

Un outil d'accueil et d'intégration, le rapport d'étonnement!

Les études concernant la nouvelle génération dans les milieux de travail démontrent l'importance de les impliquer au travail. Les modes de gestion participatifs où l'esprit critique, la créativité et la possibilité de faire valoir les compétences peuvent être une stratégie (parmi d'autres) d'attraction et de rétention de cette main-d'œuvre. Il ne faut pas oublier que les jeunes sont très sensibles à l'ambiance de travail, au travail d'équipe, à la qualité de la relation (notamment avec l'encadrement direct) et à l'autonomie. L'accueil et l'intégration sont une activité du processus de dotation qui a un impact incontestable sur le taux de rétention. Les premiers mois suivants l'embauche sont critiques, à savoir si ces derniers croient que l'entreprise répondra à leurs attentes et s'ils voudront rester ou non au sein de l'entreprise. Au Québec, le taux de roulement de la main-d'œuvre en 2011 était de l'ordre de 33,1 % (Emploi Québec, 2011).

Une des activités visant à intégrer les jeunes, à aiguïser leur curiosité et à mettre de l'avant la créativité dans l'entreprise est ce que l'on appelle le rapport d'étonnement. Cette activité permet à l'entreprise de se remettre en question tout en impliquant les jeunes dès le début. La nouvelle recrue, à l'intérieur des trois mois qui suivent son embauche, porte un constat sur l'organisation (ex. : les modes de fonctionnement, la manière dont les décisions sont prises, les modes de communication utilisés, les produits ou services, etc.). Concis, le rapport reflète ce qui a sauté aux yeux de la jeune recrue; ce dernier énumère ses suggestions. Au terme du rapport d'étonnement, l'entreprise aura un portrait des points forts, des points faibles de l'entreprise ainsi que les potentiels risques, mais aussi les opportunités pour cette dernière.

Il est important de sensibiliser le nouvel employé d'être le plus objectif possible, car naturellement en tant que recrue on peut être mal à l'aise d'apporter les points négatifs de peur d'être exclu. De plus, il peut sentir qu'il est difficile d'apporter son point de vue étant donné sa « nouveauté », sa méconnaissance des rouages de l'entreprise. Vous pouvez lui mentionner que cet outil est important, car il vous permettra de sortir de vos convictions et de vous remettre en question. Vous pouvez souligner au nouveau collaborateur que plutôt d'apporter un jugement, il peut apporter des faits, des questionnements.

De plus, un rapport d'étonnement ne doit pas être « normatif ». Normalement, cet outil permet au nouveau collaborateur de se sentir valorisé par sa créativité, ses questions et ses suggestions. Quant à l'organisation, elle représente une occasion de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses pour s'améliorer et de se remettre en question. À noter que le rapport d'étonnement n'est pas un rapport de stage ni un diagnostic d'entreprise.

Déroulement

1. Durant la première journée du nouvel employé, son supérieur immédiat lui propose (car ce ne doit pas être imposé, l'employé peut refuser d'y participer), lui explique l'outil et lui remet la fiche pratique où il pourra noter au fur et à mesure ses constats et propositions. Ce rapport devra être remis au supérieur immédiat dans un délai maximum de trois mois (quoique certains mentionnent un délai d'un mois).
2. Régulièrement, le supérieur rappelle à l'employé l'importance de tenir à jour ses idées, car on vise la créativité et que les bonnes idées peuvent être oubliées si on ne les écrit pas immédiatement.
3. La nouvelle recrue remet à la fin une copie de son rapport d'étonnement à son supérieur immédiat (et autres personnes impliquées si y a lieu notamment parrain, coach, personne aux ressources humaines, dirigeant d'entreprise...)
4. Environ une semaine suivant la remise de son rapport, le nouveau collaborateur le présente aux personnes impliquées au point trois. Cette présentation se fait habituellement sous forme d'une réunion où les interlocuteurs sont en mode écoute, découverte et non en mode jugement.

Exemples de questions que l'on pourrait inclure dans le rapport d'étonnement :

1. Qu'est-ce qui vous a surpris dans l'entreprise?
2. Quel est le point qui vous surprend le plus?
3. Quel a été pour le point faible le plus inattendu?
4. Qu'est-ce qui vous paraît être le point fort?
5. Selon vous, qu'est-ce qui devrait être changé dans les pratiques actuelles?
6. Quelle piste de progrès voyez-vous?
7. Qu'est-ce qui vous étonne dans la manière dont nous servons nos clients?
8. Quelles sont vos impressions concernant nos produits et nos services?
9. Quel est l'aspect le plus fort
 - a. du produit ou service?
 - b. de l'organisation?
10. Quel est l'aspect le plus faible
 - a. du produit ou service?
 - b. de l'organisation?

Certains auteurs incluent des questions pourtant sur les relations interpersonnelles. Avant d'en inclure, nous croyons qu'il est important de se questionner sur leur pertinence et les biais possibles (désirabilité sociale) étant donné le sujet délicat.

Si nous proposons le rapport d'étonnement à la suite d'une embauche dans le processus d'accueil et d'intégration, il peut aussi être utilisé après une formation, une absence de longue durée, un changement important, nouveau fournisseur ou client...

Bibliographie

Fabien Renou, [Le rapport d'étonnement, utile pour le salarié comme pour l'entreprise](#), JDN

QualiSphère, [Modèle de rapport d'étonnement](#)

Des idées à la carte. [Rapport d'étonnement](#).

Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, Génération Y. Mode d'emploi. Intégrez les jeunes dans l'entreprise, De Boeck, 2008

Nexus, [Au-delà de l'accueil et de l'intégration, une stratégie de rétention](#)