

HUMANIS 1990

E.S.P.R.I.T.

Méthode alternative de réalisation d'une intervention de formation et/ou de développement

par Denis Ouimet, principal associé de Burefor inc.

L'élaboration de toute intervention de formation et/ou de développement qui vise des transferts d'acquis doit se faire en misant essentiellement sur :

1. le respect de l'individu
2. l'intérêt personnel
3. la possibilité d'expression des opinions
4. la volonté
5. l'effet d'entraînement

Un tel genre d'intervention est réalisable en utilisant la méthode E.S.P.R.I.T., une méthode alternative de réalisation d'intervention qui précise six phases critiques dans la réalisation d'une intervention susceptible d'apporter des résultats tangibles.

- E = Énoncé des intérêts
 S = Suggestion
 P = Préparation
 R = Réflexion
 I = Identification
 T = Transmission

Cette méthode est alternative en ce sens qu'elle mise massivement sur la position et la perception des participants et sur la participation des partenaires organisationnels comme support pour le transfert des acquis.

Le tableau en page suivante identifie chacune des phases de cette méthode en précisant les activités concernées et les motifs guidant les décisions relatives à ces activités.



« Afin d'accentuer l'impact des décisions prises, il est très souhaitable que les collègues des autres services soient mis au courant des actions prises. »

Énoncé des intérêts

En partant du point de vue exprimé et en ne confrontant pas l'individu dans sa per-

ception de la réalité, on ne le place pas dans une attitude de protection ni de défense, mais nous avons plutôt la possibilité d'entrer dans son monde perceptif et de là, il sera plus facile d'ouvrir d'autres univers de préoccupations. Comme nous l'avons précisé précédemment dans ce texte, nous ne prenons pas l'attitude de : « C'est sans doute vrai ce que tu vois, mais j'aimerais te montrer qu'il y a peut-être quelque chose de plus primordial. » Au lieu de prendre une telle position avant même qu'aucune transaction entre le client et l'intervenant n'ait été convenue, pourquoi ne pas laisser au client la chance de réajuster sa perception en cours de cheminement.

Suggestions

Comme nous vivons actuellement dans un monde en mutation profonde et rempli de changements, nous devons en conséquence chercher à acquérir et à intégrer de nouvelles connaissances, façons de faire et manières d'être. Il devient ainsi passablement facile d'identifier des lieux communs de préoccupations pour les managers et leurs collaborateurs immédiats dans le contexte de la vie organisationnelle.

Les thèmes de réflexion issus de ces préoccupations s'inscrivent dans un ensemble modulaire aménagé par l'intervenant à partir de sa connaissance du milieu et du contexte. Cet ensemble de modules de réflexion se déroule dans un espace temporel de courte durée ne

(suite à la page suivante)

E.S.P.R.I.T. MÉTHODE ALTERNATIVE DE RÉALISATION D'UNE INTERVENTION DE FORMATION ET/OU DE DÉVELOPPEMENT *(suite de la page 25)*

dépassant pas douze mois. Un étalement plus long risque de faire perdre l'intérêt aux moins tenaces.

Évidemment, il sera possible en tout temps, de la part des participants, de cesser ou de suspendre l'intervention sans que personne ne se sente lésé, si nous n'en voyons pas la pertinence à un moment spécifique.

Les rencontres de réflexion ont, de plus, pour avantage de créer un « rituel » chez les participants pour favoriser l'identification d'un certain besoin de se rencontrer pour réfléchir, discuter et échanger ensemble longtemps après la fin de l'intervention.

Préparation

Même si les participants n'ont pas été en mesure, peu importe les raisons, de compléter les réflexions suggérées, ils doivent se sentir bien à l'aise durant l'activité de groupe et non pas exclus. Une chose est certaine : durant le délai de temps entre la remise du travail préparatoire et l'activité de groupe, d'une part leur subconscient a été saisi des préoccupations à venir et, d'autre part, il existe de fortes possibilités qu'un des collègues de l'équipe soulève certains éléments du travail préparatoire que ce soit durant une réunion, une pause ou dans une conversation de corridor.

Réflexion

Les sujets discutés sont faciles à aborder lorsqu'ils sont amenés d'une manière neutre par un intervenant qui ne participe pas à l'organisation et qui est très à l'aise avec le sujet. D'autre part, des réflexions sur certaines manières d'être et façons de faire peuvent être difficilement discutées dans une réunion de service alors que le gestionnaire est perçu à la fois comme juge et parti, indépendamment de son doigté personnel pour animer l'échange.

Durant cette activité de groupe, l'intervenant joue un rôle de metteur en scène constamment préoccupé par l'intérêt et la motivation des participants. Il recherche donc des scénarios d'activités originaux, plaisants et sans trop d'efforts, car il ne faut pas oublier que nous avons effectué la transition de l'ère de l'« homo faber » à celle de l'« homo ludens ».

La limite de l'imagination constitue, à ce chapitre, la limite personnelle de l'intervenant dont la panoplie d'instruments simples de cueillette d'informations n'est qu'un grand prétexte à des échanges de

points de vue et à l'exploration d'avenues de solutions concernant les préoccupations des participants.

Identification d'actions

L'identification de lignes d'actions individuelles et collectives pourra être préparée tout au long du déroulement de la journée de réflexion en groupe par des

indications des participants que retiendra l'intervenant au moyen de différents supports : tableau, feuilles mobiles, fiches, etc.

Les moments privilégiés par l'intervenant pour recueillir des « gestes concrets » et des « comportements suggérés » sont laissés à sa discrétion aux moments qu'il jugera opportuns.

DÉMARCHE DE RÉALISATION D'UNE INTERVENTION DE FORMATION ET/OU DE DÉVELOPPEMENT SELON LA MÉTHODE E.S.P.R.I.T.

Phases	Activités	Motifs
É noncé des intérêts	Énoncé d'un certain intérêt envers un sujet de préoccupations particulier par certains membres d'une équipe fonctionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> — Respecter la personnalité de chacun. — Fournir un sentiment d'autonomie et de responsabilité. — Permettre de garder les « petits secrets ».
S uggestions	Suggestions de la part de l'intervenant de l'exploration de certains thèmes rattachés à leur quotidien.	<ul style="list-style-type: none"> — Découvrir des lieux communs de préoccupations. — Attirer les participants sur des pistes difficilement exprimables quand nous ne sommes pas dans le contexte pour le faire. — Permettre d'entrevoir des situations de mieux-être individuel et organisationnel.
P réparation	Travail préparatoire à une étape sous forme d'exercices simples et de questions à répondre.	<ul style="list-style-type: none"> — Centrer la réflexion sur un thème. — Susciter les échanges et les discussions. — Permettre une préparation psychologique.
R éflexion	Activités de groupe d'une durée maximale d'une journée avec un grand nombre d'activités de discussion, de questionnaires à répondre et à valider, de cumul des informations recueillies préalablement à l'activité de groupe.	<ul style="list-style-type: none"> — Réduire le plus possible les chances qu'un participant « décroche ». — Susciter l'expression des opinions. — Chercher la validation auprès des collègues, supérieurs et collaborateurs.
I dentification d'actions	Identification de lignes d'action individuelles et collectives en rapport avec les sujets de réflexion dans le but d'améliorer le fonctionnement organisationnel à partir du point de vue individuel et du groupe de travail concerné.	<ul style="list-style-type: none"> — Orienter vers l'action. — Développer une complicité entre les partenaires. — Fournir la possibilité aux participants de préciser ce qui les intéresse de faire pour prendre en charge leur propre sort.
T ransmission	Transmission des intérêts et des intentions à tous les intervenants concernés : supérieurs, collègues et collaborateurs.	<ul style="list-style-type: none"> — Accroître la visibilité de l'intention. — Constituer une source de fierté. — Renforcer la volonté de passer de la réflexion à l'action.

Évidemment, la fin de la journée de rencontre pourra donner lieu à un « blitz » à cet effet, relativement à l'identification d'actions individuelles autant qu'à celle d'actions collectives.

Concernant les actions individuelles que les participants se détermineront, il est souvent bienvenu d'en faire dévoiler une partie par les participants eux-mêmes et d'en conserver une autre partie « secrète ».

Le fait de divulguer à ses collègues le geste qu'un individu se promet de poser constitue une sorte d'engagement formel sur « l'honneur » et la fierté personnelle : « J'ai promis de faire cela et je vous affirme que je considère cela important ! » de telle sorte que, dans les semaines à venir, la simple mimique d'un collègue ou un commentaire « en farce » représenteront pour l'interlocuteur un rappel de la promesse qu'il s'était faite.

Quant à la partie « secrète », elle revêt un attrait quant à la démarche de transfert des acquis, lors de la phase de « transmission ».

Les actions collectives, pour leur part, sont la concrétisation d'une volonté de l'équipe, à tous les niveaux, pour transposer les réflexions en actions applicables dans leur contexte organisationnel spécifique.

L'intervenant assiste les participants dans l'identification du processus d'implantation et la précision des éléments de contrôle permettant d'assumer la réalisation de la volonté collective.

Transmission

Un document synthèse, mis en forme par l'intervenant, est remis aux participants peu de temps après l'activité de réflexion. Les trois principaux objectifs de ce geste sont de permettre à chacun d'avoir une preuve tangible des décisions prises, de ramener au niveau des préoccupations du quotidien les décisions retenues et aussi de continuer à susciter l'intrigue et le goût de « continuer », comme dans un jeu, à essayer de découvrir « qui du groupe » s'est fait cette promesse.

La remise par le gestionnaire à ses supérieurs de ce document synthèse lui donnera un « cachet officiel » permettant de confirmer ce qui est vu par l'équipe comme une source de mieux-être individuel et collectif.

Naturellement, la transmission de ces informations ne peut pas se faire sans l'accord préalable des participants. Évidemment, l'intervenant jouit d'une position privilégiée pour faire valoir le bien-fondé d'un tel geste.

« La méthode E.S.P.R.I.T. utilise une démarche intuitive et itérative en ne cherchant à contrôler ni les intrants ni les extrants, mais uniquement les processus. »

Afin d'accentuer l'impact des décisions prises, il est très souhaitable que les collègues des autres services soient mis au courant des actions prises. Ils pourront ainsi être plus aptes à comprendre certaines modifications dans les façons de faire et les manières d'être.

Il est aussi des plus heureux de faire de même avec les collaborateurs immédiats qui n'ont pas participé directement à l'intervention, mais qui devront « vivre des modifications » dans les habitudes et les attitudes des autres.

Cette démarche de transmission des intérêts et des intentions individuelles et collectives permettra, de plus, à chacun de se sentir appuyé ; ainsi, dans une intervention avec un collègue de la même équipe ou d'une autre équipe, nous pourrions entendre des réflexions comme : « Tu t'en souviens, nous avons indiqué notre volonté de... » À la limite, quelqu'un pourrait se dire : « Je ne suis pas le seul à... »

Conclusion

Il n'y a aucun doute que la méthode E.S.P.R.I.T. aura des effets organisationnels et individuels qui débordent l'estimé initial de ce que nous pouvons appeler « besoins », vu sous l'angle de « l'énoncé des intérêts ».

Cette démarche cède le pas à une démarche rationnelle et, contrairement à une approche conventionnelle et logique qui se base sur la raison et où nous cherchons à contrôler les extrants du programme de formation et/ou de développement en contrôlant d'une façon très serrée les intrants et les processus, la méthode E.S.P.R.I.T. utilise une démarche intuitive et itérative en ne cherchant à contrôler ni les intrants ni les extrants, mais uniquement les processus.

Le contrôle des processus s'effectue d'une manière souple se rapprochant des philosophies orientales où l'intervenant, plutôt que de « lutter contre », est totalement disponible à ce qui se produira, tout en étant bien conscient de son rôle de « provocateur de situations ».

En conséquence, nous croyons que toute intervention de formation et/ou de développement entraînera une modification de comportement appropriée et ainsi, débordera d'une performance minimale si :

- elle mise sur des besoins perçus par les participants ; elle vise la satisfaction de ces besoins perçus ;
- elle est élaborée de telle façon à stimuler l'intérêt des participants et leur volonté ou désir de rechercher des occasions d'essais ;
- elle est élaborée de telle façon que le participant puisse, à n'importe quel stade de l'intervention, confronter son nouveau « savoir » avec sa façon d'agir actuelle.

Nous sommes d'avis qu'une intervention de formation et/ou de développement obtiendra les succès anticipés et même plus dans la mesure où :

- les activités de formation et/ou de développement seront étroitement reliées aux préoccupations actuelles les plus importantes des participants ;
- des efforts de recherche de comportements qui éventuellement réduiront les tensions chez les participants seront facilement visibles ;
- les activités d'apprentissage stimuleront l'intérêt du participant à vouloir modifier son comportement ;
- des suggestions précises sont faites en vue de confronter les nouvelles façons de faire et les manières d'être au quotidien organisationnel. (1)

**Le personnel
temporaire
en comptabilité
avec
résultats
permanents**


accountemps

Louez un Expert
630, boul. René-Lévesque Ouest, Montréal

875-8582

Le plus important service de personnel temporaire spécialisé en comptabilité, finance et informatique