

Texte de: Denis Ouimet  
Président de BUREFOR Inc. (Bureau de la Recherche  
et de Formation en Gestion)

Nous avons de nos jours un nombre sans cesse grandissant d'efficaces instruments d'analyse qui ont pour objectif de jauger avec le plus d'exactitude l'état actuel de l'organisation et de comparer cet état avec ce que nous aimerions obtenir en terme de performance.

Lorsqu'un programme de formation a été choisi comme moyen privilégié pour corriger la situation actuelle, comment se fait-il qu'on soit si préoccupé par: atteindre les objectifs, avoir une bonne performance, etc.?

Pourquoi y a-t-il tant d'écrits, d'exposés, de réflexions et de considération sur la "performance" ?

Qu'est-ce que la performance?

Pourquoi les gens se contentent-ils de faire uniquement ce qu'on leur demande, et rien de plus.

On entend tellement parler de ce sujet qu'on pourrait croire que personne encore n'a réussi dans un programme de formation, en partant du principe que tout individu est hautement préoccupé par les choses qu'il aimerait obtenir plus que celles qu'il possède déjà.

Une autre raison pourrait être que chacun espère plus de la formation que la performance précisée dans l'objectif de la formation.

Nous avons longuement réfléchi et fait différentes expérimentations dans l'élaboration de programmes de formation durant les dix dernières années et nous aimerions partager:

- a) une explication du phénomène
- b) une visualisation du scénario actuel dans l'élaboration de programmes de formation et les implications et conséquences de ce même scénario
- c) les conditions opérationnelles essentielles pour obtenir la performance recherchée... et plus.

Nos expériences nous portent à croire qu'il est possible d'élaborer un programme de formation de telle façon que l'individu impliqué serait capable de se voir dans une situation plus désirable que celle dans laquelle il se trouve à ce moment-là et ainsi être stimulé à rechercher par lui-même cette situation désirable.

#### A) LE PHÉNOMÈNE

Nous devons tout d'abord identifier la performance. D'après l'opinion de plusieurs et que nous partageons d'emblée avec eux, la performance est le résultat d'un geste ou d'un acte accompli par un individu ou

# Pour une formation qui porte ses fruits . . . et plus

par un groupe d'individus relativement à une activité particulière.

Les critères et les standards de performance peuvent être établis par:

- l'individu lui-même
- d'autres personnes que celle qui doit accomplir ce geste ou cet acte particulier.

Dans le contexte organisationnel, la performance correspond au minimum essentiel qui lui permet de suivre dans le système de compétition et de concurrence dans lequel elle est impliquée.

Est-il possible d'imaginer un programme de formation élaboré de façon telle qu'un individu *par lui-même* ne se contente plus uniquement de produire ou d'agir selon ce qu'on attend de lui mais soit incité intérieurement à dépasser cette performance (MINIMALE) recherchée par le programme de formation?

Pour découvrir si de telles hypothèses sont viables, nous devons tout d'abord tenter de comprendre le comportement d'un individu agissant dans le contexte organisationnel que ce soit sa tâche ou un programme de formation dans lequel il est impliqué *en se plaçant DANS LA PEAU DE CE DERNIER pour découvrir:*

- ce qu'il voit
- ce qu'il vit
- ce qu'il ressent
- comment il le voit
- comment il le vit
- comment il le ressent.

Pour comprendre les limites que s'imposent les individus agissant dans le contexte organisationnel, comparons trois situations dans lesquelles un même individu peut être impliqué et essayons d'en dégager les ressemblances et les différences; soit: un voyage de vacances, un projet d'affaires, un programme de formation:

#### a) Un voyage de vacances:

Lorsque je décide de faire un voyage, *je décide, MOI-MÊME, tous les gestes à poser:*

1. Je décide où aller.
2. Je choisis les moyens. Je neux demander conseil mais *je suis celui qui déciderai à la fin.* (auto, train, avion, etc. . .)

**b) Un voyage d'affaires:**

Lorsque je décide de m'impliquer dans un projet d'affaires, *je décide*, MOI-MÊME, *tous les gestes à poser*:

1. Je décide du type de projet.
2. Je choisis les moyens. Je peux demander conseil mais je suis celui qui déciderai à la fin. (S, endroit, grosseur, etc. . .)

**c) Un programme de formation:**

Quand je suis impliqué dans un programme de formation, trop souvent:

1. On m'a suggéré de le faire (Ressources humaines ou autres).
2. On m'a suggéré, quelqu'un a fait pour MOI, dans mon propre intérêt (vu par lui), à l'intérieur

du contexte organisationne tel que vu par lui, pourquoi, où, quand, comment, avec qui, etc. . .

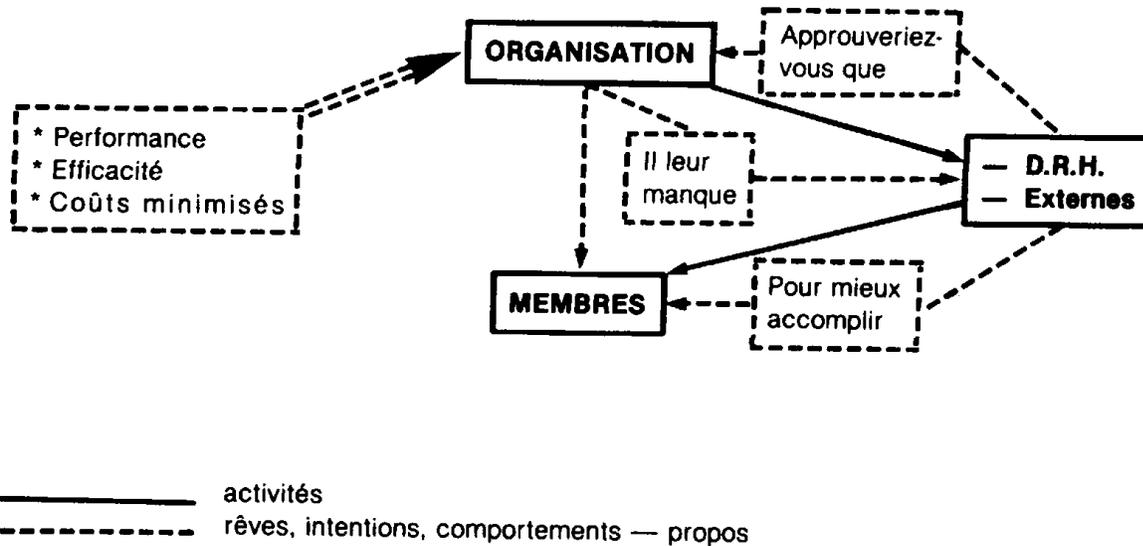
À notre avis, là se situe la raison pour laquelle trop peu souvent un programme de formation constitue l'étincelle qui incitera un individu à vouloir en faire un peu plus – ou un peu mieux.

**B) SCÉNARIO ACTUEL**

Nous aimerions exposer notre vision d'un scénario trop souvent présent dans une organisation et ensuite déduire les implications et les conséquences de cette façon de faire.

Comme on s'en rend compte par la Figure I, l'organisation regarde ses membres et réfléchit en terme de "performance", "efficacité", et "coûts minimisés",

**FIGURE I**



confrontée à ces réalités sans cesse présentes, l'organisation se penche du côté du Département des Ressources Humaines ou du côté de CONSEILLERS EXTERNES en disant à ces gens: "mes membres manquent de..."

Après ce premier contact, D.R.H. ou les conseillers externes se tournent du côté de l'organisation en demandant leur permission et leur approbation dans leur étude pour découvrir comment et pourquoi (mes membres manquent de...) de telles choses peuvent se produire et quels moyens peuvent être mis en œuvre pour corriger cette situation.

Ce scénario particulier est porteur de très importantes implications relatives à la vision que peut en avoir les membres:

- Les membres se sentent jugés par ORGANISATION
- Les membres se sentent jugés par D.R.H. ou externes
- Les membres se voient

- OBSERVÉS
- ANALYSÉS
- ÉVALUÉS

- Les membres voient que *quelqu'un organise leur propre futur*

- Les membres éprouvent des sentiments comme si on leur disait *qu'ils ne sont pas encore*

... TOUT À FAIT... ASSEZ BON...

Les conséquences d'un tel scénario, trop souvent, ne répondent pas aux attentes des groupes impliqués:

- les MEMBRES résistent, refusent, ne continuent pas, etc.

- le D.R.H. ou les CONSEILLERS EXTERNES sont mis en doute quant à leur compétence.

- l'ORGANISATION consacre de grandes sommes d'argent pour atteindre le minimum seulement.

### C) CONDITIONS OPÉRATIONNELLES

Dans cette optique, la clé de succès dans toute action de formation repose en dernier ressort, sur les MEMBRES EUX-MÊMES. Nous devons donc aider les membres à:

- Découvrir ce qui leur convient le mieux à EUX-MÊMES dans l'ORGANISATION
- Se dépasser
- Être plus fiers d'eux après avoir exécuté une action particulière.

Nous devons donc découvrir des moyens qui permettront à un membre de découvrir:

- 1) Les objectifs de l'organisation.
- 2) Sa place dans l'organisation telle que:
  - a) vue par l'organisation.
  - b) vue par lui-même.
- 3) Ses propres objectifs.

Après avoir découvert l'orientation de l'organisation et la sienne, alors nous sommes fortement enclin à croire, d'après les résultats de nos expériences, qu'il agira dans sa vie dans l'organisation, de la même manière que l'individu qui a décidé de partir en voyage ou de se lancer dans un projet d'affaires.

Nous croyons que cet individu dont nous venons de parler s'est lui-même doté des MOYENS QU'IL CROIT LUI CONVENIR LE MIEUX POUR VIVRE DANS CETTE ORGANISATION.

Afin de choisir cette ACTION CORRECTRICE, l'individu devra, au préalable avoir clarifié POUR LUI-MÊME:

1) Les attentes de:

- ses supérieurs,
- ses pairs,
- ses subordonnés.

2) Ses attentes personnelles face à eux (supérieurs, pairs et subordonnés) relativement à ce qu'il fait.

3) Son opinion sur:

- lui-même,
- lui-même et l'environnement.

4) Son système de valeur.

5) Ses intérêts.

6) Ses besoins.

Si quelqu'un (soit un concepteur de programmes de formation) désire découvrir ce qui incitera un individu à choisir une action spécifique, il devra alors avoir une version, aussi rigoureuse que possible, de ces six dimensions TELLES QUE PERÇUES PAR L'INDIVIDU LUI-MÊME à travers son ACTUELLE PERCEPTION DU MONDE, telle qu'il la ressent avec ses "lunettes teintées" et "son écoute plus ou moins exacte".

Dans l'exemple du voyage de vacances ou du projet d'affaires, seul l'individu pouvait juger, en aucun moment, s'il était en voie d'atteindre son objectif. De la même façon, dans un programme de formation, *uniquement l'individu impliqué pourra juger de la pertinence de ce programme de formation*, il le fera en comparant:

- Ce qu'il savait... et... ce qu'il sait...

- Ce qu'il anticipait... et... ce qu'il obtient...

Il évaluera cette action dans toute sa CONTINGENCE À LUI en utilisant des moyens tels:

- Les stéréotypes,
- L'effet de halo,
- Les attentes,
- La projection,
- La perception sélective,
- Les défenses perceptuelles.

Nous croyons, en conséquence, que tout programme de formation entraînera une modification de comportement appropriée et ainsi débordera d'une performance minimale si:

- Il est dirigé vers des besoins perçus par les membres.

- Le programme vise la satisfaction de ces besoins perçus.

- Le programme est élaboré de telle façon à *stimuler* l'intérêt du membre et *sa volonté ou désir* de rechercher des occasions d'essais et d'apprentissage.

- Le programme est élaboré de telle façon que le membre *pourra*, à n'importe quel stage du programme de formation, *confronter* son nouveau savoir avec son *actuelle façon d'agir*.

### CONCLUSION

Ainsi, tout Département de Ressources Humaines ou Conseiller externe, *avant d'élaborer un programme de formation* précise, avec des outils spécialement conçus:

- a) Où il (le membre) se situe dans l'organisation,
- b) Où il entrevoit l'organisation de diriger,
- c) Qui est-il en tant qu'humain.

Après avoir élaboré un programme de formation, tout Département de Ressources Humaines ou Conseil externe, devrait être en mesure de répondre oui aux questions suivantes;

a) Est-ce que l'on découvre facilement, dans ce programme, les besoins perçus par les membres?

b) Y a-t-il des méthodes suggérées pour satisfaire ces besoins?

c) Les activités de formation sont-elles élaborées d'une

façon telle que les membres auraient tendance à poursuivre par eux-mêmes sans qu'on leur demande de continuer?

d) Les activités de formation sont-elles étroitement reliées à LEURS (*les membres*) PRÉOCCUPATIONS LES PLUS IMPORTANTES ACTUELLEMENT?

Alors, on aura plus... que le strict minimum de performance... (pour survivre).

---