

La formation version 2002 : surprenant

Des formateurs ont repoussé les limites de l'apprentissage traditionnel. Voici trois façons originales de se former ou de se perfectionner: le jeu d'ordinateur pour gestionnaires, le jeu de rôles pour infirmières, la vraie classe dans son salon.

... PAR MARIE QUINTY } f

Climat

Relevant directement du président, vous dirigez l'équipe d'experts « Opérations et impact sur la population », au sein d'une entreprise spécialisée dans le contrôle du climat.

Une crise vient d'éclater: une maladresse a déclenché une tornade dans la région. Vous convoquez une réunion d'urgence. Autour de la table, l'atmosphère est à couper au couteau. Le directeur des opérations crie que c'est la faute du responsable du laboratoire qui, à son tour, accuse le chef de l'entretien. À la fin, à bout d'arguments, tous tournent les yeux vers vous; ils attendent votre réaction. Que faites-vous?

Bienvenue dans l'univers virtuel de Climat, un jeu d'ordinateur dont vous êtes le héros. Mais, au lieu d'aller délivrer la princesse, vous devez réussir à mobiliser une équipe de travail et à la rendre performante, en exerçant votre leadership ...

Car Climat s'adresse à tous ceux qui occupent un poste d'autorité, du simple chef d'équipe au président d'entreprise. Du jeu, il adopte la forme: une histoire qui se déroule dans une entreprise sortie tout droit de l'imagination de son concepteur, des personnages possédant chacun leur caractère et •



qui interagissent avec vous, un parcours à réussir et le risque de perdre (vous pouvez être congédié).

Là s'arrête l'aspect ludique. En effet, le contenu de Climat est bien ancré dans la réalité quotidienne des gestionnaires d'organisation. Il met en jeu les principes d'exercice de l'autorité tels que les enseigne depuis plusieurs années le consultant Pierre-Marc Meunier, président de la firme Consul-Source (située à Saint-Denis-de-Brompton) et créateur de Climat. Fruit de trois ans de travail, Climat est le premier outil du genre destiné à l'apprentissage de la gestion des personnes. Plus de 400 scènes et 800 minutes d'animation permettent au joueur d'analyser la dynamique d'une équipe de travail et de tester ses réactions en tant que détenteur de l'autorité.

«Climat offre la possibilité de s'exercer sans risquer sa crédibilité ou mettre en péril le climat de son équipe », dit son concepteur. Dans chaque situation mettant en scène les membres de votre équipe de travail virtuelle, vous devez intervenir en tant que leader du groupe, en choisissant l'une des trois réponses suggérées par le jeu. Les personnages réagissent en fonction de ce que vous leur dites.

Dans l'exemple précédent, si vous vous contentez de les



féliciter pour le travail accompli et que vous désignez le chef opérateur comme responsable de la bétise alors que la situation exigeait que vous rappeliez la nécessité de travailler en équipe, vous accentuez la fracture du groupe. Dans la scène suivante, vous vous retrouvez avec une situation encore plus difficile à gérer. Une carte visuelle du parcours à franchir vous indique en effet que vous avez pris un chemin descendant. Mais si vous avez choisi la bonne réaction, vous grimpez vers le sommet à atteindre, but ultime du jeu. Dans le doute, vous pouvez consulter un mage, dont les commentaires guident votre analyse de la situation à traiter. Vous pouvez également écrire en ligne ou téléphoner à un vrai *coach*, un humain, pour lui demander de l'aide.

Une équipe de gestion peut aussi décider de jouer ensemble, accompagnée d'un consultant qui intervient directement auprès des participants pendant le jeu. Cette méthode est la plus riche en apprentissage, selon Pierre-Marc Meunier. «Des recherches de l'American Society for Training and Development ont prouvé que l'encadrement humain, allié à la souplesse d'une simulation virtuelle, donnait la plus grande efficacité dans l'apprentissage », explique-t-il.

Un professeur d'une école de développement du leadership a suivi la formation avec Climat: « Le jeu est très valable parce que les simulations ne sont pas simplistes; elles rendent bien la complexité à laquelle un gestionnaire est confronté dans une économie du savoir.» Climat comporte trois mondes, représentant trois niveaux de complexité en matière de situations de gestion.

Formation-réalité

On le comprendra facilement: au bloc opératoire de l'hôpital Sainte-Justine, il a toujours été très difficile de donner une formation pratique aux infirmières. Cette formation est longue: il faut six mois pour faire le tour des neuf spécialités chirurgicales. L'infirmière doit se familiariser avec les instruments chirurgicaux; elle doit aussi apprendre à gérer son stress. .. et celui des autres. Pas question de régler ses différends au-dessus du patient allongé sur la table d'opération; mais il est essentiel de liquider les mésententes une fois sortis de la salle.

Annie Bélanger, chef du développement des ressources humaines, avait déjà utilisé les jeux de rôle pour aider ses neuf chefs des spécialités chirurgicales à *coacher* les nouvelles infirmières. Mais les résultats avaient été coucouça : fous rires, difficulté à jouer le rôle d'une personne agressive, décrochage du personnage.

Annie Bélanger s'est alors tournée vers la formation-

«~limat offre la possibilité de s'exercer sans risquer sa crédibilité ou mettre en péril le climat de son équipe~)

- Pierre-Marc Meunier

réalité offerte par Innovation Consultants, une firme conseil de Montréal : «Heureusement, la coordonnatrice du bloc opératoire, Louise Bilodeau, est une gestionnaire courageuse qui n'a pas peur d'innover », dit-elle. Ghylaine Grenier, l'auteure du concept, est venue donner la partie traditionnelle de la formation en habiletés de *coaching*. Puis, elle est passée à la partie «réalité », incarnée en la personne de la comédienne Dominique Lamy. Riche d'une formation en psychologie et en relation d'aide, cette diplômée du Conservatoire d'art dramatique se glisse dans la peau des personnages qui posent le plus de difficulté aux participants. Le but est de vaincre le blocage causé par certaines personnalités qui ont le don de nous faire perdre nos moyens en milieu de travail.

Dans un scénario de formation-réalité, Francine, l'assistante coordonnatrice, devait donner du *feed-back* à un nouvel infirmier qui n'écoutait pas ses explications et trouvait tout facile.« Avant, j'aurais remis la discussion au lendemain, et j'aurais peut-être fini par me dire: "Qu'il se pend avec sa corde" », explique-t-elle. En formation-réalité, elle n'a pas eu d'autre choix que de s'adresser à lui. Elle a vaincu ses appréhensions. «Quand on a quelque chose de difficile à dire à une personne, cela sort trop raide ou bien cela ne sort •

pas du tout, explique Rose-Anne Bédard, sa collègue. Depuis la formation, je m'aperçois que nous n'enseignons plus de la même façon.» Francine Dubois trouve qu'elle est plus attentive à la personne à qui elle s'adresse, particulièrement à son langage non verbal.

La vertu de la formation-réalité, c'est qu'elle permet de passer de la compréhension théorique à l'intégration véritable. «C'est comme un simulateur de vol pour les apprentis pilotes », dit Guylaine Grenier. Les sessions de formation-réalité se déroulent en groupes de six, maximum, et tout le monde y passe. Au préalable, la comédienne a étudié le personnage qu'elle devra incarner avec chacun des participants. Pour vaincre les appréhensions du groupe, Guylaine Grenier se prête d'abord elle-même au jeu, devant eux. «Je les sens alors passer de la peur à l'excitation », dit-elle.

Quand vient le tour du participant, Guylaine Grenier stoppe l'action sitôt qu'elle sent que ce dernier a épuisé ses ressources et ne sait plus quoi faire. Avec le groupe, elle analyse la situation pour déterminer la réaction que devrait avoir le participant impliqué. Ce dernier recommence la scène tant qu'il n'a pas réussi à adopter le comportement souhaité. Ensuite, on interroge la comédienne pour savoir comment elle s'est sentie. Rarement peut-on avoir du *feedback* de la personne qui nous rend la vie difficile. «Je peux donner du *feed-back* parce que je ne joue pas les émotions, je les ressens véritablement », dit Dominique Lamy.

La puissance de la formation-réalité réside beaucoup dans l'intensité et la richesse des émotions que fait naître la comédienne. Toutefois, Guylaine Grenier ne permet jamais que l'action vire au drame ou que l'exercice tourne en thérapie de groupe. «Elle travaille toujours à partir des faits, avec les faits; c'est la clé de sa méthode. On reste dans un contexte de travail », dit Michel Blondin, directeur général de la formation au Fonds de solidarité FTQ, qui a suivi la formation avec six de ses collègues masculins. Malgré ses 40 ans d'expérience en formation, il a été étonné et séduit par l'approche de la formation-réalité.

Classe virtuelle

Quand le professeur prend les présences, au début du cours, les étudiants manifestent leur ponctualité en cliquant pour se brancher sur le site Internet. Nous voici dans une véritable classe virtuelle en mode synchrone. Cette méthode réunit le meilleur de deux mondes: la souplesse de la formation en ligne, et l'atmosphère stimulante d'un groupe. En effet, contrairement à l'autoformation en ligne où l'individu est laissé seul avec le logiciel de formation, la classe en mode synchrone permet à un groupe d'étudiants - idéalement moins de dix- et à leur professeur de communiquer de façon interactive, comme dans une classe traditionnelle. «La dernière tendance est à la formation mixte: une partie en mode d'autoformation, et une autre en mode synchrone », explique Christine Cardot, gestionnaire de projet *e-learning* chez Versalys Formation, une division de BigKnowledge, à Montréal.

À heure fixe, tous les participants à une formation se retrouvent sur le même site Internet. Auparavant, les étudiants ont pu télécharger le contenu du cours et imprimer



des documents et des cahiers d'exercices. Tout le monde entend la voix du professeur, et chacun peut s'exprimer au moyen d'un micro. Pour éviter le chaos, le professeur mène le bal en contrôlant le droit de parole. Au besoin, il peut donner la voix à quatre personnes à la fois, comme pour un appel conférence. Pour signifier au professeur qu'il veut s'exprimer, l'étudiant n'a qu'à cliquer sur l'icône représentant une main levée.

Aux questions du professeur, chaque étudiant peut répondre oui ou non en cliquant sur l'icône appropriée, ou s'esclaffer d'une blague du maître en cliquant sur l'icône d'un visage riant, qui se met alors à clignoter. L'étudiant a aussi la possibilité d'écrire de façon privée au professeur dans la fenêtre de texte, ou encore de signaler son absence pour quelques minutes en cliquant sur l'icône d'une porte ouverte. Bref, la communication passe.

Une grande partie de l'écran est consacrée au tableau blanc, où le prof peut écrire, dessiner ou inviter un étudiant à le faire. Tout ce qui s'y écrit peut être imprimé; de même, tout le contenu du cours peut être enregistré et visionné au gré de l'étudiant. Dans un cours visant l'apprentissage d'un logiciel, l'enseignant fait apparaître ledit logiciel à l'écran, même si l'ordinateur de l'étudiant ne le possède pas.

Par ailleurs, le mode synchrone permet au maître de former des petits groupes de travail dans la classe; il connecte alors trois ou quatre étudiants ensemble. Chaque groupe se retrouve ainsi dans une salle virtuelle indépendante des autres. Seul le professeur peut circuler d'une salle à l'autre. Il peut également s'adresser à toutes les salles en même temps.

«Ce mode d'apprentissage se prête à tous les contenus de cours, dans tous les domaines», dit Christine Cardot. D'ailleurs, à la demande des clients, Versalys élabore des cours sur mesure, en collaboration avec un spécialiste du domaine en question. «La classe virtuelle nous permet de nous rapprocher de l'expertise des grands centres », dit Émery Béland, directeur du Groupe Collegia, un consortium des services de formation continue des cégeps de Matane et de Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Lors d'un cours du soir, un étudiant des Îles peut travailler en équipe avec un collègue de Matane, un de Rimouski et un autre de Carleton. Chacun bien installé dans le confort de sa maison.

En matière de formation et de perfectionnement, même l'éloignement ne sera plus une excuse ... +