

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 et 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 bévue 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 •

