

Chapitre 19

Exercices

EXERCICE 1 – STRUCTURER LA PRESENTATION D'UNE ORGANISATION D'ACCUEIL

1. À partir des informations fournies, proposez un plan de présentation de l'organisation d'accueil (titres et sous-titres) respectant la limite de 6 pages maximum (ne rédigez pas le texte complet, mais structurez-le).

Le plan de présentation doit respecter la structure en **trois volets complémentaires** présentée dans le chapitre : contexte général, fonctionnement interne, environnement et positionnement. Il doit également intégrer le focus sur le service d'affectation, qui constitue le cœur de la présentation. La contrainte de **6 pages maximum** impose une grande rigueur dans la sélection des informations et l'équilibre des parties.

Plan proposé

Chapitre 1 – Présentation de l'organisation d'accueil et de mes missions

1. Le cabinet Compta Normandie : un acteur reconnu de l'expertise comptable en Basse-Normandie (2 pages)

1.1. Identification du cabinet et chiffres clés – Statut juridique, capital, date de création – Effectif et chiffre d'affaires – Implantation géographique (Caen) et zone d'intervention

1.2. Activités principales et clientèle ciblée – L'expertise comptable comme cœur de métier – Les services complémentaires : conseil social (paie), conseil juridique – La typologie des clients accompagnés (TPE-PME : bâtiment, commerce de détail, services)

2. L'organisation interne du cabinet (1,5 page)

2.1. La structure hiérarchique et la répartition des fonctions – L'expert-comptable, dirigeant et signataire des comptes – L'encadrement intermédiaire : les 3 chefs de mission – Les équipes opérationnelles : 16 collaborateurs comptables, 3 assistants administratifs, 2 apprentis

2.2. L'organisation par pôles et services – Le pôle révision comptable (où s'effectue le stage) – Le service social dédié à la gestion de la paie – Le pôle juridique pour les formalités courantes – *Renvoi à l'organigramme simplifié placé en annexe 1*

3. L'environnement professionnel du cabinet (1 page)

3.1. Le contexte réglementaire et déontologique – L'appartenance à l'Ordre des experts-comptables – Les obligations déontologiques (indépendance, confidentialité, secret professionnel) – Les évolutions réglementaires récentes (facturation électronique, normes d'audit)

3.2. L'environnement concurrentiel et partenarial – Le marché de l'expertise comptable en Basse-Normandie – Les partenaires institutionnels du cabinet (Ordre, syndicats professionnels, organismes de formation)

4. Le pôle révision comptable et mes missions de stagiaire (1,5 page)

4.1. Le positionnement et le fonctionnement du pôle révision – La place du pôle dans la chaîne de production du cabinet – La composition de l'équipe et la répartition des dossiers – Les outils utilisés par le pôle (logiciels métier, base documentaire interne)

4.2. Les missions confiées durant le stage de 8 semaines – *Présentation détaillée des missions sous forme de tableau (cf. question 3)*

Justification du plan

Ce plan respecte les principes énoncés dans le chapitre et s'adapte aux spécificités du cabinet Compta Normandie.

Respect du format imposé

La répartition prévue tient dans les 6 pages maximum : 2 pages pour la présentation générale, 1,5 page pour l'organisation interne, 1 page pour l'environnement, 1,5 page pour le focus sur le pôle d'accueil. La partie consacrée au service d'affectation occupe un quart du document, ce qui correspond à l'équilibre attendu : suffisamment développée pour démontrer la compréhension du contexte des missions, sans excès qui empiéterait sur le développement analytique du rapport.

Logique de progression

Le plan suit une **logique d'entonnoir** : il part du général (le cabinet dans son ensemble) pour se rapprocher progressivement du particulier (le pôle révision et les missions personnelles). Cette progression permet au lecteur de comprendre **où se situe le stagiaire** dans la chaîne de valeur de l'organisation, ce qui constitue un attendu central du rapport.

Adaptation au secteur

Le plan intègre une **partie réglementaire et déontologique** (3.1), qui est spécifique aux cabinets d'expertise comptable et qui aurait été inappropriée pour une présentation de PME industrielle. Cette adaptation au contexte sectoriel est essentielle : elle démontre une compréhension fine de l'environnement professionnel.

Articulation avec la suite du rapport

CORRIGÉ

Le focus sur le pôle révision comptable et les missions confiées **prépare directement** la suite du rapport : la situation de communication analysée et le développement analytique de la deuxième partie pourront s'appuyer sur les éléments présentés ici, sans redondance ni lacune.

Erreurs à éviter dans ce type de plan

Erreur fréquente	Conséquence	Correction apportée
Reprendre intégralement la brochure commerciale du cabinet	Discrédit du rapport (« copier-coller »)	Sélection ciblée des informations utiles
Détailler l'historique sur plusieurs pages	Dépassement du format de 6 pages	Historique limité à la date de création (1.1)
Lister exhaustivement tous les services	Présentation déséquilibrée	Mention synthétique et focus sur le pôle d'accueil
Omettre le contexte réglementaire propre aux cabinets	Présentation appauvrie	Partie 3.1 dédiée à cette dimension
Présenter les missions de manière prose et imprécise	Difficile à exploiter dans la suite du rapport	Présentation tabulaire structurée

2. Sélectionnez, parmi les informations données, celles qui doivent impérativement figurer dans la présentation générale de l'organisation (contexte, fonctionnement, environnement).

Le tableau 19.1 du chapitre identifie les **informations essentielles** à présenter sur l'organisation d'accueil. Cette sélection doit être appliquée rigoureusement à la situation du cabinet Compta Normandie, en distinguant les informations indispensables, celles qui peuvent être mentionnées si l'espace le permet, et celles qui doivent être écartées comme non pertinentes ou excessives.

Volet 1 – Contexte général

Information à retenir	Source	Justification
Statut juridique : SARL	Énoncé	Indispensable : permet d'identifier la forme juridique du cabinet et les implications associées
Secteur d'activité : expertise comptable	Énoncé	Indispensable : situe le cabinet dans son secteur professionnel et permet de contextualiser les missions
Localisation : Caen	Énoncé	Indispensable : ancre géographiquement l'activité et la clientèle

Information à retenir	Source	Justification
Effectif : 25 salariés	Énoncé	Indispensable : permet d'apprécier la taille de la structure et le mode d'organisation
Activités principales : expertise comptable, conseil social, conseil juridique	Énoncé	Indispensable : présente le périmètre d'intervention du cabinet

Informations à ajouter par recherche complémentaire : date de création, chiffre d'affaires annuel, identité de l'expert-comptable signataire. Ces informations, non fournies dans l'énoncé, devraient être recueillies auprès du cabinet et incluses dans la présentation pour la crédibilité du document.

Volet 2 – Fonctionnement interne

Information à retenir	Source	Justification
Composition des effectifs : 1 expert-comptable, 3 chefs de mission, 16 collaborateurs comptables, 3 assistants administratifs, 2 apprentis	Énoncé	Indispensable : permet de comprendre la structure hiérarchique et la répartition des compétences
Existence de pôles spécialisés : pôle révision, service social, pôle juridique	Énoncé	Indispensable : présente l'organisation matricielle du cabinet
Pôle d'affectation : pôle révision comptable	Énoncé	Indispensable : permet d'identifier le service où s'effectue le stage
Outils internes : logiciel interne, base de données clients	Énoncé	Pertinent : confère un ancrage opérationnel à la présentation

Volet 3 – Environnement

Information à retenir	Source	Justification
Clientèle ciblée : TPE-PME	Énoncé	Indispensable : caractérise le positionnement du cabinet et permet de comprendre le type de missions
Secteurs d'activité de la clientèle : bâtiment, commerce de détail, services	Énoncé	Indispensable : précise la nature des dossiers traités
Cadre réglementaire : appartenance à l'Ordre des experts-comptables, obligations déontologiques	À ajouter	Indispensable pour un cabinet : structure son fonctionnement et ses obligations

Informations à écarter ou à limiter strictement

Plusieurs informations, parfois proposées spontanément par les étudiants, doivent être **écartées** ou limitées au strict minimum :

Information	Raison de l'exclusion
Historique détaillé du cabinet sur plusieurs paragraphes	Le cours rappelle : « Évitez les présentations trop détaillées de l'historique »
Reprise intégrale de la plaquette commerciale	Discrédite le rapport en lui donnant une dimension promotionnelle
Description individuelle de chaque salarié	Inutile et chronophage pour le lecteur
Liste exhaustive de tous les clients du cabinet	Atteinte à la confidentialité, sans valeur ajoutée
Présentation détaillée des concurrents nominativement	Risque de manquement à la confraternité
Photos du cabinet ou des locaux	Inadaptées au format d'un rapport académique

Principe directeur de la sélection

Le cours rappelle un principe simple : « *Conservez uniquement les informations utiles pour comprendre vos missions et votre situation de communication.* » À chaque information envisagée, l'étudiant doit se poser la question : « **Cette information sera-t-elle nécessaire pour comprendre la suite de mon rapport ?** » Si la réponse est négative, l'information doit être écartée, quelle que soit son intérêt intrinsèque.

3. Présentez sous forme de tableau les missions qui vous sont confiées (au moins 3 missions) en précisant : mission, description, outils utilisés, objectifs.

La présentation tabulaire des missions est explicitement recommandée par le chapitre (tableau 19.2). Elle présente plusieurs avantages : elle rend l'information immédiatement lisible, elle évite les formulations vagues, elle facilite la comparaison entre missions, et elle prépare la sélection des missions qui seront approfondies dans la suite du rapport.

Tableau de présentation des missions confiées

Mission	Description détaillée	Outils numériques	Objectifs assignés
Préparation des dossiers de révision pour la	Constitution du dossier permanent et du dossier de l'exercice : classement des pièces	Sage Génération Experts, Cegid Loop,	Préparer des dossiers de révision conformes aux normes professionnelles,

Mission	Description détaillée	Outils numériques	Objectifs assignés
clôture annuelle	justificatives, contrôle des soldes d'ouverture et de clôture, préparation des feuilles maîtresses (immobilisations, stocks, créances, dettes), pointage des comptes selon les cycles de révision. Travail réalisé sur un portefeuille de 4 dossiers clients (TPE du bâtiment et du commerce).	Excel (feuilles de calcul de révision)	permettant aux chefs de mission d'effectuer les contrôles de cohérence et de valider les comptes annuels
Pointage des comptes clients et fournisseurs	Lettrage des comptes auxiliaires : rapprochement entre les écritures comptables (factures, règlements, avoirs) afin d'identifier les soldes en attente, les anomalies de lettrage et les écarts. Préparation des relances clients pour les créances impayées de plus de 60 jours. Travail effectué sur 6 dossiers clients pendant le stage.	Sage Comptabilité, fonctionnalités de lettrage automatique, Excel pour le suivi des anomalies	Apurer les comptes auxiliaires en vue de la clôture annuelle, identifier les créances à risque, alimenter les échanges avec les clients pour la collecte de pièces
Participation à la préparation de tableaux de bord pour certains clients	Collecte des indicateurs clés (chiffre d'affaires, marges, charges principales, trésorerie), mise à jour mensuelle des tableaux de bord, mise en forme graphique des évolutions, préparation des commentaires synthétiques pour les chefs de mission. Travail mené sur 3 clients PME du commerce de détail, dans le cadre de missions de conseil étendu.	Excel avancé (tableaux croisés dynamiques, graphiques), Power BI (initiation), logiciel de comptabilité Sage pour l'extraction des données	Fournir aux clients des outils de pilotage mensuel, faciliter les échanges entre les clients et leur chef de mission, démontrer la valeur ajoutée du cabinet au-delà de la production comptable
Mise à jour de la base de données clients dans le logiciel interne	Vérification de l'exhaustivité et de l'exactitude des données clients : coordonnées, formes juridiques, dates d'exercice, contacts internes, missions facturées. Saisie des modifications signalées par les chefs de mission. Création de fiches pour les nouveaux clients.	Logiciel interne de gestion clients du cabinet, modèles de fiches normalisés	Garantir la qualité des données utilisées pour la facturation, le suivi des dossiers et la communication avec les clients ; améliorer l'efficacité administrative du cabinet

Justification du choix et de la présentation des missions

Sur le choix des missions

Les quatre missions retenues correspondent à celles indiquées dans l'énoncé. Elles présentent une **diversité intéressante** : missions techniques de production comptable (révision, pointage), missions à valeur ajoutée (tableaux de bord), missions administratives (mise à jour de la base). Cette diversité permet au stagiaire de démontrer :

- une **polyvalence** dans les tâches effectuées ;
- une **progression** dans la complexité des missions (les tableaux de bord ne sont confiés qu'après confirmation de la maîtrise des tâches de base) ;
- une **compréhension du fonctionnement d'un cabinet**, dont l'activité combine production réglementée et conseil personnalisé.

Sur la formulation des descriptions

Chaque description respecte les recommandations du cours :

- elle **précise les tâches concrètes** réalisées (« lettrage des comptes auxiliaires », « préparation des feuilles maîtresses »), plutôt qu'une formulation vague (« j'ai fait de la comptabilité ») ;
- elle **quantifie** lorsque c'est possible (« portefeuille de 4 dossiers », « 6 dossiers clients », « 3 clients PME ») ;
- elle **précise le contexte** des missions (type de clients, secteurs concernés).

Sur l'identification des outils

Les outils mentionnés sont **précis et identifiables**. Cette précision n'est pas anecdotique : elle démontre une compétence technique et permettra, dans la suite du rapport, d'évoquer l'impact des outils numériques sur l'organisation du travail comptable.

Sur la formulation des objectifs

Les objectifs ne sont pas formulés en termes de tâches (« faire le pointage »), mais en termes de **finalités professionnelles** (« apurer les comptes auxiliaires en vue de la clôture », « fournir aux clients des outils de pilotage »). Cette formulation oriente le lecteur vers la **valeur ajoutée** des missions, et non sur leur seul aspect opérationnel.

Mission à retenir pour la suite du rapport

Parmi ces quatre missions, la **préparation des tableaux de bord clients** apparaît comme la plus prometteuse pour la suite du rapport, pour plusieurs raisons :

- elle mobilise une **diversité d'outils numériques** (Excel, Power BI, Sage), ce qui permettra des développements riches sur la dimension numérique ;
- elle implique une **communication avec les clients** (présentation des tableaux, commentaires, échanges), ce qui peut alimenter l'analyse d'une situation de communication ;

- elle se prête à une **analyse critique** : pertinence des indicateurs choisis, qualité de la mise en forme, efficacité de la communication des résultats ;
- elle s'inscrit dans une **dynamique de transformation** du métier de cabinet, ce qui constitue un sujet d'actualité valorisable.

Les autres missions, plus techniques, constituent un socle de présentation mais offrent moins de matière analytique pour le développement de la deuxième partie du rapport.

EXERCICE 2 – ANALYSER UNE REUNION DE PREPARATION DE CLOTURE CHEZ BETA INDUSTRIE

1. Rédigez la description factuelle de cette situation (5 à 10 lignes) en respectant la distinction entre faits et jugements.

La description factuelle constitue le **socle de toute analyse de communication**. Comme le rappelle le chapitre, elle doit comporter le contexte (date, lieu, durée), les acteurs (fonctions et rôles), l'objectif, les supports et le déroulement chronologique. Elle doit également respecter une exigence méthodologique essentielle : la **distinction stricte entre les faits et les jugements**. Cette distinction est centrale car elle conditionne la crédibilité de l'analyse critique qui suivra.

Distinction préalable – Faits et jugements

Avant de rédiger, il convient de catégoriser les éléments disponibles dans l'énoncé selon qu'ils relèvent du fait observable ou du jugement subjectif.

Élément	Catégorie	Place dans la description
Date : 3 juin 2025	Fait	Description factuelle
Durée : 1 h	Fait	Description factuelle
Participants identifiés (DAF, comptables, etc.)	Fait	Description factuelle
Supports utilisés (Excel projeté)	Fait	Description factuelle
Présence d'interruptions (appels, retards)	Fait	Description factuelle
« Manque de clarté » sur certains postes	Jugement	À reporter dans l'analyse critique
« Discussion écourtée faute de temps »	Mixte (fait + interprétation)	Le fait : la discussion s'est terminée avant épuisement de l'ordre du jour. Le jugement : « faute de temps »

CORRIGÉ

Élément	Catégorie	Place dans la description
« Vocabulaire technique non reformulé »	Constatation factuelle	Description factuelle

Description factuelle rédigée

Le 3 juin 2025, j'ai assisté en tant que stagiaire à une réunion interne du service comptabilité de Beta Industrie, organisée en présence du directeur financier, de quatre comptables, d'un assistant administratif et de moi-même. La réunion, d'une durée d'une heure, avait pour objectif de préparer la clôture semestrielle : rappel du calendrier, répartition des tâches et identification des points de vigilance. Les supports utilisés étaient un tableau Excel projeté au vidéoprojecteur ainsi que des échanges oraux entre les participants. Le directeur financier a ouvert la réunion en présentant le calendrier et les principales échéances, puis l'un des comptables a exposé les chiffres provisoires du semestre. Au cours de la réunion, trois interruptions ont été observées : deux appels téléphoniques d'un comptable et l'arrivée tardive de deux participants. Le vocabulaire technique mobilisé n'a pas fait l'objet de reformulations. La réunion s'est achevée à l'heure prévue, alors que plusieurs points de l'ordre du jour n'avaient pas été abordés.

Justification de la rédaction

Cette description respecte rigoureusement les exigences méthodologiques du chapitre.

Respect de la consigne quantitative

La description tient en 10 lignes environ, conforme à la fourchette demandée (5 à 10 lignes). Elle évite à la fois la concision excessive (qui appauvrirait la matière disponible pour l'analyse) et la verbosité (qui empiéterait sur la partie analytique du rapport).

Distinction stricte entre faits et jugements

Tous les éléments rapportés sont **vérifiables et observables** par un tiers ayant assisté à la même réunion. Aucune appréciation qualitative (« réunion mal organisée », « communication défailante », « manque de clarté ») n'est mobilisée à ce stade. Ces appréciations seront réservées à la partie analytique de la question suivante, où elles trouveront leur place légitime.

À titre d'illustration, l'élément initial « manque de clarté sur certains postes comptables présentés » est reformulé de manière purement factuelle : « Le vocabulaire technique mobilisé n'a pas fait l'objet de reformulations. » Cette reformulation transforme un jugement (« manque de clarté ») en un constat objectif (« absence de reformulation »), qui sera ensuite analysé.

Couverture complète des éléments attendus

La description comporte l'ensemble des composantes recommandées :

Composante attendue	Présence dans la description
Date	« Le 3 juin 2025 »
Lieu	Implicite : « au sein du service comptabilité de Beta Industrie »
Durée	« d'une durée d'une heure »
Participants (fonctions et nombre)	« directeur financier, quatre comptables, un assistant administratif, moi-même »
Rôle du stagiaire	« en tant que stagiaire » (rôle d'observateur)
Objectif	« préparer la clôture semestrielle » (et détail des trois sous-objectifs)
Supports	« tableau Excel projeté au vidéoprojecteur » et « échanges oraux »
Déroulement chronologique	Présentation linéaire des étapes (ouverture, présentation des chiffres, interruptions, clôture)

Posture du stagiaire

La description précise le **rôle d'observateur** du stagiaire, qui n'intervient pas activement dans la réunion. Cette précision est importante car elle situe la posture du stagiaire et permet de comprendre, dans la suite du rapport, depuis quel point de vue l'analyse est conduite.

2. Analysez la qualité de la communication en identifiant les points forts, les limites et les conséquences possibles.

L'analyse critique constitue le cœur du développement attendu dans le rapport. Elle ne se limite pas à juger globalement la réunion (« bonne » ou « mauvaise »), mais cherche à identifier de manière structurée les éléments qui ont contribué à son efficacité et ceux qui l'ont limitée. Le tableau 19.3 du chapitre propose une grille d'analyse en plusieurs dimensions (messages, canaux, gestion du temps, feed-back), qui peut être adaptée à la situation observée.

Les points forts de la réunion

Plusieurs éléments positifs méritent d'être soulignés, car ils témoignent d'une démarche organisationnelle structurée.

Une réunion organisée autour d'un objectif clair

La réunion est convoquée pour un objectif précis et professionnel : la préparation de la clôture semestrielle. Cet objectif est annoncé en début de réunion par le directeur financier, qui rappelle « le calendrier et les principales échéances ». Cette clarification initiale constitue une bonne pratique : elle permet aux participants de comprendre ce qui est attendu d'eux et de structurer leur attention sur les thèmes pertinents.

Une combinaison pertinente de supports visuels et oraux

L'utilisation d'un tableau Excel projeté permet d'**ancrer la discussion sur des données concrètes** et de fournir un référent visuel commun à l'ensemble des participants. Cette pratique est conforme à ce que le chapitre rappelle sur l'importance des supports : un diaporama ou un tableau projeté renforce la clarté des messages techniques. La présentation orale des chiffres provisoires par l'un des comptables vient compléter utilement ce support visuel.

Une représentation hiérarchique cohérente

La présence simultanée du directeur financier, des comptables opérationnels, de l'assistant administratif et du stagiaire traduit une **représentation diversifiée de la chaîne hiérarchique** du service. Cette configuration permet à la fois la transmission d'informations stratégiques (du DAF vers l'équipe) et la remontée d'éléments opérationnels (de l'équipe vers le DAF). Elle favorise une vision partagée des enjeux.

Une logique de répartition collective des tâches

Le fait de prévoir une « répartition des tâches » à l'ordre du jour démontre une volonté de **coordination explicite**, plutôt qu'une attribution implicite ou autoritaire. Cette pratique favorise l'engagement des participants dans le projet collectif que constitue la clôture semestrielle.

Les limites de la réunion

Plusieurs faiblesses, identifiées dans le déroulement observé, doivent faire l'objet d'une analyse critique.

Une gestion défaillante du temps

La principale faiblesse identifiée est la **mauvaise gestion du temps**. La réunion s'est terminée à l'heure prévue alors que plusieurs points de l'ordre du jour n'avaient pas été abordés. Ce constat révèle :

- une **absence de chronométrage** des différentes étapes de la réunion : aucun temps n'a été alloué à chaque point de l'ordre du jour ;
- une **absence de priorisation** : les points abordés en début de réunion ont consommé l'essentiel du temps disponible, ce qui a empêché de traiter les points suivants ;
- une **absence de discipline collective** : le directeur financier, en tant qu'animateur, n'a pas redirigé la discussion ou écourté certaines interventions pour respecter l'ordre du jour.

Cette défaillance est d'autant plus problématique qu'elle concerne une réunion de **préparation d'échéance critique** (la clôture semestrielle), où chaque point non traité peut avoir des conséquences opérationnelles.

Une perméabilité aux interruptions

Les trois interruptions observées (deux appels téléphoniques, deux arrivées tardives) traduisent une **absence de cadre clair** pour la réunion. Plusieurs bonnes pratiques n'ont visiblement pas été instaurées :

- les téléphones portables n'ont pas été mis en silencieux ou laissés à l'extérieur de la salle ;
- les horaires de début de réunion n'ont pas été respectés par tous les participants, sans qu'aucun rappel à l'ordre ne soit fait ;
- l'animateur n'a pas marqué de pause pour réintégrer les retardataires dans la discussion en cours.

L'effet cumulatif de ces interruptions fragmente l'attention collective et nuit à la productivité de la réunion.

Une déficience pédagogique sur le vocabulaire technique

L'absence de reformulation du vocabulaire technique constitue une **limite communicationnelle majeure**. Plusieurs publics étaient présents :

- les comptables et le directeur financier maîtrisent vraisemblablement ce vocabulaire ;
- l'assistant administratif et le stagiaire ne le maîtrisent pas nécessairement à parts égales.

Sans reformulation, une partie de l'auditoire **n'a pas pleinement compris** les chiffres présentés. Cette exclusion silencieuse pose plusieurs problèmes : elle prive certains participants de l'information nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches, elle limite leur capacité à apporter des questions ou des éclairages, et elle peut décourager les participants moins experts de s'exprimer dans les réunions futures.

Une absence de validation et de feed-back

L'énoncé n'évoque aucun mécanisme de **vérification de la compréhension** ni de **validation des décisions prises** au cours de la réunion. Les participants ne semblent pas avoir été invités à reformuler ce qu'ils retiennent, à confirmer leurs engagements, ou à poser des questions de clarification. Cette absence de boucle de feed-back fragilise considérablement la mise en œuvre ultérieure des décisions.

L'absence de compte rendu

Aucun compte rendu écrit de la réunion n'est mentionné. Si tel est effectivement le cas, cela représente une **lacune importante** : les décisions prises, les responsabilités attribuées et les échéances fixées risquent de ne pas être suivies de manière homogène. Les participants peuvent en avoir des interprétations divergentes, ce qui sera source de tensions ultérieures.

Les conséquences possibles sur la préparation de la clôture semestrielle

Les limites identifiées ne sont pas anodines : elles produisent des effets concrets sur la suite du processus de clôture.

Le risque de retard sur le calendrier

CORRIGÉ

Les points non traités au cours de la réunion devront être abordés ultérieurement, soit lors d'une nouvelle réunion (avec un coût organisationnel), soit par des échanges informels entre les participants (avec un risque de perte d'information). Dans les deux cas, le calendrier prévisionnel de la clôture risque de glisser, ce qui peut compromettre le respect des échéances réglementaires.

Le risque d'erreurs dans la production comptable

L'incompréhension partielle du vocabulaire technique par certains participants peut conduire à des erreurs d'exécution. Un assistant administratif qui n'a pas compris une consigne ne demandera pas nécessairement de clarification en réunion (par crainte de paraître ignorant) et exécutera la tâche avec sa propre interprétation. Le risque d'erreur dans la clôture est alors significatif.

Le risque de tensions internes

L'absence de feed-back et de compte rendu peut provoquer des **divergences d'interprétation** entre les participants. Dans quelques jours, lors de la mise en œuvre des décisions, des désaccords pourront apparaître sur la nature exacte des engagements pris, sur les responsabilités attribuées, sur les délais à respecter. Ces désaccords génèrent des tensions et alimentent les conflits internes du service.

Le risque de désengagement des participants

À moyen terme, des réunions perçues comme **inefficaces** par les participants génèrent un désengagement progressif : les comptables peuvent venir aux réunions sans préparation, considérer que leur présence n'est pas indispensable, ou se déresponsabiliser des décisions prises collectivement. C'est un cercle vicieux qui dégrade durablement la culture managériale du service.

Le risque de qualité dégradée du dialogue avec l'expert-comptable et le commissaire aux comptes

À l'extérieur du service, les éventuels manquements dans la préparation de la clôture peuvent compliquer les échanges avec les intervenants externes (expert-comptable conseil, commissaire aux comptes). Une clôture mal préparée se traduit par des demandes d'information tardives, des justifications laborieuses et un risque accru de réserves ou de remarques formulées par les contrôleurs externes.

3. Proposez au moins trois améliorations concrètes relatives aux supports, à la gestion du temps et à la clarification des rôles et consignes.

Les améliorations doivent être à la fois **précises** (que faire concrètement ?), **opérationnelles** (réalisables dans le cadre du service) et **justifiées** (en quoi corrigent-elles les limites identifiées ?). Trois grandes catégories d'améliorations sont proposées, chacune comportant plusieurs actions concrètes.

Amélioration n° 1 – Refonte des supports de communication de la réunion

Action 1.1 – Préparer et diffuser des documents préparatoires en amont

Le directeur financier ou le responsable comptable devrait transmettre, **48 heures avant la réunion**, un dossier de préparation comprenant :

- l'**ordre du jour détaillé** avec un temps alloué à chaque point ;
- les **chiffres provisoires du semestre** dans un format synthétique (tableau d'une à deux pages) ;
- un **glossaire des termes techniques** susceptibles d'être employés au cours de la réunion ;
- les **questions ou points d'attention** que chaque participant est invité à préparer.

Justification : cette pratique permet à chaque participant de **prendre connaissance des éléments à froid**, de préparer ses interventions, et d'arriver en réunion avec un niveau de compréhension homogène. Elle réduit considérablement le temps consacré à la simple présentation des chiffres et libère du temps pour la discussion productive.

Action 1.2 – Compléter le tableau Excel projeté par un support pédagogique

Le support utilisé en réunion devrait être **enrichi visuellement** :

- ajouter des **schémas synthétiques** présentant les principales évolutions par rapport au semestre précédent ;
- intégrer une **dia explicative** pour chaque poste comptable significatif, présentant en quelques mots la signification du poste et l'évolution observée ;
- prévoir un **récapitulatif visuel des engagements pris** en fin de réunion (qui fait quoi, pour quand).

Justification : cette amélioration permet d'**ancrer visuellement** les informations transmises et de prévenir les difficultés de compréhension. Un schéma synthétique est plus facile à mémoriser qu'une succession de chiffres dans un tableau Excel.

Action 1.3 – Rédiger systématiquement un compte rendu écrit

À l'issue de chaque réunion, un **compte rendu structuré** doit être rédigé et diffusé dans un délai de 24 heures :

- rappel de l'objectif et des participants ;
- synthèse des points abordés ;
- liste des **décisions prises** ;
- tableau des **actions à mener** avec responsables et échéances ;
- liste des points non traités, à reporter à une réunion ultérieure.

Justification : le compte rendu constitue la **mémoire formelle** de la réunion. Il permet à chaque participant de vérifier ses engagements, à l'animateur de suivre la mise en œuvre des décisions, et au service de capitaliser sur les enseignements de chaque réunion.

Amélioration n° 2 – Refonte de la gestion du temps et des prises de parole

Action 2.1 – Établir un ordre du jour chronométré

Avant chaque réunion, l'ordre du jour doit être **structuré dans le temps** :

- chaque point doit se voir attribuer une **durée précise** (5 minutes, 10 minutes, 20 minutes) ;

- les points les plus stratégiques doivent être placés en début de réunion, lorsque l'attention est maximale ;
- une **marge de manœuvre** de 10 % du temps total doit être réservée pour les imprévus ;
- un **temps de synthèse** de 5 à 10 minutes doit être prévu en fin de réunion pour reformuler les engagements.

Justification : le chronométrage par thème, recommandé dans le tableau 19.3 du chapitre, contraint l'animateur et les participants à respecter la dynamique collective. Il évite que les premiers points consomment tout le temps disponible au détriment des suivants.

Action 2.2 – Définir des règles claires de prise de parole

Plusieurs règles peuvent être instaurées dès le début de la réunion :

- **silence des téléphones** : les participants placent leurs téléphones en silencieux et les laissent en dehors de la table de réunion ;
- **horaire d'arrivée** : les participants doivent être présents à l'heure de début ; les retardataires ne peuvent pas demander à revenir sur les points déjà traités ;
- **prise de parole structurée** : chacun lève la main pour intervenir, l'animateur distribue les tours de parole ;
- **interventions ciblées** : chaque intervention doit s'inscrire dans le thème en cours et apporter une valeur ajoutée.

Justification : ces règles, simples à instaurer, transforment radicalement le **cadre relationnel** de la réunion. Elles signalent que la réunion est un **temps de travail formalisé**, et non un espace informel d'échanges parallèles. Elles favorisent également l'expression de tous les participants, et non seulement des plus expansifs.

Action 2.3 – Confier explicitement l'animation à un participant

L'animation de la réunion doit être **explicitement attribuée**, soit au directeur financier, soit à un comptable désigné. L'animateur a pour mission :

- de **rappeler l'objectif** au début de la réunion ;
- de **gérer le temps** par thème ;
- de **distribuer les tours de parole** ;
- de **redire les conclusions** à la fin de chaque point ;
- de **synthétiser les engagements** en fin de réunion.

Justification : sans animateur identifié, la réunion glisse vers l'auto-organisation des échanges, qui favorise les participants les plus à l'aise et exclut les plus discrets. Un animateur structurant garantit l'efficacité collective.

Amélioration n° 3 – Refonte de la clarification des rôles et des consignes

Action 3.1 – Définir le rôle de chaque participant en début de réunion

Au lancement de la réunion, l'animateur doit **rappeler le rôle de chaque participant** :

- qui présente quoi (le comptable X présente les chiffres provisoires) ;
- qui décide quoi (le DAF arbitre sur les priorités de la clôture) ;
- qui est en posture d'écoute ou d'apport (l'assistant administratif, le stagiaire) ;
- qui est responsable de rédiger le compte rendu.

Justification : la clarification des rôles évite les **conflits d'attribution** et permet à chacun de se positionner correctement dans l'interaction. Elle est particulièrement utile pour des participants qui ne sont pas habitués au format des réunions (assistant administratif, stagiaire).

Action 3.2 – Reformuler systématiquement le vocabulaire technique

Lorsqu'un participant emploie un terme technique non évident, l'animateur doit **inviter à la reformulation** : « Peux-tu expliquer ce que tu entends par "lettrage des comptes auxiliaires" pour t'assurer que tout le monde te suit ? » Cette pratique présente plusieurs avantages :

- elle **inclut les participants moins experts** dans la conversation ;
- elle **renforce la maîtrise des concepts** par celui qui les présente, en l'obligeant à formuler simplement ;
- elle **prévient les malentendus** qui se traduiraient par des erreurs d'exécution.

Justification : cette pratique, simple à instaurer, transforme une faiblesse récurrente (le vocabulaire technique non reformulé) en une opportunité pédagogique. Elle s'inscrit dans une démarche de **communication inclusive**, valorisée dans les bonnes pratiques de management contemporain.

Action 3.3 – Conclure chaque point par une validation explicite

À l'issue de chaque point de l'ordre du jour, l'animateur doit **formaliser une boucle de validation** :

- **synthèse** : « Donc, sur ce point, nous avons décidé que... » ;
- **vérification** : « Est-ce que cela vous convient ? Y a-t-il des éléments à ajouter ? » ;
- **attribution** : « Qui prend en charge cette tâche ? Pour quelle échéance ? » ;
- **transition** : « Nous pouvons donc passer au point suivant. »

Justification : cette pratique de validation garantit que chaque décision est **explicitement formulée, partagée et acceptée**. Elle prévient les divergences d'interprétation et facilite la mise en œuvre ultérieure des décisions.

4. ConstReliez votre analyse aux notions de l'UE 13 en citant au moins deux éléments vus en cours (ex. communication orale, supports numériques, gestion du temps de parole, feed-back).

L'articulation entre l'analyse et les notions du programme constitue une exigence centrale du rapport de stage DCG. Elle démontre que le stagiaire ne se contente pas d'observer empiriquement une situation, mais qu'il mobilise des **outils conceptuels** pour structurer son analyse et lui conférer une valeur académique. Quatre notions de l'UE 13 sont mobilisées ici de manière articulée.

Notion n° 1 – Le schéma de la communication et la grille d'analyse multidimensionnelle

CORRIGÉ

Le cours d'UE 13 présente le **schéma classique de la communication** (émetteur, message, canal, récepteur, code, contexte, feed-back), qui sert de référence pour l'analyse de toute situation de communication. La grille d'analyse mobilisée dans le tableau 19.3 du manuel (messages, canaux, gestion du temps, feed-back) en est une déclinaison opérationnelle.

Application à la situation observée

L'analyse de la réunion mobilise directement ce schéma à plusieurs niveaux :

- **L'émetteur principal** (le directeur financier) et les **émetteurs secondaires** (les comptables, l'assistant administratif) ont été identifiés avec précision, ce qui permet de comprendre l'asymétrie hiérarchique de la communication.
- **Les messages** transmis ont été analysés sous l'angle de leur clarté (vocabulaire technique non reformulé) et de leur réception différenciée selon les participants.
- **Les canaux** mobilisés (oral, support visuel projeté) ont été identifiés et leur articulation discutée (présence du tableau Excel mais absence de support écrit individualisé).
- **Le feed-back**, ou plutôt son absence, a été analysé : aucun mécanisme de validation ou de reformulation n'a été mis en œuvre.
- **Les bruits** (interruptions téléphoniques, retards) ont été identifiés comme des perturbations du processus communicationnel.
- **Le contexte** (préparation d'une clôture critique) a été pris en compte dans l'évaluation des enjeux.

Cette mobilisation systématique du schéma de la communication confère à l'analyse une **rigueur conceptuelle** qui dépasse le simple commentaire empirique.

Notion n° 2 – Les supports numériques de présentation et la gestion du temps de parole

Le cours d'UE 13 (et plus particulièrement le chapitre 16 du manuel sur les fonctionnalités d'un outil de traitement de texte, ainsi que le chapitre 23 sur les supports numériques de présentation) souligne l'importance d'un **usage maîtrisé des supports visuels** dans la communication professionnelle. Les supports ne sont pas neutres : ils orientent l'attention, structurent le discours et facilitent (ou compliquent) la compréhension.

Application à la situation observée

L'analyse de la réunion mobilise cette notion sous plusieurs angles :

- **l'usage du tableau Excel projeté** a été identifié comme un point fort initial (ancrage visuel des chiffres) ;
- **l'absence de support écrit individualisé** distribué aux participants a été identifiée comme une limite (impossibilité de prendre des notes structurées, de revenir sur les chiffres présentés) ;
- les **propositions d'amélioration** intègrent des recommandations précises sur l'enrichissement des supports : schémas explicatifs, glossaire, récapitulatif visuel des engagements ;

- la **gestion du temps de parole**, autre notion centrale de l'UE 13, a été identifiée comme défailante et fait l'objet de recommandations explicites (ordre du jour chronométré, animation structurée, distribution des tours de parole).

Cette articulation entre l'analyse et les notions du cours démontre la **maîtrise conceptuelle** du stagiaire et sa capacité à transformer un savoir académique en grille d'analyse opérationnelle.

Notion n° 3 – La communication écrite et le compte rendu

Le cours d'UE 13 traite explicitement des **écrits professionnels** (chapitre 13 du manuel sur les exigences d'un écrit professionnel) et de leur rôle dans la coordination des équipes. Le compte rendu de réunion constitue l'un des écrits professionnels les plus couramment mobilisés en contexte de travail.

Application à la situation observée

L'analyse identifie l'**absence de compte rendu** comme une lacune importante de la pratique du service. Cette lacune n'est pas anodine : elle prive le collectif d'un outil de coordination essentiel et compromet la traçabilité des engagements.

Les recommandations formulées (rédaction systématique d'un compte rendu structuré, diffusion sous 24 heures, contenu standardisé incluant les décisions et les actions à mener) s'appuient directement sur les principes étudiés en UE 13 : précision, neutralité, structure, accessibilité. Le compte rendu apparaît ainsi non pas comme une formalité administrative, mais comme un **outil de management** à part entière, dont la qualité conditionne l'efficacité collective.

Notion n° 4 – La communication verbale et non verbale

Le cours d'UE 13 distingue la **communication verbale** (le contenu du discours, le vocabulaire mobilisé, la syntaxe employée) et la **communication non verbale** (les postures, les silences, les gestes, le respect des règles implicites du groupe). Ces deux dimensions s'articulent en permanence dans toute situation de communication professionnelle.

Application à la situation observée

L'analyse a mobilisé cette double dimension :

- au plan **verbal**, la qualité du vocabulaire (technique, non reformulé), la clarté des messages et l'articulation des prises de parole ont été examinées ;
- au plan **non verbal**, les phénomènes d'interruption (téléphones, retards) ont été analysés comme des **signaux** envoyés au collectif sur l'importance accordée à la réunion. Le fait qu'un participant accepte d'être interrompu par un appel téléphonique en pleine réunion, sans réaction de l'animateur, traduit un message implicite : la réunion n'est pas suffisamment prioritaire pour exiger une attention exclusive. Ce signal, répété, finit par dégrader la culture collective.

Cette dimension non verbale est essentielle car elle révèle ce que les discours officiels ne disent pas : le **niveau réel d'investissement** du collectif dans la réussite de la clôture semestrielle.

Synthèse de l'articulation cours-analyse

Notion mobilisée	Provenance dans le programme UE 13	Application à la situation
Schéma de la communication et grille d'analyse	Chapitres 1-2 sur les fondements de la communication	Analyse structurée des éléments de la réunion
Supports numériques et gestion du temps	Chapitres 16 et 23 sur les outils numériques	Analyse des supports utilisés et recommandations
Écrits professionnels et compte rendu	Chapitre 13 sur les exigences d'un écrit professionnel	Identification de l'absence de compte rendu et recommandations
Communication verbale et non verbale	Chapitres sur la communication orale et l'expression	Analyse des dimensions explicites et implicites de la réunion

Synthèse

L'analyse d'une situation de communication ne se réduit pas à un récit subjectif des événements observés. Elle suppose la **mobilisation rigoureuse d'outils conceptuels** issus du programme du DCG, qui permettent de transformer une expérience empirique en une démonstration argumentée. C'est précisément cette articulation entre **observation de terrain et apports théoriques** que le jury de l'épreuve cherche à évaluer. Un rapport de stage qui se contenterait de raconter ce qui s'est passé serait sanctionné, quelle que soit la qualité littéraire du récit. À l'inverse, un rapport qui mobilise systématiquement les notions du cours pour structurer son analyse démontre la maîtrise des compétences attendues et constitue la marque d'une véritable préparation académique à l'épreuve.