



# Le rapport d'étonnement : Un outil pour les nouveaux bénévoles

Compte-rendu de la rencontre du 25 mars 2019

### L'outil en un coup d'œil...

Le rapport d'étonnement est un outil de « management » participatif. Il s'inscrit dans une démarche de qualité et d'amélioration des services mais aussi d'intégration des nouveaux membres de l'équipe.

*L'étonnement, c'est un émerveillement, une stupéfaction,  
la prise de conscience que « quelque chose nous échappe ».*<sup>1</sup>

*Cela permet de dépoussiérer l'organisation à tous les niveaux et cela permet un mieux-être général.*<sup>2</sup>

**Ses forces :** c'est un outil créatif et ludique ; valorisant pour les volontaires ; source d'innovation pour l'organisation ; avec lui, les idées arrivent à bon port ; il encourage une liberté de parole du bénévole et facilite son implication.

**Son principal défaut :** prendre le temps de sa mise en œuvre...

**Les clés du succès :** ouverture de l'équipe, non-jugement entre les personnes et transparence de la démarche.

## L'expérience de terrain

Témoignage et échanges avec Cécile Buxin de l'asbl Les Amis d'Accompagner

### Contexte

Les Amis d'accompagner proposent des accompagnements dans les démarches de leurs bénéficiaires en fonction de leur besoin. L'association est portée majoritairement par des bénévoles (à la direction, aux services administratifs, dans les accompagnements) et cinq employés.

L'équipe de volontaires a énormément grandi ces dernières années, permettant à l'association de proposer de plus en plus d'accompagnements de terrain. En outre, cette équipe connaît un turn over important, notamment parce que de nombreux bénévoles sont de jeunes chercheurs d'emploi qui mettent fin à leur engagement lorsqu'ils ont trouvé un travail. L'organisation avait besoin d'outils pour accueillir les nouveaux bénévoles et assurer leur suivi (accueil, formation, intervention, fin du bénévolat...). Particulièrement, elle avait besoin de mieux connaître ses nombreux bénévoles et d'en intégrer continuellement.

C'est dans ce contexte que Cécile a découvert le rapport d'étonnement, un outil de management développé dans le secteur privé. Elle s'en est inspiré pour l'adapter à la réalité des volontaires de son organisation.

### Objectifs

- Profiter du regard neuf des nouveaux bénévoles pour **ajuster ou améliorer les pratiques** ;
- **Faciliter l'intégration** du bénévole en lui permettant d'aller jeter un œil un peu partout, en valorisant son regard et ses questions ;

<sup>1</sup> Voir article de Nadine Stoerckel cité en fin de compte-rendu.

<sup>2</sup> Cécile Buxin, Les Amis d'Accompagner.

- **Eclaircir le cadre**, répondre aux interrogations du bénévole ;
- **Encourager la créativité** au sein de l'organisation.

Dans le contexte d'une entreprise qui utilise l'outil avec ses employés, il y a également un objectif d'évaluation des compétences de la personne (rédaction, analyse...). C'est un objectif qui non seulement ne présente pas d'intérêt dans le contexte du volontariat, mais qui pourrait aussi être contre-productif (malaise de certains à l'égard de l'écrit, sentiment d'être jugé...).

## Modalités de mise en œuvre



### 1. *Expérimenter, construire l'outil en fonction des réalités de l'association et le faire avaliser en interne*

Au départ, Cécile a proposé l'outil à des nouveaux venus, de manière informelle. Elle leur a proposé de se revoir après deux mois de bénévolat pour partager leurs observations et étonnements. Elle s'est aperçue que dans le cadre d'un entretien organisé, les bénévoles partageaient beaucoup plus d'informations que lors des échanges informels qu'elle avait avec eux. Cette première expérience a permis de s'apercevoir qu'il y avait beaucoup d'informations qui échappaient jusque-là à l'organisation.

Les premières expériences étant positives, elle a proposé à la direction d'intégrer l'outil à la procédure d'accueil des nouveaux bénévoles. La procédure a fait l'objet d'une mise par écrit selon le canevas suivant :

- **Identité de la procédure** : nom de la procédure, fréquence d'exécution, personne responsable de sa mise en œuvre, date de rédaction de la procédure, date de validation, outils utilisés pour la mise en œuvre.
- **Enchaînement et description des actions** : présentation au bénévole, phase d'observation avec prise éventuelle de notes par le bénévole, rappels aux bénévoles, entretien avec le bénévole, suivi auprès de l'équipe et du bénévole.
- **Fiche remise au nouveau bénévole** : But du rapport d'étonnement ; Propositions pour mettre en forme le rapport ; Idées de questions et de thématiques à explorer ; Timing.
- **Fiche type du rapport d'étonnement** à compléter par la personne responsable : Identité du bénévole, début du bénévolat, début de la 1<sup>ère</sup> mission (si différente du début du bénévolat), date du rapport ; Points d'étonnements ; Propositions ; Conclusions.

Cette étape permet de formaliser l'outil, de l'adapter à l'organisation et aussi de reconnaître son utilité et pertinence en interne. Détailler la procédure par écrit garantit la transparence et la pérennité de la procédure. C'est un support utile pour communiquer avec l'équipe et améliorer éventuellement la procédure dans le futur.

Le choix des mots avec les bénévoles et l'équipe contribue à rendre cet outil attractif et accessible : « Waouh ! », « Tiens ? », « Si tu avais une baguette magique, que changerais-tu ici ? »...

Il est intéressant de noter qu'il existe parallèlement d'autres espaces pour les « anciens » bénévoles pour également apporter leurs remarques, contributions (lors d'entretiens individuels centrés sur le partage d'expérience sur une thématique qui fera l'objet d'un article dans la newsletter des bénévoles).

## 2. Informer le bénévole

Le parcours d'accueil se déroule en plusieurs étapes chez les Amis d'Accompagner : toutes les deux-trois semaines, une première rencontre est organisée avec les nouveaux candidats bénévoles, ensuite ils ont le temps de réfléchir pour voir si ce bénévolat leur convient et enfin ils s'inscrivent. Lors de cette inscription, Cécile leur présente les documents utiles à leur volontariat. Le **bénévole est informé du rapport d'étonnement** : objectifs, modalités, suivi... lui sont expliqués.

Bien que la présentation orale suffise, Cécile propose à ceux qui le souhaitent une fiche récapitulative. Celle-ci contient notamment des exemples de questions et des thématiques à explorer.

## 3. Observer et noter

Au cours des semaines suivantes, Cécile **rappelle par mail ou par sms** au volontaire de noter ses idées.

Le rapport se fait au bout de **trois mois** chez les Amis d'Accompagner. Généralement, dans l'organisation, il y a un délai d'un mois entre l'arrivée du bénévole et sa première mission. Trois mois est un délai qui laisse le temps au bénévole d'expérimenter plusieurs missions. Par contre, ce délai long peut faire perdre le caractère spontané de l'étonnement. Les rappels permettent au bénévole de prendre note des premiers étonnements pour ne pas oublier.

## 4. Rapporter les étonnements oralement

La remise du rapport ne se fait pas par écrit, chez les Amis d'Accompagner. En effet, tous les bénévoles n'étant pas forcément à l'aise avec la rédaction, l'écrit aurait pu décourager. **Le rapport se fait oralement lors d'un entretien individuel**, entre Cécile et le bénévole.

Il est important **d'être rassurant** avec le bénévole : « *Tu dis ce que tu veux, si tu n'as rien à dire, c'est ok...* ». L'outil peut mettre mal à l'aise certains bénévoles : peur d'être jugé, de ne pas être à la hauteur, impression de passer un examen... Il est capital de mettre à l'aise les bénévoles à cet égard et l'inscrire dans un cadre bienveillant : **adopter une attitude de non-jugement, d'ouverture, de transparence et d'écoute active**. **S'installer dans des fauteuils, d'égal à égal, dans un local isolé**, contribue à mettre à l'aise la personne.

## 5. Assurer le suivi des étonnements

**Elle rédige à l'issue de l'entretien elle-même le rapport**, en veillant à la neutralité de ton. Le compte-rendu est soumis pour accord au bénévole. Une fois son accord donné, elle communique l'étonnement à la personne ou au service concerné. Cette communication se fait oralement, par exemple lors des réunions d'équipe. Le service pourra consulter le rapport écrit.

Enfin, elle **informe oralement le bénévole des retours occasionnés par son rapport** : clarification du cadre, explication donnée par l'équipe, aménagements des pratiques et manières de faire, implication dans le processus de changement ou de réflexion... **C'est le suivi qui donne sens à tout ce processus**.

## Contenu du rapport : questions et thématiques à explorer

- Tu vas démarrer ton bénévolat, quelles sont tes attentes, appréhensions, motivations ? Et pourquoi ?
- Quels sont tes premiers étonnements après... 1 semaine, 3 semaines, 2 mois ?
- Que retiens-tu de ces trois mois à titre personnel ? Cela t'a-t-il permis d'en apprendre plus sur... ?

- Selon toi, qu'est-ce qui pousse les personnes côtoyées à l'association de faire ce qu'elles font ?
- Cite trois faits marquants ou étonnements ?
- Qu'est-ce que tu as découvert : l'effet « Tiens ? » ?
- Qu'est-ce qui t'a étonné de façon très positive : l'effet « Waouh ! » ?
- Qu'est-ce qui te semble devoir faire l'objet de mesures correctives (à classer selon l'urgence) ? As-tu des propositions d'amélioration ?
- ...

**Thématiques** : recrutement, intégration au sein de l'organisation, formation, rôles de chacun, équipe, l'accueil des bénéficiaires, service aux partenaires, tâches, bénéficiaires, circulation de l'information en interne/en externe, ambiance, organisation interne (structure, processus), mission de l'organisation, idée que je m'étais faite de mon bénévolat par rapport à la réalité...

Pour guider l'entretien, Cécile s'inspire de ces questions et thèmes, qu'elle adapte en fonction de la personne rencontrée. Systématiquement, elle aborde :

- Est-ce que tout se passe bien ? Est-ce que tu te sens à l'aise dans l'organisation et tes missions ?
- Tu avais une idée de ce que tu allais faire ici : est-ce que ce que tu fais réellement correspond à cela ? Est-ce un petit ou un grand écart ?
- Elle retrace les différentes étapes parcourues par le bénévole depuis son arrivée (recrutement, ...) : en faisant cela, elle demande comment il a vécu chaque étape.
- Si tu avais une baguette magique, qu'est-ce que tu améliorerais dans l'association ?

## Impacts et limites

En terme de limites, le plus difficile pour Cécile est de dégager du **temps** pour chaque bénévole. Il arrive parfois que le délai de trois mois soit prolongé faute de temps de sa part. Il arrive aussi que des bénévoles se présentent en disant « *Je n'ai rien à dire* ». Ce qui peut être un peu compliqué au démarrage, mais en réalité, ils finissent toujours par dire quelque chose. A ce niveau, les questions et thèmes à explorer facilitent l'expression du bénévole. Certains bénévoles peuvent être surpris, stressés ou inquiets... Il faut donc soigner l'accueil et mettre à l'aise la personne. Cécile fait également partie des équipes qui peuvent faire l'objet des remarques. Elle met le doigt dessus avec le bénévole, en essayant de le rassurer : *tu es là pour nous aider à améliorer les choses, n'aie pas peur de choquer, de blesser, dis ce que tu penses et on réfléchira ensuite comment le communiquer en interne.*

L'asbl ayant été créée et restant majoritairement portée par des bénévoles, ceux-ci ont toujours eu une grande place en interne. Cécile n'a pas rencontré de « résistance au changement » de l'équipe.

Les étonnements des bénévoles sont d'ordres très divers : *le café n'est pas bon, la formation de base est vraiment super, il y a trop de documents à signer au début du bénévolat, je n'ai pas encore effectué de mission, on ne me confie pas assez de missions, lorsque j'ai accompagné telle personne, j'ai dû faire ceci, est-ce normal ?...* Et certains vont aborder des sujets en lien avec le fonctionnement de la structure. Les étonnements peuvent être positifs (*ça, il faut absolument garder*) ou négatifs.

Une partie des étonnements concernent un besoin **d'éclaircissements** ou un **besoin d'être rassuré** sur sa façon de faire car le bénévolat proposé est assez solitaire.

Les bénévoles n'ont pas demandé de « tout changer ». Leurs demandes portent davantage sur des **aménagement raisonnables** pour faciliter la communication avec l'organisation ou leur participation aux activités que sur des transformations profondes : *communication par sms ou groupe WhatsApp, changements de disponibilités...*

Une partie des étonnements peuvent aussi concerner les publics accompagnés : *incompréhension sur leurs choix, sur les attitudes des bénéficiaires...* Pour l'organisation, c'est intéressant car cela permet d'identifier **un besoin d'informations, une thématique d'intervision ou de formation**.

Il arrive toutefois qu'un étonnement d'un bénévole ne fasse pas l'objet d'un changement en interne. Cécile prend le temps d'expliquer pourquoi l'organisation a décidé de ne pas changer, les raisons qui l'ont poussé initialement à adopter telle manière de faire plutôt qu'une autre (la mise par écrit des procédures est alors précieuse lorsque l'une d'entre elles est questionnée). Généralement, lorsque c'est expliqué, c'est moins frustrant pour le bénévole.

Pour certains changements qui ont nécessité une réflexion plus approfondie en équipe, il a été proposé au bénévole de rejoindre le groupe de travail, de contribuer à la mise en œuvre du changement. D'une certaine façon, cela a **facilité leur implication** dans l'organisation car leur rôle est valorisé et ils éprouvent une certaine « responsabilité ».

Enfin, il y a parfois des remarques qui ne concernent pas directement l'organisation. Un bénévole nous a fait part de tout ce qui l'a étonné dans les organisations qu'il a visitées dans ses accompagnements : *chez Actiris, il n'y a pas de traducteurs présents ; à la commune, j'ai été surpris que...* Là, le coche était loupé.

### Pistes pour adapter l'outil au sein des organisations présentes

- Choisir un délai qui corresponde à la réalité de l'organisation (ni trop long, ni trop court) : 2 mois, 3 mois...
- Organiser l'entretien pour plusieurs bénévoles en même temps : cela facilite la prise de parole, l'émergence d'idées nouvelles et cela permet de gagner du temps. Une limite éventuelle : trouver un créneau horaire qui s'adapte à tous/toutes.
- Adapter les questions à la personne qui se trouve en face de soi
- Co-construire l'outil et la démarche avec l'équipe (travailleurs et bénévoles) pour l'adapter aux réalités de l'organisation.
- Rendre certaines propositions/étonnements anonymes lors du retour en équipe.
- L'entretien pourrait être assumé par différentes personnes de l'équipe (tournante), par une personne connue du bénévole (relation de confiance établie).

### Autres ressources en ligne

- Nadine Stoerker, [Le rapport d'étonnement, nouvel outil de management dans les établissements de santé ?](#), in *Recherche en soins infirmiers, Association de recherche en soins infirmiers, 2007, n°91, p. 61-75.*
- Marc Raison, *Le rapport d'étonnement*, in [Yellowideas.com](#), [2007].