

Le rapport d'étonnement, un retour terrain franc et honnête

Par **Julie Le Bolzer, journaliste** | 06/02/2014

De plus en plus d'organisations ont recours au rapport d'étonnement : un document où le collaborateur nouvellement embauché est convié à faire part de ses premières impressions sur le fonctionnement de l'entreprise. Bénéfices pour le recruteur et le recruté.

Attention, il ne s'agit pas d'un rapport de stage. Cet exercice s'adresse aux nouvelles recrues : les collaborateurs fraîchement recrutés qui bénéficient encore d'un « œil neuf » sur l'ambiance, l'organisation et les *process* qui ont cours au sein de l'entreprise. « *L'idée est de miser sur ce regard privilégié qui n'a pas encore été "pollué" par le tout venant, les habitudes et la culture de l'entreprise* », insiste Pascal Christin, expert en management, consultant et formateur chez CSP Formation*. L'intitulé parle de lui-même : le rapport d'étonnement consiste à interroger le nouveau salarié sur **ce qui l'a étonné, surpris, interloqué, déconcerté, dérouté, sidéré, stupéfié...** « *Positivement ou pas !*, souligne Pascal Christin. *Le rapport d'étonnement n'est intéressant que s'il a pour piliers la confiance, la transparence et la confidentialité : c'est entre le manager (et le RRH) et le collaborateur que ça se passe. Sinon, ce dernier ne se « lâchera » pas !* »

Un cadre pour guider la réflexion

Autre clé pour faire du rapport d'étonnement un outil de management et RH efficient : lui donner un certain cadre, « *une structure qui guide en quelque sorte le collaborateur, en lui fournissant des pistes de réflexion*, dit l'expert. *L'exercice se révélera trop compliqué, voire déstabilisant si le salarié doit partir d'une page blanche.* » Aussi, le plus souvent, même s'il revêt des formes extrêmement variées, le rapport d'étonnement comprend divers onglets dédiés à des thématiques précises : le processus de recrutement, l'accueil et l'intégration au sein de l'entreprise, les aspects organisationnels et hiérarchiques, la circulation de l'information, le métier lui-même et les moyens mis à disposition pour l'exercer, l'ambiance sur le lieu travail, les relations humaines et aussi avec les clients, les forces et faiblesses de l'entreprise... Si le nouvel embauché avait une baguette magique quelle serait sa première innovation, son premier changement dans l'entreprise.

Une aide à l'intégration

« *Si la nouvelle recrue est invitée à pointer les bonnes pratiques et les dysfonctionnements, elle est aussi et surtout conviée à proposer des pistes d'amélioration*, indique Pascal Christin. *L'intérêt, pour l'entreprise, est de disposer d'un retour terrain franc et honnête. En outre, l'exercice du rapport d'étonnement est plutôt plébiscité par les collaborateurs.* » Valorisé par le fait d'être convié à s'exprimer sur les modes de fonctionnement de l'entreprise, l'auteur du rapport

est amené à rencontrer du monde au sein de l'organisation. *« Il étoffe son réseau interne et s'intègre plus facilement, pointe l'expert. Bien utilisé – avec la totale adhésion, voire la participation active du top management - le rapport d'étonnement n'est pas un simple gadget : c'est un véritable outil de management et RH qui favorise la performance de l'entreprise. »*

Fiche pratique

Qui ? Par les personnes qui viennent d'être recrutées, aussi bien les salariés en CDI que les apprentis. A destination du tuteur, du manager ou/et du responsable RH.

Quand ? Trois à quatre mois après l'embauche, de préférence une fois la période d'essai validée.

Quoi ? Un document de quelques pages où le collaborateur est invité à s'exprimer sur ce qui l'a étonné (agréablement ou pas) au sein de l'organisation.

Comment ? De façon confidentielle mais cadrée et accompagnée, avec des thématiques précises (processus de recrutement, aspect organisationnel, diffusion de l'information, contexte relationnel et humain, etc.).

Pourquoi ? Pour valoriser le nouveau collaborateur, susciter sa créativité, faciliter son intégration, développer son réseau en interne, bénéficier d'un retour terrain de la part d'un « œil neuf »...

* CSP Formation, organisme spécialisé dans la formation professionnelle continue.

Écrit par Julie Le Bolzer, journaliste