

Le rapport d'étonnement

Bien connu des professionnels de l'intelligence économique et du renseignement, le rapport d'étonnement devrait faire partie intégrante du fonctionnement et du développement de nos entreprises et de nos organisations. Mais au-delà de sa valeur ajoutée stratégique ou opérationnelle, il se révèle aussi être un formidable outil de management.

Par François CHARLES

Ancien officier de l'armement et responsable IE -
Président de NOVIAL CONSULTING &
INSTITUTE – membre du SYNFIGE

Qu'est ce que le rapport d'étonnement ?

Le rapport d'étonnement ne remplace pas le compte rendu, quand il est fait, lu, compris et qui retranscrit, si possible avec méthode, ce qui s'est dit, ce que l'on a fait ou que l'on va faire. Il ne remplace pas non plus le commentaire complémentaire nécessaire comme celui qui doit accompagner tout tableau de bord. Il les complète par une position de recul dite « d'hélicoptère », sortant du cadre traditionnel, agissant souvent comme une sortie de l'ornière des automatismes ou des visions toutes faites. L'étonnement se détache du constat car il force aussi à faire ressortir les émotions, forcer l'« ici et le maintenant », utiliser si possible toutes les polarités du cerveau et des attitudes vues dans l'article sur le MBTI au service de

l'intelligence économique, pour se demander notamment *pourquoi, comment* et *qui* au-delà du *quoi*. C'est également un outil de management global de par le découplage qu'il opère entre les fonctions de l'entreprise car il agit aussi bien dans le domaine du rédacteur que dans son environnement proche (notamment au sein du triangle production marketing commercial), ou externe (banques, organismes de soutien...). Il ne s'identifie pas à un simple passe temps où l'on échange des faits divers mais rentre bien dans la case activité de la structuration du temps (PRAJI).

Pourquoi faut-il le faire ? Le rapport d'étonnement vise à identifier certains faits, éveiller sur certains risques ou opportunités, certaines causes ou conséquences et faire ressortir le détail qui fera la différence après le coup de tamis pour lequel on aura choisi la grille. Il fait souvent la différence car il aide à mieux définir les objectifs, mieux analyser les réalités et les options avant toute action, à chercher les raisons d'une absence de congruence, de cohérence entre plusieurs états, à mieux veiller, saisir une opportunité, communiquer, trouver de nouvelles idées, à vérifier une information, ou une désinformation et surtout à la partager.

De la même façon que l'on peut s'étonner que les oiseaux ne chantent plus ou que les animaux gagnent les hauteurs, on peut s'étonner de la présence de nouvelles

relations d'un fournisseur parfois avec un impact sur la qualité du produit livré. On peut s'étonner chez un client de voir les ateliers en sous activité ou au contraire avec des stocks importants alors qu'il passe des commandes qui ne seront donc finalement peut-être pas honorées ou impose certains investissements dans un risque de « cavalerie ». On peut s'étonner de l'appel d'un supérieur donnant ordre de virer une grosse somme d'argent passant outre le système qualité mis en place notamment pour éviter les fraudes. On peut s'étonner de comptes subitement négatifs ou de certains succès de vente quand d'autres cherchent encore la solution. On peut s'étonner qu'une personne ait passé autant d'appels téléphoniques pendant une visite quand on sait que l'appareil peut aussi prendre des photos. On peut s'étonner de la présence et du rôle de nouvelles personnes en réunion, du peu de monde ou de l'influence d'un salon au-delà de simplement aller à ses rendez-vous. On peut s'étonner chez un partenaire de lire la venue de certains industriels qui n'avaient pas été évoqués, d'un produit bizarrement sorti de la matrice marketing, d'une structure non adaptée, d'une planification lancée ou retardée, d'une stratégie de prix peu courante d'une même nomenclature pour des produits a priori différents avec les impacts sous-jacents. On peut s'étonner de voir que des personnes sont réservées alors qu'elles partagent volontiers d'habitude, faisant apparaître

une notion de fort stress négatif. On peut s'étonner de relations entre alliés autrefois opposés, d'un choix stratégique et d'une force motrice affichés, d'une absence de réaction, d'un leadership fort ou effacé, de la nomination ou du départ de certaines personnes, de l'implication inhabituelle des équipes. Mais on peut aussi s'étonner qu'il n'existe pas de millésime chez un grand fabricant de vinaigre, qu'Air France ne développe pas une filiale super luxe qui facturerait réellement les places, de certaines politiques publiques nationales ou européennes...

Quand faut-il le faire et par qui ? Il doit être fait systématiquement par exemple, après une visite, une réception, une mission, un entretien, un échange, une réunion, une crise, voire une phase de reconstruction de deuil d'un contrat non obtenu. Il peut aussi correspondre à une demande particulière. Il ne doit pas être fait par le stagiaire de passage pour l'occuper, parfois au risque de se faire prendre certaines idées, mais par la personne concernée. Il ne sera pas culturellement ressenti ni écrit de la même façon par tout le monde car nous ne nous ressemblons pas mais sera optimal si réalisé par un binôme sachant travailler en équilibre avec les quatre balances de polarités MBTI.

Comment ? Combien ? Une page maximum suffit et avec méthode pour être économe en

temps de rédaction et de lecture avec un retour sur investissement optimal en cas de découverte d'éléments clés. Une capitalisation et un retour d'information seront primordiaux sous peine d'arrêt d'alimentation. Un premier exercice sera de s'entraîner à donner les trois points remarquables après une réunion et à utiliser les éléments de structuration de pensée globale de la boîte à outils SPM (voir <http://novial.overblog.com>). On ne soulignera que les points importants et on se tiendra à disposition pour en parler.