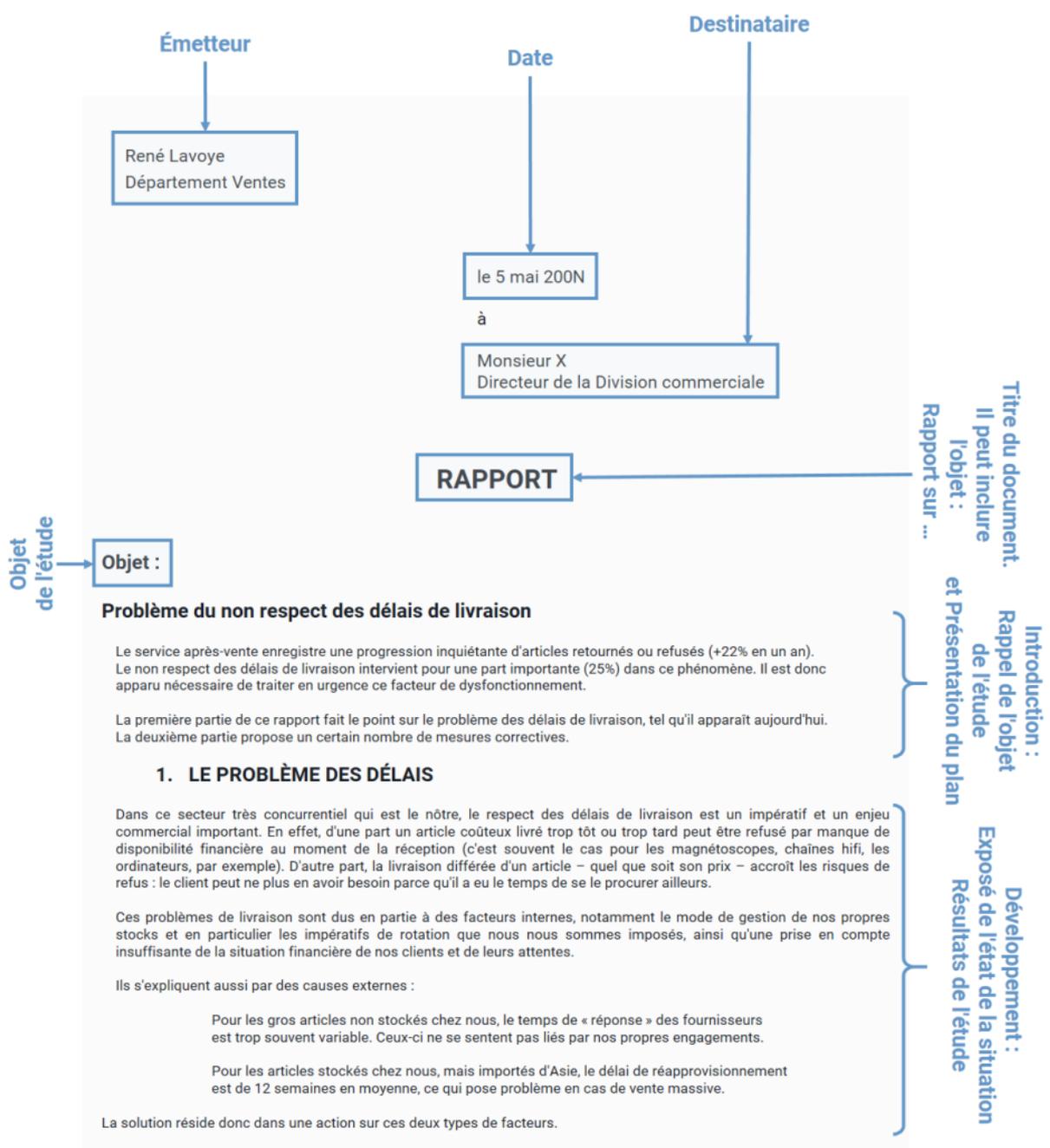
## B. Différents types de rapports

Le mot « *rapport* » est souvent employé de façon impropre. Ainsi, on demande parfois aux représentants de fournir des « *rapports de visites* », des « *rapports d'activité* », etc. Ces rapports-là sont en réalité des comptes rendus.

Professionnellement, vous aurez à traiter (rédiger ou présenter) 3 types de rapports :

Le rapport d'étude	Le rapport d'opportunité	Le rapport de synthèse
Analyse une situation et propose des solutions	Justifier une demande importante : investissement, création de poste, etc.	Fait le point sur un sujet déterminé
Celui dont nous parlons aujourd'hui	Il est peu fréquent	Nous l'étudierons dans un prochain chapitre

## C. Présentation et structure du rapport



La structure du rapport est apparente : Titres, sous-titres, énumérations, etc.

Le but est de permettre une lecture rapide

## 2. LES MESURES PROPOSÉES

### Mesures internes

- Éviter les livraisons d'articles onéreux entre le 15 et le 30 de chaque mois (problèmes de trésorerie chez la clientèle).
- Informer le client par lettre ou par téléphone de la possibilité d'une livraison anticipée : le client décide alors de se faire livrer immédiatement ou à la date prévue.
- En cas de livraison différée, consentir au client un taux de remise (à déterminer). Cette remise pourrait être récupérée totalement ou partiellement sur les fournisseurs responsables du retard.
- Préciser clairement au client qu'un différé peut toujours être annulé : par exemple, ajouter sur la confirmation de commande une phrase du type : « si ce délai vous semble trop long, vous pouvez bien entendu annuler votre commande, soit par lettre, soit par téléphone, soit Minitel, soit par Internet.

### Mesures externes

- Pour les articles importés d'Asie, s'assurer que, en cas de défaillance du fournisseur, le réapprovisionnement peut être assuré sur place, auprès d'une source proche.
- Développer le service des livraisons urgentes.
- Sensibiliser davantage les fournisseurs aux problèmes de délai et améliorer notre coopération avec eux.

Les actions internes devraient pouvoir être mises en œuvre à court terme et produire des effets rapidement.

René Lavoye  
Chef du département Ventes.

Nom  
et signature  
du rédacteur

Conclusion : Proposition  
d'actions ou, selon le cas :  
Émission d'un avis

## D. Rédaction et transmission du rapport

Deux cas sont à considérer :

La rédaction est souvent indirecte. Les sujets « je » ou « nous » sont rares.

Le rapport est rédigé à l'initiative d'un collaborateur

Il est transmis accompagné d'une lettre qui explique les motifs de cette initiative.

Le ton est toujours « prudent » : le rédacteur propose ou suggère, il ne décide pas.

Le rapport est rédigé à la demande d'une autorité hiérarchique

L'introduction du rapport rappelle précisément la demande (*cela se fait de moins en moins*) : il n'est pas utile de joindre une lettre complémentaire.

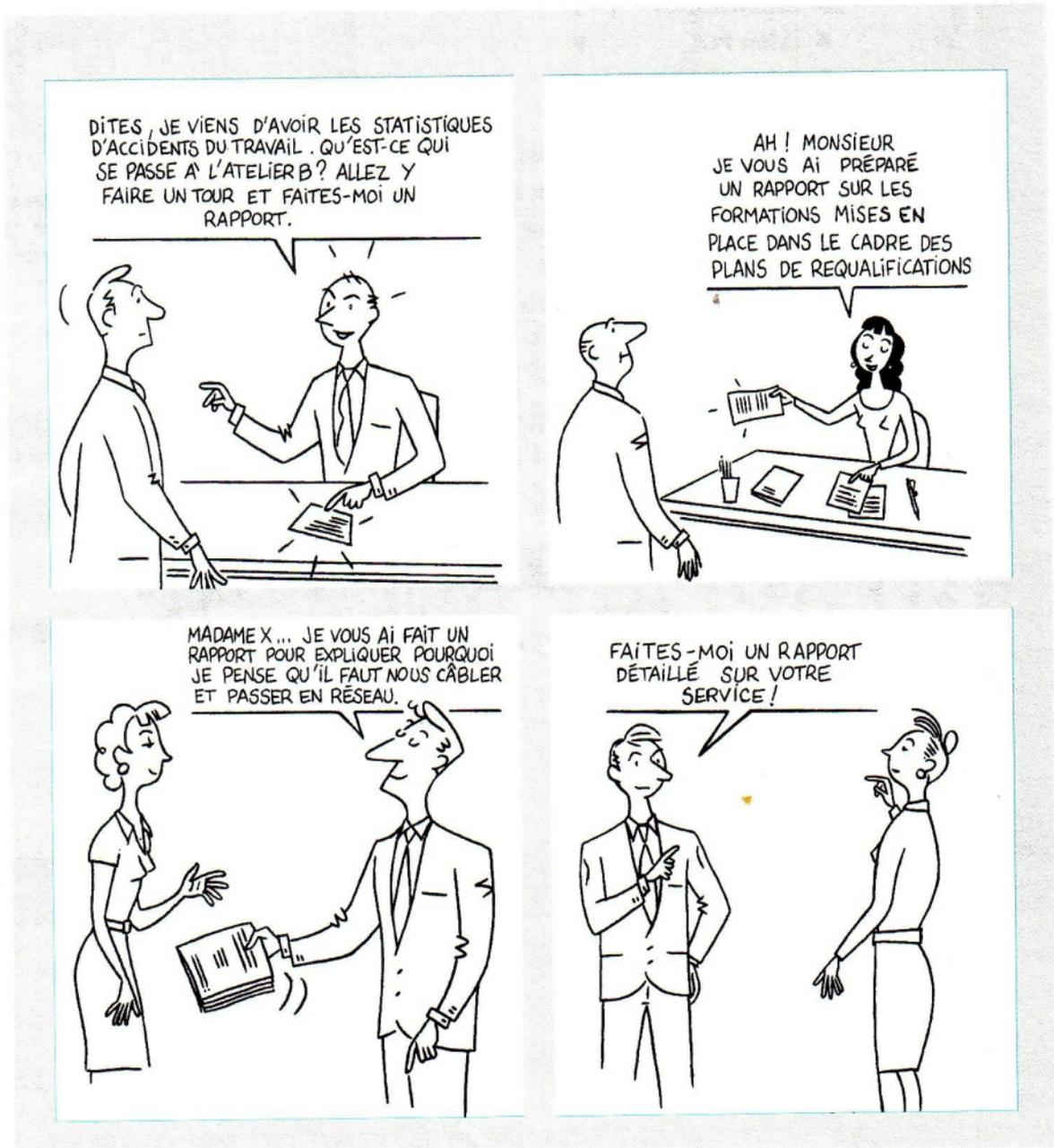
L'introduction du rapport aborde directement le sujet sans évoquer la demande (*c'est la tendance actuelle illustrée par l'exemple que vous venez d'observer*) : il est alors d'usage, dans les entreprises importantes, de joindre une lettre rappelant la demande.

Dans tous les cas, soyez pragmatique et mettez-vous à la place du destinataire...

Si votre rapport dépasse 2 pages, paginez-le ! Et s'il est vraiment long (10 pages et plus), faites un sommaire et présentez-le sous la forme d'un dossier, c'est-à-dire relié ! Dans ce dernier cas :

- L'introduction du rapport ne rappelle pas la demande.
- La 1<sup>ère</sup> page du rapport est une page de garde qui reprend le titre de l'étude, sa date et son auteur.
- Et la lettre d'accompagnement est évidemment indépendante du dossier.

## VIII. Exercice



### Question 1

[solution n°21 p.110]

Quels sont les rapports évoqués dans ces illustrations ?

## Application 1

M. DUBOIS est le directeur d'une petite agence de voyages qui a fait récemment l'acquisition d'un logiciel de gestion de base de données pour optimiser son fichier clients.

Cette nouvelle base « *clientèle* » se trouve implantée sur un poste. Elle est exploitée par l'ensemble du personnel administratif et commercial (8 personnes) qui s'est formé « *sur le tas* » et par les stagiaires venus d'horizons divers qui transitent dans l'agence.

Elle a permis récemment d'effectuer un publipostage destiné à l'ensemble des clients (soit environ 800 personnes). Il s'agissait de leur faire connaître les offres promotionnelles de printemps. L'envoi comprenait un dépliant accompagné d'une lettre.

Or, un certain nombre de courriers ont été retournés à l'agence avec la mention « *n'habite pas à l'adresse indiquée* » ou « *inconnu à cette adresse* », etc. et le taux de rendement global de ce publipostage est très faible, beaucoup plus faible que celui des envois en nombre effectués jadis à la main !

M. DUBOIS s'interroge... Il vous demande de l'aider à comprendre ce qui s'est passé.

Dans un premier temps vous avez procédé à un sondage téléphonique auprès d'une trentaine de clients qui ne s'étaient pas manifestés. Sur les 30 interrogés, 8 n'avaient rien reçu ou ne s'en souvenaient pas ; 6 avaient reçu deux ou trois fois le même courrier et l'avaient finalement jeté (considérant, à juste titre, que « *c'est de la publicité* ») ; 5 n'avaient pas envie de le lire ; 4 envisageaient de passer à l'agence, mais n'avaient pas encore eu le temps de la faire ; les autres n'étaient pas intéressés.

Vous avez ensuite sorti un état imprimé de la base clientèle afin de le vérifier (annexe 1) et vous disposez d'un exemplaire de la lettre jointe au dépliant (annexe 2).

## Question 2

[solution n°22 p.110]

Après avoir analysé l'ensemble de ces éléments, vous consignez dans un rapport destiné à M. DUBOIS les conclusions de votre analyse et vous indiquez la (ou les) solution(s) que vous préconisez pour éviter que le prochain publipostage ne connaisse le sort du premier.

### Annexe 1

Base clientèle (extrait)

NOM	PRÉNOM	Civilité	RUE	CP	VILLE
ACHARD	Marc	Monsieur	Chemin du Forezan	73160	COGNIN
BERRUET	Jacques	Monsieur	Rue Mondragon	73000	CHAMBERY
BERTHET	Alfred	Monsieur	Petit Plan	73220	MONTSAPEY
BIARD	Albert	Monsieur	Le Pré Joli	73610	DULLIN
BILLAT	Georges	Monsieur	Le Bourg	73610	AIGUEBELLETTE LE LAC
BLANC	Michel	Monsieur	Le Pont	73340	LESCHERAINES
BOCHU	Marc	Monsieur	Chef Lieu	73170	TRAIZE
Mme BOTTINO			Résidence Plein Soleil	73100	TRESSERVE
Mme BOTTINO	Evelyne		Résidence Plein Soleil	73101	TRESSERVE
Mme BOTTINO	Evelyne		178 bd Victor Hugo	38000	GRENOBLE
Monsieur BOURG			Les Moulins	73350	BOZEL
Monsieur CABOST	Guy		Pré la Dame	73460	FRONTENEX
Madame CAILLE	Jeanine		Rue des Goëlands	73000	CHAMBERY
CAPITAN	Rémy	Monsieur	Chef Lieu	73250	FRETERIVE
CASSET	Georges	Monsieur	Rue Chavanne	73490	LA RAVOIRE
CASSET	Léa	Madame	Rue Chavanne	73491	LA RAVOIRE
CASTANO	Frédéric	Monsieur	Résidence Toussuire	73100	TRESSERVE
CELLIER	Jacques	Monsieur	Place St Léger	73000	CHAMBERY
CHAPY	Pierre	Monsieur	Chemin de Corsuet	73100	GRESY SUR AIX
CHENAL	Robert	Monsieur	Chef Lieu	73460	CLERY
CHRISTIN	Pedro	Monsieur	Grand Rue	73220	AIGUEBELLE
CLERC	Renaud	Monsieur	Avenue du Covet	73000	CHAMBERY
COLIN	Martial	Monsieur	Rue Favre	73000	CHAMBERY
DE ROBERT	Anne	Madame	Rue Girard Madoux	73000	CHAMBERY
DEGLISE	Jules	Monsieur	Rue Aristide Briand	73500	MODANE
DELISLE	Alexis	Monsieur	Faubourg Reclus	73000	CHAMBERY
DELISLE	Alex	Monsieur	Faubourg Reclus	73001	CHAMBERY
DESCOTES	Jules	Monsieur	Rue du Bon Pasteur	73000	CHAMBERY
DESCOTE	Jules	Monsieur	Rue du Bon Pasteur	73001	CHAMBERY
DEVERNAY	Céline	Madame	Route du Revard	73100	AIX LES BAINS
DOREAU	Alain	Monsieur	Le Faucigny	73590	FLUMET
M. ENRICO	Nicolas		Rue Favre	73000	CHAMBERY
M. ESTEREL	Bruno		Rue Albert 1 <sup>er</sup>	73100	AIX LES BAINS
M. FABBRO	Victor		Montagny	73000	SONNAZ
Mme FADIRO	Lydia		Place Maché	73000	CHAMBERY
FATTORI	Amaud	Monsieur	Avenue de Chambéry	73000	MONTAGNOLE
FATORI	Amaud	Monsieur	Avenue de Chambéry	73001	MONTAGNOLE
FAUST	Fabrice	Monsieur	Rue Docteur Blain	73290	LA MOTTE SERVOLEX

**Annexe 2**

« *Civilité* » « *PRÉNOM* » « *NOM* »  
« *RUE* »  
« *CP* » « *VILLE* »

Chambéry, le

« *Civilité* »,

Comme chaque année, nous vous prions de trouver ci-joint notre programme promotionnel « *ÉVASION Printemps 200N* ».

Pour recevoir, dans les meilleurs délais, le détail de l'un ou plusieurs de ces programmes, retournez-nous rempli le coupon réponse ci-jointe.

Veuillez croire, « *Civilité* », en nos sentiments dévoués.

Y DUBOIS

**Application 2 - Quelles mesures prendre contre le risque d'incendie ?**

Le directeur des services administratifs demande au responsable de la sécurité un rapport sur le début d'incendie dans l'atelier de reprographie.

Le rapport pourra, dans la première partie, reprendre tout le texte du compte rendu (annexe). Dans les parties suivantes, il exposera les risques d'incendie dans l'atelier, l'insuffisance des moyens de prévention, et proposera des mesures adéquates.

Lors de l'interview du chef d'atelier, Monsieur Rudent a noté les points suivants :

*Début d'incendie à l'atelier de reprographie*

**Causes :**

À reclasser

- *Encres et solvants combustibles, solvants volatils, utilisés sur des machines qui dégagent de la chaleur*
- *Fumeurs*
- *Câbles électriques - électricité statique*
- *Papier : feuilles isolées dans les casiers (très inflammables)*
- *Ramettes et tirages : difficiles à enflammer, mais aussi à éteindre en cas d'incendie*

**Insuffisance des moyens de prévention :**

À reclasser

- *Interdiction de fumer non respectée*
- *Pas d'extracteur d'air dans l'atelier*
- *Interrupteur général (dans l'armoire électrique) non manœuvré systématiquement lors des sorties*
- *Consignes en cas d'incendie inappliquées ou inconnues*  
*Ex. : ne pas ouvrir les fenêtres, utiliser l'extincteur.*
- *Trop de papier et de produits dans l'atelier même*
- *Pas de consignes pour l'ordre de l'atelier*

**Question 3**

[solution n°23 p.112]

M. Rudent vous confie la réalisation du rapport.

Dans la conclusion, vous indiquerez les opérations à faire pour mettre en œuvre les mesures proposées, si elles sont retenues.

**UN DÉBUT D'INCENDIE****CORDERIE GAIN**

Corde et câbles  
Service de Sécurité

Bagneux, le 12 mars 199.

Monsieur le Directeur des services  
administratifs

**COMPTE RENDU****Début d'incendie dans l'atelier de reprographie****I- Les faits**

Le 11 mars, à 13 h 45, Mme Clibert et Mlle Lachaud, rentrant les premières dans l'atelier après la pause du déjeuner, trouvent la pièce enfumée ; elles courent spontanément ouvrir les fenêtres et, en raison de l'âcreté de la fumée, reviennent vers le couloir, lorsqu'une flamme jaillit à côté de l'offset Hamada. Mme Clibert prend le seau à demi-plein qui se trouvait au point d'eau et le verse sur la corbeille à papiers, ce qui suffit à éteindre le feu.

C'est le premier incident de ce genre depuis la création de l'atelier il y a 5 ans ; le chef d'atelier, M. Lejay, est d'autant plus surpris qu'il n'a quitté la pièce qu'à 12 h 50, en compagnie de M. Causse du service Ventes, sans avoir rien constaté d'anormal.

**II- Les causes**

L'interview des personnes du service et de M. Causse a permis d'arriver aux conclusions suivantes :

Depuis 12 h 30, M. Lejay procédait au nettoyage de la machine à l'aide d'un solvant en bombe (A'FAC), tout en s'entretenant avec M. Causse ; à la fin de l'opération, il a jeté le chiffon imprégné de produit dans la corbeille.

Bien que le solvant soit inflammable, le feu ne peut s'être déclaré que sous l'effet d'une flamme ou d'une étincelle. L'installation électrique est hors de cause, aucune prise ou conduite apparente ne se trouvant à cet endroit ; la seule hypothèse plausible est qu'une cigarette mal éteinte ait été jetée dans la corbeille par M. Causse. En effet, ce dernier fumait pendant la conversation ; il utilisait comme cendrier une boîte d'agrafes vide qu'il reconnaît avoir déposée sur la corbeille avant de sortir.

**III- Les conséquences**

Les conséquences de l'incident sont minimales puisqu'elles se limitent à la perte d'une corbeille et à la détérioration de deux dalles de plastique.

Cependant, sans l'arrivée des employés, ou si le fait s'était produit après la sortie du soir, les dégâts auraient pu être considérables étant donné :

- D'une part la proximité des casiers où se trouvent les documents reçus des demandeurs et les tirages à leur transmettre,
- D'autre part la valeur des appareils photocopieurs et offset installés dans l'atelier.

Il apparaît donc nécessaire de rechercher toutes les causes possibles d'incendie et de prendre les mesures préventives adaptées.

Le responsable de la sécurité,  
Paul Rudent

## IX. Imprimés

### Définition

L'**imprimé** et son corollaire informatique, le **formulaire**, sont des supports adaptés à la collecte et/ou à la transmission des informations. L'imprimé, comme le formulaire, permet de collecter sur un même document toutes les informations utiles à un sujet donné.

Pour jouer correctement son rôle de « **collecteur d'informations** », l'imprimé doit non seulement répondre aux besoins de l'émetteur, mais encore être bien compris par l'utilisateur. Il faut donc qu'il respecte les principes de base de toute communication. Par ailleurs, comme tout document, l'imprimé participe à la diffusion de l'image de l'organisme émetteur. Il doit donc aussi être agréable.

### A. Un imprimé agréable est...

#### ... facilement identifiable...

L'imprimé est identifié par un titre court et visible. L'émetteur du document doit pouvoir être reconnu immédiatement, grâce à la présence de son nom et des éléments de son identité visuelle tels qu'ils sont définis dans la charte graphique.

#### ... rapide à compléter...

- Utilisez chaque fois que possible la technique des réponses guidées (cases à cocher).
- Prévoyez des tableaux pour les informations énumératives.
- Limitez l'emploi des « *peignes* » ou « *râteaux* » en les réservant aux seules informations qui font l'objet d'un traitement informatisé. Utilisez des lignes pour les informations traitées manuellement.

#### ... structuré logiquement...

Les rubriques de même nature sont regroupées. Ces regroupements sont déterminés à la fois par le bon sens du concepteur de l'imprimé et par le type de traitement des informations.

#### ... et sa structure est visible.

Les regroupements apparaissent dans des zones clairement identifiables, soit parce qu'elles sont introduites par des sous-titres, soit parce qu'elles sont séparées par des tramés de couleur ou par des filets (encadrés), soit parce que leur graphisme est particulier (par exemple, angles arrondis). Ces zones peuvent être elles-mêmes structurées par des intertitres.



## B. Préparation

De la **lisibilité** des informations dépend le traitement. Il existe donc certaines règles à respecter :

- Effectuer une analyse préliminaire en utilisant la méthode du QQQQCP.
- Dresser un inventaire des différentes rubriques et les organiser en les regroupant par nature, ordre d'inscription ou d'utilisation.
- Prévoir une présentation aérée.

**Préparer l'écriture** en utilisant :

Des **peignes** pour les informations alphabétiques ou numériques destinées à être traitées informatiquement, prévoir un nombre suffisant de cases.

### Exemple

Date de naissance

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Des **cases à cocher** pour faciliter le traitement et le rendre plus sûr.

### Exemple

<input type="checkbox"/> Comptant	<input type="checkbox"/> 30 jours fin de moins	<input type="checkbox"/> 60 jours fin de moins
-----------------------------------	--	--

Une **présentation en colonnes** pour des informations de même nature.

Date de la commande	Date de livraison	Date de paiement	Montant HT

## C. Deux types d'imprimés

L'Imprimé de LIAISON

*Il transmet des informations*

L'Imprimé de POSITION

*Il permet de conserver les informations*

LIAISON	POSITION
Titre	Indicatif de classement
Consigne d'utilisation	Pas de titre, pas d'émetteur, pas de consignes
Destinataire	
Émetteur	
Mentions dans l'ordre logique d'inscription	Mentions dans l'ordre logique de traitement
Support papier léger	Support bristol
<b>Exemple</b> : message téléphonique	<b>Exemple</b> : déclaration d'accident

## D. Conception d'un imprimé

Déterminer de quel type d'imprimé il s'agit :

Liaison	Position
---------	----------

Identifier le circuit de l'imprimé et les utilisateurs successifs

Préciser l'ordre de classement et l'indicatif de classement

### Recenser les informations

Par interview des utilisateurs, dans l'ordre du circuit

Par interview des utilisateurs

### Retenir les informations utiles et formuler des rubriques

Rubriques claires, mots simples  
Consignes rédigées de façon homogène (impératifs ou infinitifs)

Rubriques brèves et claires  
(Consignes inutiles)

### Classer les rubriques

Les ventiler par utilisateur, dans l'ordre d'utilisation

Les grouper par nature

*Ex. pour une fiche de renseignements personnels : état civil, situation de famille, formation, situation dans l'entreprise, etc.*

Rubrique	Utilisateur		
	A	B	C
xxxxxxxxxxxx	X	X	X
xxxxxxxxxxxx	X	X	X
xxxxxxxxxxxx	X	X	
xxxxxxxxxxxx		X	X

Déterminer, pour chaque rubrique, la présentation adaptée :

- Ligne (information unique, textuelle, de longueur variable)
- Case : peigne, cases à cocher ou cadre (information à saisir ou importante)
- Colonne (informations successives de même nature)

### Choisir

- Le format : formation normalisée, suffisant, mais sans plus
- Le sens d'utilisation : à la française ou à l'italienne
- Le type de papier, la couleur

### Réaliser la maquette

En tête : titre, service émetteur

En tête : indicatif de classement

Corps : une zone par intervenant

Corps : une zone par groupe d'informations de même nature

Présentation :

- Réserver les marges ; prévoir un emplacement suffisant pour chaque rubrique.
- Rechercher des alignements suivant quelques lignes maîtresses.
- Choisir les caractères (police, corps, etc.), le graphisme (filets, flèches, etc.).
- Réaliser une maquette aérée, équilibrée.



- Avez-vous déjà travaillé dans un restaurant ?
- Nom du conjoint.
- Combien d'enfants avez-vous à charge ?
- Numéro de sécurité sociale.
- Quels sont les jours de travail qui vous conviendraient le mieux ? Lundi, mardi, mercredi, jeudi, vendredi, samedi, dimanche.
- Avez-vous déjà travaillé chez SPEEDY RESTO si oui, de ... à... où ?
- À partir de quand êtes-vous disponible ?
- Si vous avez moins de 18 ans, indiquez les noms et l'adresse de votre représentant légal. Tél.

### Question 1

[solution n°24 p.112]

**Effectuez les regroupements utiles, classez-les, donnez-leur un nom et présentez la maquette de cet imprimé.**

### Application 2

### Question 2

[solution n°25 p.112]

Réalisez un formulaire de demande de Congés Payés.

### Application 3

### Question 3

[solution n°26 p.114]

Réalisez un formulaire de demande de remboursement de frais professionnels.

### Application 4 : Réaliser un imprimé

Le centre sportif dans lequel vous travaillez envisage de distribuer dans les boîtes aux lettres un courrier publicitaire accompagné d'un imprimé d'inscription en vue d'élargir la clientèle. Le directeur vous indique les informations à faire figurer sur l'imprimé (voir document joint).

### Question 4

[solution n°27 p.116]

**Réalisez le projet d'imprimé.**

Prendre en compte tous les éléments suivants :

- En titre : Club sportif « Oxygène » 37 rue de la Mer, 76000 Le Havre.
- Identification du futur adhérent : nom, prénom, adresse, CP, ville, téléphone, date de naissance, profession.
- Activités proposées (le futur adhérent peut en sélectionner 3 au maximum) : gymnastique, musculation, natation, yoga, judo, danse, stretching, karaté, boxe anglaise.
- Choix des abonnements : 6 mois, 12 mois.
- Montant des abonnements : 250 € pour 6 mois et 400 € pour 12 mois.
- Réponse à adresser au club.
- Tarif promotionnel si inscription avant le 1<sup>er</sup> octobre.

### Application 5 Réaliser un projet de formulaire

Vous travaillez au secrétariat général de la société Marcassot qui emploie 125 personnes. Le responsable du secrétariat général vous demande de concevoir un modèle de formulaire informatisé afin de rationaliser la réservation des salles de réunion et la demande d'équipements associée. Ce formulaire doit permettre à l'employé du service technique de le renseigner immédiatement au clavier dès réception d'une demande par téléphone.

Vous disposez :

- De l'identification des différentes salles de réunion (document 1),
- De la liste des équipements proposés (document 2),
- D'un imprimé rempli par l'un des collaborateurs (document 3),
- De la liste des services demandeurs (document 4).

#### Document 1

Salle Mimosa	Salle Bleuet	Salle Lierre	Salle Lilas
10 personnes	20 personnes	30 personnes	60 personnes
1 <sup>er</sup> étage bât. A	2 <sup>ème</sup> étage bât. A	1 <sup>er</sup> étage bât. B	2 <sup>ème</sup> étage bât. B

#### Document 2

Équipements des salles de réunions	
<b>Fournitures</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau papier</li> <li>• Feutres (4 couleurs)</li> <li>• Tableau blanc magnétique</li> <li>• Feutres pour tableau blanc</li> <li>• Punaises magnétiques</li> <li>• Autres accessoires à la demande</li> </ul>	<b>Matériel audiovisuel et informatique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétroprojecteur</li> <li>• Vidéoprojecteur</li> <li>• Ordinateur multimédia</li> <li>• Téléviseur</li> <li>• Magnétoscope</li> <li>• Projecteur de diapositives</li> <li>• Autres matériels à la demande</li> </ul>

Document 3

## RÉSERVATION D'UNE SALLE DE RÉUNION

### Le demandeur

Nom & Prénom : Morel Sylvain  
 Service : Technique  
 Fonction : Directeur de la production  
 Poste téléphonique : 98 13

### La réunion

Date : 25 mars  
 Heure de début : 9 h 30  
 Durée prévue : 2 h 30  
 Salle : pour 20 personnes

### L'équipement

Tableau blanc + Feutres  
 Punaises magnétiques 1  
 Rétroprojecteur  
 1 téléviseur + 1 magnéto

Le 4 mars

Signature SM

Document 4

SERVICES DEMANDEURS		
Service	Nom du responsable	N° du poste
Direction	Mathieu MORIN	34 12
Secrétariat général	Sophie DUALLY	25 65
Commercial	Claude PONCET	25 67
Technique	Alain RUSSOL	98 13
Personnel	Anne FAVARET	45 66

## Question 5

[solution n°28 p.116]

1. Analysez les informations à introduire dans le formulaire.
2. Réalisez le projet de maquette du formulaire en vue de le traiter par informatique.
3. Testez-le avec les informations fournies par le collaborateur.

### Conseil :

Privilégiez les cases à cocher, les listes déroulantes pour éviter une saisie trop importante.

## XI. Questionnaires

### Définition

L'imprimé qui sert de support à l'enquête est un imprimé de liaison ; il porte donc un **titre**. Sa disposition générale doit être agréable et doit faciliter la lecture.

Il faut absolument prévoir une **introduction** et une **conclusion**. Le questionnaire doit être structuré.

### A. Questions

- Elles doivent être nettes et claires pour éviter toute erreur d'interprétation.
- Elles doivent être formulées de façon à entraîner des réponses précises, exactes, objectives.
- Elles ne doivent pas exiger un grand effort de mémoire et ne doivent pas faire entrer en compte l'amour-propre, le prestige.
- Les questions sont numérotées.

### Au lieu de :

- Consommez-vous beaucoup de sucre ?
- Quelle est votre consommation annuelle de dentifrice ?
- Vos loisirs culturels : nombre de livres lus, au minimum, chaque mois ?

### Demander :

- Combien de morceaux de sucre consommez-vous chaque jour dans les boissons ?
- Quand avez-vous acheté du dentifrice pour la dernière fois ?
- Lisez-vous des livres ? Si oui, combien en moyenne par mois ?

### B. Tracé

Le tracé adopté doit permettre de noter la réponse rapidement et sans ambiguïté ; c'est pourquoi la forme classique « Barrez les mentions inutiles » doit être éliminée.

### Exemple



Qu'a voulu répondre la personne interrogée ?

Il est préférable d'adopter la méthode des petites cases à cocher.

**Exemple**

Secteur primaire	Les cases ne doivent être ni trop petites, ni trop grandes ; elles doivent être placées près du mot clé pour éviter des erreurs.
Secteur secondaire	
Secteur tertiaire	

Quand elle est possible, la disposition suivante évite toute hésitation :

Secteur	<table border="1"> <tr> <td>Primaire</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Primaire	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>Secondaire</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Secondaire	<input checked="" type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td>Tertiaire</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Tertiaire	<input type="checkbox"/>
Primaire	<input type="checkbox"/>								
Secondaire	<input checked="" type="checkbox"/>								
Tertiaire	<input type="checkbox"/>								

**C. Formulation des questions**

Les différentes formes de questions	Exemple	Remarques												
Questions fermées à réponse unique	<p><i>Êtes-vous abonné à un journal de jeunes ?</i></p> <p>Oui                  Non</p>	<p>Questions les plus simples. En général, il est nécessaire de prévoir la réponse</p> <p><input type="checkbox"/> Ne sait pas</p> <p>Ou    <input type="checkbox"/> Sans opinion, indifférent.</p> <p>Dépouillement facile.</p>												
Questions ouvertes	<p><i>Qu'est ce pour vous, des vacances réussies ?</i></p>	<p>Réponse parfois difficile à formuler. Dépouillement long et difficile. Donc, réduire le nombre de ces questions ; les placer de préférence en fin de questionnaire pour que la personne qui le souhaite, puisse s'exprimer plus longuement.</p>												
Questions à choix multiple	<p><i>Vous travaillez :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À temps complet</li> <li>• À mi-temps</li> <li>• Occasionnellement</li> <li>• À domicile</li> <li>• Autre...</li> </ul>	<p>Réponse facile à donner (ne pas oublier la réponse « Autre... »). Dépouillement facile.</p>												
Questions avec Classement	<p>Classez de 1 à 5 les distractions qui vous ont été offertes pendant votre séjour dans le village de vacances :</p> <p>1 pour les disciplines préférées</p> <p>5 pour les moins appréciées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bibliothèque, documentation</li> <li>• Jeux de société (bridge, scrabble)</li> <li>• Promenades</li> <li>• Visites (monuments, musées, sites)</li> <li>• Soirées dansantes</li> </ul>	<p>Réponse facile à donner, mais la qualité du classement n'est pas toujours très fiable. Pour faciliter le dépouillement, réduire le classement à 5 ou 6 postes.</p> <p>Autres possibilités : faire procéder à :</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>T</td> <td>B</td> <td>Plutôt</td> <td>Plutôt médiocre</td> <td>Médio</td> <td>Mauvais</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>À une notation de 1 à 6 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 pour la plus mauvaise appréciation.</li> <li>• 6 pour la meilleure (prévoir un nombre pair de positions pour éviter la concentration sur la position du milieu).</li> </ul>	T	B	Plutôt	Plutôt médiocre	Médio	Mauvais	B					
T	B	Plutôt	Plutôt médiocre	Médio	Mauvais									
B														

## D. Dépouillement du questionnaire

Le dépouillement d'une enquête portant sur un échantillon relativement réduit peut s'effectuer de la façon suivante :

Une personne lit à haute voix les réponses portées sur chaque questionnaire ; une autre personne note ces réponses sur un tableau préparé à l'avance. Le tableau doit donc permettre une inscription rapide et doit également faciliter le dénombrement des réponses à chacune des questions.

Le tracé suivant peut être adopté :

Caractères étudiés	Différentes réponses possibles	Réponses obtenues	TOTAL
Âge	6 ans		
	17 ans		

L'indication d'une réponse se fait par l'inscription d'une barre ; mais pour faciliter le dénombrement, il est préférable de grouper les barres par 5, ainsi : 

Ou, mieux, ainsi :



Si la disposition en carré est adoptée, on aura intérêt, pour présenter le tableau, à choisir du papier quadrillé ; la largeur de la colonne « *Réponses obtenues* » doit être calculée de façon à permettre l'enregistrement de toutes les réponses possibles.

À la fin du dépouillement, les réponses à chacune des questions sont dénombrées ; leur nombre est inscrit dans la colonne « *Total* ».

### **Définition** Tableaux ordinaires (ou de tri à plat des questions)

Ils donnent les résultats à chacune des questions prises isolément.

### **Exemple**

<i>Nombre de lecteurs :</i>	3 223
<i>Dont abonnés :</i>	1 553
<i>Non abonnés :</i>	1 670

### **Définition** Tableaux croisés

Ils combinent les réponses à deux ou plusieurs questions pour affiner l'analyse.

**Exemple** Répartition des lecteurs d'un journal de jeunes

	Étudiants	Salariés	Autres	Total
Garçons	1 365	296	43	1 704
Filles	650	708	161	1 519
Total	2 015	1 004	204	3 223

**XII. Exercice****Application 1**

Le supermarché « PRÈS DE CHEZ VOUS » souhaite installer un rayon Bricolage dans ses nouveaux locaux.

**Question 1**

[solution n°29 p.117]

Concevoir un questionnaire d'enquête destiné à analyser le marché du bricolage.

**Application 2**

Vous travaillez dans l'entreprise OLIDET. Cette entreprise vient de franchir la barre de 50 salariés et doit mettre en place un comité d'entreprise.

**Le Comité d'Entreprise (CE) est l'une des interfaces entre les salariés et l'employeur. Il a un rôle en ce qui concerne la gestion financière de l'entreprise, mais aussi dans la mise en place d'avantages sociaux et culturels pour les salariés et leur famille.**

**Question 2**

[solution n°30 p.118]

Vous êtes chargé de réaliser un questionnaire qui sera transmis à tous les salariés pour connaître leurs souhaits en matière d'actions sociales à mener par le C.E.

**Application 3**

Vous travaillez à la CONCESSION RENAULT, située : 359 Route de Lyon à Roanne.

Les dirigeants de la société souhaitent mieux connaître leur clientèle décident d'envoyer un questionnaire à chaque client.

**Question 3**

[solution n°31 p.118]

Rédigez ce questionnaire de façon à pouvoir obtenir, entre autres, les informations suivantes :

1. La part des véhicules neufs et d'occasions dans les ventes.
2. La perception de l'accueil par la clientèle : SAV, vendeur.
3. La perception de la concession : propreté, facilité d'accès.
4. L'information du vendeur sur les services proposés.
5. La part des véhicules neufs et d'occasions selon le sexe.
6. La part des véhicules neufs et d'occasions selon les CSP.

**XIII. Tableaux et graphiques****Définition**

Les **tableaux** sont des documents qui présentent des informations de toute nature (numériques, textuelles, symbolisées), d'une façon claire et concise en les organisant en lignes et colonnes.

Selon la nature des données représentées, les tableaux ont pour objectif :

- Soit d'analyser l'évolution d'un phénomène dans le temps,
- Soit de comparer un même phénomène à des moments différents,
- Soit de mettre en évidence la répartition d'un phénomène à un moment donné,
- Soit de faire le point sur une situation, sur le contenu de documents,
- Soit de décrire les caractéristiques d'une situation, d'une procédure de travail, etc.
- Soit de guider le lecteur.

## A. Critères de lisibilité des tableaux

- Indiquez des éléments d'identification et de compréhension.

Titre	<b>VENTES M. WILSCH</b> 1 <sup>er</sup> trimestre 2006 ←	Période de référence
-------	---	----------------------

ARTICLES	JANVIER	FÉVRIER	MARS	TOTAL	% PRODUIT
SAVON	1 023 €	1 200 €	1 300 €	3 523 €	19,35 %
CRÈME	1 254 €	1 376 €	1 276 €	3 906 €	21,45 %
LESSIVE	1 543 €	1 762 €	1 309 €	4 614 €	25,34 %
PARFUM	765 €	834 €	932 €	2 531 €	13,90 %
LAQUE	1 365 €	873 €	1 398 €	3 636 €	19,97 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 950 €</b>	<b>6 045 €</b>	<b>6 215 €</b>	<b>18 210 €</b>	
% MOIS	32,67 %	33,20 %	34,13 %		

- Privilégiez une conception simple, évitez une décomposition trop complexe des têtes de colonne
- Préférez, chaque fois que possible, la présentation « à la françaises » ou « en portrait ».
- Soignez l'esthétique.

## B. Graphique

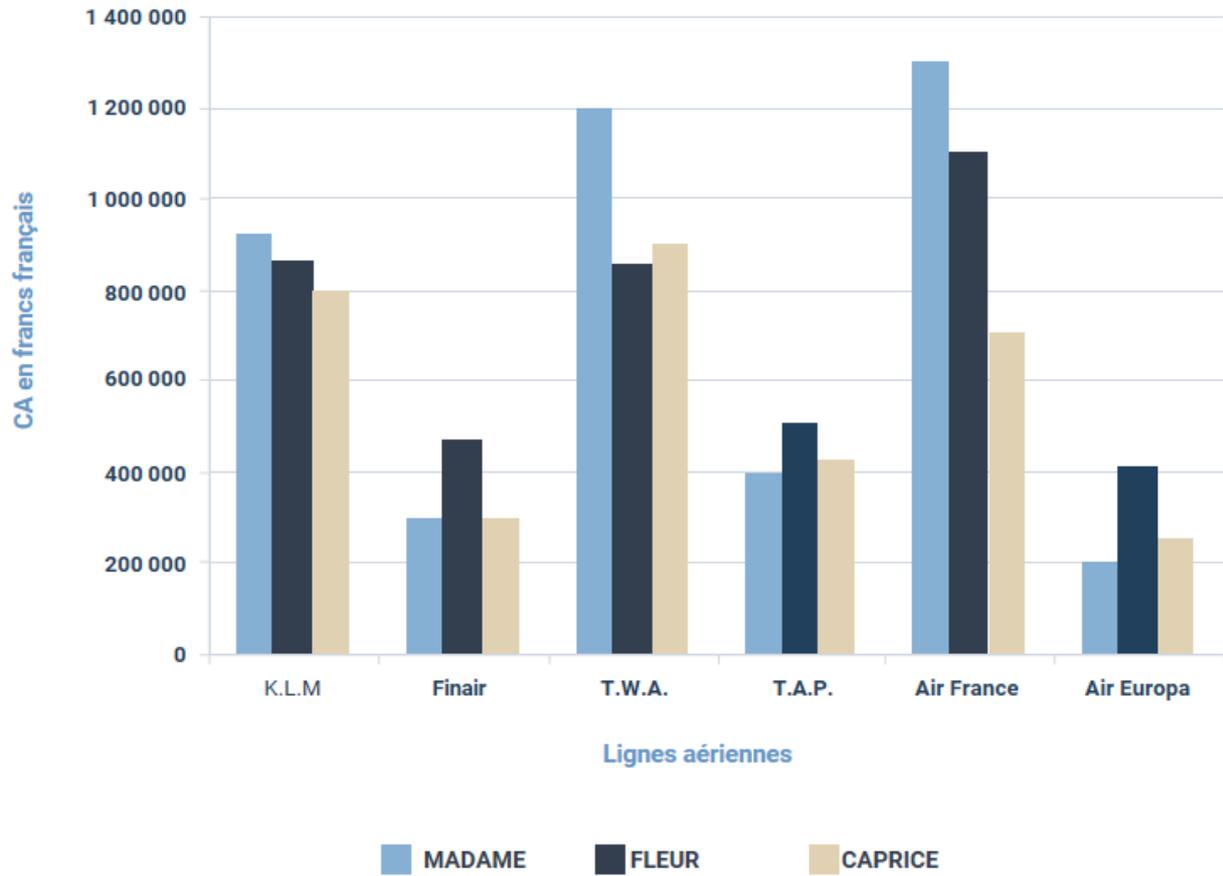
### Définition

**Le graphique** est un tracé (ou diagramme) qui **représente visuellement des données chiffrées**. Il montre comment ces données évoluent ou se répartissent et permet de les comparer entre elles. Il donne une « image » concrète de la statistique et fait apparaître les tendances, les variations du phénomène étudié.

Il y a graphique et graphique... Certains relèvent de la statistique pure et se rencontrent rarement dans la profession (nuages de points, courbe de Gauss, etc.). D'autres sont au contraire caractéristiques de l'activité commerciale et administrative.

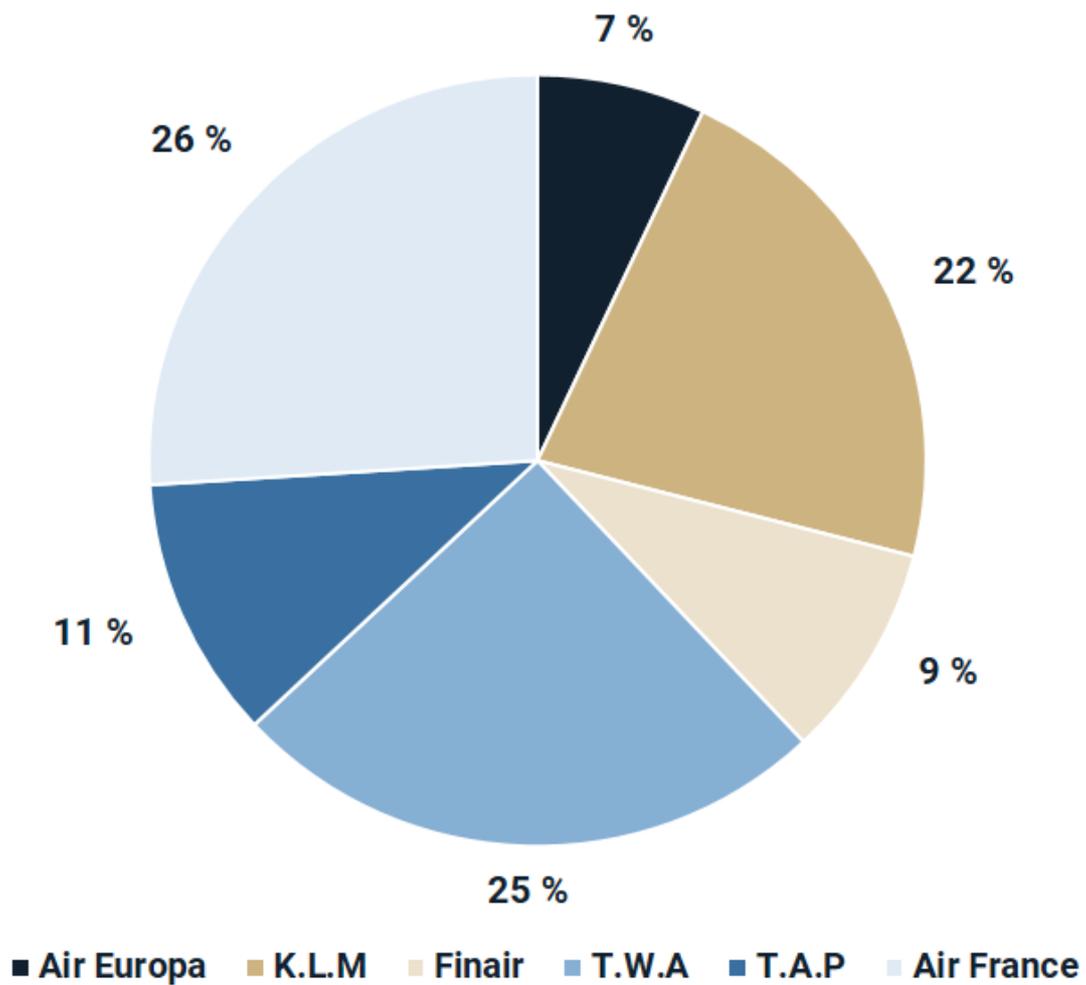
Histogramme

# Ventes des parfums en 1997



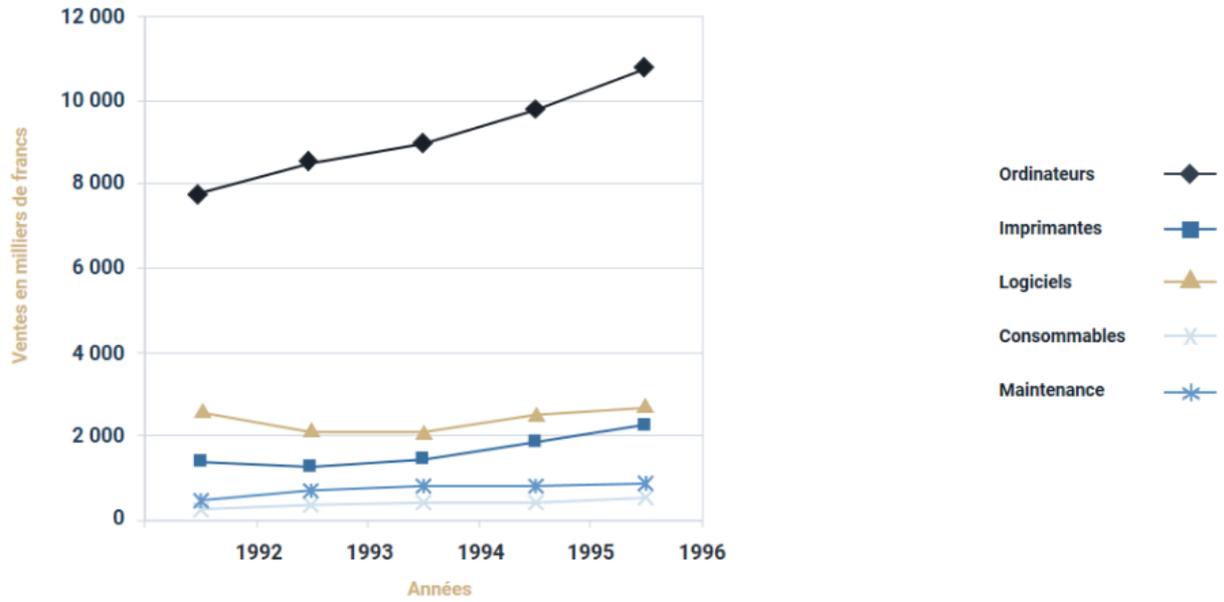
**Secteur**

## Pourcentage des ventes par compagnie



Courbes

## RÉPARTITION DES VENTES



## XIV. Exercice

### Application

Bilan social de la société SA ALBAN pour la France					
Indications générales	Nombre	Chapitres	Ouv. Spéc.	Cadres	Employés
<b>Effectif total</b>	<b>3 600</b>	<b>Effectifs</b>			
Moins de 26 ans	800	Effectifs total au 31 décembre	500	300	2 800
Moins de 36 ans	1 200	Effectifs permanents	500	300	2 600
Moins de 46 ans	900	CDD			200
Moins de 56 ans	600	Répartition par sexe			
Moins de 61 ans	100	Hommes	300	280	720
<b>Sexe</b> Féminin	2 300	Femmes	200	20	2 080
Masculin	1 300	<b>Répartition par âge</b>			
<b>Nationalité</b> Française	3 450	Moins de 26 ans	100	0	700
Étrangère	150	Moins de 36 ans	300	100	800
<b>Ancienneté</b> 1 an	0	Moins de 46 ans	100	100	700
3 ans	700	Moins de 56 ans	0	100	500
5 ans	1 200	Moins de 61 ans	0	0	100
15 ans	500	<b>Répartition par ancienneté</b>			
23 ans	800	1 an	0	0	100
+ de 23 ans	400	3 ans	200	0	500
<b>Catégorie</b> Déterminée	200	5 ans	200	0	1 000
Indéterminée	3 398	15 ans	0	100	300
Saisonniers	0	23 ans	100	0	700
Handicapés	2	+ de 23 ans	0	100	300
<b>Qualification</b> OS	500	<b>Répartition par nationalité</b>			
Cadres	300	Française	400	200	2 850
Employés	2 800	Étrangère	100	0	50

### Question

[solution n°32 p.118]

Représentez tous ces chiffres sous forme de tableaux et graphiques.

## XV. Schémas

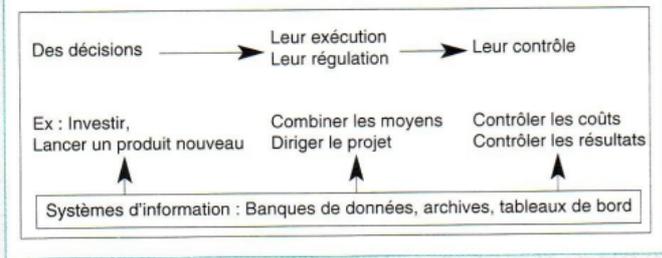
### A. Qu'est-ce qu'un schéma ?

#### Définition

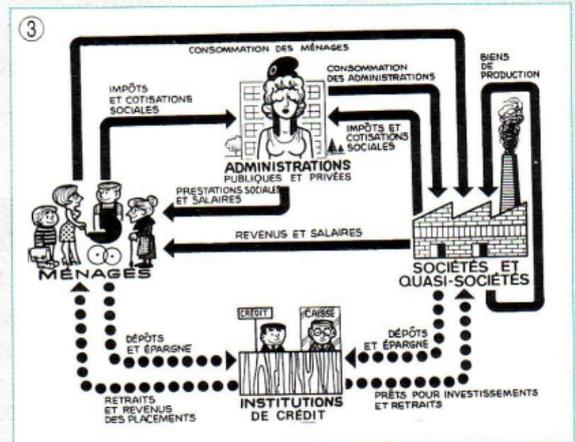
Les **schémas** sont des représentations imagées composées - à doses variables - de mots, de symboles (flèches, traits, « puces », etc. de figures géométriques ou de pictogrammes qui donnent une vision d'ensemble du phénomène étudié. Ils ont pour objectif :

- Soit d'expliquer, de décrire une procédure, un processus, une situation.
- Soit de faire apparaître la logique d'un raisonnement, d'une démonstration, qui présentent des informations de toute nature (numériques, textuelles, symbolisées), d'une façon claire et concise en les organisant en lignes et colonnes.

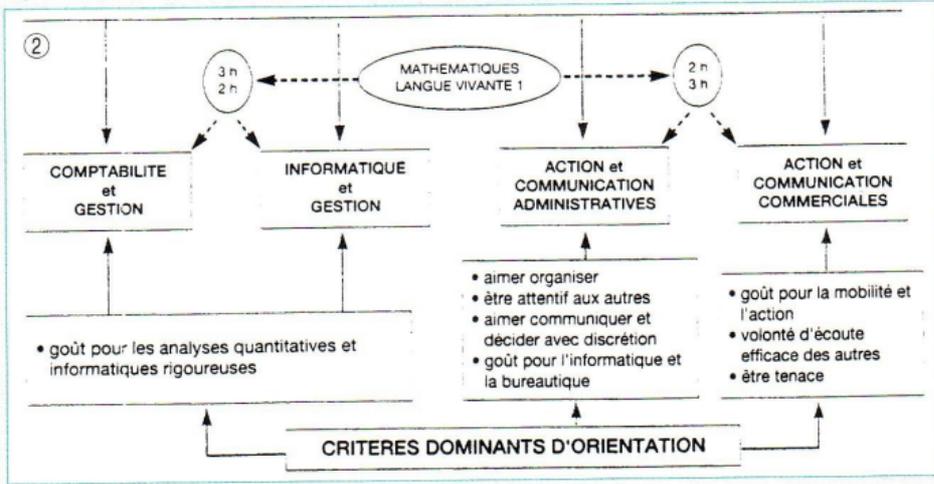
### Qu'est-ce que le pilotage de l'entreprise ? ①



### Les relations économiques ③



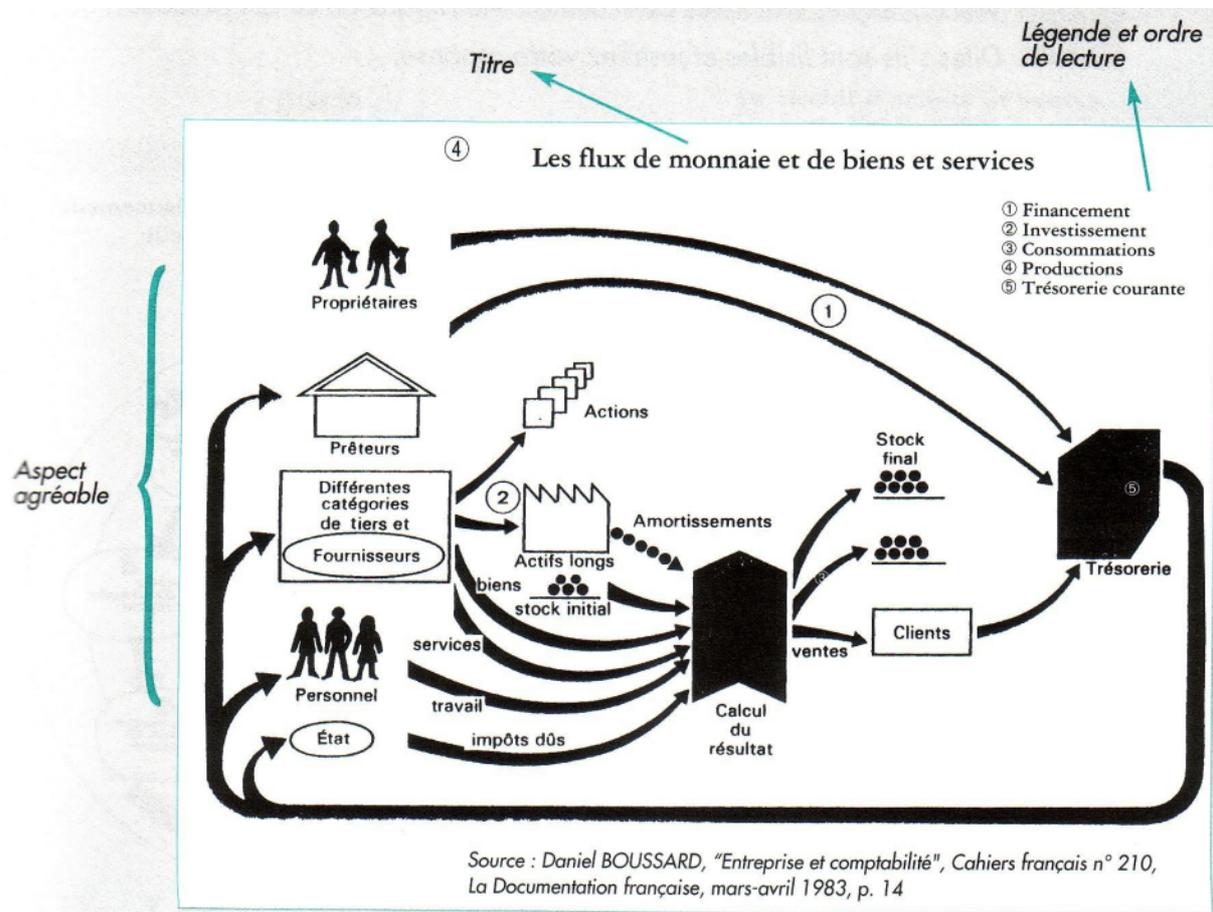
### Quel choix de spécialité en fin de première ? ②



## B. Critères de lisibilité d'un schéma

Elle se mesure à la facilité avec laquelle il est compris par le lecteur.

En fait, le message véhiculé par le schéma s'apparente à une « *histoire* ». Celle-ci doit pouvoir être comprise et reconstituée mentalement sans difficulté. Quels sont les éléments qui vont permettre cette « *re-création* » ? Observons le schéma suivant :



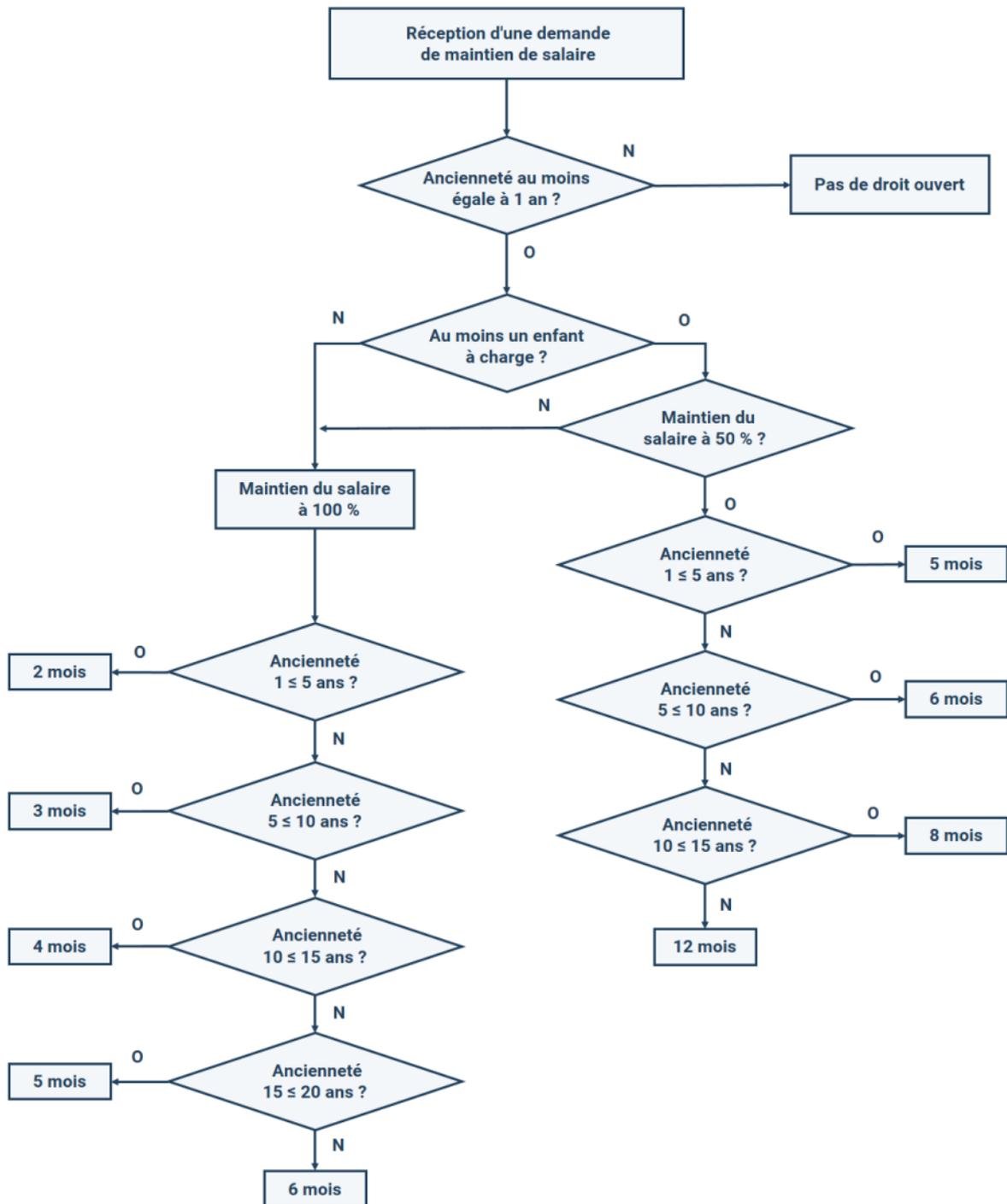
Les critères de lisibilité d'un schéma sont :

- **L'esthétique** : lire un schéma demande à certaines personnes un effort. Un schéma laid ou peu soigné dissuade de fournir cet effort !
- **La clarté** : l'excès d'informations textuelles, les trop nombreux croisements de flèches donnent une impression de confusion et de complexité. Comme pour les graphiques, si le phénomène à représenter est complexe, il vaut mieux le décomposer et créer plusieurs schémas à lecture successive.
- **La présence de mots-clés concrets** : ils aident à identifier les informations symbolisées. De même, des phrases courtes facilitent l'articulation des éléments du schéma au moment de la lecture mentale.
- **Un titre** : celui-ci peut être omis lorsque le schéma est inclus dans un texte. En revanche, il est indispensable si le schéma est isolé sur une page.
- **Une entrée et un ordre de lecture** qui indiquent par « *quel bout* » commencer la lecture et dans quel sens la poursuivre. Ces précisions sont indispensables lorsque le schéma décrit un « *cycle* » et prend la forme d'une boucle ou d'un cercle.
- **Une légende**, éventuellement, lorsque les symboles utilisés ne sont pas explicites.

### C. Types de schémas

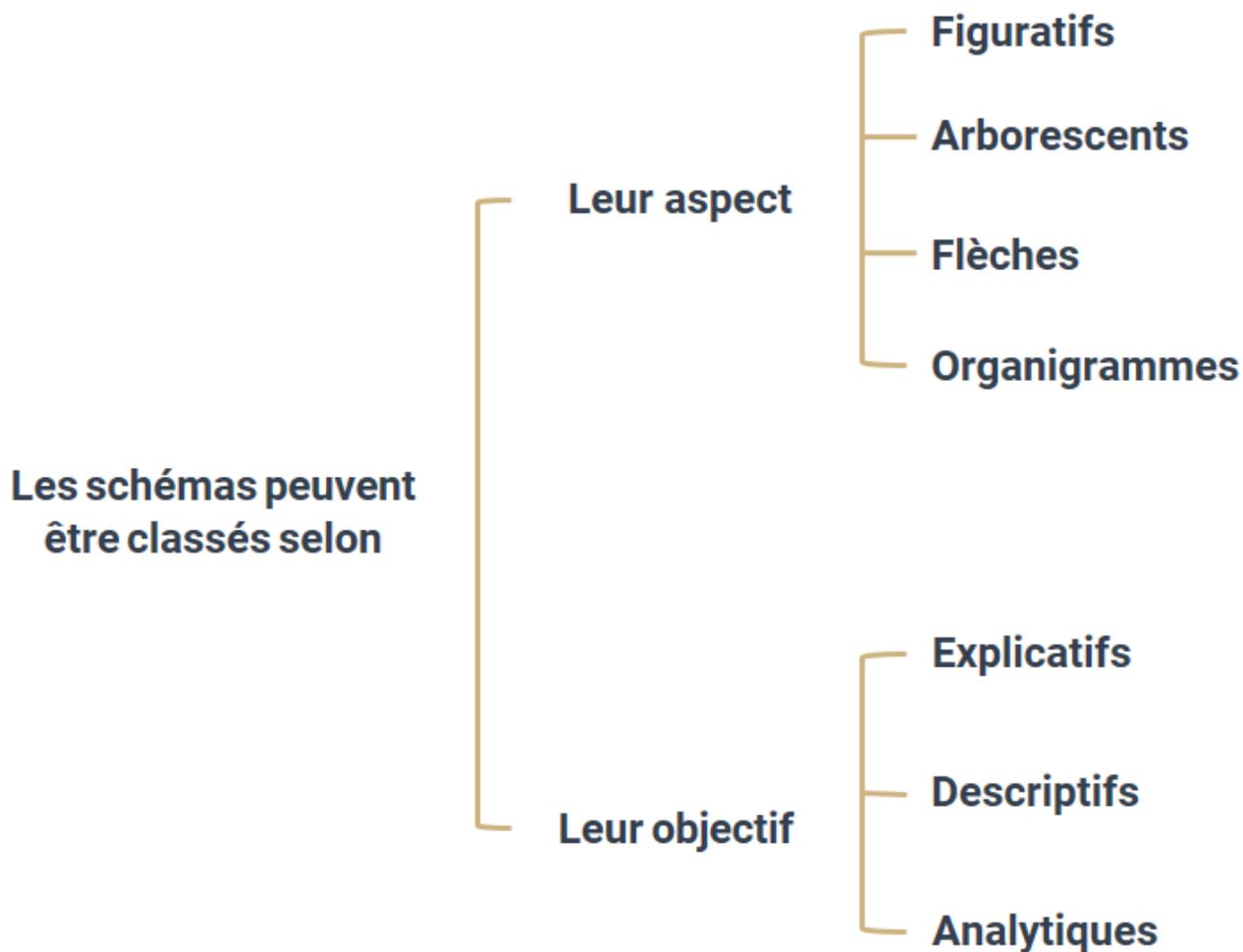
#### 1. Schémas figuratifs

Ils font appel à des pictogrammes, c'est-à-dire des dessins représentant des individus ou des objets. Ils sont assez souvent utilisés, dans le domaine professionnel, pour expliquer un processus, concrétiser une circulation de documents.



## 2. Schémas arborescents

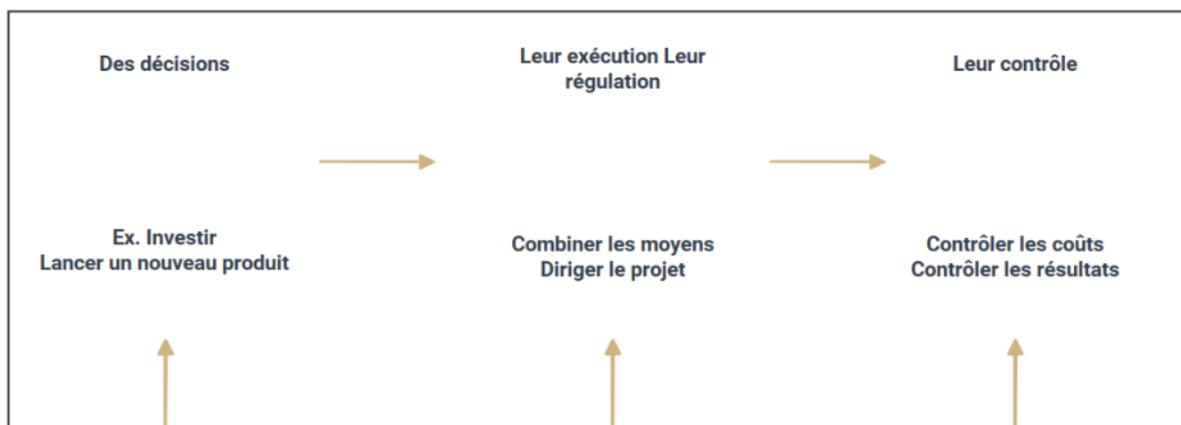
Ils ont des allures de plan. Ils servent principalement à montrer de quoi se compose (ou comment se décompose) une situation, un fait. Ils peuvent se limiter à du texte et des lignes.



### 3. Schémas flèches

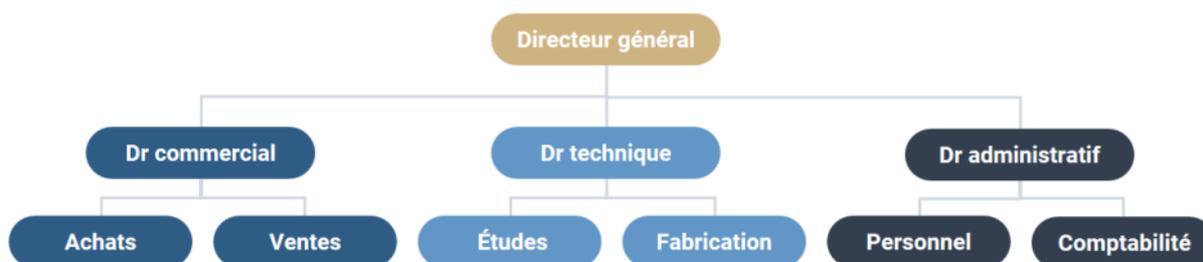
Dans ces schémas, seuls subsistent les mots-clés. Ils sont reliés entre eux par des flèches. Ce sont ces flèches qui permettent d'articuler mentalement les mots-clés et de reconstituer « l'histoire ». Ils servent à montrer la logique de construction d'un raisonnement. Ils mettent en évidence les causes, les effets, les buts, etc.

Qu'est-ce que le pilotage de l'entreprise ?



### 4. Organigrammes

Les organigrammes de structure dont les représentations sont diverses et variées décrivent l'organisation d'une entreprise et font apparaître par un jeu de flèches la nature des relations qui s'établissent entre les différents organes de l'entreprise.



### D. Élaboration d'un schéma : comment faire ?

Identifier clairement l'objectif du schéma à réaliser : s'agit-il d'expliquer, de décrire ou s'agit-il de faire apparaître la logique d'un raisonnement, d'une démonstration ?

- **S'il s'agit de décrire ou d'expliquer :**

- Récapituler l'ensemble des éléments à prendre en compte : par exemple pour une procédure : les opérations, les hypothèses de travail, les alternatives, les phases répétitives, etc.
- Repérer dans cette procédure les opérations courantes : ce sont celles qui seront schématisées.
- Ordonner logiquement et chronologiquement ces opérations.
- Tracer le projet de schéma et le faire tester par une personne extérieure pour contrôler sa fiabilité.

• **S'il s'agit de montrer la logique d'un système :**

- Décrire ou se faire décrire le système à schématiser.
- Repérer les mots-clés, les idées-forces qu'il faudra absolument retenir.
- Identifier les articulations : les causes, les effets, les finalités.
- Construire le schéma.

On utilise des symboles normalisés :

	<b>Début</b> de la séquence d'opération
	<b>Opération</b> : une simple tâche <i>(Ex. Lire une commande)</i>
	<b>Ordre</b> d'exécution des tâches
	Symbole logique ou <b>test</b> (alternative 2 sorties Oui et Non)
	<b>Boucle d'itération</b> Pour la réalisation de tâches répétitives
<b>Fin</b>	<b>Fin</b> du traitement

## XVI. Exercice

### Question 1

[solution n°33 p.120]

#### Application 1

Réaliser un organigramme de décision pour la conclusion de nouveaux contrats d'assurances.

- Si le client a moins de 25 ans et qu'il a eu plus d'un accident en 3 ans : refus.
- S'il n'est pas marié, qu'il a moins de 25 ans et pas plus d'un accident en 3 ans : acceptation, mais le client paie la prime de base et la surprime.
- S'il a plus de 25 ans et plus d'un accident en 3 ans : même solution que ci-dessus.
- S'il n'est pas marié, s'il a plus de 25 ans et moins d'un accident en 3 ans : acceptation, il ne paie que la prime de base.
- S'il est marié, qu'il a plus de 25 ans et qu'il a eu moins d'un accident en 3 ans : acceptation et paiement de la prime de base.

**Question 2**

[solution n°34 p.121]

**Application 2**

Visualiser les conditions d'attribution d'une nouvelle prime accordée au personnel de la société RACHOL SA, spécialisée dans l'emballage industriel.

Les salariés de Rachol SA ont droit à une prime mensuelle de 100 € s'ils ont 2 enfants et plus et si leur ancienneté est supérieure à 3 ans. Dans les mêmes conditions familiales et avec une ancienneté supérieure à 5 ans, le montant de la prime passe à 125 €.

Dans le cas où l'ancienneté est supérieure ou égale à 10 ans, le montant de la prime est fixé à 150 €, quel que soit le nombre d'enfants. Cette prime ne se cumule pas avec la précédente.

**Question 3**

[solution n°35 p.122]

**Application 3 : traitement des candidatures**

À l'aide des documents 1 à 3, concevez un organigramme de traitement des candidatures.

**Document 1 :**

Mademoiselle,

Notre société recrute une secrétaire standardiste. Des annonces ont été diffusées à partir de la grille transmise à un journal (document 2) et nous recevons actuellement les candidatures. Je vous demande de faire le nécessaire.

M. Dupont

**Document 2 :**

**GRILLE**

Votre annonce ne doit pas avoir un caractère commercial ou publicitaire. Écrivez votre texte ainsi que votre numéro de téléphone dans la grille ci-dessous (laissez un espace entre chaque mot).  
 Votre annonce doit nous parvenir avant le jeudi soir pour parution le lundi de la semaine suivante.

S	T	E		X		O	F	F	R	E		C	D	I		3	5	H		A	/	C		0	2	0	5		S	E	C
	S	T	A	N	D	A	R	D	I	S	T	E		B	A	C		P	R	O		E	X	I	G	E		C	O	N	
N	A	I	S		I	N	D	I	S		T	S		L	O	G	I	C	I	E	L	S		S	A	L		B	R	U	T
	1	2	0	,	0	0		A	N	G		P	A	R	L	E		P	O	S		P	R	O	M		E	N	V		L
E	T	T	R	E		+		C	V		A	D	R	E	S	S	E														

**Document 3 :**

Mademoiselle,

Nous embauchons une secrétaire standardiste. Suite à la diffusion d'une annonce pour ce poste, nous avons reçu plusieurs lettres de candidature dont certaines ne peuvent convenir : lettres de motivation dactylographiées, mal présentées, celles contenant des ratures, des fautes d'orthographe, ainsi que celles non accompagnées de CV.

L'examen des CV des candidates dont la lettre est correcte permet de sélectionner celles qui ont le profil correspondant à notre recherche. Elles sont alors convoquées aux tests professionnels écrits. Celles qui réussissent les tests sont convoquées à un entretien d'embauche qui doit en final permettre de retenir la meilleure candidature pour le poste.

La personne retenue reçoit un courrier l'informant des formalités d'embauche (contrat de travail, date d'entrée dans l'entreprise, etc.).

Il est à noter que les tests et entretiens ont lieu salle 20, 2<sup>e</sup> étage. Les tests écrits ont une durée de 2 h, l'entretien ne doit pas dépasser 1 heure.

Bien entendu, nous adressons toujours un courrier à chaque stade de la sélection aux candidats.

M. Dupont

**Solutions des exercices**



**p. 19 Solution n°1****Comparer les 2 notes**

<b>Batimega</b>	<b>Sofimat</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'émetteur est le Directeur de l'entreprise, donc le supérieur hiérarchique des destinataires.</li><li>• Le but de sa note est d'informer.</li><li>• Il s'agit d'une note d'information.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'émetteur est le DRH, donc un cadre fonctionnel qui a autorité pour ce qui concerne son domaine d'intervention sur les destinataires de la note.</li><li>• Le but du message est de donner des consignes de d'expliquer une procédure.</li><li>• Il s'agit d'une note d'instructions.</li></ul>

Dans les 2 cas, il s'agit de documents émanant de la hiérarchie vers des collaborateurs.

**p. 20 Solution n°2**

PARIS RANGOON

## NOTE D'INFORMATION

N° 15

Date : 10 avril 20...

**Émetteur :** Direction Générale**Destinataires :** Agence de Bordeaux  
Agence de Lyon  
Agence de Nice  
Agence de Paris**OBJET : MISE EN PLACE D'UN NUMÉRO VERT**

Afin d'améliorer la qualité de nos prestations, nous mettons en place, à partir du **1<sup>er</sup> mai 20....**, un numéro vert :

**08.00.10.11.12**

Celui-ci permettra à nos clients d'accéder 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 aux informations suivantes :

- Voyage en cours de préparation
- Disponibilité
- Adresses des agences, etc.

La mise à jour de l'enregistrement s'effectuera chaque semaine.

L'événement sera annoncé dans la presse spécialisée et vous recevrez très prochainement des dépliants destinés à la promotion de ce nouveau service.

Le Directeur,

B. MARTIN

2 avril 2013

**STENFOR**

Direction Générale

Le 6 janvier 20...

**Destinataires**

Monsieur CHARIER, Responsable des ateliers

Monsieur SAMIER, Chef du service maintenance

Monsieur PINEAU, Chef du personnel

Monsieur VANTOUR, Chef du service comptabilité

**NOTE D'INFORMATION****Objet :**

Restructuration du service commercial

**PJ :**

Organigramme rénové

Comme convenu au cours de la réunion du 12 décembre 20... et dans le but d'optimiser le service à la clientèle, le service commercial sera prochainement réorganisé. Cette restructuration décrite dans l'organigramme joint en annexe sera effective dès le 15 mars.

Sa mise en place nécessitera une réaffectation des locaux situés au premier étage. Ainsi, le local actuellement utilisé pour les archives sera réaménagé afin d'accueillir dans de bonnes conditions le service « *Micro-informatique* ». Les archives, quant à elles, seront transférées au sous-sol qui est encore disponible.

Les travaux sont prévus entre le 1<sup>er</sup> février et le 25 février. Les personnes proches des lieux concernés voudront bien excuser les désagréments que ces aménagements ne manqueront pas de créer.

J. DELTOUR

Directeur Général

02 avril 2013

**STENFOR**

Direction Générale

Le 6 janvier 20...

**Destinataires**

L'ensemble du personnel

**NOTE D'INSTRUCTIONS****Objet :**

Utilisation des voitures de société

Je constate avec étonnement que des collaborateurs omettent de restituer en fin de journée les véhicules de société qu'ils ont empruntés pour les besoins du service et les utilisent à des fins personnelles.

J'attire l'attention de tous sur les risques entraînés par une utilisation hors profession de ces véhicules, ceux-ci ne sont en effet assurés que pour les déplacements professionnels.

Pour mettre fin à cette situation tout à fait anormale et permettre le contrôle, actuellement impossible, des kilomètres parcourus, j'ai fait élaborer un "carnet de bord" propre à chaque voiture. Pour tout déplacement effectué avec un véhicule de société vous voudrez bien, à partir de ce jour :

- Mettre à jour le carnet de bord après chaque utilisation du véhicule
- Restituer le véhicule emprunté, avec les clés, les papiers et le carnet de bord complété, à Monsieur CHARIER, responsable des ateliers techniques, chaque soir avant 19 heures.

Il est évident que si ces mesures n'étaient pas respectées, je me verrais dans l'obligation de réexaminer les conditions de prêt des voitures de la société.

J. DELTOUR  
Directeur Général

02 avril 2013

<b>Société Henry JULIEN</b> <b>Direction Générale</b>	<b>NOTE DE SERVICE n° 15</b> <b>Date : 25 août 20....</b>
<p><b>Objet : <u>INVENTAIRE PHYSIQUE DES STOCKS</u></b></p> <p>En raison d'une défaillance du logiciel de gestion des stocks, un inventaire physique aura lieu les</p> <p style="text-align: center;"><b>JEUDI 27 et VENDREDI 28 AOÛT 20....</b></p> <p>Pendant ces deux jours la <u>saisie des commandes</u> devra être réalisée manuellement sur les bordereaux de lancement édités habituellement par l'imprimante.</p> <p>Une fois la réparation effectuée, il sera nécessaire de procéder</p> <p style="text-align: center;"><b>SAMEDI 29 AOÛT 20.... de 8 h à 12 h</b></p> <p>à la <u>saisie de réajustements des stocks</u>, pour un fonctionnement normal du service dès le lundi 31 août 1998.</p> <p>Madame BUATOIS est chargée de rechercher parmi les opératrices, une volontaire pour effectuer cette tâche.</p> <p>Les heures supplémentaires seront, au choix de l'intéressée, soit récupérées, soit payées avec majoration.</p>	
Diffusion : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magasin</li> <li>• Service enregistrement des commandes</li> </ul>	Le Directeur, André JULIEN

02 avril 2013

p. 22 **Solution n°6**

<p><b>Société MACHICOURT</b></p>	<p><b>NOTE D'INFORMATION N° 1</b></p> <p>Date :</p>
<p><b>Objet : ORGANISATION DES DEJEUNERS DU PERSONNEL</b></p> <p>Afin de garantir à chaque employé un déjeuner dans de meilleures conditions et pour répondre aux vœux des délégués syndicaux et du comité d'entreprise, nous vous informons qu'à partir du (date), une cantine fonctionnera pour l'ensemble des salariés.</p> <p>La cantine sera ouverte du lundi au vendredi entre (heure) et (heure).</p> <p>Son tarif d'accès sera modulé en fonction de la rémunération du salarié. Les tickets d'entrée seront délivrés à la caisse les trois premiers jours ouvrables de la première semaine du mois.</p> <p>La présente note d'information sera affichée dans le grand hall. Elle sera également diffusée à tous les échelons et devra revenir à la direction du personnel, revêtue de la signature de tous les chefs de service.</p>	
<p>Diffusion :</p> <p>Tout le personnel</p>	<p>(Lieu), le (date)</p> <p>Qualité du signataire</p>

02 avril 2013

## Correction document 1

**Qualité externe et qualité interne : comment améliorer la qualité ?**

**Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue.**

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- La **qualité externe**, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et d'améliorer ainsi sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs.
- La **qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et le personnel de l'entreprise.

Defiqualite.com

Document retenu pour la note de synthèse :  oui  non

Thème(s) : la qualité

Idée(s) essentielle(s) :

- Définition de la démarche qualité
- Deux formes de qualité : externe et interne (définitions)

## Correction document 2

**L'adhésion au projet et le management participatif...**

**L'amélioration de la qualité** dans une entreprise demande une réflexion associant la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des « *objectifs qualité* » atteignables et acceptés de tous.

Le terme « **démarche qualité** » désigne l'approche et l'organisation opérationnelles à mettre en place afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité.

**Avant toute chose, il est nécessaire de dresser un état des lieux de l'organisation permettant de préciser son organisation et explicitant le projet d'entreprise :**

- Objectifs généraux de l'entreprise,
- Organisation générale et responsabilités : qui fait quoi ?

**La mise en place d'une démarche qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau. Elle s'articule autour de plans d'actions successifs qui permettent de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre.**

**La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel. À ce titre, la réussite du projet tient en grande partie à la communication qui en est faite. Ainsi une campagne de communication permettra-t-elle au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans le projet d'entreprise.**

Defiqualite.com

Document retenu pour la note de synthèse :

oui  non

Thème(s) : l'amélioration de la qualité (adhésion au projet et management participatif)

Idee(s) essentielle(s) :

- Démarche qualité
- Conditions de mise en place de la démarche qualité

**Correction document 3****La certification qualité**

La **certification** délivrée par un organisme reconnu, indépendant et compétent, est la preuve qu'un service, un produit ou un système est conforme à des exigences définies dans une norme, un référentiel ou un cahier des charges. Délivrée pour une durée moyenne de 3 ans, elle est régulièrement contrôlée par un tiers pour assurer une qualité constante du service ou du produit certifié.

Toute entreprise, organisation ou administration peut demander à faire certifier ses services, ses produits ou son système qualité. C'est une démarche volontaire.

**L'ISO 9001** est de loin la certification qualité la plus reconnue au monde. Actuellement utilisée par plus de 750 000 entreprises dans 161 pays, elle définit non seulement les bases des systèmes de gestion de la qualité, mais également celles des systèmes de gestion en général.

La revue du professionnel, n° 45, 22/09/N

Document retenu pour la note de synthèse :

oui  non

Thème(s) : la certification qualité

Idée(s) essentielle(s) :

- Définition de la certification qualité
- ISO 9001 (définition)

**Correction document 4****La non-qualité a un coût**

La recherche de la qualité est indispensable pour maintenir **la compétitivité de l'entreprise** dans un environnement économique le plus souvent concurrentiel.

La non-qualité occasionne un coût. Il faut trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité afin d'obtenir un bon degré de **satisfaction des clients**.

Defiqualite.com

Document retenu pour la note de synthèse :

oui  non

Thème(s) : la non-qualité

Idée(s) essentielle(s) :

- Coût de la non-qualité
- (Enjeux = Compétitivité de l'entreprise, satisfaction des clients)

## Correction document 5

**La qualité : de nouveaux enjeux pour la filière bâtiment**

Au même titre que bon nombre d'autres grandes filières économiques et industrielles, le monde du **bâtiment**, appuyé par les pouvoirs publics, s'engage progressivement sur la voie de la **démarche qualité**.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les différents acteurs du secteur ont pris conscience que les normes, labels, et marques NF peuvent être des **éléments de différenciation** forts des produits et des services.

Tous les intervenants de la filière immobilier-bâtiment sont concernés par la démarche [...].

On compte ainsi actuellement un millier d'entreprises du secteur de la construction qui ont obtenu une certification [...].

La démarche qualité dans le bâtiment relève pour l'essentiel de **3 champs d'investigation** majeurs :

- Les produits industriels et les services,
- Les entreprises et leur mode de fonctionnement,
- La protection de l'environnement.

« Focus », Développement Construction

Document retenu pour la note de synthèse :    oui     non

Thème(s) : la qualité dans la filière bâtiment

Idée(s) essentielle(s) :

- Enjeux de la qualité
- Champs d'investigation

**Correction document 6****La démarche qualité ? Une démarche incontournable !**

La démarche qualité permet à l'entreprise, grâce à une utilisation plus efficace des moyens humains et matériels :

- **L'amélioration de la qualité du service rendu,**
- **La pérennisation du savoir,**
- **L'amélioration continue de la satisfaction des clients,**
- **La fidélisation des clients en affichant des engagements vérifiés,**
- **Le développement des avantages concurrentiels,**
- **La maîtrise des processus de production,**
- **Une plus grande compétitivité par la réduction des prix de revient et des coûts de non-qualité,**
- **Le renforcement de l'image de marque de l'organisation.**

La revue du professionnel, n° 45, 22/09/N

Document retenu pour la note de synthèse :

oui

non

Thème(s) : la démarche qualité

Idée(s) essentielle(s) :

Les enjeux de la démarche qualité (avantages)



<b>Introduction</b>	
<p>Vous avez souhaité obtenir une note sur la démarche qualité, en prévision de sa mise en place dans l'organisation. Veuillez trouver ci-après les informations concernant la démarche qualité et la certification, les enjeux pour l'entreprise et enfin les conditions de sa mise en place.</p>	
<b>Développement</b>	<b>N° document(s)</b>
<p><b>Première partie : <u>la démarche qualité et la certification</u></b></p> <p>A - La démarche qualité La démarche qualité est une démarche de projet. c'est un processus mis en œuvre pour implanter un système qualité au sein de l'organisation. Objectifs : la satisfaction des clients et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise (qualité externe et interne).</p> <p>B - La certification Elle est délivrée par un organisme indépendant pour une durée de 3 ans.</p>	<b>1</b>
<p><b>Deuxième partie : <u>les enjeux de la démarche qualité</u></b></p> <p>A - La réduction du coût de non-qualité L'organisation s'engage à assurer la satisfaction des clients ; elle définit les critères qui lui permettent de réduire le coût lié à la non-qualité.</p> <p>B - Les autres avantages Parmi les nombreux avantages, on note : le renforcement de l'image de l'organisation, une plus grande compétitivité.</p>	<b>4 et 6</b>
<p><b>Troisième partie : <u>les conditions de mise en place de la démarche qualité</u></b></p> <p>A - L'adhésion au projet et le management participatif Le personnel doit être d'accord pour participer au projet et la recherche de solutions doit être faite en équipe.</p> <p>B - La campagne de communication Elle doit permettre au personnel de connaître les actions engagées et se positionner dans ce projet d'entreprise.</p>	<b>2</b>
<b>Conclusion</b>	
<p>En conclusion, nous pouvons dire que la démarche qualité est devenue incontournable depuis quelques années et s'impose à tous les niveaux de l'organisation.</p>	

Prénom – Nom

Le 15/03/N

Stagiaire - Service administratif

À l'attention de M. Duppe

**NOTE DE SYNTHÈSE SUR LA DÉMARCHE QUALITÉ**Sources :

Defiqualite.com

La revue du professionnel, n° 45 du 22 / 09 / N

Objet : la démarche qualité

Vous avez souhaité obtenir une note sur la démarche qualité en prévision de sa mise en place dans l'organisation.

Veillez trouver ci-après les informations concernant la démarche qualité et la certification, les enjeux pour l'entreprise et enfin les conditions de sa mise en œuvre.

**I - La démarche qualité et la certification****A - La démarche qualité**

La démarche qualité est une démarche de projet. C'est un processus mis en œuvre pour implanter un système qualité au sein de l'organisation.

Objectifs : la satisfaction des clients et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise (qualité externe et interne).

**B - La certification qualité**

Elle est délivrée par un organisme indépendant pour une durée de 3 ans.

**II - Les enjeux de la démarche qualité****A - La réduction du coût de non-qualité**

L'organisation s'engage à assurer la satisfaction des clients ; elle définit les critères qui lui permettent de réduire le coût lié à la non-qualité.

**B - Les autres avantages**

Parmi les nombreux avantages, on note : le renforcement de l'image de l'organisation, une plus grande compétitivité, etc.

**III - Les conditions de mise en place de la démarche qualité****A - L'adhésion au projet et le management participatif**

Le personnel doit être d'accord pour participer au projet et la recherche de solutions doit être faite en équipe.

**B - La campagne de communication**

Elle doit permettre au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans ce projet d'entreprise.

En conclusion, nous pouvons dire que la démarche qualité est devenue incontournable depuis quelques années et s'impose à tous les niveaux de l'organisation.

Prénom - Nom

Stagiaire - Service administratif

**SARL WEIMER**

Le .....

Nom du rédacteur de la note

Monsieur WEBER  
Directeur administratif**NOTE DE SYNTHÈSE****Sur les dispositions légales en matière de reproduction de logiciels  
et de « piratage » informatique**

La loi n° 85-660 du 3 juillet 1985 relative aux droits d'auteurs et à la protection de ces droits précise les conditions dans lesquelles peuvent être copiés les logiciels et les sanctions prévues en cas de reproduction illicite ou "piratage" informatique.

**1. COMBIEN DE COPIES D'UN MEME LOGICIEL PEUT-ON UTILISER ?**

Est autorisé par la loi l'établissement d'une copie de sauvegarde (une seule) par logiciel (ou licence) acheté. Microsoft tolère cependant qu'un logiciel installé sur un ordinateur et utilisé par une seule et même personne à 80 % ou plus de son temps puisse être copié pour être installé sur un ordinateur domestique ou portable utilisé par cette même personne. Toute autre reproduction est interdite. Le « piratage » informatique est une forme de contrefaçon et constitue un délit sanctionné par la loi.

**2. QUE PREVOIT LA LOI EN CAS DE « PIRATAGE » INFORMATIQUE ?**

Sur demande de l'auteur du logiciel ou de son représentant, les commissaires de police doivent procéder à la saisie d'une copie du logiciel piraté. Le tribunal de grande instance peut, de son côté, ordonner la saisie de la contrefaçon.

Les règles de protection des droits d'auteur s'appliquent au piratage informatique. Celui-ci est donc passible :

- **Pour une première infraction :**
  - D'une amende de 900 à 18 000 et / ou
  - D'une peine de prison allant de 3 mois à 2 ans.

En outre, le tribunal peut prononcer la confiscation des recettes éventuellement engendrées par cette infraction ainsi que celle du matériel installé spécialement pour réaliser les copies frauduleuses.

• **En cas de récidive**, les peines ci-dessus peuvent être doublées et le tribunal peut aller jusqu'à décider la fermeture de l'établissement.

X.....

**Sources :** *Loi n° 85-660 du 3 juillet 1985*  
*Le droit de l'informatique (PUF)*  
*Microsoft Horizons n° 16 : droits d'utilisation des logiciels Microsofi*

**p. 39 Solution n°12**

[cf. etude-elearning.pdf]

**p. 46 Solution n°13**

L'EPI n'est pas un moment de notation, ni de règlement de compte, l'EPI n'est pas un entretien avant licenciement...

L'EPI est un moyen pour améliorer la professionnalisation des salariés dans la démarche qualité. Il permet de faire le point sur le vécu et de préparer l'avenir. Il permet de préparer le plan de formation de chacun, puis le plan de formation collectif.

**p. 47 Solution n°14**

L'EPI est considéré comme temps de travail. Il faut compter une heure au maximum et 20 minutes de préparation.

**Obligations pour l'employeur :**

- Préparer un planning sur lequel se positionneront les salariés,
- Faire parvenir une convocation ECRITE au moins QUINZE jours avant l'entretien.

Sur la convocation, mentionner, la date, l'heure, le lieu et insister sur la préparation à l'aide du document joint.

Pour un EPI efficace, il faut le préparer en amont, par exemple, ressortir les dossiers des salariés, connaître les outils mis à disposition des salariés (par ex. les fiches de suivi, etc.)

**p. 47 Solution n°15**

<b>ACTIVITÉ</b>	faire le point sur les tâches du salarié
<b>PROJET PROFESSIONNEL</b>	évolution souhaitée par le salarié
<b>FORMATION</b>	souhaits du salarié
<b>ENTREPRISE</b>	vision du salarié sur l'entreprise

**Déroulement de l'EPI :**

1. **Ouverture**
2. **Bilan fait par le salarié**
3. **Evaluation du bilan par le responsable hiérarchique**
4. **Négociation salarié / responsable hiérarchique**
5. **Conclusion**

Prévoir un endroit calme et rassurant, sans « oreille »

**p. 48 Solution n°16**

[cf. synthese-covoiturage.pdf]

**p. 54 Solution n°17**

Le compte rendu analytique	Le compte rendu synthétique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de structure apparente,</li> <li>• Récit chronologique : les interventions sont rapportées dans l'ordre,</li> <li>• Les intervenants sont cités nommément.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration du texte par des titres et sous-titres,</li> <li>• Récit résumé : les interventions sont regroupées,</li> <li>• Les intervenants ne sont pas cités de façon systématique.</li> </ul>

**p. 55 Solution n°18**

**Application 1 : compte rendu analytique**

**COMPTE RENDU DE LA REUNION DU 15 MARS 200X**

[cf. compte-rendu-reunion-15mars20XX.pdf]

**p. 56 Solution n°19**

D. Boileau  
Assistante

Le 24 mai

A

Monsieur ROUX  
Chef du personnel

**COMPTE RENDU D'ACCIDENT DU TRAVAIL**

Il était à peu près 15 h 15, aujourd'hui 14 mai, lorsque VOREUX, revenant du magasin des fournitures et se dirigeant vers le service « *comptabilité* » est tombée dans le couloir des bureaux.

Aux dires du seul témoin de l'accident, Mlle Valérie FOUNER, Mme VOREUX, gênée par le volume des paquets qu'elle portait, n'aurait pas vu les 3 marches situées dans le couloir.

Souffrant de la cheville droite, Mme VOREUX a été immédiatement transportée à l'hôpital où une fracture a été diagnostiquée.

D. Boileau.

**p. 57 Solution n°20**

**Application 3 : proposition de corrigé pour le compte rendu de la réunion de service du 12 mai**

Le 13 mai

**COMPTE RENDU DE LA RÉUNION DE SERVICE****Lundi 12 mai**

Présents : tous les chefs de service excepté le chef du service du Personnel excusé.

La réunion commence à 9 heures précises.

Sur proposition du directeur, la réunion hebdomadaire du lundi se tiendra dorénavant le vendredi après-midi pour une meilleure efficacité.

A savoir : prise en compte du bilan de semaine pour fixer les objectifs de la semaine suivante.

Le dossier du client Brunel qui ne répond plus aux lettres de relance devra être transmis au contentieux pour suite à donner.

Pour le 30 mai, chaque chef de service devra fournir une note sur le fonctionnement de la messagerie interne.

En vue de l'établissement du planning des congés d'été, chaque service commencera à recenser les vœux, sans oublier qu'une permanence doit impérativement être mise en place.

Les services concernés ont procédé à un échange d'informations sur les résultats provisoires du premier trimestre qui s'avèrent encourageants.

La réunion s'est achevée à 9 h 45.

**p. 61 Solution n°21**

**Situation 1** : les accidents du travail. Il s'agit d'un rapport d'étude.

**Situation 2** : les formations mises en place. Il s'agit d'un rapport de synthèse.

**Situation 3** : le câblage et la mise en réseau. Il s'agit d'un rapport d'opportunités.

**Situation 4** : le fonctionnement d'un service. Il s'agit d'un rapport d'étude.

**p. 63 Solution n°22**

Résumé et nature du problème :

Un publipostage important (800 envois) réalisé à partir d'un fichier informatisé se révèle moins productif que les mêmes publipostages effectués autrefois à la main : peu de réponses obtenues, beaucoup de courriers retournés pour erreur d'adressage. La question posée est de savoir

**Pourquoi** : il s'agit d'un problème de cause et il faudra rechercher quelles sont les raisons de ce dysfonctionnement.

**Comment faire pour éviter la répétition de ce problème** : problème de but

## 1. Analyse du problème

a. Erreurs d'adressage nombreuses :

- Manque de rigueur dans la saisie
- Non respect des champs de saisie (Monsieur ou Madame dans le champ nom par exemple, ou nom et prénom ensemble, etc.)
- Imprécisions dans l'écriture des adresses (numéros manquants)
- Doubles ou triples saisies

### Pourquoi ces erreurs ?

Le personnel n'a pas été formé et ignore les conséquences pratiques d'une saisie fantaisiste

Le logiciel est utilisé par tout le monde, même des personnes de passage

b. Mauvais message

Le ton est neutre, pas « *d'accroche* » publicitaire, le rédacteur ne crée pas l'envie de demander des informations complémentaires, etc.

## 2. Recherche de solutions : comment faire pour éviter le retour de ce problème ?

Soit un remue-méninge collectif, suivi d'un classement des propositions

Soit un remue-méninge individuel, suivi d'une mise en commun

### Proposition de corrigé

a. Le plan

1. **Introduction** (incluse dans le rapport ou présentée sous forme de lettre)

- Rappeler la demande exprimée par M. DUBOIS ou la nature du problème étudié
- Présenter le rapport ou le plan du rapport

### 2. Le rapport proprement dit

- **Exposé de la démarche adoptée** : sondage téléphonique, recherche des causes du problème dans l'analyse du fichier clients et dans l'analyse de la lettre
- **Enoncé des résultats de l'analyse** du fichier et de la lettre d'offre
  - Nombreuses erreurs de saisie (préciser les motifs : absence de formation, excès d'intervenants, etc. citer des exemples)
  - Existence de doublons voire de triples enregistrements
  - Rédaction de la lettre terne, neutre : pas d'"accroche" incitative
- **Propositions de mesures correctives** concernant :

Le personnel : formations indispensables et dans l'immédiat

- Spécialisation d'un ou deux employés dans la gestion du fichier
- Affichage d'un mode opératoire simple et rappel des règles à observer en matière de saisie

Gestion du fichier : purge des enregistrements doubles ou triples et correction des erreurs (à faire immédiatement)

La rédaction de la lettre : adoption d'un style plus vivant, plus dynamique

Voir proposition de rapport ci-après

[cf. FM\_SC\_09\_04\_Agence-voyage.pdf]

p. 66 Solution n°23

[cf. FM\_SC\_09\_04\_Risques-incendie.pdf]

p. 72 Solution n°24

L'imprimé SPEEDY RESTO

The image shows two forms side-by-side. The left form is titled 'DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS' and contains sections for 'VOTRE SITUATION INDIVIDUELLE', 'VOTRE SITUATION FAMILIALE', 'VOTRE FORMATION - VOTRE EXPERIENCE', and 'VOS SOUHAITS'. The right form is titled 'VOUS VOULEZ REJOINRE NOTRE EQUIPE ?' and contains the same four sections. Both forms include fields for name, address, phone number, and various checkboxes for family status, education, and work preferences.

p. 72 Solution n°25

Demande de CP

**IMPRIME TYPE DE DEMANDE DE CONGÉS PAYÉS**

Quelques pistes

Cet imprimé de demande de congés doit permettre au service administratif de disposer d'un document identifiant les différentes natures de congés et de contrôler les plannings des congés en fonction des besoins en personnel. Il est souhaitable de procéder avant la réalisation de ce document interne de collecte d'informations à une recherche d'idée au moyen de la méthode QQQCP.

<b>Quoi ?</b>	Objet, action, opération	Réaliser un imprimé de demande de congés dont l'objectif est double.
<b>Qui ?</b>	Qui est concerné ? Acteur ? responsable ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ensemble des salariés</li> <li>Acteurs : responsables des différentes sections et accord final émanant du service administratif</li> </ul>
<b>Où ?</b>	Lieu	Les imprimés seront disponibles chez les responsables de sections qui seront chargés de leur diffusion auprès des intéressés.

<b>Quand ?</b>	Moment, durée, fréquence	Tenir compte des impératifs légaux en matière de prise de congés (respect de la législation) et des impératifs organisationnels de l'entreprise.
<b>Combien ?</b>	Moyens, modalités, procédures, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un délai nécessaire à l'obtention des congés prévisibles (dans un souci d'organisation)</li> <li>• Tenir compte du délai d'acceptation entre la demande de l'intéressé, l'avis du responsable et la décision finale du service administratif</li> <li>• Joindre les justificatifs nécessaires demandés (congés exceptionnels)</li> </ul>
<b>Pourquoi ?</b>	Réaliser cette action	<p>Permettre au service administratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De disposer d'un document identifiant les différentes natures de congés</li> <li>• De contrôler les plannings des congés en fonction des besoins en personnel</li> </ul>

**Proposition d'imprimé**

Voir page suivante

<b>DEMANDE DE CONGÉ</b>		
<b>IDENTIFICATION</b>		
Nom .....	Prénom .....	
Service .....		
Fonction .....	Supérieur hiérarchique .....	
<b>CONGÉ</b>		
Date début congé    UU/UU/UUUU	Date fin congé        UU/UU/UUUU	
Nombre de jours ouverts   UU	Date reprise fonction   UU/UU/UUUU	
<b>NATURE DU CONGÉ</b>		
<input type="checkbox"/> <b>Congé annuel</b> <input type="checkbox"/> <b>Récupération</b> <input type="checkbox"/> <b>Congé exceptionnel</b> <input type="checkbox"/> Pour évènements familiaux Motif : ..... <input type="checkbox"/> Pour la maladie d'un membre de la famille du salarié Motif : ..... <input type="checkbox"/> Autre <b>Joindre justificatif(s)</b>		
<b>L'intéressé</b>	<b>Avis du responsable</b>	<b>Décision de la DRH</b>
DateUU/UU/UUUU	DateUU/UU/UUUU	DateUU/UU/UUUU
Signature	<input type="checkbox"/> Favorable <input type="checkbox"/> Défavorable Motif : ..... .....	<input type="checkbox"/> Favorable <input type="checkbox"/> Défavorable Motif : ..... .....

## DEMANDE DE REMBOURSEMENT DE FRAIS DE DÉPLACEMENT

### IDENTIFICATION

Nom ..... Prénom .....

Service .....

Fonction ..... Supérieur hiérarchique .....

### DÉPLACEMENT

Du / /  Au / /

Lieu ..... Nombre de kilomètres .....

Motif .....

### FRAIS

*(Penser à joindre les originaux des justificatifs)*

Train / Métro	
Avion	
Taxi	
Km Auto	
Péage / Parking	
Carburant	
Hôtel	
Repas	
Invitation	
Téléphone	
Documentation	
Divers	
<b>TOTAL</b>	

Marque Voiture .....

Immatriculation ..... Nb CV .....

**L'intéressé**

**Le responsable**

Date / /

Date / /

Signature

Signature

p. 72 Solution n°27

<b>Club sportif « Oxygène »</b> <b>37 rue de la Mer - 76000 LE HAVRE</b>		
<b>Coordonnées adhérent :</b>	NOM : ..... Prénom : ..... Date de naissance : ..... Téléphone : .....	
<b>Activités</b>	Gymnastique <input type="checkbox"/> Natation <input type="checkbox"/> Yoga <input type="checkbox"/> Judo <input type="checkbox"/> Danse <input type="checkbox"/>	Musculation <input type="checkbox"/> Stretching <input type="checkbox"/> Karaté <input type="checkbox"/> Boxe anglaise <input type="checkbox"/>
<b>Abonnement</b>	6 mois <input type="checkbox"/> Au tarif de 250 € <input type="checkbox"/>	12 mois <input type="checkbox"/> Au tarif de 400 € <input type="checkbox"/>
<b>Bulletin à adresser au club</b> <b>Tarif promotionnel pour toute inscription avant le 1<sup>er</sup> octobre</b>		

p. 75 Solution n°28

**Application 5 : réaliser un projet de formulaire**

**1. Analyse des informations concernant :**

Le demandeur	Nom et prénom	Champ liste déroulante
	Service	Champ liste déroulante
	Poste téléphonique	Champ liste déroulante
La réunion	Date	Champ texte
	Heure de début	Champ texte
	Durée prévue	Champ texte

	Salle	Champ liste déroulante
L'équipement	Fournitures	Champ case à cocher + champ texte
	Matériel audio et info	Champ case à cocher + champ texte
Date	-	Champ texte (date)

**2. et 3. Projet de maquette**

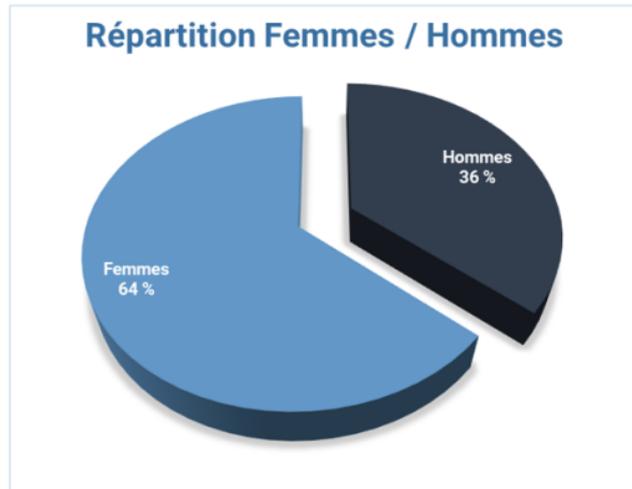
<b>Société MARCASSOT</b>	
<b>EQUIPEMENT D'UNE SALLE DE REUNION</b>	
<b>LE DEMANDEUR</b>	
Nom et prénom :	RUSSOL Alain
Service :	Technique
Poste téléphonique :	98 13
<b>LA REUNION</b>	
Date : 25/03/..	Heure de début : 9 h 30
Salle : BLEUET (20) 2ème ét. bât. A	Durée prévue : 2 h 30
<b>L'EQUIPEMENT</b>	
Fournitures	Matériel audiovisuel et informatique
Tableau de papier <input type="checkbox"/>	Téléviseur <input checked="" type="checkbox"/>
Feutres (4 couleurs) <input type="checkbox"/>	Magnétoscope <input checked="" type="checkbox"/>
Tableau blanc magnétique <input checked="" type="checkbox"/>	Projecteur diapositives <input type="checkbox"/>
Feutres tableau blanc <input checked="" type="checkbox"/>	Rétroprojecteur <input checked="" type="checkbox"/>
Punaises magnétiques <input checked="" type="checkbox"/>	Ordinateur multimédia <input type="checkbox"/>
Autres .....	Vidéoprojecteur <input type="checkbox"/>
.....	Autres .....
Date : le 4 mars 20..	



**Statistiques SA ALBAN**

**Répartition femmes / hommes**

<b>Hommes</b>	<b>1 300</b>
<b>Femmes</b>	<b>2 300</b>



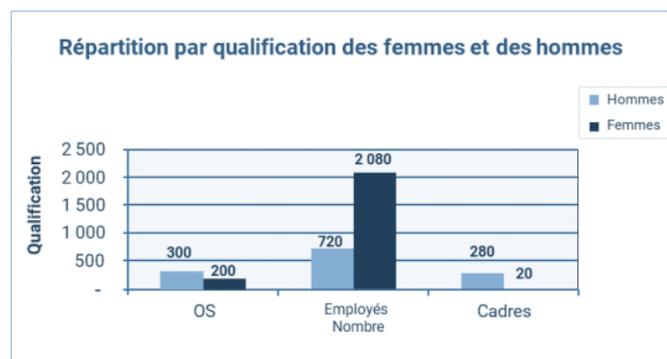
**Répartition par qualification**

<b>OS</b>	<b>500</b>
<b>Employées</b>	<b>2 800</b>
<b>Cadres</b>	<b>300</b>



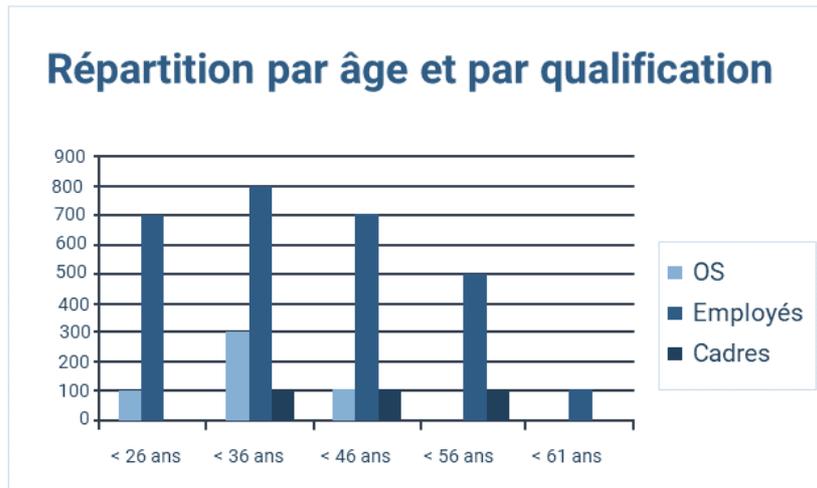
**Répartition par qualification des hommes et des femmes**

	<b>OS</b>	<b>Employés</b>	<b>Cadres</b>
<b>Hommes</b>	<b>300</b>	<b>720</b>	<b>280</b>
<b>Femmes</b>	<b>200</b>	<b>2 080</b>	<b>20</b>



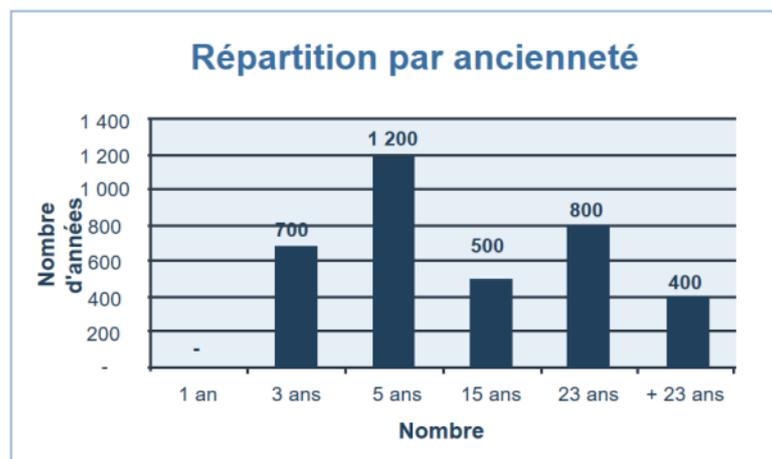
### Répartition par âge et par qualification

	OS	Employés	Cadres
< 26 ans	100	700	-
< 36 ans	300	800	100
< 46 ans	100	700	100
< 56 ans	-	500	100
< 61 ans	-	100	-

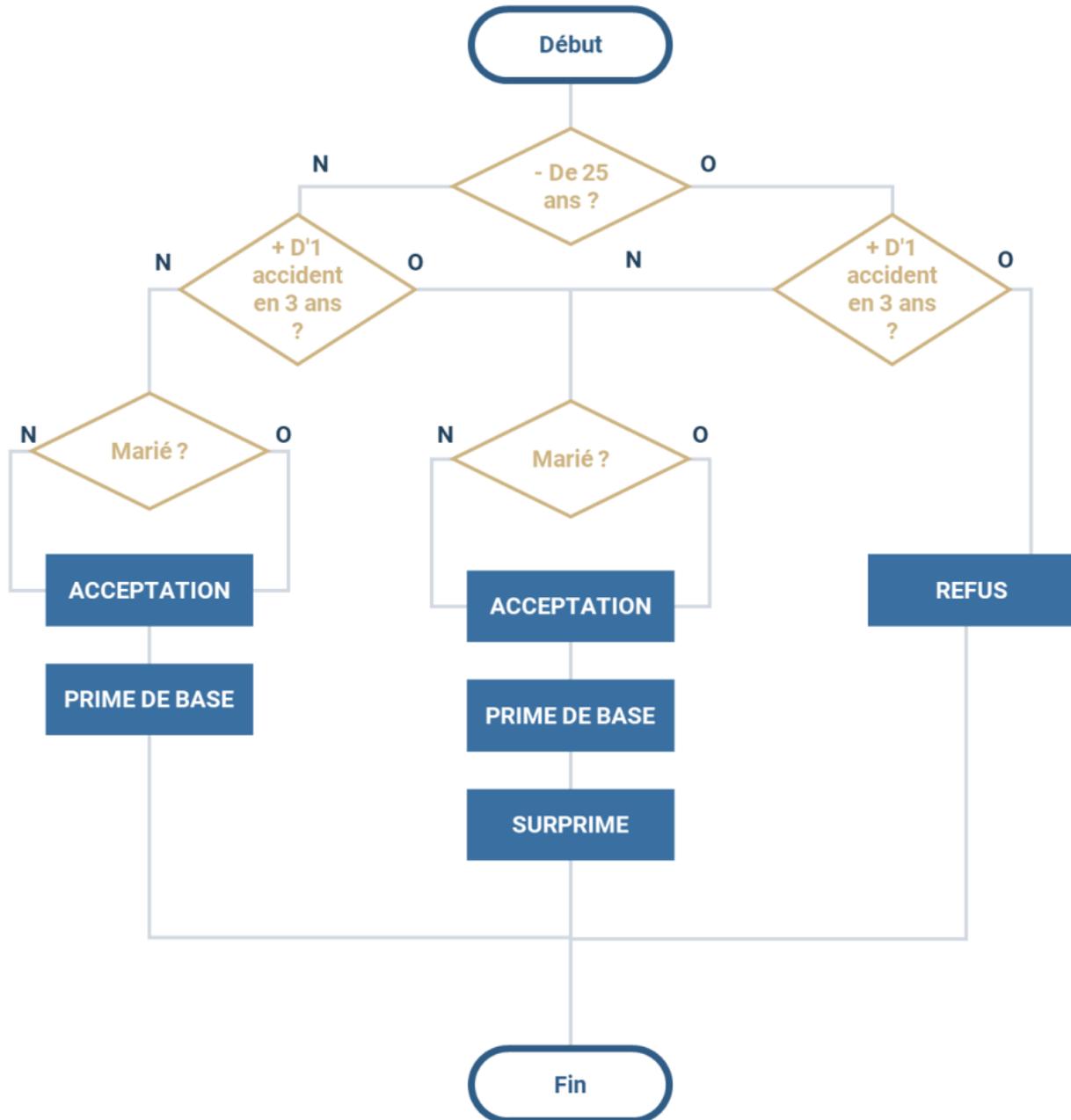


### Répartition par ancienneté

1 an	-
3 ans	700
5 ans	1 200
15 ans	500
23 ans	800
+ 23 ans	400

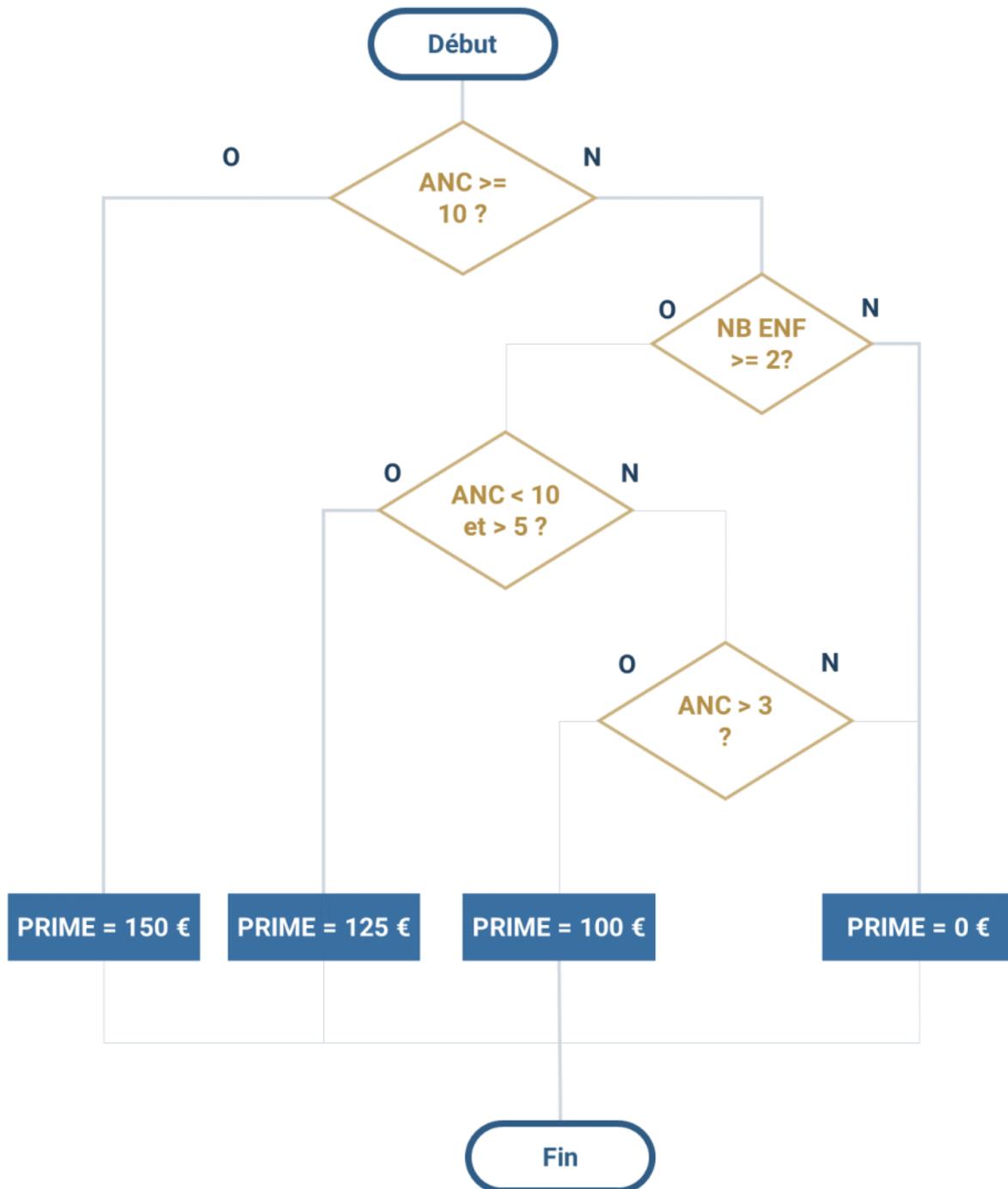


## CONCLUSION D'UN CONTRAT ASSURANCE



p. 90 **Solution n°34**

## ATTRIBUTION D'UNE PRIME MENSUELLE



p. 90 Solution n°35

## TRAITEMENT DES CANDIDATURES

