

POUR ACCOMPAGNER LES JEUNES VERS L'INSERTION PROFESSIONNELLE, L'EXPÉRI-MENTATION D'UN MODÈLE INÉDIT

Julie GALARNEAU, directrice de programmes

L'objectif de cet article est de présenter les résultats d'une démarche exploratoire d'accompagnement socioprofessionnel réalisée en collaboration avec des étudiants en fin de formation au Cégep de Saint-Hyacinthe et des entreprises de la région. L'expérimentation visait d'abord à jumeler un étudiant avec un professionnel et un dirigeant d'une même organisation. Ensuite, il s'agissait de vérifier l'apport de cette approche inédite tant pour le finissant que pour les deux autres membres de la triade. À l'instar du mentorat, l'analyse des réponses fournies par l'ensemble des participants à la recherche a permis d'entrevoir le concept de « triade » comme une relation d'accompagnement pertinente aidant le finissant à se préparer à la vie socioprofessionnelle. Elle s'est également révélée une approche favorisant, pour le milieu de l'entreprise, l'établissement de contacts privilégiés avec un représentant de la relève.

PROBLÉMATIQUE

Dans un contexte économique où les transformations, tels le développement des technologies, la hausse de la compétitivité et le renouvellement des effectifs sont nombreuses, variées et rapides, les jeunes diplômés désirant intégrer le marché de l'emploi font face à de nouveaux défis. En référence à Guay (2003) relativement aux changements accélérés émergents et à l'importance de privilégier le développement continu des personnes, force est d'admettre que les diplômés, pour vivre plus harmonieusement la transition entre le milieu de la formation et le marché du travail, devront apprendre à envisager de nouvelles façons d'aborder les nombreuses dimensions de leur cheminement professionnel.

Parallèlement à cette réalité, nous savons qu'un nombre croissant de secteurs d'activité² privilégient le mentorat pour accompagner les jeunes dans leur insertion en emploi, favoriser le développement de la carrière et la gestion de la relève ou encore, soutenir les travailleurs dans l'appropriation de nouvelles tâches et responsabilités.

Tel que décrit par Houde (1995), le mentorat est une relation d'apprentissage évoluant au rythme du cheminement des deux personnes y prenant part, soit le mentoré et le mentor. Que la relation mentorale soit abordée sous l'angle des bénéfices qu'elle apporte à la dyade (Cohen, 1998; Houde, 1995) ou sous d'autres angles (Guay, 2003), elle se distingue essentiellement par la place qu'elle accorde au respect mutuel entre une personne d'expérience et un apprenti, par sa contribution au processus de transfert des savoirs, par son apport à l'évolution d'une personne vivant une transition et par son influence sur le façonnement de l'identité professionnelle.

Dans la situation qui nous concerne, il s'agit de créer une nouvelle forme d'accompagnement professionnel en s'inspirant de la relation mentorale traditionnelle, mais avec certaines particularités. Alors que la démarche mentorale repose sur une relation d'accompagnement exclusive entre une personne expérimentée et une personne en situation d'apprentissage, la relation d'accompagnement que nous avons expérimentée s'appuie sur l'établissement de liens significatifs entre trois personnes liées par leur intérêt commun envers un secteur professionnel donné.

L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Nous pensons qu'il serait pertinent d'aborder l'accompagnement professionnel dans un contexte où la personne accompagnée est un finissant sur le point d'amorcer son intégration au marché du travail, en ajoutant la participation d'une troisième personne. Ainsi, nous croyons que l'implication d'une troisième personne peut contribuer de manière enrichissante au développement de la relation d'accompagnement, tant pour le futur diplômé qui se prépare à vivre son insertion professionnelle que pour les autres membres de la triade. Nous supposons que la vision, l'expérience et les savoirs de ce deuxième accompagnateur enrichiront les échanges de la triade et conséquemment, donneront une valeur ajoutée à la relation d'accompagnement.

La triade : une nouvelle approche en matière d'accompagnement professionnel

Nous présumons que l'accompagnement par la triade sera enrichissant et stimulant, tant pour le jeune en fin de formation que pour les deux autres participants. D'ailleurs, pour identifier les membres de la triade, nous utiliserons les termes *participant en formation* (en référence à l'apprenti), *accompagnateur* (en référence au mentor) et *parrain* (en référence à la troisième personne impliquée dans la relation d'accompagnement). Cette précision apportée, nous estimons que la personne toute désignée pour assurer le rôle de parrain est le dirigeant de l'entreprise, ou encore un cadre de la direction, au sein de laquelle s'établira la relation d'accompagnement.

En d'autres mots, en raison du positionnement et des fonctions occupées par le *parrain*, en raison aussi de sa vision unique de l'entreprise, de sa connaissance profonde du secteur d'activité et de sa perception des enjeux liés au développement de l'organisation, nous pouvons croire qu'il contribuera d'une façon toute particulière aux échanges de la triade. De plus, nous prétendons que le dirigeant d'entreprise pourrait lui aussi tirer profit de sa participation à la triade. C'est dans cette perspective que le Centre Option Avenir du Cégep de Saint-Hyacinthe a entrepris d'expérimenter la relation d'accompagnement en triade afin de vérifier la pertinence de cette approche en rapport avec la notion d'enrichissement.

LES HYPOTHÈSES

Définition des termes

L'accompagnateur désigne le professionnel de l'entreprise qui participe à la triade.

Le *parrain* désigne le dirigeant de l'entreprise ou le cadre de direction qui participe à la triade.

Le *participant en formation* désigne l'étudiant en fin de formation qui participe à la triade.

Hypothèses

Première hypothèse

Le dirigeant d'entreprise ou le cadre de direction concerné, appelé *parrain* dans l'expérimentation de la triade, peut participer à l'enrichissement de toutes les parties, par sa vision globale et profonde de son entreprise et du secteur d'activité, de même que par sa perception des défis relatifs à l'essor de son organisation.

Dans la relation d'accompagnement, le dirigeant d'entreprise développe un contact privilégié, différent des relations professionnelles habituelles, avec l'un de ses collaborateurs, appelé l'*accompagnateur*, ainsi qu'avec un représentant de la génération montante en voie de terminer sa formation, appelé *participant en formation*. Le point de vue des deux autres membres de la triade peut également être enrichissant pour le dirigeant à de nombreux égards. Cette réciprocité au niveau de l'élargissement des savoirs et des perspectives s'articule autour de deux hypothèses complémentaires.

Deuxième hypothèse

L'*accompagnateur* participe à l'enrichissement de la relation par ses compétences spécifiques et la place qu'il occupe au sein de l'organisation, de même que par sa perception de l'avenir de sa profession. Il s'enrichit également au contact du *participant en formation*, représentant d'une relève avec qui il aura probablement à travailler directement et peut découvrir, au contact du *parrain*, des aspects insoupçonnés concernant l'organisation et ses opérations.

Troisième hypothèse

Le *participant en formation* contribue à l'enrichissement de l'*accompagnateur* et du *parrain* par des échanges de connaissances axés sur la théorie, sur la formation et les processus innovants propres à son futur champ d'activité professionnelle.

LE CADRE EXPÉRIMENTAL

Compte tenu des horaires chargés des dirigeants, des professionnels et des étudiants, compte tenu aussi de la valeur qualitative de l'expérience, l'équipe de recherche a intentionnellement restreint le nombre de triade à cinq pour la réalisation de l'expérimentation.

Processus de sélection des membres des triades

Le Centre Option Avenir a sélectionné les *participants en formation* parmi les étudiants finissants de cinq programmes d'études du secteur technique³ au Cégep de Saint-Hyacinthe, ayant obtenu les meilleurs résultats à un test de personnalité mesurant leurs habiletés en matière de communication et d'adaptation dans le cadre d'une recherche sur l'employabilité.

Pour le choix des entreprises, le Centre Option Avenir a sollicité cinq organisations de la région avec lesquelles il avait déjà eu l'occasion de créer des liens, notamment dans le cadre de la réalisation de projets visant l'amélioration des perspectives d'intégration au marché du travail. Pour la formation des triades, précisons que l'*accompagnateur* (le professionnel) devait obligatoirement travailler dans le même champ d'études que le *participant en formation*. Le *parrain* et l'*accompagnateur* devaient également provenir de la même organisation.

Préalablement à l'identification du *parrain* et de l'*accompagnateur*, les objectifs, les étapes, le fonctionnement et les critères de l'expérimentation ont été présentés à chacune des cinq directions générales des entreprises ciblées. Par groupe de référence (*accompagnateur*, *parrain* et *participant en formation*), l'équipe de recherche a ensuite rencontré l'ensemble des personnes ayant accepté de s'engager dans l'expérimentation. Cette rencontre avait pour but de fournir toutes les informations essentielles à la concrétisation du projet.

Thèmes abordés lors des échanges entre les membres de la triade

Les personnes concernées par la triade furent rencontrées sur une base individuelle. Un guide d'accompagnement adapté à leur rôle au sein de l'expérimentation (*parrain*, *accompagnateur* ou *participant en formation*) fut remis à chacun.

Chaque guide contenait le calendrier des rencontres, les différents sujets à aborder lors des échanges, le processus de préparation aux différentes rencontres, de même que les responsabilités respectives des membres de la triade dans la démarche. Toutes les personnes engagées dans l'expérimentation ont accepté de participer à quatre rencontres, d'une durée minimale de deux heures chacune, s'échelonnant sur une période maximale de quatre mois. Les membres de la triade ont aussi consenti à se préparer durant une période minimale d'une heure avant chacune des rencontres en triade. Pour ce faire, les *participants en formation*, les *parrains* et les *accompagnateurs* devaient répondre aux questions présentées dans leur guide d'accompagnement respectif. Les questions de chaque guide visaient à permettre une réflexion sur le thème associé à chacune des rencontres. Les thèmes abordés lors des échanges tenus entre les membres de la triade devaient être les suivants :

- la prise de contact entre les membres de la triade;
- le cheminement de carrière (en référence au passé);
- la vie professionnelle (en référence au présent);
- les perspectives d'avenir du marché de l'emploi et de la main-d'œuvre (en référence au futur).

Ainsi, après avoir fait connaissance, les membres de la triade étaient invités à échanger sur leur cheminement personnel, scolaire et professionnel, à partager leurs impressions sur l'évolution du marché de l'emploi et des méthodes de travail de même que sur le contexte de travail actuel et futur. Ils devaient également discuter de leurs préoccupations personnelles, sociales et professionnelles, permettant ainsi au *participant en formation* de mieux connaître les caractéristiques du secteur d'activité et les défis à relever du point de vue de sa future profession et de l'entreprise.

Chaque membre de la triade, en fonction de sa situation particulière, devait échanger avec ses coéquipiers sur sa vision personnelle de l'avenir, notamment en ce qui a trait à ses objectifs de carrière et à l'évolution de son champ d'activité professionnelle. Parmi les autres sujets abordés, mentionnons : les enjeux relatifs au développement de l'entreprise, les tendances observables dans le secteur d'activité de l'entreprise et sur le marché du travail en général, les besoins au niveau de la formation de la main-d'œuvre et les perspectives de développement technologique. À la fin de leur quatrième rencontre, les participants de la triade étaient invités à compléter ou à consolider les échanges entrepris pendant la démarche et à effectuer la synthèse des éléments de discussion, en intégrant les opinions défendues et les perceptions partagées au cours des quatre rencontres.

Évaluation de l'expérience vécue

Dans les quinze jours suivant la quatrième rencontre, les trois partenaires de l'expérimentation devaient remplir un questionnaire d'évaluation de l'expérience vécue au sein de la triade.

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous avons procédé à l'analyse des réponses contenues dans les questionnaires d'évaluation. Les questions d'évaluation sont réparties en trois grandes sections : l'enrichissement de chaque membre de la triade, la formule expérimentée et l'appréciation globale de l'expérimentation. Nous vous présentons maintenant un résumé de ces réponses.

L'enrichissement

Le point vue des participants en formation

Tous les *participants en formation* mentionnent avoir obtenu beaucoup d'information et de nature variée de la part des *accompagnateurs* et des *parrains*. Tous signalent la contribution particulière de l'*accompagnateur* en référence à son rôle de guide dans l'amorce de leur transition vers le marché du travail, ainsi qu'à ses connaissances aux niveaux des orientations professionnelles et des perspectives d'emploi.

Unaniment, les *participants en formation* soulignent avoir davantage été marqués par les traits de personnalité et les qualités personnelles des *parrains* que par leurs activités professionnelles proprement dites. Ce constat fait évidemment référence au besoin des jeunes de s'identifier à des modèles inspirants procurant un sentiment de confiance. Cette dimension confirme également notre hypothèse de départ, soit la pertinence de l'apport du dirigeant (*le parrain*) à l'enrichissement des échanges dans le cadre d'une telle relation d'accompagnement.

De l'avis de quatre *participants en formation*, les *parrains* exercent une influence positive sur l'expérimentation. Par exemple, les propos formulés concernant l'importance de déployer les efforts nécessaires à l'atteinte du succès professionnel ont eu un impact considérable sur les *participants en formation*.

En ce qui a trait à la participation spécifique des *parrains*, tous les *participants en formation* en retiennent des bénéfices, principalement en matière de conseils d'ordre général quant à leur avenir professionnel. Tous les *participants en formation* soulèvent qu'ils ont réalisé de nombreux apprentissages à travers la démarche. Pour la majorité, cela s'est traduit par une meilleure compréhension des réalités associées à leur futur secteur d'activité professionnelle alors que pour d'autres, l'expérience aura fourni une occasion additionnelle d'accroître leur intérêt pour la carrière choisie et d'avoir été conscientisés à l'importance cruciale de l'ouverture au changement.

Le point de vue des accompagnateurs

Relativement aux *participants en formation*, quatre *accompagnateurs* se disent surpris par leurs compétences personnelles et professionnelles, et qualifient la relève de dynamique et relativement préparée à intégrer le marché du travail.

Nous constatons aussi que les *accompagnateurs* ont des perceptions différentes face à leur rôle dans la relation d'accompagnement. Pour trois d'entre eux, ce rôle consistait à faciliter la communication entre le *parrain* et le *participant en formation*, pour un quatrième, il s'agissait d'effectuer des liens entre les apprentissages de l'étudiant et la réalité de l'entreprise, et pour un dernier, son rôle visait à transmettre au *participant en formation*, ses connaissances de la réalité de l'emploi.

Dans le cadre des échanges réalisés au sein de la triade, quatre *accompagnateurs* mentionnent avoir fait certaines découvertes au sujet de leur entreprise. Par ailleurs, tous soulignent avoir appris au contact du *parrain* et du *participant en formation*. Ce que les *accompagnateurs* ont retenu de plus significatif dans leurs échanges diffère d'une personne à l'autre; le constat de l'évolution des technologies, le défi d'accroître la reconnaissance de leur profession, le fait d'avoir contribué à l'enrichissement des connaissances professionnelles du *participant en formation* et à la confirmation de son choix de carrière.

Le point de vue des parrains

À l'égard de leur propre contribution à l'enrichissement des échanges, les *parrains* sont modestes. Ils ont émis peu de commentaires, rappelant simplement qu'ils ont tenté de partager leur univers professionnel avec les deux autres membres de la triade, en offrant une écoute attentive et en essayant d'apprendre d'eux.

Par ailleurs, ils se disent satisfaits d'avoir eu un contact privilégié avec un représentant de la génération montante. Un *parrain* a même été surpris d'apprendre, par l'entremise du *participant en formation*, que certains renseignements concernant son entreprise étaient disponibles sur Internet.

En ce qui a trait à l'apport de l'*accompagnateur* aux échanges de la triade, quatre *parrains* ont précisé la nature de l'enrichissement apporté, et trois des quatre *parrains* considèrent que la participation de l'*accompagnateur* aura aussi été très valorisante pour cette personne. D'après les *parrains*, l'énergie déployée par l'*accompagnateur* lors des échanges en triade a largement con-

tribué à l'enrichissement du *participant en formation*. Finalement, trois *parrains* ont mentionné que l'expérimentation aura été une occasion de rapprochement avec un de leurs collaborateurs.

La formule expérimentée

Le découpage des thèmes centraux de discussions *passé, présent, futur*, en référence à l'historique du secteur d'emploi et l'évolution de l'entreprise, fait l'unanimité chez les *participants en formation*. Il semble que cet aspect a permis des échanges dynamiques et éclairants.

Les cinq *participants en formation* ont aussi souligné la variété des sujets pouvant être abordés, n'étant pas confinés dans un cadre de communication restreint. En référence à la pertinence des thèmes entourant les échanges, quatre *accompagnateurs* et cinq *parrains* sont également d'avis que le thème associé à chaque rencontre était approprié.

Du point de vue des participants en formation, dans le cadre de la triade, il n'était pas nécessaire d'apporter des ajustements aux rôles attribués à l'accompagnateur et au parrain. Dans le même sens, les accompagnateurs et les parrains ont mentionné qu'ils ne jugeaient pas pertinent d'entrevoir des modifications au rôle joué par le participant en formation au sein de la relation d'accompagnement.

L'appréciation globale de l'expérimentation

À propos de leur appréciation de l'expérience vécue, voici les commentaires de participants en formation :

« La triade m'a permis de comprendre le point de vue d'un employeur, de voir le milieu de plus près et de vérifier avec quel genre de personne je pourrais facilement travailler. »

« Je suis très contente d'avoir eu la chance de voir un gros cabinet de comptables et d'avoir pu échanger avec eux sur leurs réalités quotidiennes. »

« J'espère que d'autres auront la même chance que moi, l'expérience est extraordinaire et j'en tire une grande satisfaction. »

« J'ai beaucoup apprécié les rencontres. Elles m'ont apporté de nombreuses connaissances complémentaires à ma formation. Mon parrain et mon accompagnatrice m'ont appris certaines choses insoupçonnées sur mon domaine d'études. »

« Je suis très heureuse car cela m'a permis d'avoir l'avis de gens d'expérience dans mon domaine et que ces derniers s'intéressent à moi, m'encourage et me stimule à poursuivre. J'espère avoir un patron comme celui de cette entreprise. »

Notons que les cinq *participants en formation* s'entendent sur le fait que l'expérience de la triade offre un excellent soutien dans leur cheminement vers l'insertion professionnelle et qu'en plus, ils recommandent sans aucune hésitation cette expérience à leurs pairs.

À propos de leur appréciation de l'expérience vécue, voici les réponses des accompagnateurs :

« Enrichissement collectif pour toutes les parties. »

« Formule bien intéressante, mais devrait peut-être se faire plus tôt dans la formation de l'étudiant. »

« Le fait de participer tous ensemble est très bien. Ce fut une belle expérience, afin d'aider l'étudiant. J'en retire de bonnes choses. »

« Enrichissant pour tous et très belle expérience pour savoir ce que les jeunes apprennent à l'école. »

« L'accompagnement par la triade est à mon sens une formule qui se doit d'être développée et proposée comme complément à la formation des étudiants souhaitant entrer sur le marché du travail, afin d'en saisir toute la complexité. »

Pour les *accompagneurs*, il ressort que la triade contribue au cheminement de l'étudiant à l'étape cruciale de la transition vers l'intégration au marché de l'emploi. Par ailleurs, tous les accompagnateurs font référence à la notion d'enrichissement, dimension centrale de la triade.

À propos de leur appréciation de l'expérience vécue, voici les réponses des parrains :

« Je crois qu'il serait intéressant de poursuivre une telle forme d'accompagnement puisque chacun a quelque chose à apporter à l'autre. »

« Cela permet d'apporter des visions différentes et l'approche est très intéressante. »

« Je pense que c'est une bonne façon de faire mentir le mythe que les gestionnaires sont peu accessibles. »

« L'échange est encore plus enrichissant à trois et les avantages pour le diplômé sont considérables. »

« Les thèmes abordés au cours des rencontres étaient suffisamment ouverts pour favoriser la discussion sur divers sujets, et cela a été très positif. Les personnes ne se sont pas senties étouffées par un cadre trop rigide. »

Pour les *parrains*, la formule d'accompagnement en triade offre une vision vivante du terrain et elle contribue à mieux connaître le cheminement personnel de chaque membre engagé dans la relation. À ce propos, les cinq *parrains* recommandent la reconduction d'une telle démarche d'accompagnement. Ils soutiennent qu'elle apporte de grands bénéfices pour le finissant, en plus d'être une source d'enrichissement pour eux-mêmes et pour *l'accompagnateur*.

L'INTERPRÉTATION

L'appréciation de l'expérience vécue par les quinze personnes ayant participé à l'expérimentation de la triade nous est apparue sérieuse et honnête. Chaque personne a répondu intégralement au questionnaire d'évaluation destiné à son groupe d'appartenance (*participant en formation, accompagnateur et parrain*).

En ce qui a trait à la disponibilité nécessaire et exigée par toutes les parties concernées, l'équipe de recherche considérait cet élément comme l'un des principaux enjeux de la réussite de l'expérimentation. À cet égard, aucun des participants à la triade n'a soulevé la dimension de l'investissement en temps. Par ce constat, nous déduisons que l'expérience a été suffisamment pertinente et enrichissante pour excuser le temps emprunté aux activités professionnelles pour les *accompagnateurs* et les *parrains* ou aux obligations scolaires pour les *participants en formation*.

À la lumière des données colligées se rapportant à cette approche d'accompagnement professionnel, il en ressort de nombreux avantages. À ce titre, nous avons observé que :

- la relation d'apprentissage issue de la triade donne des résultats tangibles et les quinze membres sont unanimes à le reconnaître;
- les quelques réserves exprimées ne portent pas sur la formule elle-même, mais plutôt sur la qualité de la préparation préalable aux rencontres d'un des membres de la triade;
- un des avantages de la triade par rapport à la dyade est la possibilité pour un tiers d'ajouter une plus-value aux échanges. Cet aspect est non négligeable et doit être tenu pour un avantage en faveur de la triade.

Il y a lieu de préciser que les professionnels qui ont agi à titre d'*accompagnateurs* ont été identifiés par les dirigeants, ce qui a certes contribué à l'établissement d'une plus grande complicité entre l'*accompagnateur* et le *parrain*.

Relativement aux commentaires des *participants en formation* à l'égard du *parrain*, il semble que la maturité et l'expérience professionnelle des dirigeants ont été des éléments signifiants pour les jeunes à la recherche de modèles inspirants. C'est pourquoi, nous croyons que le *parrain* peut être une source d'inspiration et de motivation au regard de la persévérance dans la réussite scolaire et la réussite professionnelle.

Quant à la perception des *accompagnateurs* et des *parrains* par rapport à la contribution du *participant en formation*, il semble que ces derniers ne s'attendaient pas nécessairement à ce que l'étudiant contribue à leur enrichissement professionnel proprement dit. Cependant, en relation avec ce qui a été soulevé par les *accompagnateurs* et les *parrains*, nous constatons en effet que ces deux personnes ont elles aussi tiré profit des échanges réalisés au sein de la triade.

En considération de ce qui précède, que dire de plus sur la triade, si ce n'est que nous sommes d'avis qu'elle offre aux participants y prenant part, de multiples bénéfices. Ces derniers se traduisent de diverses façons et répondent aux besoins variés exprimés ou non, des parties en causes.

FORCES ET LIMITES DE L'EXPÉRIMENTATION

En rapport à la relation mentorale, le premier avantage que présente l'expérimentation de la formule d'accompagnement par la triade est son cadre de pratique qui privilégie l'apport de réflexions et savoirs additionnels et complémentaires, par la participation d'une troisième

personne à la relation. De ce cadre découlent d'autres avantages et certaines limites. Pour la personne accompagnée, la triade procure des bénéfices propres à la formule : recevoir l'appui de deux personnes ressources simultanément et bénéficier d'un regard différent et complémentaire, en la présence d'un dirigeant de l'entreprise.

Dans l'expérimentation, il nous est apparu qu'au sein de chacune des triades, *l'accompagnateur* et *le parrain* étaient complices. À la lumière des commentaires des *accompagnateurs* et des *parrains*, nous avons prétendu que ces deux personnes se sont senties mutuellement à l'aise de prendre part ensemble à l'accompagnement d'un finissant. Toutefois, nous sommes conscients que les interventions du professionnel (*l'accompagnateur*) dans le cadre de cette pratique non conventionnelle pourraient être influencées par la présence de l'un de ses supérieurs. Parallèlement, nous n'avons pu vérifier si le professionnel impliqué s'est engagé dans la triade uniquement parce que son employeur lui en avait fait la demande ou parce qu'il trouvait aussi intéressant de vivre cette expérience. Une autre limite de la triade réside au niveau de l'investissement en temps qui est demandé à chacune des trois personnes impliquées, ainsi qu'au niveau de l'arrimage des disponibilités de ces personnes.

CONCLUSION

En conclusion, nous considérons que les hypothèses de la recherche sont confirmées. En effet, chaque membre de la triade, dans son appréciation de l'expérience vécue, soutient que la présence des deux autres personnes fut pour lui une source d'enrichissement. Cette conviction les amène à souhaiter que cette formule soit reprise pour que d'autres puissent en tirer profit à leur tour. Ainsi, les expériences professionnelles de *l'accompagnateur* et du *parrain* ont eu une influence, parfois directe, parfois indirecte, sur les aspirations éducatives et professionnelles des jeunes.

Tel que mentionné précédemment, l'équipe de recherche a décidé volontairement de réaliser cette expérience à une très petite échelle afin de pouvoir approfondir l'analyse d'un nombre restreint de données qualitatives et, ensuite, à la lumière des résultats obtenus, d'être en mesure de valider ces mêmes résultats sur une plus grande échelle. Les prochaines expérimentations bénéficieront de l'expertise développée, tiendront compte des forces et des limites constatées, et mettront davantage l'accent sur le potentiel d'enrichissement de cette formule d'accompagnement à trois.

ANNEXE 1**L'enrichissement (résumé des commentaires)**

Le point de vue des participants en formation**Face à eux-mêmes :**

- meilleure connaissance de soi;
- amélioration de la compréhension de la réalité professionnelle des *parrains* et des *accompagnateurs*;
- confirmation des compétences professionnelles;
- reconnaissance des qualités personnelles;
- développement d'une plus grande confiance en soi;
- élargissement de la connaissance des perspectives de carrière dans le champ d'activité;
- familiarisation avec les gestes innovateurs posés par l'entreprise et avec les efforts d'adaptation indispensables à sa compétitivité;
- confirmation du choix d'orientation professionnelle;
- augmentation de la motivation face au marché du travail;
- compréhension élargie de l'importance cruciale de l'ouverture aux changements.

Face à la contribution des accompagnateurs :

- découverte de certains aspects encore méconnus de la profession et de l'entreprise;
- soutien au niveau du choix de l'orientation professionnelle;
- information concernant les perspectives d'emploi;
- information sur les changements technologiques du secteur d'activité;
- sensibilisation à la pertinence de l'ouverture au changement.

Face à la contribution des parrains :

- élargissement des connaissances du marché de l'emploi en général et du secteur d'activité de l'entreprise en particulier;
- mise à profit de la crédibilité et de la qualité des connaissances transmises par le *parrain*;
- pertinence des propos du *parrain*;
- modification des perceptions quant à l'accessibilité des dirigeants d'entreprise.

ANNEXE 2

L'enrichissement (résumé des commentaires)

Le point de vue des accompagnateurs

Face à eux-mêmes :

- possibilité de faire un temps d'arrêt pertinent à la réalisation d'un bilan de carrière ou, du moins, d'un bilan de certaines réalisations professionnelles;
- enrichissement sur le plan personnel;
- agent facilitant la communication entre le *participant en formation* et le *parrain*;
- établissement de parallèles entre les apprentissages du *participant en formation* et la réalité de l'entreprise;
- réflexion sur l'évolution de leur vie professionnelle et identification des éléments ayant influencé leur parcours;
- cheminement face à la carrière, grâce aux thèmes abordés lors des échanges de la triade;
- ouverture face à la possibilité d'accéder à de nouvelles connaissances facilitées par le contexte particulier de l'expérimentation;
- sentiment d'implication face au développement de l'employabilité de la relève;
- contribution à l'identification du choix de carrière du *participant en formation* et à l'élargissement de ses horizons en rapport à des facettes méconnues de leur future profession.

Face à la contribution des participants en formation :

- évolution des *participants en formation* en ce qui a trait à la connaissance de leur profession;
- constat positif concernant les connaissances à jour des *participants et formation* et la qualité de leur formation;
- observation du dynamisme de la génération montante et de sa motivation à se préparer à entrer au marché du travail et à réussir son insertion professionnelle;
- découvertes de nouvelles théories et pratiques utilisées dans leur champ d'activités professionnelles.

Face à la contribution des parrains :

- constat intéressant concernant l'évolution des technologies au cours des vingt dernières années;
- meilleure connaissance du parcours professionnel des dirigeants d'entreprise;
- découverte des intérêts, des valeurs et des opinions des dirigeants d'entreprise.

ANNEXE 3

L'enrichissement (résumé des commentaires)

Le point de vue des parrains

Face à leur propre contribution à l'enrichissement des échanges :

- les *parrains* sont modestes quant à l'identification de leur propre contribution à l'enrichissement des échanges. Ils ont émis très peu de commentaires, rappelant simplement qu'ils ont tenté de partager leur univers professionnel avec les deux autres membres de la triade, en offrant une écoute attentive et en essayant d'apprendre d'eux.

Face à la contribution des *participants en formation* :

- au regard des résultats, nous pouvons dégager un constat général des *parrains*, à savoir qu'ils ne s'attendaient pas nécessairement à ce que les *participants en formation* contribuent à leur enrichissement personnel. Ils se sont dits satisfaits d'avoir eu un contact privilégié avec un représentant de la génération montante.

Face à la contribution des *accompagnateurs* :

- à propos de la participation des accompagnateurs, deux *parrains* ont fait une évaluation très peu exhaustive, inscrivant les commentaires suivants : "bonne participation" ou "très bonne participation". Les trois autres *parrains* ont précisé la nature de l'enrichissement apporté par les *accompagnateurs*. Deux *parrains* ont même confirmé que l'expérimentation aura été une occasion de rapprochement avec un de leurs collaborateurs.
- par ailleurs, face aux *accompagnateurs*, les *parrains* ont mentionné que leur participation à l'expérience aura été très valorisante. D'après les *parrains*, les efforts fournis par les *accompagnateurs* lors des échanges ont contribué à l'enrichissement des étudiants.

ANNEXE 4

Questionnaire d'Évaluation du participant en formation

PROJET EXPÉRIMENTAL

« La triade, vers une nouvelle vision de l'accompagnement professionnel »

Nom du participant en formation : _____

Programme de formation : _____

Première partie : à propos de la contribution de chacun à l'enrichissement des échanges

Pour chacun des domaines suivants, indiquez ce que les rencontres avec votre accompagnateur et votre parrain vous ont permis de découvrir :

- a) sur vous-même (vos qualités personnelles par rapport à celles privilégiées et recherchées par les employeurs de votre secteur d'emploi) :*
- b) sur votre future profession :*
- c) sur l'entreprise où vous avez vécu l'expérimentation :*
- d) sur les activités professionnelles de votre accompagnateur (nature de son travail et particularités liées à sa profession) :*
- e) sur les activités professionnelles de votre parrain (nature de son travail et particularités liées à sa profession) :*
- f) sur le secteur d'activité de l'entreprise en général :*

De tout ce que vous avez appris au cours des quatre rencontres, qu'est-ce qui vous semble le plus intéressant? _____

Quelles furent les contributions particulières de votre accompagnateur à votre enrichissement durant ces quatre rencontres? _____

Quelles furent les contributions particulières de votre parrain à votre enrichissement durant ces quatre rencontres? _____

Qu'est-ce que vous avez appris et compris dans cette expérience que vous n'auriez pu apprendre ou comprendre sans elle? _____

Deuxième partie : à propos de la formule expérimentée

Le thème central de chaque rencontre était-il approprié ou non? Et pourquoi? _____

Y aurait-il des ajustements à apporter quant au rôle de l'accompagnateur dans la triade? Si oui, lesquels? _____

Y aurait-il des ajustements à apporter quant au rôle du parrain dans la triade? Si oui, lesquels? _____

Êtes-vous satisfait de la contribution que vous avez apportée dans le cadre de vos échanges avec votre accompagnateur et votre parrain? Oui : ____ Non : ____

Troisième partie : à propos de votre appréciation de l'expérimentation

Globalement, quelle est votre appréciation de l'expérience que vous avez vécue? Décrivez : _____

Avez-vous d'autres commentaires dont vous aimeriez nous faire part : _____

ANNEXE 5

Questionnaire d'Évaluation de l'accompagnateur

PROJET EXPÉRIMENTAL

« La triade, vers une nouvelle vision de l'accompagnement professionnel »

Nom de l'accompagnateur : _____

Fonction : _____

Entreprise : _____

Première partie : à propos de la contribution de chacun à l'enrichissement des échanges

Pour chacun des domaines suivants, indiquez ce que les rencontres avec le participant en formation et le parrain désigné vous ont permis de découvrir (connaissances nouvelles) :

- a) face à la relève et à ses compétences personnelles et professionnelles (par le biais des informations du participant en formation ou par le biais d'observations que vous avez effectuées) :
- b) face à votre entreprise :
- c) face à vos propres activités professionnelles :

Pour chacun des domaines suivants, indiquez en quoi les rencontres avec le participant en formation et le parrain désigné ont influencé votre perception :

- a) de la génération montante :
- b) des activités professionnelles du parrain désigné :
- c) de votre entreprise :

De tout ce que vous avez entendu ou perçu au cours des quatre rencontres, qu'est-ce qui vous a semblé le plus intéressant? _____

Quelle est votre perception de la participation de l'étudiant à l'enrichissement des échanges lors de chacune des rencontres? _____

Quelle est votre perception de la participation du parrain désigné, à l'enrichissement des échanges lors de chacune des rencontres? _____

Quelle est votre perception de votre participation à l'enrichissement des échanges lors de chacune des rencontres? _____

Que reprenez-vous de cette expérimentation (bénéfices, pertes, ou autres)? _____

Deuxième partie : à propos de la formule expérimentée

Le thème central de chacune des quatre rencontres était-il approprié ou non? Pour quelles raisons? _____

Croyez-vous que certains ajustements devraient être apportés quant au rôle du participant en formation dans la triade? _____

Troisième partie : à propos de votre appréciation de l'expérimentation

Quelle est votre perception de la pertinence de la triade? _____

Quelle est votre appréciation globale de cette expérimentation? _____

Avez-vous d'autres commentaires dont vous aimeriez nous faire part? _____

ANNEXE 6

Questionnaire d'Évaluation du dirigeant ou du cadre de direction

PROJET EXPÉRIMENTAL

« La triade, Vers une nouvelle vision de l'accompagnement professionnel »

Nom du dirigeant ou du cadre de direction : _____

Fonction : _____

Entreprise : _____

Première partie : à propos de la contribution de chacun à l'enrichissement des échanges

Pour chacun des domaines suivants, indiquez ce que les rencontres avec le participant en formation et un de vos collaborateurs (l'accompagnateur désigné) vous ont permis de découvrir (connaissances nouvelles) :

- a) face à la relève et à ses compétences personnelles et professionnelles (par le biais des informations du participant en formation ou par le biais d'observations que vous avez effectuées) :
- b) face à votre entreprise :

Pour chacun des domaines suivants, indiquez en quoi les rencontres avec le participant en formation et l'accompagnateur désigné ont influencé votre perception :

- a) de la génération montante :
- b) des activités professionnelles de votre collaborateur (l'accompagnateur désigné) :
- c) de votre entreprise :

De tout ce que vous avez entendu ou perçu au cours des quatre rencontres, qu'est-ce qui vous a semblé le plus intéressant? _____

Que pensez-vous de la participation de l'étudiant à l'enrichissement des échanges lors de chacune des rencontres? _____

Quelle est votre perception de la participation de votre collaborateur (l'accompagnateur désigné) à l'enrichissement des échanges lors de chacune des rencontres? _____

Quelle est votre perception de votre participation à l'enrichissement des échanges lors de chacune des rencontres? _____

Que reprenez-vous de cette expérimentation (bénéfices, pertes ou autres)? _____

Deuxième partie : à propos de la formule expérimentée

Le thème central de chacune des quatre rencontres était-il approprié ou non? Pour quelles raisons? _____

Croyez-vous que certains ajustements devraient être apportés quant au rôle du participant en formation dans la triade? Si oui, lesquels? _____

Troisième partie : à propos de votre appréciation de l'expérimentation

Quelle est votre perception de la pertinence de la triade? _____

Quelle est votre appréciation globale de cette expérimentation? _____

Auriez-vous d'autres commentaires dont vous aimeriez nous faire part? _____

Julie Galarneau est Directrice du programme Mentorat 2003, Centre Option Avenir du Cégep de Saint-Hyacinthe.
 Courriel : jgalarneau@cegepsth.qc.ca
 Adresse : Centre Option Avenir inc., 3000, avenue Boullé, Saint-Hyacinthe, Québec J2S 1H9

NOTES

- ¹ Participants : cinq étudiants, cinq professionnels et cinq dirigeants d'entreprise
- ² En référence aux secteurs de l'entreprise privée et de la fonction publique provinciale et fédérale québécoise
- ³ Les programmes de formation technique ciblés : Techniques d'hygiène dentaire, Technique d'éducation à l'enfance, Soins infirmiers, Technologie de la mécanique du bâtiment et Techniques administratives

The goal of this article is to present the results of an experiment in social and workplace accompaniment carried out in collaboration with students in their final year at the St Hyacinthe CEGEP and companies in the area. First, each student was matched with both an employee and a manager in a single organization. Next, the results of this novel approach were assessed with respect to the student, as well as the two other members of the triad. As in the case of mentoring, analysis of all of the participants' responses revealed that a triad is a useful accompaniment relationship that helps senior students to prepare for life in society and in the workplace. It also proved useful to companies for establishing special contact with members of the next generation.

RÉFÉRENCES

- CAUCHY, F. (1998). *Apprendre pour développer des compétences*. Collège Montmorency, 67 p.
- COHEN, N. H. (1998). *Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI)*, Amhers (Mass.), HRD Press, 21 p.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION TECHNIQUE, Direction des programmes. (1995). *Élaboration de la partie ministérielle des programmes d'études techniques, cadre général*. Éditions d'organisation.
- LE BOTERF, G. (1995). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'organisation, 176 p.
- GUAY, M.-M. (2003). *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, rapport de recherche*, édition révisée. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 75 p.
- GUAY, M.-M. (2003). Mentorat et gestion de la relève dans le secteur public : actions pour une plus grande solidarité! *Carriérologie, Revue francophone internationale*, vol. 9, n° 1 et 2, p.241-253.
- HOUDE, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 253 p.