



MINISTÈRES  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE  
COHÉSION DES TERRITOIRES  
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE  
MER

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Facilitateur de vos transitions

#CMVRH



Secrétariat Général  
Direction des Ressources Humaines  
CMVRH / CEDIP



# RAPPORT D'ÉTONNEMENT

## MODE D'EMPLOI

MAI 2023

## En quelques mots ...

**Le rapport d'étonnement est une pratique qui consiste à demander à un collaborateur de consigner puis partager son avis, son ressenti, durant les premiers mois de sa prise de poste**

### **Vous êtes manager**

Vous pensez que le processus de recrutement d'un nouveau collaborateur se termine au moment de l'annonce de son recrutement ? Et bien, non ! Il est important de ne pas oublier la phase d'intégration, qualifiée également d'onboarding (appropriation de la culture d'entreprise, des outils, etc).

Vous voulez améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs ? Vous souhaitez comprendre ce que pensent les nouveaux agents placés sous votre responsabilité ?

**Demandez-leur de rédiger un rapport d'étonnement.**

Cette pratique permet d'améliorer à la fois les process internes et de mettre le doigt sur des "angles morts" ou de faire émerger de nouvelles idées.

**Découvrez comment le rapport d'étonnement est un outil de management à part entière qui permet de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.**

### **Vous êtes agent**

(en situation d'encadrement ou pas)

#### **et nouveau sur votre poste**

Sur demande de votre supérieur hiérarchique, vous êtes invité à rédiger un rapport d'étonnement.

Sinon, vous pouvez en présenter l'intérêt et suggérer d'en faire un.

**Découvrez en quoi cela consiste et laissez-vous guider pour le rédiger.**

**Cette pratique contribuera à faciliter votre prise de poste et votre intégration, en quelques sorte il s'agit de s'étonner pour mieux s'intégrer !**

## **D'où vient ce concept ?**

Originaire du Japon où les cadres rédigeaient des rapports répertoriant ce qui avait été source d'étonnement après une expérience à l'étranger ou une visite dans une autre entreprise, cette pratique a inspiré les employeurs privés et publics occidentaux cherchant à renforcer leur performance.

## UN RAPPORT D'ÉTONNEMENT, C'EST QUOI ?

Le rapport d'étonnement contient le recueil des ressentis du collaborateur et une analyse de quelques points saillants sur ce qu'il a remarqué depuis qu'il est entré dans l'équipe.

L'échange autour de ce document apporte un regard extérieur et neuf, critique et constructif sur la situation actuelle de la structure, direction ou service. Il sert d'outil stratégique pour différents échelons du management et de moyen d'intégration pour les collaborateurs.

## POURQUOI FAIRE UN RAPPORT D'ÉTONNEMENT ?



La prise d'un nouveau poste est une situation de transition et de vulnérabilité pour un agent qui nécessite un accompagnement managérial accru



L'intégration au sein de l'équipe de travail doit également faire l'objet d'une attention particulière de manière à favoriser la performance tant collective qu'individuelle.

## QUI PEUT ELABORER UN RAPPORT D'ÉTONNEMENT ?

- Les nouveaux arrivants dans un service (mobilité interne au Ministère, au niveau inter-ministériel ou par détachement d'une autre fonction publique, sortie d'écoles du pôle ministériel, agents contractuels affectés sur postes permanents).
- Les apprentis et stagiaires de plus de 4 mois. Cela permet d'avoir l'avis des plus jeunes générations, qui sont souvent plus connectées avec le numérique, et qui peuvent avoir des attentes différentes sur le monde du travail.



## QUI SERA DESTINATAIRE DE CE RAPPORT ?

Le N+1 et éventuellement le N+2

## LES AVANTAGES

**Pour le manager**, mettre en place la pratique du rapport d'étonnement permet de :

- Favoriser l'intégration de sa nouvelle recrue : la réussite d'une embauche tient à une relation suivie pour que la greffe prenne
- constater si son équipe est accueillante
- s'assurer que les missions sont claires et bien comprises par le nouveau collaborateur
- faire émerger les pistes d'amélioration pour la structure, la direction ou le service
- contribuer à poser un diagnostic de manière neutre et bienveillante pour questionner le cas échéant le fonctionnement de l'entité et améliorer les performances
- recueillir des idées innovantes.

**Pour le collaborateur**, cette pratique permet de faciliter l'onboarding.

Le rapport d'étonnement constitue ainsi :

- Un outil d'intégration : il participe en effet à rendre le collaborateur acteur de son intégration. Il lui sert à faire le point sur ses avancées, ses lacunes, ses besoins, en formation, tutorat, etc. Les bénéfices : clarifier certains points et optimiser l'intégration
- Un outil de contribution : il met le collaborateur dans une posture active et en capacité d'influencer, de faire évoluer son environnement. En étant rapidement contributeur, le collaborateur construit son sentiment d'utilité et de valeur ajoutée pour son entité. Il trouve ainsi dès son arrivée un terrain pour cultiver sa motivation, son engagement et sa créativité... en bref, faire sa place.

## COMMENT FAIRE UN RAPPORT D'ÉTONNEMENT UTILE ?

### Ce rapport doit se faire selon deux temporalités

- Il doit s'étendre **sur une période suffisamment longue, de quelques semaines à deux ou trois mois pour être à la fois complet et rester neutre**. Au-delà de trois mois, le nouvel arrivant serait immergé dans la culture de la structure et son point de vue serait plus partial.
- Il doit être **réalisé au quotidien, sur toute la période**. Faire un rapport en fin de période pousserait le collaborateur à se concentrer sur ses réflexions récentes, et pas sur ce qu'il a perçu au début.



*Demander rapidement ce rapport permet d'éviter ce qu'on appelle l'effet de "cécité" : au bout d'un moment, le nouveau collaborateur perd son "oeil neuf".*

## Conseils et recommandations

### Au manager

- Inciter le nouveau collaborateur à rédiger un rapport d'étonnement dès son arrivée en lui présentant les intérêts de la démarche.
- Organiser un temps d'échange pour la présentation du rapport.
- Lors du partage du rapport, être dans une posture d'écoute active, de dialogue et de pédagogie.
- Être capable d'accepter les remises en questions (habitudes, fonctionnement du service, management, etc).
- Identifier des suites à donner
  - tant à son niveau, en qualité de manager, pour se saisir des suggestions apportées
  - qu'au niveau du collaborateur en lui demandant d'élaborer des propositions nouvelles, de traduire ses « étonnements » en plans d'actions.

### Au nouveau collaborateur

- Rédiger le rapport au fur et à mesure de sa prise de poste.
- S'inscrire dans une démarche de transparence, ne pas se « censurer » tout en adoptant une posture constructive.
- Rester neutre, ne viser personne nominativement.
- Proposer des idées de solutions pour les points négatifs ou « à améliorer » détectés. C'est l'occasion de faire preuve de créativité
- Accepter que ce qui étonne est un ressenti, donc comporte une part de subjectivité et d'émotions, qui ne peut être établi comme une vérité implacable. La présentation du rapport d'étonnement sera donc l'occasion d'un échange qui nécessite de savoir adopter une attitude d'ouverture, de dialogue, d'écoute et d'apprentissage.

## Plusieurs formes sont possibles

Si dans tous les cas, la prise de note doit être effectuée de façon régulière durant les 3 mois qui suivent la prise de poste, le rapport d'étonnement peut être restitué soit par écrit puis présenté oralement au cours d'un temps d'échange, soit oralement uniquement.

Plusieurs choix s'offrent pour sa restitution.



- Discuter en tête à tête. Cela permettra au nouveau collaborateur de s'exprimer plus librement dans un cadre de bienveillance.



- Le rapport d'étonnement se construit sur la confiance entre le collaborateur et le manager.
- Le manager peut aussi organiser une réunion avec le service concerné. L'avantage est que cela créera une discussion productive sur l'organisation. L'inconvénient est que le collaborateur risque de se censurer vis-à-vis de ses collègues.

## Un guide ...



Vous pouvez utiliser **la trame** proposée en annexe.



# Exemple de trame pour rédiger un rapport d'étonnement



## Phase d'accueil

### (le jour de votre arrivée suivi des deux 1ères semaines) :

- Qu'avez-vous pensé de votre intégration (prise de poste) ?
- Votre jour d'arrivée s'est-il bien passé ?
- Comment vous êtes-vous senti (e) durant les deux semaines qui ont suivi ?
- Qu'avez-vous pensé des conditions de travail (locaux, environnement, équipements de protection individuelle (EPI) mis à disposition, etc) ?
- Avez-vous eu votre matériel et vos EPI rapidement ?
- Avez-vous eu accès à tous les outils et logiciels rapidement ?
- Maîtrisez-vous le matériel mis à votre disposition (logiciels, machines...) ?
- Qu'avez-vous particulièrement apprécié dans cette phase d'accueil ?
- Qu'avez-vous moins apprécié ?
- Commentaires / Préconisations.
- ...



Gardez à l'esprit que ce rapport a pour objet d'expliquer votre vision, si vos attentes ont été satisfaites ou si des choses vous ont particulièrement étonné depuis votre arrivée.

Les éléments cités peuvent être positifs comme négatifs le tout étant de les argumenter avec des éléments factuels et des idées d'améliorations possibles pour ouvrir la discussion sur certains points ayant peut-être échappé à votre nouveau responsable hiérarchique.



## Votre travail :

- Avez-vous bien compris :
  - les finalités de votre poste ?
  - les liens hiérarchiques et fonctionnels que vous avez sur votre poste?
  - les activités de votre poste ?
- Votre fiche de poste comporte-t-elle des zones d'ombre ?
- Qu'est-ce qui vous a surpris dans votre poste ?
- Avez-vous appris quelque chose depuis votre arrivée ?
- Avez-vous des suggestions, des points à améliorer pour votre confort au travail ?
- Avez-vous trouvé du sens dans votre travail ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- Qu'avez-vous pensé des relations entre collègues, de l'ambiance générale de travail ? -De votre rapport avec vos managers ?
- Qu'avez-vous pensé de la communication interne déployée par divers canaux ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation ? Si oui, s'avère-t-elle pertinente ? D'un tutorat, compagnonnage, etc ? Si oui, s'avère-t-il pertinent ?
- Quels sont vos axes d'amélioration ?
- Qu'avez-vous particulièrement apprécié ?
- Qu'avez-vous moins apprécié ?
- Commentaires / Préconisations.
- ...



## Votre impression du service/direction de rattachement :

- Qu'est-ce qui vous a plu ?
- Qu'est-ce qui vous a déçu ?
- Que pensez-vous des valeurs de votre entité de rattachement ?
- ...



## Bonus :

Si vous aviez une baguette magique, quelle est "la" chose que vous changeriez ?



## Partie complémentaire, pour les nouveaux encadrants

- Comment avez-vous été accueilli par les collaborateurs placés sous votre responsabilité ? (argumentez avec les points positifs et négatifs).
- Dans quelles mesures considérez-vous que vous avez réussi à prendre votre place de manager auprès de l'équipe de travail ? Quels sont les éléments facilitateurs ? ou au contraire, les difficultés rencontrées ?
- Comment qualifieriez-vous votre accès aux informations stratégiques de l'organisation dont vous avez besoin pour exercer vos missions de manager ?
- Quelle est votre analyse de la circulation de l'information au sein de l'organisation ? (communication interne, etc).

## Pour aller plus loin

- [Boîte à outils de la DGAFP pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé d'un nouvel arrivant](#)
- [Dossier : L'onboarding d'un nouveau collaborateur](#)
- [Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique ?](#)
- [La boussole du manager : le management intergénérationnel](#)
- [Fiche : Le Management intergénérationnel : quels leviers ?](#)