

Temps de lecture : 2''30

Par Anne-Laure JOUBAIRE

Généralement réservés aux stagiaires et encore peu utilisés dans les cabinets de services professionnels (avocats, huissiers, notaires...), les rapports d'étonnement peuvent pourtant se révéler de précieux outils de conduite du changement. Voici nos conseils pour en tirer tout le potentiel !

D'après une [enquête sur les pratiques managériales](#) menée par le CSOEC en 2018, seuls 10% des cabinets d'expertise comptable mettent en place des rapports d'étonnement. Pourtant près de [26% des experts-comptables stagiaires](#) souhaiteraient la mise en place de cette pratique.

UN INTERET DOUBLE

Demander aux nouveaux arrivés, qu'ils soient stagiaires, apprentis ou collaborateurs de rédiger un rapport d'étonnement permet de **bénéficier de l'apport d'un œil neuf et objectif sur de vieilles pratiques**. Après quelques années dans une organisation, de manière consciente ou inconsciente, il peut en effet nous arriver de négliger certains problèmes ou de les considérer comme insolubles. Or les rapports d'étonnement peuvent parfois plus être **plus efficace que des audits** pour **détecter les points faibles** de la structure et proposer des solutions peu coûteuses, **pratiques et efficaces**.

Par ailleurs, ces rapports sont aussi très bénéfiques pour les collaborateurs tant pour leur côté **valorisant** qu'intégrateur. Suivis d'effets, ils participeront à **augmenter la motivation et l'investissement** du collaborateur dans la structure.

LES CONSEILS D'ELIOTT & MARKUS

- **Comment initier le projet ?** Imposer ces rapports du haut sans concertation risque de conduire le processus à l'impasse. Tant les managers directs que les RH doivent être associés à ce projet et l'approuver.
- **Quels sujets aborder ?** Ils pourront porter (liste non exhaustive) sur les sujets suivants : recrutement ; processus d'intégration ; outils informatiques ; infrastructures ; management ; partage de l'information ; communication interne et externe ; fonctionnement des équipes ; ambiance de travail ; respect des valeurs ; process ; attentes initiales ; missions ; stratégie globale ; relation client
- **Quelle structure ?** Afin de faciliter l'analyse des rapports par la structure mais aussi leur rédaction par le collaborateur, il est préférable de **proposer une trame**. Chaque sujet sera idéalement découpé en 3 points : **aspects positifs ; aspects négatifs/ce qui a étonné ; suggestions classées par ordre de priorité**, etc
- **Quand ?** La trame devra être remise à la personne dès son arrivée afin qu'elle puisse noter ses impressions au fur et à mesure. Le rapport devra ensuite être remis dans les 3 à 6 mois suivants et après la période d'essai afin de ne pas fausser les résultats.
- **A qui ?** Les rapports peuvent être remis au manager direct ; aux RH et/ou discutés avec

l'équipe du collaborateur.

- **Comment obtenir un rapport exploitable ?** Il est crucial d'expliquer au nouvel arrivé ce que l'on attend de son rapport, c'est à dire des réponses honnêtes (mais diplomates) et des suggestions imaginatives. Si la confiance n'est pas établie dès le début, vous recevrez des données inexploitables.
- Comme tout outil RH innovant, le rapport d'intégration participe à l'attractivité de la structure, aussi il peut être pertinent de **mettre en avant cette étape** sur votre site et dans vos outils de communication.
- **Quelle suite ?** Un rapport remis au placard fera 2 perdants : l'entreprise qui aura perdu l'occasion de se remettre en cause et le collaborateur qui perdra foi en la parole donnée. De multiples commentaires lus sur Internet font d'ailleurs état d'un problème récurrent : « *Le magnifique outil que pourrait-être le rapport d'étonnement ne l'est pas. Aucun patron, chef d'entreprise n'est prêt à lire, à entendre des vérités qui ne lui feront pas plaisir !* ». **Recevoir les rapports avec humilité et accepter de changer est la condition sinequanon de la réussite de ces rapports** et infine de la réussite de la structure !