UNIVERSITÉ FRANÇOIS - RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE TOURAINE

(CERMAT – E.A. 2109)

THÈSE présentée par

Annabelle HULIN

soutenue publiquement le 27 avril 2010

pour obtenir le grade de **Docteur de l'Université François – Rabelais de Tours**

en Sciences de gestion

LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DU MÉTIER : DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF

UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE

THÈSE dirigée par :

Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours

RAPPORTEURS :

Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Madame SCOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

---

JURY :

Madame ABRAHAM Jocelyne	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur BOURNOIS Frank	Professeur, Université Panthéon-Assas, Paris II
Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Monsieur RETOUR Didier	Professeur, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble
Madame SOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

UNIVERSITÉ FRANÇOIS - RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE TOURAINE

(CERMAT – E.A. 2109)

THÈSE présentée par

Annabelle HULIN

soutenue publiquement le 27 avril 2010

pour obtenir le grade de **Docteur de l'Université François – Rabelais de Tours**

en Sciences de gestion

LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DU MÉTIER : DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF

UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE

THÈSE dirigée par :

Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours

RAPPORTEURS :

Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Madame SCOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

---

JURY :

Madame ABRAHAM Jocelyne	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur BOURNOIS Frank	Professeur, Université Panthéon-Assas, Paris II
Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Monsieur RETOUR Didier	Professeur, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble
Madame SOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

De nombreuses personnes m'ont permis d'accomplir la première étape de ce parcours de recherche. Ces lignes sont l'occasion de les remercier pour leur soutien.

Mes premières pensées vont à monsieur Franck Brillet, mon directeur de recherche. Je tiens à le remercier vivement pour son soutien professionnel et personnel sans faille durant toutes ces années. Je lui suis reconnaissante de la confiance qu'il m'a accordée dès le master professionnel. Ses conseils et son écoute ont grandement contribué à l'avancée de ce travail. Il a su me transmettre sa passion pour le métier d'enseignant-chercheur et un sens aigu des relations humaines.

J'exprime toute ma gratitude aux Professeurs Aline Scouarnec et Mathieu Detchessahar, les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'aux Professeurs Frank Bournois et Didier Retour, et à madame Jocelyne Abraham qui me font l'honneur d'évaluer ce travail et de participer à ce jury de soutenance de thèse.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance à l'ensemble des membres du CERMAT pour leurs remarques et leur soutien, ainsi qu'à tous les enseignants de l'IAE de Tours qui m'ont accompagnée et encouragée depuis mes débuts en MSG. Je pense notamment à Jocelyne Abraham, Patricia Coutelle-Brillet, Isabelle Sauviat et Jean-Philippe Réau. Mes remerciements vont également à l'ensemble de l'équipe administrative de l'IAE et plus particulièrement à Alain, Delphine, Patricia et Fabrice.

Je remercie également la région Centre pour l'allocation de recherche qu'elle m'a octroyée.

Ma reconnaissance s'adresse aussi à tous mes collègues doctorants pour avoir partagé cette aventure humaine. Je tiens à remercier plus spécifiquement Arnaud, pour les moments de bonne humeur partagée et l'intérêt qu'il a porté à mon travail, Denis, pour nos échanges, son écoute et ses relectures assidues, Elise, compagnon de route depuis le master recherche, Régis, qui a été comme un grand frère, et Sylvie, pour sa présence et son soutien.

Mon étude empirique a pu être réalisée grâce à de nombreuses personnes. Mes sincères remerciements vont au compagnon Maurice Fortin pour m'avoir fait découvrir son univers. Cher Maurice, je pense aujourd'hui à mon grand-père qui serait très heureux de te voir toi, son ancien apprenti, transmettre ses connaissances à moi, sa petite fille. Je pense également aux compagnons Hérault et Patient : merci à vous d'avoir facilité ma compréhension du

compagnonnage du Devoir. Ma gratitude s'adresse enfin à l'ensemble des apprentis, aspirants, compagnons et membres de l'association que j'ai pu rencontrer.

La réalisation de ce travail a été facilitée par Jean-Marie Estève qui m'a ouvert les portes de son entreprise. Merci à tous les salariés que j'ai rencontrés et qui m'ont accordé du temps pour me transmettre un peu de leur métier.

Je tiens à remercier à travers ces quelques lignes l'ensemble de mes amis, notamment Caro, Jessica et Julie d'avoir toujours été là et d'avoir partagé les joies et les peines du thésard ! Merci également à Carole, Eugénie et Séb pour tous les moments partagés, pour votre amitié et votre soutien ! Merci d'avoir toujours été là pour moi ! Je pense aussi à Christelle et Naomi. Je n'oublie pas mes anciens camarades de MSG qui ont suivi les différentes étapes de cette thèse.

Mes remerciements vont enfin à ma famille, mes parents et mon frère, qui ont toujours été d'un réconfort absolu : ma mère pour son indéfectible soutien, ses encouragements et sa patience, mon père pour avoir toujours cru en moi et en cette thèse. Merci pour les valeurs que vous m'avez transmises ! Sans vous, rien n'aurait été possible !

RÉSUMÉ

La transmission du métier présente aujourd'hui de réels enjeux pour les entreprises, les organisations et les institutions. Ces enjeux sont à la fois sociaux, démographiques, économiques et gestionnaires. Ils concernent également les niveaux individuel, collectif et organisationnel. Parallèlement, on assiste à une évolution de la formation professionnelle. A titre d'exemple, les formations en alternance se développent et le tutorat est une pratique largement connue et diffusée dans les entreprises. De plus, on observe des tensions sur le marché du travail (chômage, pénurie de main d'œuvre, problèmes d'attractivité de certains métiers). Ces différents éléments invitent à une réflexion théorique autour des dimensions du métier (Descolonges, 1999 ; Piotet, 2002 ; Osty, 2003 ; Dietrich, 2009).

Dans ce contexte managérial et théorique, la problématique générale de la recherche est la suivante : en quoi les pratiques de transmission du métier individuel permettent aux acteurs de co-construire le(s) métier(s) collectif(s) ?

Un cadre théorique a été construit à partir du croisement de la littérature issue de plusieurs champs disciplinaires : la sociologie et l'histoire pour le métier, le management stratégique pour le transfert intra-organisationnel de connaissances, la gestion des ressources humaines pour le management des compétences. Il souligne les différents niveaux et implications du métier, notamment en termes de management des compétences au sein des organisations. Il invite également à mettre en avant les caractéristiques du métier au cours du processus de transmission.

Du point de vue méthodologique, l'approche empirique est constituée de trois études de cas enchâssées (Yin, 2003), dans un contexte spécifique : les métiers du bâtiment et des travaux publics (BTP). Dans un premier temps, une étude de cas exploratoire a été conduite au sein d'une PME : *l'entreprise J*. La collecte des données a été effectuée par observation participante essentiellement. Cette étude de cas a été enrichie d'entretiens exploratoires auprès d'un échantillon d'acteurs-experts appartenant à différentes organisations. Cette première phase a permis de préciser les contours de l'objet de recherche et de tester les différentes possibilités d'accès au terrain. Dans un deuxième temps, une étude de cas intensive a été menée auprès de l'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF). Dans un troisième temps, une étude de cas de validité a porté sur la Société languedocienne de travaux publics et de génie civil (Solatrag). Pour les deux dernières études de cas, trois outils de collecte de données primaires et secondaires ont été mobilisés : l'entretien semi-directif, l'observation *in situ* et le recueil de documents écrits.

Les analyses révèlent que les individus dans l'exercice de leur métier intègrent quatre champs d'analyse : la mémoire, la recherche, la formation et la rencontre. Ces éléments réunissent à la fois l'importance de la tradition (mémoire) et les évolutions liées aux métiers au travers d'une dimension prospective (recherche et formation). Le lien entre ces deux dimensions étant effectué via la rencontre ; la transmission du métier se réalisant essentiellement par la rencontre.

Mots clés : métier, compétence, transmission, compagnonnage, prospective.

ABSTRACT

Nowadays transmitting trade can involve high stakes for companies, organizations and institutions. These stakes are at the same time social, demographic, economic and administrative. They also concern individual, collective and organizational levels. Alongside this, vocational training is undergoing change. Part-time courses, for example, are developing and the tutorial system is now well known and commonly found in companies. Moreover, tensions can be observed on the job market (unemployment, labor shortage, some trades becoming less and less attractive). These different elements invite a theoretical reflection around the various dimensions of trade (Descolonges, 1999; Piotet, 2002; Osty, 2003; Dietrich, 2009).

In this managerial and theoretical context, the general research issue is the following: how can the practices of transmitting individual trades enable the participants to build collective trades together?

A theoretical framework was built by crossing literature from several disciplinary fields: sociology and history for trade, strategic management for the intra-organizational transfer of knowledge, human resource management for skills management. It underlines the various levels and implications of trade, in particular in terms of skills management within organizations. It also suggests laying an emphasis on the characteristics of trade during the process of transmission.

From a methodological point of view, the empirical approach consists of three embedded case studies (Yin, 2003), in a specific context: the building and public works trades. Initially, an exploratory case study was led within a SME: *company J*. Data collection was mainly carried out by means of participating observation. This case study was enriched by exploratory interviews with a sample of actor-experts belonging to various organizations. This first phase was a way of specifying the outlines of the research object and testing the various possibilities for carrying out fieldwork. Secondly, and intensive case study was carried out on the French movement "Association des Compagnons du Devoir". Thirdly, a validity case study was carried out on the French company (Solatrag). For the two last case studies, three tools were used for collecting primary and secondary data: semi-structured interviews, in situ observation and the collection of written documents.

The analyses reveal that whilst exercising their trade the subjects integrate four fields of analysis: memory, research, training and meeting. These elements bring together both the importance of tradition (memory) and the changes related to trade through a prospective dimension (research and training). The link between these two dimensions being carried out via the meeting process; the transmission of trade is essentially carried out by the meeting process.

Key words: trade, skills, transmission, trade-guild, prospective.

SOMMAIRE

Introduction générale 15

Première partie : Le métier et ses pratiques de transmission : cadre conceptuel 27

Chapitre 1 : Le concept de métier : hier, aujourd'hui et demain 29

Chapitre 2 : Du transfert intra-organisationnel de connaissances à la transmission du métier 61

Chapitre 3 : L'exploration empirique des pratiques de transmission du métier 93

Chapitre 4 : La prise en compte du métier et sa transmission 133

Seconde partie : Le métier et ses pratiques de transmission : approche empirique 155

Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et présentation du périmètre d'analyse 157

Chapitre 6 : Présentation des études de cas 209

Chapitre 7 : Analyse et discussion des résultats des études de cas 257

Conclusion générale 299

Bibliographie 311

Table des matières 330

Liste des tableaux 335

Liste des figures 338

Introduction générale

« Transmettre son savoir-faire en fin de carrière »[1], « Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail »[2], « Touche pas à mon senior »[3], « Reconnaître le tutorat en entreprise »[4] constituent des exemples de titres récurrents de la presse managériale et académique, et illustrent l'intérêt de nombreuses organisations face au management des compétences et des connaissances. La question du vieillissement de la population salariale est aujourd'hui au cœur des débats entre praticiens mais également entre chercheurs. Elle permet de soulever de nombreuses problématiques : la gestion des conditions de travail, l'emploi de ces populations vieillissantes, leur formation, leur implication et la préservation de leurs connaissances, leurs savoir-faire et expériences au sein des organisations. Sur ce dernier point, il s'agit de gérer les départs à la retraite des seniors et de les anticiper par la mise en œuvre de pratiques de transmission intra-organisationnelles. Plus largement, ces pratiques de transmission peuvent s'exercer au-delà de la relation intergénérationnelle, au sein des collectifs existants dans les organisations.

En appréhendant cette notion de pratique de transmission, l'objectif général de cette recherche est de montrer en quoi il est important de considérer toutes les dimensions qui s'y rattachent. En quoi ces pratiques impactent les organisations ? Et comment aujourd'hui ces pratiques de transmission peuvent faciliter la prise en compte des évolutions possibles des métiers, et ainsi la mise en place d'une démarche prospective dans le contexte de la gestion des ressources humaines ?

La prospective dans le domaine de la réflexion sur les métiers est aujourd'hui encore peu prise en considération dans les problématiques organisationnelles. Si la gestion des ressources humaines s'y intéresse encore faut-il que celle-ci soit présente dans les organisations et relativement réfléchie et mature. Les dispositifs construits de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences touchent ces questions mais les entreprises sont encore peu nombreuses à les mettre totalement en œuvre. De plus, de tels dispositifs ont parfois montré leurs limites et l'idée de prospective doit être entendue plus largement (Berger, 1964 ; Scouarnec, 2008b).

[1] WEISZ S. (2009), « Transmettre son savoir-faire en fin de carrière », *Personnel*, n°497, p. 44.
[2] DUFAULT P. (2008), « Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail », *Revue internationale de psychosociologie*, Volume XIV, p. 141-155.
[3] LAMOTTE C. (2009), « Touche pas à mon senior », *Le Point*, octobre.
[4] FREDY-PLANCHOT A. (2007), « Reconnaître le tutorat en entreprise », *Revue française de gestion*, n°175, p. 23-32.

CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET ACTUALITÉ DU SUJET

Cette recherche se situe au carrefour de plusieurs problématiques à la fois managériales et théoriques. La convergence de ces différents éléments incite les organisations et les chercheurs à se préoccuper de la transmission et de ses modalités.

CONTEXTE MANAGÉRIAL DE LA RECHERCHE

D'un point de vue managérial, trois points sont à noter : l'évolution de la formation professionnelle, le contexte démographique actuel et les tensions existantes sur le marché du travail.

L'évolution de la formation professionnelle

Aujourd'hui, dans un contexte global qui, de plus en plus, doit prendre en considération la dimension européenne dans les politiques de formation, deux points caractérisent l'évolution de la formation professionnelle : **le développement des formations en alternance** et **le développement du tutorat**. La formation en alternance est le dispositif par lequel le tutorat se concrétise le plus souvent ; celui-ci étant une des pratiques de transmission les plus connues. Deux textes réglementaires marquent cette tendance : l'Accord National Interprofessionnel (ANI) signé en septembre 2003 et consolidé par la loi du 4 mai 2004, l'ANI sur la professionnalisation tout au long de la vie et sur la sécurisation des parcours professionnels du 7 janvier 2009.

Par ailleurs, les dispositifs de formation professionnelle ont de plus en plus souvent recours aux **situations de travail comme moyen de formation**, en complément des situations scolaires (Veillard, 2004). Le travail est donc considéré comme un élément clé de la transmission et de l'acquisition de compétences (Conjard *et al*., 2006 ; Conjard, Devin, 2009). Le tutorat est alors envisagé comme une pratique de transmission intégrée aux situations de travail et s'inscrit dans la réponse aux problématiques de pénurie de compétences, de renouvellement des générations ressenties dans plusieurs secteurs d'activité (Fredy-Planchot, 2007 ; Masingue, 2009).

Le contexte démographique

En France, l'espérance de vie s'est considérablement accrue et l'on vit plus longtemps et en meilleure santé. En 2005, Gilles et Loisil soulignent que le nombre de personnes âgées de soixante ans devrait passer de 12 millions à 21 millions en 2035. Parallèlement, sur la base du taux de fécondité actuel, le nombre d'individus âgés de moins de vingt ans diminuerait sur cette période (Gilles, Loisil, 2005). Dès lors, se pose le problème du financement des retraites de ces seniors. Les solutions généralement proposées face à ces problématiques portent notamment sur le recul de l'âge de la retraite et donc **un allongement de la durée de la vie active**.

Ainsi, ces évolutions démographiques impactent un ensemble de problématiques relatives à **l'emploi des seniors**, à **l'intégration des nouvelles générations** et aux **processus de transmission** des connaissances et/ou des compétences entre générations (Conjard *et al*., 2006). En effet, les départs importants à la retraite conduisent les entreprises à s'interroger notamment sur la préservation de leurs savoir-faire, les risques de pertes liées aux départs des salariés les plus expérimentés et les enjeux de la transmission intergénérationnelle.

Par ailleurs, une autre solution proposée pour faire face aux évolutions démographiques porte sur **les obligations en matière d'emploi des seniors**. Toutes les entreprises de plus de 50 salariés sont désormais confrontées à la nécessité de négocier leur politique "seniors". En effet, l'article L. 138-24 du Code de la Sécurité sociale dispose : *« les entreprises, y compris les établissements publics, mentionnés aux articles L.2211-1 et L.2233-1 du Code du travail employant au moins cinquante salariés sont soumises à une pénalité à la charge de l'employeur lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action relatif à l'emploi des salariés âgés ».* Cette obligation est entrée en vigueur au 1er janvier 2010.

Les tensions sur le marché du travail

Différentes problématiques interpellent aujourd'hui certaines communautés professionnelles et certains territoires : **tensions** sur certains métiers (non adéquation entre les offres et les demandes d'emplois), soucis d'**attractivité** sur des métiers qui n'attirent pas ou plus**,** problèmes pour faciliter ou encourager la **mobilité** sur certains métiers, difficultés de

fidélisation des salariés. Plusieurs secteurs d'activités sont touchés : l'artisanat, la métallurgie, mais également l'activité maraîchère ou encore le bâtiment et les travaux publics. A titre d'exemple, d'après l'enquête BMO[5] de Pôle Emploi, en 2009, les maçons qualifiés sont jugés les plus difficiles à recruter. 69,2% des employeurs anticipant un tel recrutement en font état. Néanmoins, la crise a atténué ces difficultés. En effet, Pôle Emploi évalue à 12 639 le nombre de maçons à recruter alors en qu'en 2008 ce chiffre atteignait 31 666. Le métier de cadre de l'informatique présente également des tensions ; les offres d'emplois sont largement supérieures aux demandes.

Les principales raisons de ce constat tiennent en partie à l'image peu attrayante des métiers manuels et des filières de formation professionnelle et aux conditions d'accueil et d'intégration perçues comme peu satisfaisantes dans les entreprises. A ces difficultés de recrutement, s'ajoute la problématique liée aux départs à la retraite des seniors. Ces points révèlent l'importance d'analyser les pratiques de transmission à travers ces populations.

CONTEXTE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

D'un point de vue théorique, nous constatons actuellement un regain d'intérêt pour le concept de métier au sein de la littérature liée aux sciences sociales et le développement de travaux autour d'une approche plus qualitative de l'anticipation en gestion des ressources humaines.

Le regain d'intérêt pour le métier

La littérature récente en sciences sociales marque un renouvellement de l'intérêt pour le métier ; de nombreuses recherches en témoignent : Descolonges (1996), Boyer (2002a), Piotet (2002), Osty (2003), Dietrich (2009). Comme le précise Prot (2007 : 17), *« l'usage du mot « métier» fait aujourd'hui l'objet d'une remarquable effervescence qui en trouble les contours »*. Ces éléments soulignent l'opportunité de s'intéresser aux pratiques de transmission liées à ce concept. Ainsi, on assiste à **une redécouverte des dynamiques liées au métier** (Osty, 2003), néanmoins éloignées de l'image liée aux corporations. En effet, ce point n'est pas sans poser la question de la définition du métier et de l'importance de le distinguer d'autres concepts étroitement liés. Sous l'expression populaire "avoir du métier", il

[5] BMO : Besoins en Main d'Œuvre.

est possible d'identifier nombre de concepts importants et différents en gestion des ressources humaines : poste, emploi, qualification, compétence, corporation, etc. De façon générale, le métier peut être défini comme *« **un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés appliqués à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisés dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer »*** (Boyer, 2002a : 152).

L'anticipation en gestion des ressources humaines

Parler des métiers, cela suppose que l'on se rapporte au temps. Introduisant une dimension temporelle, notre recherche s'inscrit dans une démarche de prospective (Scouarnec, Yanat, 2003) destinée à appréhender les devenirs possibles des métiers. La prospective des métiers représente la *« capacité précoce de détections de signaux – même et surtout faibles – des changements à venir, la prospective métier apparaît en rupture par rapport aux approches traditionnelles de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »* (Boyer, Wickham, 2002 : 147).

Pourtant, Scouarnec (2008 : 183) souligne qu'en gestion des ressources humaines *« les applications concrètes et utiles* [de la prospective] *sont encore trop timides »*. Godet et Monti (2006 : 1032) plaident également pour *« **le développement de fortes synergies potentielles entre la prospective et la gestion des ressources humaines**, comme nous l'avons fait au début des années 1980 pour la prospective et la stratégie* […] *La gestion des ressources humaines, de plus en plus stratégique, doit désormais devenir prospective »*. C'est là un des principaux enjeux théoriques de cette recherche qui s'inscrit dans le cadre de cette réflexion.

PRINCIPAUX OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette thèse relève du champ du management des ressources humaines. D'une part, nous cherchons à approfondir la connaissance du métier et ses points de différenciation et de rapprochement avec les différentes terminologies existantes pour parler du travail. D'autre part, nous souhaitons enrichir les pratiques de transmission des connaissances, des compétences et plus largement du métier au sein des organisations en réponse à un besoin de diffusion accru des composantes de ce dernier.

Selon De Bruyne *et al*. (1974 : 48), l'enracinement théorique d'une recherche permet *« de rompre avec les prénotions du sens commun, avec les connaissances vagues, mythiques ou*

idéologiques ». Dans ce contexte, l'ambition théorique et conceptuelle de cette recherche est double : développer une définition gestionnaire du concept de métier et comprendre les principaux enjeux individuels et collectifs des pratiques de transmission du métier.

Nous souhaitons, dans un premier temps, participer à la réflexion théorique sur **la définition du métier**, notamment dans ses niveaux d'analyse individuels et collectifs. En effet, le métier demeure peu exploré dans le contexte des sciences de gestion. L'objectif est ainsi de contribuer à une approche gestionnaire du concept de métier, à partir de son **articulation avec les différents niveaux de la compétence**. Dans un second temps, l'objectif de cette recherche est d'alimenter la réflexion théorique sur **les pratiques de transmission du métier** et leurs différents niveaux d'implication. Dans ce cadre, nous cherchons à éclairer les principaux enjeux des pratiques de transmission du métier à un niveau individuel et à un niveau collectif. Comme le soulignent Gilles et Loisil (2005 : 68), *« la question de la transmission ne peut pas se poser sans référence aux collectifs et à l'organisation du travail »*. Nous dépassons l'approche individuelle pour aller vers une approche collective de la transmission du métier. Par ailleurs, nous dépassons **une vision instrumentale** de la transmission du métier à travers le développement d'une approche plus humaine, sociale et intégrative des pratiques de transmission.

Etudier les enjeux des pratiques de transmission du métier présente **plusieurs objectifs utiles à l'action**. L'étude du processus de transmission du métier et la révélation d'enjeux à des niveaux tant individuels que collectifs participeront à une meilleure compréhension **des mécanismes clés d'interaction entre les métiers individuels et les métiers collectifs**. Afin de faciliter la tâche des organisations, nous voulons identifier **des leviers d'action concrets** permettant une mise en œuvre adéquate des pratiques de transmission du métier.

PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Le contexte étant posé, plusieurs points deviennent intéressants à développer et orienteront cette recherche. Ils visent à éclairer à la fois les différentes modalités des pratiques de transmission du métier, leur articulation aux niveaux individuels et collectifs de l'organisation et leur positionnement en termes d'approche prospective :

- **Quelles sont les pratiques de transmission du métier individuel ? Quelles réalités recouvrent-elles ?**
- **Comment se construit le métier collectif ? Quelles sont ses composantes ?**
- **Comment les acteurs peuvent-ils envisager le devenir du métier collectif ?**
- **Comment les pratiques de transmission peuvent-elles influencer le devenir des métiers ?**

Ces différentes questions de recherche peuvent se résumer autour de la problématique générale suivante :

En quoi les pratiques de transmission du métier individuel permettent aux acteurs de co-construire le(s) métier(s) collectif(s) ?

Ainsi, la thèse que nous voulons défendre dans cette recherche est la suivante :

Nous considérons, dans cette recherche, que les pratiques de transmission du métier individuel, loin de se réaliser uniquement de manière univoque et formalisée, s'établissent dans une dynamique temporelle à travers les rencontres répétées des différents acteurs. Nous suggérons que la transmission du métier individuel en situation concrète de travail, à travers une diversité de pratiques (tutorat, parrainage, mentorat, compagnonnage, etc.), permet de développer un cadre générateur de construction du métier collectif.

Etudier le fonctionnement des pratiques de transmission du métier doit nous permettre d'éclairer la manière dont les composantes du métier individuel et collectif se forment, se stabilisent et évoluent. Ce travail nous amènera à développer des propositions concrètes visant l'amélioration de la conduite des pratiques de transmission du métier en situation de travail.

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette recherche qui se caractérise par un cheminement de réflexion fait d'allers-retours continus entre analyse théorique et recherche empirique s'inscrit dans **une perspective abductive**. Elle s'appuie sur trois études de cas enchâssées (Yin, 2003), dans le contexte du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) :

- **une étude de cas exploratoire** réalisée dans l'*entreprise J* ;
- **une étude de cas intensive** conduite à l'association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF) ;
- **une étude de cas de validité** menée à la société languedocienne de génie civil et de travaux publics (Solatrag).

L'étude exploratoire est composée de deux volets : **une série d'entretiens à vocation exploratoire** et **une période d'observation participante** d'une durée totale de dix-huit mois. Pour cette étude exploratoire, l'objet de recherche est une pratique de transmission du métier spécifique : le tutorat d'entreprise. Le secteur du BTP fait partie des secteurs dans lesquels les pratiques liées au tutorat sont les plus développées. C'est une des raisons qui justifie le choix d'une PME de ce secteur, l'*entreprise J*, comme terrain de l'observation participante. De plus, nous nous intéressons à des catégories de population qui sont souvent délaissées par les chercheurs en sciences de gestion : **les non-cadres et les ouvriers**. Ce qui constitue un des intérêts de cette thèse. Cette phase exploratoire a permis d'apprécier la complexité de l'objet de recherche.

Lors de la phase intensive réalisée à l'association des compagnons du Devoir, la collecte de données s'appuie principalement sur des **entretiens semi-directifs**. Dans ce cadre, **l'observation** et **le recueil documentaire** ont été ajoutés au dispositif méthodologique. Par ailleurs, afin de ne rien oublier des phases de présence sur le terrain, un journal de bord a été tenu comme le préconise Baribeau (2005). Afin de valider et d'assurer la fiabilité des éléments observés au sein de l'association des compagnons du Devoir, nous avons choisi de mener une troisième étude de cas dite de validité (Charreire-Petit, 2003).

Pour la phase de validité conduite à la société languedocienne de travaux publics et de génie civil (Solatrag), la **triangulation des données** est permise par la mise en place de trois outils précédemment cités : les entretiens semi-directifs, l'observation et le recueil

documentaire. Il s'agit de vérifier notre compréhension des pratiques de transmission du métier et les différents enjeux correspondants.

Pour le traitement des données collectées, en plus des méthodologies d'analyse se référant à Huberman et Miles (2003), un logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (ADQAO) a été utilisé : *Nvivo8*. Il permet **l'analyse thématique de contenu** (Paillé, Mucchielli, 2005). L'utilisation de ce logiciel facilite le travail de codification (Bournois *et al.*, 2002).

PLAN ET ORGANISATION DE LA THÈSE

Afin de répondre à la problématique posée, deux parties animent et structurent la dynamique de cette thèse. Une première partie est consacrée à **la constitution du cadre théorique et conceptuel** de cette recherche. Une seconde partie s'intéresse à **la conduite de la recherche empirique** mise en œuvre. La figure 0.1 (page 27) présente une synthèse de ce déroulement.

Première partie : cadre conceptuel

La première partie comprend quatre chapitres. Les deux premiers chapitres explorent la littérature relative à deux concepts associés dans cette thèse : le métier et le transfert intra-organisationnel de connaissances, afin d'identifier les possibilités de rapprochement à travers les pratiques de transmission du métier. Ces premiers chapitres constituent le socle théorique de la recherche.

Le premier chapitre s'intéresse au concept de métier et notamment à son historicité et ses différents niveaux d'analyse, et les positionnements envisageables en termes d'anticipation et de prévision.

Le second chapitre précise les différentes théories relatives à la connaissance en gestion des ressources humaines. Il détaille ensuite les étapes et enjeux liés au transfert intra-organisationnel de compétences. Il se termine par le positionnement envisageable du métier dans ce contexte spécifique.

Le troisième chapitre s'attache à présenter l'étude exploratoire effectuée. Elle est constituée de deux volets : une série d'entretiens exploratoires menés auprès d'un échantillon

diversifié d'organisations et une période d'observation participante au sein d'une PME de travaux publics et de génie civil de la région Centre.

Le quatrième chapitre est consacré à l'explication du cadre conceptuel de cette thèse. Le processus de construction de la problématique générale de la recherche et des questions sous-jacentes est explicité.

Seconde partie : approche empirique

La seconde partie comprend trois chapitres. Elle présente les différentes étapes de la phase intensive et de la phase de validité de l'étude empirique : méthodologie, résultats et retour sur la littérature.

Partant des développements théoriques et empiriques précédents, le cinquième chapitre vise à rendre compte de la démarche méthodologique mise en œuvre. Ainsi, nous présentons le positionnement épistémologique et les modalités méthodologiques nécessaires à l'analyse des pratiques de transmission du métier. Ce chapitre permet également de préciser le périmètre d'analyse de la recherche : les métiers du secteur d'activité du bâtiment et des travaux publics.

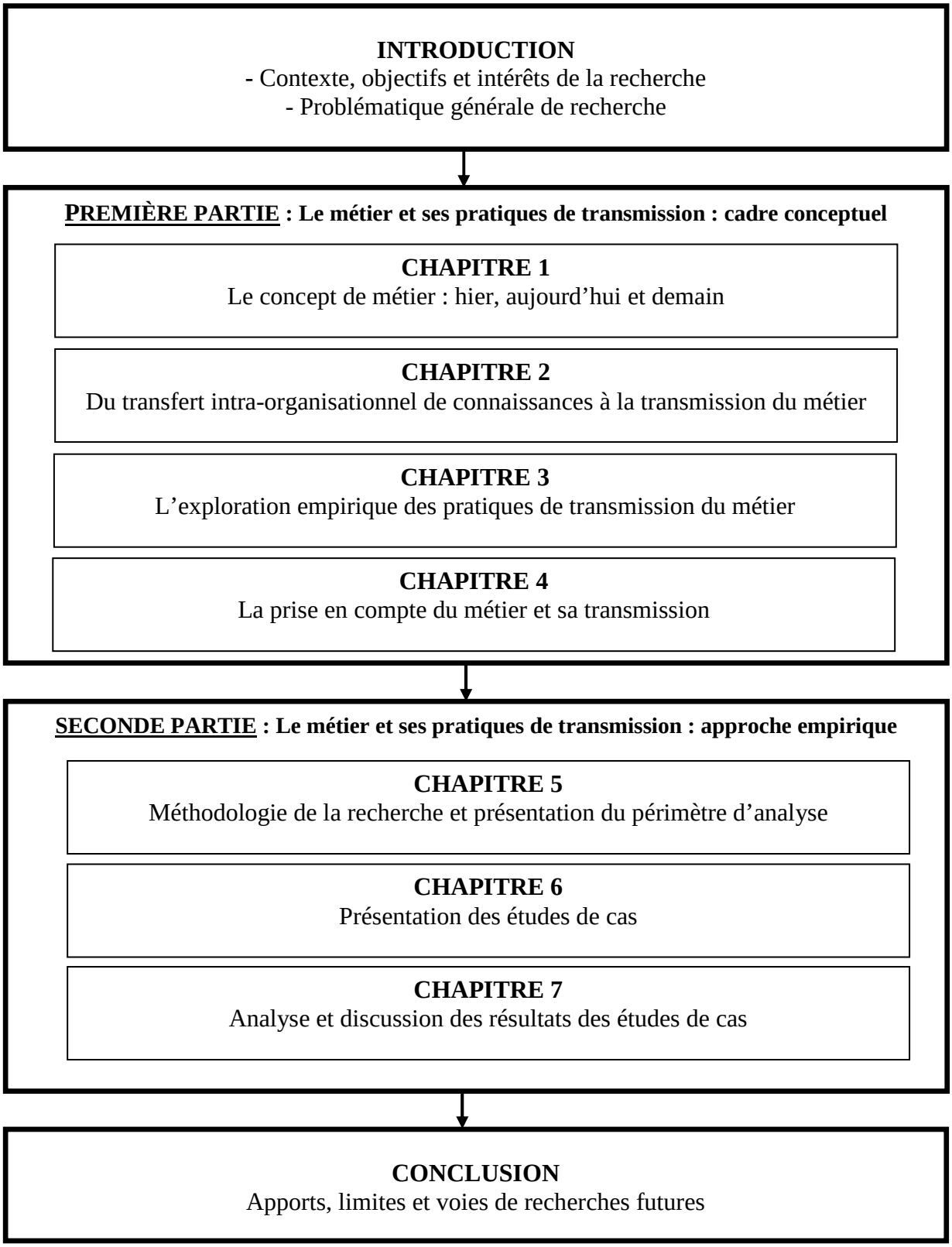
Le sixième chapitre présente l'étude de cas intensive et l'étude de cas de validité, soit l'association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF) et la société languedocienne de travaux publics et de génie civil (Solatrag).

Le septième chapitre s'attache plus précisément à l'analyse et à la discussion des résultats des études de cas et les positionne au regard du cadre conceptuel présenté dans la première partie de ce document.

En conclusion, nous proposons une synthèse de cette recherche. Nous revenons sur ses principaux apports et limites (théoriques, méthodologiques et managériaux), et nous envisageons des voies de recherches futures.

Les annexes sont présentées dans un second tome. Elles apportent des éléments complémentaires afin de préciser certaines étapes de la recherche : la collecte des données lors de l'étude exploratoire, la présentation de l'AOCDTF, le cadre juridique de l'AOCDTF, la collecte des données à l'AOCDTF, la présentation de la Solatrag, la collecte des données à la Solatrag et le traitement des données collectées.

Figure 0.1. : Le déroulement général de la thèse.



Première partie

Le métier et ses pratiques de transmission : cadre conceptuel

- INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE -

La finalité de cette première partie est de préciser notre conception du métier et de ses pratiques de transmission. Elle implique l'analyse de la littérature liée à la problématique et des premières explorations empiriques. Elle s'articule autour de quatre chapitres.

Le **chapitre 1** propose une revue de littérature pour mieux comprendre le métier et la prise en compte de son évolution, celui-ci étant le concept essentiel de cette recherche.

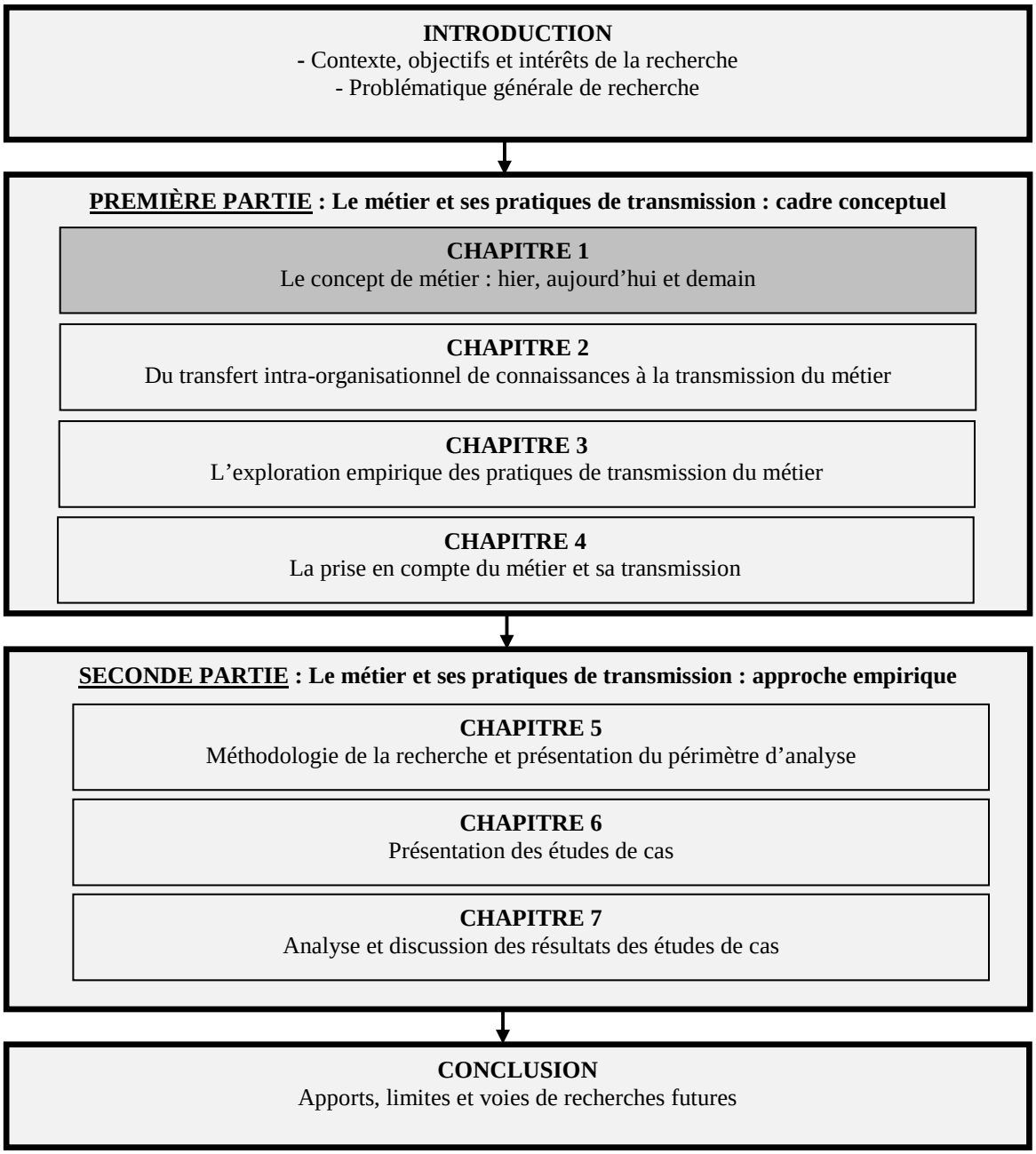
Le **chapitre 2** présente une réflexion autour de la question de la transmission du métier, ses modalités, ses objectifs, ses différentes perspectives et contextes spécifiques.

Le **chapitre 3** est dédié à l'étude de cas exploratoire autour d'une pratique spécifique de transmission. Ainsi, il explique la démarche méthodologique mise en œuvre et revient sur l'analyse des données collectées. Enfin, il présente les apports de cette phase exploratoire au regard des objectifs de cette recherche.

Le **chapitre 4** éclaire la construction de la problématique et les questions de recherche sous-jacentes ; l'objectif étant de construire une grille de lecture la plus adaptée possible au contexte théorique et empirique de l'étude.

CHAPITRE 1. Le concept de métier : hier, aujourd'hui et demain

Figure 1.1 : Positionnement du chapitre 1 dans la thèse.



INTRODUCTION

Le métier est un des objets principaux de cette recherche. La finalité majeure de ce premier chapitre est de définir les contours de ce concept.

"Avoir du métier", "être du métier", "arriver dans le métier", autant d'expressions usitées quotidiennement et chargées de sens pour les individus. Pour beaucoup, dans la société contemporaine, l'expression "avoir du métier" est davantage valorisée "qu'occuper un emploi" ou "tenir un poste".

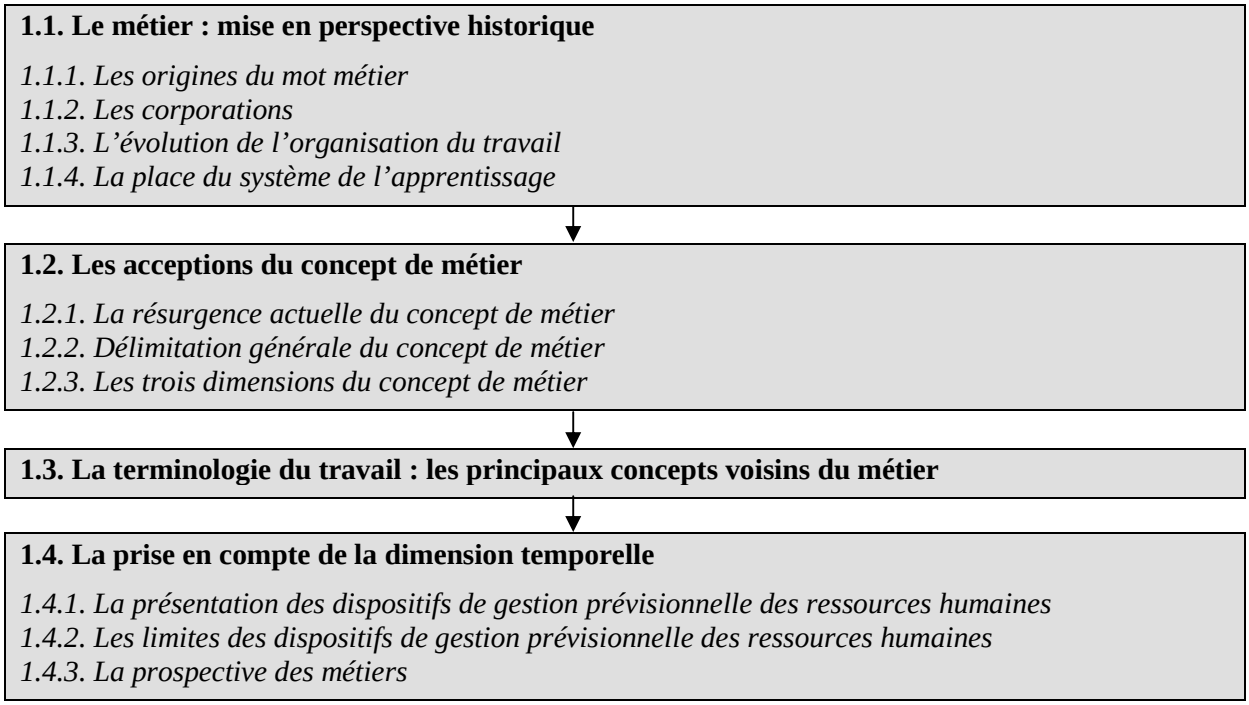
Néanmoins, derrière ce concept de métier, largement utilisé et intégré au langage courant, de nombreuses problématiques se posent : le métier est-il toujours un concept pertinent dans le contexte socio-économique actuel ? A-t-il encore un sens ? Correspond-t-il aux formes actuelles du travail ? C'est à ces différents questionnements que nous tentons de répondre dans ce premier chapitre.

Comme le souligne Sainsaulieu (1993 : 163), *« le travail de métier apparaît comme une dynamique de valorisation sans cesse renaissante à chaque époque pour répondre aux problèmes de société nécessitant l'invention et la mise en œuvre de savoir-faire pratiques »*.

Cette **approche historique du métier** est l'objet de la première section de ce chapitre (1.1). Nous identifions, dans une deuxième section, **les différentes acceptions du concept de métier** (1.2). En effet, le métier est un terme polysémique dont il convient d'expliquer les principales dimensions. Le langage courant dispose de nombreux termes pour parler du travail : **poste**, **emploi**, **qualification**, **compétence**, **talent**, **profession**. Néanmoins, les contours entre ces concepts sont de moins en moins précis, leur contenu ne cesse d'évoluer. L'ambition de la troisième section est de clarifier ces éléments (1.3). Enfin, dans une quatrième section, l'analyse s'intéresse à la prise en compte de la prospective dans l'identification du métier et certains questionnements inhérents à celle-ci (1.4).

La figure 1.2 détaille le plan adopté pour ce premier chapitre.

Figure 1.2 : Plan du chapitre 1.



1.1 LE MÉTIER : MISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE

Historiquement, une forme persistante et dominante de valorisation du concept de métier reste l'image des "gens de métiers" (Sainsaulieu, 1993 ; Boyer, 2002a, 2002b), avec une référence majeure aux racines culturelles des corporations de métiers instituées en France jusqu'à la Révolution (Osty, 2003). Cette image renvoie directement à un métier, un art et donc à l'artisan, à l'ouvrier. Ainsi la référence à ces "gens de métier" fait résonance à leur organisation et notamment celle du compagnonnage ou des corporations. Le métier est une notion chargée *« d'historicité, de conflictualité et de symbolisme »* (Dietrich, 2009 : 4). Dès lors, le positionnement historique de ce concept doit permettre de mieux comprendre la façon dont il est envisagé dans cette recherche. Cette présentation historique n'est pas exhaustive : seuls les évènements nécessaires à la compréhension de cette recherche ont été retenus.

Après avoir identifié l'origine sémantique du mot "métier" (1.1.1) et les particularités du métier dans les corporations d'Ancien Régime (1.1.2), nous nous demandons en quoi le prisme du métier permet d'analyser les évolutions de l'organisation du travail (1.1.3). Nous

terminons cette section en revenant sur la place essentielle des systèmes d'apprentissage dans l'évolution du métier (1.1.4).

1.1.1 Les origines du mot métier

Dès le IX^{ème} siècle, les termes de *menestier*, *mistier* puis *mestier* sont employés (Boyer, Scouarnec, 2005, 2009). Le mot métier est issu du latin *ministerium*, altéré en *misterium*, qui révèle la notion de service divin (Dictionnaire culturel en langue française, 2005). *« Le menestier ou mestier réfère dès le XII^{ème} siècle à l'exercice d'un art, d'un service contre une rémunération »* (Osty, 2003 : 41).
Le terme va jusqu'à désigner le "métier des armes". Il sera également employé pour évoquer une machine servant à travailler les textiles.

Au XVIII^{ème} siècle, avant la Révolution Française, l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert soulève l'importance de donner tout son sens au métier à dominante manuelle (cité par le Dictionnaire culturel en langue française, 2005) :

> *«* […] *on donne ce nom à toute profession qui exige l'emploi des bras, et qui se borne à un certain nombre d'opérations mécaniques, qui ont pour but un même ouvrage, que l'ouvrier répète sans cesse. Je ne sais pourquoi on a attaché une idée vile à ce mot ; c'est des métiers que nous tenons les choses nécessaires à la vie* […] *Le poète, le philosophe, l'orateur, le ministre, le guerrier, le héros, seraient tous nus et manqueraient de pain sans cet artisan objet de son mépris cruel »*

Rousseau (1969 : 471) considère le métier comme *« un art purement mécanique, où les mains travaillent plus que la tête »*. Le métier a longtemps conservé un sens fortement lié aux savoir-faire manuels.

Au XVI^{ème} siècle, en Allemagne, la Réforme Luthérienne voit *« dans le travail sa dimension humaine, religieuse ; le métier (Beruf) étant pour l'homme la façon d'exister, de s'accomplir »* (Boyer, 2004 : 10).

Le mot métier n'a pas d'équivalent strict pour les anglo-saxons et les hispanophones. En effet, selon les situations, il est possible d'utiliser, en anglais, les termes *craft*, *trade*, *profession* ou encore *business*. *Trade* désignait *« à l'origine, un chemin, une voie, une trajectoire et, par extension, une ligne de conduite. C'est seulement au XVI^{ème} siècle que le mot trade prend*

progressivement le sens de manière de vivre, d'occupation habituelle, puis de métier avant de désigner plus particulièrement l'activité qui consiste à vendre, à échanger et à faire du commerce » (Bouayad, 2000 : 13). *Craft* est utilisé pour les métiers à dominante manuelle alors que *business* concerne davantage la notion d'affaires[6] (Boyer, Scouarnec, 2005, 2009). En espagnol, *profesiõn* signifie profession et *oficio* représente le savoir-faire et l'expérience[7].

Ces premiers points permettent d'esquisser une définition générale du concept de métier. L'histoire, la linguistique façonnent la conception qu'en ont les praticiens et les chercheurs. Au regard des éléments précédemment cités, nous notons également la prégnance de la dimension manuelle qui se retrouve dans l'histoire des corporations.

1.1.2 Les corporations

Les corporations représentent un des premiers lieux d'exercice et de reconnaissance des métiers. La référence corporative éclaire la compréhension de la construction de ce concept.

Le terme corporation provient du latin *corporari* qui signifie se former en corps. De façon générale, le dictionnaire Le Robert[8] définit la corporation comme un *« ensemble de personnes exerçant la même profession, le même métier »*. C'est ainsi que l'on peut entendre par corporation une communauté de métiers.

1.1.2.1 Les corporations de l'Ancien Régime

Le terme "corporation" n'apparaît réellement que vers le milieu du XVIII^{ème} siècle (Cabourdin, Viard, 2005). Ces corporations portent alors le nom officiel de communautés d'arts et métiers (Bély, 1996). Ces dernières étaient instituées en France depuis le Moyen-âge et construites autour de trois corps dont chacun avait son propre statut, sa loi spécifique : les apprentis, les compagnons et les maîtres.

L'apprenti était logé et nourri chez son maître auquel les parents versaient une somme d'argent. Le maître s'engageait à lui apprendre le métier pendant une durée comprise entre un et trois ans. *« En 1751, l'Encyclopédie définissait l'apprenti comme « un jeune garçon qu'on*

[6] Le Robert & Collins Super Senior, Anglais-Français (1998).
[7] Harap's Espagnol (2007).
[8] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009).

met et qu'on oblige chez un marchand ou chez un maître artisan dans quelque art ou métier, pour un certain temps, pour apprendre le commerce, la marchandise et ce qui en dépend, ou tel ou tel art, tel ou tel métier, afin de le mettre en état de devenir un jour marchand lui-même, ou maître dans tel ou tel art » » (Haru Crowston, 2005 : 409). L'apprentissage était indispensable pour être admis dans les corporations mais ne représentait pas une condition suffisante (Cabourdin, Viard, 2005). Les règles corporatives fixaient également la durée minimum de l'apprentissage.

Avant de devenir **compagnon**, l'apprenti devait réaliser un chef d'œuvre. Il était ensuite compagnon à part entière et le restait plusieurs années avant de devenir maître. Ce sont les prémices du modèle compagnonnique tel que nous le connaissons aujourd'hui.

L'affiliation à une corporation et l'installation comme **maître** venaient ensuite. Chaque métier déterminait avec précision les conditions d'accès à la maîtrise (Cabourdin, Viard, 2005). Les maîtres veillaient au respect du monopole, accordé sur le plan professionnel, dans les limites d'un territoire. L'accès à la maîtrise était soumis à des droits d'entrée.

Osty (2003) distingue les trois principales fonctions de ces corporations :

- réglementer et organiser l'exercice de chaque métier,
- garantir la qualité du travail effectué,
- préciser les conditions de l'apprentissage et d'accès à la maîtrise.

Ainsi, les corporations d'Ancien Régime étaient très encadrées au niveau de l'exercice de l'activité mais aussi de la gestion des hommes (Acquier, Eyherabide, 2005). Ce statut était ratifié par des lettres patentes du roi (Segrestin, 1996).

Un des apports complémentaires des travaux de Sewell (1983) est de considérer les corporations de l'Ancien Régime comme un ensemble complexe ayant subi des transformations afin de répondre aux besoins des groupes sociaux à des époques diverses.

Ce modèle corporatiste entre en crise dès le XVI^{ème} siècle car les règles de passage à la maîtrise (notamment la réalisation d'un chef d'œuvre difficile et coûteux, et les droits d'entrée importants) bloquent la promotion interne. En effet, alors que le modèle des corporations *« postule la possibilité pour tout compagnon de parvenir à la maîtrise, les chances de promotion sont de plus en plus réservées aux fils de maître »* (Dubar, Tripier, 2003 : 29). Il est

vrai que dès le XIV^{ème} siècle la transmission héréditaire du statut de maître était privilégiée (Osty, 2003). Les corporations, les communautés et la réglementation des métiers sont abolis par le **décret d'Allarde** du 2 mars 1791 qui proclame la liberté du commerce et de l'industrie, puis par la **loi Le Chapelier** du 17 juin 1791 qui supprime le droit de formation de tout groupement professionnel.

1.1.2.2 L'évolution de la notion de corporation

Comme nous venons de le voir, **les corporations de l'Ancien Régime** ont été dissolues formellement en 1791 mais plusieurs auteurs soulignent qu'elles ont perduré bien au-delà sous différentes formes. La corporation, autrement dit la communauté de métiers, a donc survécu à l'Ancien Régime.

Face à cette crise, **les compagnonnages** constituaient des organisations parallèles, quasiment clandestines et extrêmement fermées (De Castéra, 2003). Afin d'échapper à l'image d'"impureté" associée aux plus basses couches de la société, ces mouvements liés aux métiers s'inspiraient des pratiques de l'univers clérical (d'Iribarne, 1993). Les **compagnonnages** et **les sociétés de secours mutuel** (ancêtres des mutuelles contemporaines) devenaient l'une des formes d'expression de la communauté des gens de métier (Osty, 2003).

Un autre élément marquant de l'évolution de la notion de corporation se situe, au XX^{ème} siècle, dans le contexte de la seconde guerre mondiale. Lors de son arrivée au pouvoir en 1940, le maréchal Pétain, alors chef du gouvernement français, souhaite développer ***« un modèle de type néo-corporatiste »***, reposant sur un système de corps avec une autonomie relative de chaque profession (Segrestin, 1996 : 150). L'empreinte du passé, liée à cette réhabilitation des formes corporatistes, a contribué à renforcer ce que Segrestin (1996 : 151) nomme le *« tabou communautaire »*. Ce dernier a longtemps desservi la prise en compte des métiers (Osty, 2003). Ainsi, à la suite de la seconde guerre mondiale, la législation a eu pour vocation principale de *« garantir que la relation de production resterait en toute circonstance attachée à la logique patrimoniale-contractuelle »* (Segrestin, 1996 : 151).

La corporation offre une grille de lecture intéressante pour appréhender le positionnement historique du concept de métier. En outre, la notion de corporation s'inscrit dans une perspective plus globale d'évolution de l'organisation du travail suivant les époques.

1.1.3 L'évolution de l'organisation du travail

Le métier est intrinsèquement lié à l'évolution de l'organisation du travail (Dietrich, 2009). Manufactures royales, industrialisation, taylorisme, fordisme, modèle de la qualification, modèle de la compétence sont des éléments qui ont directement influencé les contours du concept de métier.

Au XVII^{ème} siècle, le développement des **manufactures**, encouragé par le pouvoir monarchique, marque une des étapes essentielles dans le déclin de l'autonomie des organisations du travail relatives aux métiers (Bély, 1996 ; Dubar, Tripier, 2003). En effet, la manufacture permet la concentration d'un grand nombre d'ouvriers dans un même bâtiment et sous une direction unique (Boyer, Scouarnec, 1999). Elle encourage ainsi la spécialisation du travail. Au XVIII^{ème} siècle, la chute de l'Ancien Régime, et la dissolution formelle des corporations, ont créé de nouvelles conditions pour les manufactures.

Le XIX^{ème} siècle est ensuite marqué *« par la lutte tenace et rude entre les « gens de métier » et le mouvement de dépossession/rationalisation, impulsé par les ingénieurs (davantage que par les directions d'entreprise de l'époque), qui n'aboutira qu'avec l'invention des méthodes tayloriennes »* (Zarifian, 2004 : 40). En effet, le développement du **taylorisme** et du **fordisme** a encore limité davantage l'autonomie des métiers au profit de nouvelles formes d'organisation du travail (Osty, 2003). Le concept de métier a alors perdu beaucoup de son sens. La démarche proposée par Taylor revient à définir précisément l'organisation des tâches et le rôle de chacun afin d'atteindre le plus haut niveau de productivité et d'efficacité (Meier, 2002), avec comme point de focalisation essentiel la dimension temporelle et le chronométrage. Taylor considère *« le métier lui-même comme cible de l'attaque, comme obstacle à franchir »* (Coriat, 1994 : 45).

Dans ce contexte, le métier n'est plus une *« notion organisante du travail »* (Dietrich, 2009 : 8). En effet, *« le taylorisme est directement dirigé contre le métier, dans la mesure où la maîtrise des modes opératoires, autrement dit, les savoir-faire empiriques, conférait aux gens de métier une position d'acteurs forts dans la négociation »* (Osty, 2003 : 29). Les notions de **poste** et d'**emploi** se substituent au métier dans les principes d'organisation du travail. On assiste à un mouvement de déqualification important. L'ouvrier de métier laisse place à l'ouvrier spécialisé, simple exécutant.

Touraine (1966) résume cette évolution par *« le passage d'une phase A, définie par l'autonomie du travail de fabrication, à une phase C dominée par l'intégration des moyens de production et donc par l'autonomie du système technique par rapport à l'intervention directement fabricatrice de l'homme, en passant par une phase B, que symbolise souvent le travail à la chaîne »*. Il ajoute que cette évolution marque la rencontre du métier et de la mécanisation du travail. En effet, les principes de Taylor correspondent à *« **une conception mécanique de la nature humaine** »* (Meier, 2002 : 57). **L'aliénation du travail** est ainsi une caractéristique essentielle des sociétés industrielles (Friedman, 1964). Elle est *« constitutive des sociétés industrielles modernes ainsi que la non-participation des travailleurs, découlant de la séparation entre exécution et milieu de décision »* (Osty, 2003 : 30). La référence au métier a souvent été utilisée pour dénoncer les effets négatifs et pervers d'une extrême division du travail (Piotet, 2002).

Au début du XX^{ème} siècle, **le développement des conventions collectives** relègue les métiers à l'univers artisanal (Piotet, 2002). Les conventions collectives ont été instaurées par la loi du 25 mars 1919, mais n'ont été réellement appliquées qu'à partir du gouvernement du Front Populaire. Après 1950[9], la classification conventionnelle des emplois (notamment avec les catégories dites Parodi) s'étend à la majorité des branches professionnelles. Le concept de métier a fait l'objet de peu d'attention durant la période de croissance des Trente Glorieuses (Capdevielle, 2002).

Les années 1980 marquent un mouvement important d'évolution des principes d'organisation du travail (Osty *et al*., 2007), se traduisant par *« une rupture du modèle taylorien originel »* (Osty, 2003 : 33). On assiste à l'émergence de **situations de travail réellement qualifiantes** (Osty, 2003), sources de développement de connaissances et de savoir-faire pour les individus. Certains auteurs annoncent alors la fin du taylorisme (Kern, Schuman, 1989). En effet, *« à partir des années 1980, d'autres contraintes pèsent sur l'entreprise : le marché, bien sûr, mais également les tutelles devenues plus exigeantes de résultats productifs, les réglementations et l'évolution constante des technologies de production »* (Osty *et al*., 2007 : 29).

[9] La loi du 11 février 1950 constitue une étape importante dans l'évolution des conventions collectives. Elle représente la base du droit français de la convention collective tel que nous le connaissons actuellement. Elle définit les critères de représentativité des syndicats. Elle instaure la liberté de négocier les salaires et les conditions de travail.

L'appréhension du concept de métier a ainsi connu des évolutions importantes. En effet, comme le souligne Piotet (2002 : 2), *« il est bien évident que **le métier dont on parle tant aujourd'hui n'a que peu à voir avec son lointain ancêtre** dont les historiens nous disent que déjà en 1848 il n'était plus qu'un « lieu de mémoire » »*. Néanmoins, **la figure de l'artisan** reste généralement concomitante à l'évocation du métier (Piotet, 2002 ; Dietrich, 2009).

1.1.4 La place du système de l'apprentissage

Le système de **la formation par apprentissage** est un élément clé de l'histoire des métiers. En effet, les savoirs et les connaissances liés aux métiers ont longtemps circulé exclusivement par l'imitation et la transmission dans le cadre d'une relation entre un maître et son apprenti.
Il est vrai que pour De Coninck (2000 : 37), le métier s'apprend autant *« en imitant des gestes de référence qu'en identifiant avec le maître d'apprentissage »*. Il s'exerce ainsi essentiellement grâce à des compétences acquises sur le terrain (Dubernet, 2002). Le maître et son apprenti évoluent dans des communautés de personnes, au sein desquelles *« on peut parler par sous-entendus et par ellipses ; on n'a pas besoin de tout expliquer ni de tout justifier »* (De Coninck, 2000 : 37).

Le métier s'apprend et le contrat d'apprentissage en est le mode essentiel (Dietrich, 2009). Pendant longtemps, l'apprentissage a été réservé aux métiers dits manuels. Toutefois un fort développement actuel du système d'apprentissage dans l'enseignement supérieur s'oppose à cette tendance pourtant ancestrale (Dietrich, Weppe, 2008).

Dans cette première section, l'histoire n'a pas été mobilisée comme une vue du passé mais afin de **comprendre comment ce passé peut se transformer en devenirs possibles du métier**. L'approche historique du métier abordé permet également de faire les premiers liens avec le terrain de la phase intensive de cette recherche : le compagnonnage du Devoir. En effet, l'évolution du métier est intrinsèquement liée à celle du compagnonnage par plusieurs références clés : les corporations, les communautés des gens de métiers et la formation par apprentissage.

Ainsi, après avoir présenté le contexte d'évolution historique du métier, il convient de revenir sur certains éléments de clarification liés aux concepts évoqués dans la première section de ce chapitre.

1.2 LES ACCEPTIONS DU CONCEPT DE MÉTIER

Même si pour certains c'est dans le caractère flou du métier que réside son principal intérêt (Sire, 1999), pour construire le cadre de réflexion de cette recherche, un travail de définition des différentes acceptions possibles s'avère indispensable.

Le dictionnaire Le Robert[10] propose une définition relativement ouverte du métier :

> *« Genre d'occupation manuelle ou mécanique qui exige un apprentissage et qui est utile à la société économique* […] *genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société et dont on peut tirer ses moyens d'existence ».*

Si cette définition a le mérite de poser un premier cadre, elle s'avère néanmoins inopérante pour rendre en compte de la totalité des enjeux socio-économiques actuels (Monti, 2002). C'est la raison pour laquelle nous développons ici les principales recherches, dans le champ des sciences sociales, autour de la définition du métier. L'objectif de cette seconde section est de classer et de comprendre les définitions existantes du métier aujourd'hui, et les différents niveaux d'analyse envisageables.

Après des éléments d'explications relatifs au regain d'intérêt actuel pour le métier (1.2.1), nous nous intéressons à la définition générale de ce concept (1.2.2), ce qui permet de mettre en exergue ses principales dimensions (1.2.3).

1.2.1 La résurgence actuelle du concept de métier

La littérature récente en sciences sociales marque un regain d'intérêt pour le concept de métier (Descolonges, 1996 ; Boyer, 2002a ; Piotet, 2002 ; Osty, 2003 ; Dietrich, 2009). Les dynamiques liées au métier sont redécouvertes (Abraham, 1998 ; Osty, 2003). Comme le souligne Prot (2007 : 17) : *« l'usage du mot « métier» fait aujourd'hui l'objet d'une*

[10] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009).

remarquable effervescence qui en trouble les contours ». A titre d'illustration, un colloque en sciences humaines et sociales organisé au Collège de France[11] en 2009 analysait cette question du métier avec plusieurs problématiques sous-jacentes : « travail, identités, métier : quelles métamorphoses ? », « le métier, une idée neuve ? », « le mot métier a-t-il encore un sens ? ».

Dans la préface de l'ouvrage d'Osty (2003 : 13), Sainsaulieu invite à **un retour vers le métier**. En effet, il souligne que *« c'est précisément dans cette période d'économie dominante sur la société, où les anciens repères sociaux liés aux activités productives paraissent ébranlés, qu'il s'agit de retrouver les voies fortes d'une possible construction de soi par un travail, source de compréhension mutuelle et de légitimité collective »*. Ainsi, la résurgence du concept de métier reflète *« une quête de réalisation de soi »* (Osty, Dahan-Sletzer, 2006 : 95).

Osty (2003) synthétise les principales raisons de cette résurgence du concept de métier :

- La possession d'un métier, et donc d'un niveau de compétences adéquat, participe à la constitution d'un certain niveau d'**employabilité**, de **reconnaissance sociale** et d'**identité au travail** (Castel, 1995). Le fait d'avoir un métier permet de développer *« le sentiment d'une sorte d'assurance minimale en matière d'emploi »* (Piotet, 2002 : 347) ;
- La détention d'un métier peut être considérée comme **source de sécurité** pour les individus face à l'influence des organisations (Sewell, 1983) ;
- Le concept de métier est à relier au développement du **modèle de la compétence** (Zarifian, 2004) et donc *« aux mécanismes susceptibles de la constituer et de l'actualiser »* (Osty, 2003 : 19).

Cette résurgence du concept de métier transparaît également dans les évolutions des dispositifs réglementaires. Il s'agit notamment des **observatoires prospectifs des métiers et des qualifications**. Ces derniers ont été prévus dans chaque branche professionnelle par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003**,** afin de connaître la situation des métiers tels qu'ils sont aujourd'hui et d'anticiper les évolutions possibles (Dietrich, 2009).

[11] Ce colloque a eu lieu du 23 au 25 juin 2009. Son objectif était de rassembler des experts du monde académique et des acteurs sociaux du monde du travail, pour tenter de comprendre et de décrire quelles sont les nouvelles formes que prend le travail aujourd'hui.

Même si certains de ces observatoires existaient déjà avant, ils ont vu néanmoins leur rôle conforté.

Malgré cet intérêt croissant pour le métier dans le discours des praticiens et des chercheurs, il règne un flou autour de ce concept. En effet, comme le remarquent Boyer et Scouarnec (2009 : 31), *« le métier est souvent considéré, particulièrement dans notre pays, comme un mot « éponge » dont les acceptions sont nombreuses »*.

1.2.2 Délimitation générale du concept de métier

Si la référence corporative est souvent utilisée pour définir le concept de métier, il n'a plus rien à voir avec ces différentes conceptions originelles (Piotet, 2002), et cela pour un ensemble de raisons dont la première étant que les métiers d'aujourd'hui s'inscrivent essentiellement dans **le cadre du salariat** (Descolonges, 1996).

Le terme de métier est intégré au **vocabulaire courant des individus mais également des entreprises**. Le fait d'avoir un métier renvoie à la détention d'un statut professionnel. Pour les entreprises, le métier est un facteur de positionnement stratégique.

Le tableau 1.1 propose une vision synthétique des principales définitions du concept de métier.

Tableau 1.1 : Synthèse des définitions du concept de métier.

Auteurs	Définitions
Acquier, Eyherabide (2005 : 192)	Le métier est défini comme un attribut de l'individu autour de la possession d'un **savoir utile** et dont la base est partagée au sein d'une **communauté de métier**.
Boyer (2002 : 152)	Au sens large, le métier est constitué par un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés appliqués à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisés dans le cadre d'une **technique dominante susceptible d'évoluer**.
Osty (2003 : 17)	Le métier échappe à toute forme de codification établie et n'est saisi qu'au travers de **ses attributs** (savoir spécialisé, forme d'organisation sociale, place dans la division sociale du travail, type de sociabilité, code de déontologie) ou de **ses fonctions** (fermeture du marché du travail par l'obtention d'un monopole d'exercice d'une activité donnée, transmission des règles de l'art et normes de comportement, défense des intérêts collectifs et contrôle de la qualité du travail effectué).
Louart (2005 : 106)	Le métier relève d'un **type d'expertise** (ou d'activité requise) **dans une configuration collective** orientée vers des résultats. En quelque sorte, quand on étudie un métier, on le situe dans un paradigme définitionnel (**ce dont il est fait**) et l'affecte à un syntagme opérationnel (**ce à quoi et dans quoi il sert**).
Piotet (2002 : 3)	Un mot de tous les jours que l'on utilise indifféremment avec celui de profession ou d'emploi pour décliner une **identité sociale** articulée avec une **identité professionnelle**.
Sire (1999 : 815)	L'ensemble des emplois qui, dans l'organisation, sont caractérisés par **une même finalité** et **une même technicité**.

Ce tableau met en évidence les caractéristiques clés du concept de métier. En effet, bien qu'il s'agisse d'un terme polysémique, il fait appel à certains référents constants (Capdevielle, 2001) présents dans les définitions citées dans le tableau 1.1. Il s'agit notamment d'une **identité professionnelle** spécifique pour l'individu et pour l'entreprise, d'une **dimension technique** importante et un **niveau de connaissances et de compétences** certain. En effet,

face à la résurgence du métier, l'entreprise ne constitue plus le référent identitaire majeur pour les individus.

1.2.3 Les trois dimensions du concept de métier

La délimitation du concept de métier permet de mettre en évidence trois approches complémentaires et indispensables à la compréhension de l'analyse : le métier individuel (1.2.3.1), le(s) métier(s) de l'entreprise (1.2.3.2) et le métier sectoriel (1.2.3.3).

1.2.3.1 Le métier individuel

Selon Tourmen (2007 : 18), le métier se crée *« quand des gens d'un même domaine se regroupent pour négocier la définition des rôles, des tâches, des savoir-faire et connaissances que les candidats au métier doivent développer et ce pour sortir de la polyvalence indifférenciée, indistincte (opposition entre polyvalence et métier) »*.
Il existe deux types de métiers individuels (Boyer, 2002b) :

- les métiers individuels que l'on va retrouver dans diverses organisations : ils peuvent être qualifiés de **métiers universels**, c'est-à-dire que les connaissances nécessaires sont les mêmes quel que soit le contexte d'exercice du métier (Lefèvre *et al*., 2005) ;
- les métiers individuels qui sont étroitement liés à l'organisation elle-même : il peut s'agir de **métiers particuliers** c'est-à-dire qu'ils ont une base commune de connaissances et des éléments complémentaires propres à l'organisation concernée, ou de **métiers singuliers** qui ont été développés directement dans une organisation sans lien avec des métiers déjà existants (Lefèvre *et al*., 2005).

Dans le prolongement de cette distinction, Clot (2005, 2008) distingue le **métier général** (impersonnel), le **métier générique** (décontextualisé) et le **métier réel** (en situation concrète de travail).

Le métier individuel est à l'intersection de trois dimensions : sa reconnaissance par les individus eux-mêmes, par les pairs et également par l'externe (1.2.3.1.1), sa transmission (1.2.3.1.2) et sa professionnalisation (1.2.3.1.3).

1.2.3.1.1 Métier individuel et reconnaissance

La possession d'un métier est intrinsèquement liée à **sa reconnaissance par autrui** (Capdevielle, 2001) et plus précisément par **un collectif de pairs** plus ou moins formalisé (Clot, 2008). L'appellation du métier permet sa reconnaissance entre le détenteur et autrui (Lefévre *et al*., 2005).

Se reconnaître dans son métier, c'est également pour les individus concernés s'assurer de **l'utilité de l'objet ou du service produit** (Clot, 2008).

1.2.3.1.2 Métier individuel et transmission

Pour Descolonges (1996), **le métier ne peut exister sans transmission**. Il ne peut être considéré en dépit des individus concernés.

L'apprentissage d'un métier suppose des **modes de transmission en situation concrète de travail**, avec l'observation des plus expérimentés et des plus anciens. La transmission du métier ne peut se suffire de dispositifs de formation technique (Osty, 2003). Elle correspond à un processus d'apprentissage long en raison des composantes du métier qui sont généralement fortement tacites (Scouarnec, 2002 ; Acquier, Eyherabide, 2005). En effet, le niveau d'expérience le plus développé est certainement le moins explicite. Il s'agit notamment de pouvoir réagir aux aléas des situations de travail quotidiennes (Osty, 2003). Prot (2007) ajoute que les activités liées à la transmission peuvent être le moyen de redécouvrir cette expérience à dominante essentiellement tacite. Ainsi, elle permet, sous certaines conditions, le renouvellement du métier.

1.2.3.1.3 Métier individuel et professionnalisation

Bureau et Igalens (2008) soulignent que le terme de **professionnalisation** est complémentaire au concept de métier. Le Boterf (2006b) évoque l'importance de professionnaliser le métier pour les entreprises. Selon le dictionnaire Le Robert[12], professionnaliser signifie *« donner à une activité le caractère d'une profession »*. Il s'agit d'un processus qui conduit un groupe

[12] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009).

professionnel à acquérir progressivement les caractéristiques d'une profession (Le Boterf 2006b ; Guérin, Pigeyre, 2007).

Thierry et Sauret (1993 : 107) mettent en lumière les trois modalités principales de la professionnalisation :

- la maîtrise progressive de compétences plus larges dans le métier exercé ;
- la polycompétence, c'est-à-dire la maîtrise simultanée de plusieurs métiers aux compétences différentes ;
- la mobilité professionnelle de progression.

1.2.3.2 Le(s) métier(s) de l'entreprise

Concernant l'entreprise, il existe beaucoup de définitions du métier et notamment les **compétences distinctives** ou le **savoir-faire** (Thévenet, 1999). De manière générale, le métier de l'entreprise peut se définir comme *« l'ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques »* (Boyer, 2002a : 155). A la différence du métier individuel, le niveau "entreprise" de ce concept ne contient pas de référence historique (Dietrich, 2009). Toutes les compétences de l'entreprise doivent être prises en compte : individuelles, relationnelles, techniques, financières, etc. Le métier de l'entreprise n'est pas réductible à la somme des métiers maîtrisés par les salariés qui la composent (Bouayad, 2000). Ce concept participe à la construction de **l'identité de l'entreprise** et se trouve également au cœur de **la culture des organisations**.

Bouayad (2000 : 22) propose une définition du métier de l'entreprise qui reprend les différents points explicités :

> *« Le métier* [de l'entreprise] *est l'ensemble cohérent des **activités actuelles et à venir**, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources humaines et financières. Fondement du consensus nécessaire à toute organisation, le métier donne le ton à l'ensemble du corps social que constitue toute entreprise. Il est donc la matérialisation d'**une vision commune et partagée**, d'une **mission**, d'une **vocation**, d'une **finalité**. Plongeant ses racines dans **le passé** et le **présent**, tout autant que dans l'avenir, le métier contribue à forger et à constituer l'**identité de l'entreprise**. Acte majeur, fondateur et structurant du projet stratégique d'une entreprise, le métier est **l'incarnation et la matérialisation de sa stratégie**. »*

Dans ce contexte, le métier de l'entreprise peut être rapproché de la notion de **compétence collective** (Boyer, Scouarnec, 1999, 2005, 2009). Au sens collectif, de par son rapprochement

avec la compétence, le métier est un concept beaucoup moins hétérogène que celui de métier d'entreprise.

L'existence d'une compétence collective ne va pas de soi. Elle ne correspond pas à une simple agrégation de compétences individuelles. En effet, pour qu'il y ait compétence collective, *« il faut que cette rencontre de compétences individuelles initie* ***une dynamique de partage, de transformation, de création d'une compétence nouvelle****, inséparable du collectif qui l'a vu émerger »* (Collin, Grasser, 2009 : 73). Les compétences collectives émergent et se construisent dans l'action collective (Amherdt *et al.*, 2002).

Pour Michaux (2003 : 502), la compétence collective se définit comme un ensemble de *« savoirs et de savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, ou encore de modes d'échanges informels supportés par des solidarités qui participe à* ***la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou construire des solutions*** *»*. Arnaud (2007 : 84) l'entend comme *«* ***un stock*** *dans lequel les individus vont puiser des manières d'agir, de se comporter et de penser qui* ***évolueront de manière processuelle*** *au gré des interactions successives (fructueuses ou non) et qui doivent être pensées dans leur nécessaire évolution relativement à celle du secteur au sein duquel elles sont mobilisées »*. Retour et Krohmer (2006) distinguent ainsi les quatre attributs principaux de la compétence collective : le **référentiel commun**, le **langage partagé**, la **mémoire collective** et **l'engagement subjectif**.

L'apparition de la compétence collective se fait *« à travers* ***des processus d'apprentissage***, ***de recherche de solutions***, ***de partage de points de vue et de modèles d'action***, ***de conversion de savoirs tacites et explicites****, ou encore* ***de transmission de routines*** *»* (Collin, Grasser, 2009 : 74). Des connaissances clés sont communiquées par des récits, des discussions ou par observation mutuelle (Pfeffer, Sutton, 1999, 2003).

En outre, la notion de collectif reste floue et mal définie. Ses contours sont difficiles à identifier autrement que dans un contexte, une temporalité, une finalité bien précise (Collin, Grasser, 2009).

1.2.3.3 Le métier sectoriel

Boyer et Scouarnec (2009 : 37) définissent le métier sectoriel comme un *« **vaste ensemble de tâches et de fonctions contenues dans un secteur** tel que la santé, la sidérurgie, les télécommunications, l'industrie automobile, le tourisme… ».*

Le métier sectoriel fait référence aux **branches et syndicats professionnels**. C'est en partant d'une réflexion sur le métier individuel et surtout sur les métiers de l'entreprise que l'on peut percevoir l'importance et la présence de l'organisation au sein de différents secteurs.

Les activités des secteurs professionnels sont de plus en plus hétérogènes (Boyer, 2002a). Il est d'ailleurs parfois difficile d'identifier le secteur de rattachement de certaines entreprises. L'application du concept de secteur en termes de métier devient alors difficilement opérationnelle.

Dans le cadre de cette recherche, il semble que deux niveaux d'analyse nous concernent plus directement : celui du **métier individuel** qui par nature permet d'effectuer des liens très étroits avec le concept de compétence et le terrain de la phase intensive de l'étude empirique, mais également, et plus largement, la question des **métiers collectifs de l'entreprise**. Ainsi, si la question du métier d'entreprise est certes intéressante, elle ne sera pas directement abordée dans le cadre de cette recherche. En effet, la problématique des pratiques de transmission du métier s'intéresse davantage aux dimensions intra-organisationnelles.

En résumé, l'analyse des différentes acceptions du concept de métier permet de compléter l'approche du métier retenue dans cette thèse. Nous avons souligné que le métier individuel est au carrefour de trois dimensions : sa reconnaissance par autrui, sa transmission et sa professionnalisation. Il s'insère et évolue dans un collectif qu'il convient également d'analyser. Ainsi, les premiers liens avec le concept de compétence ont été construits et doivent être prolongés dans la troisième section de ce chapitre.

1.3 LA TERMINOLOGIE DU TRAVAIL : LES PRINCIPAUX CONCEPTS VOISINS DU MÉTIER

Le langage courant utilise de nombreux termes pour évoquer le travail : **qualification, profession, emploi, fonction, poste, emploi, métier, familles d'emplois, emploi-type, emploi-métier**, etc. Ces mots se substituent souvent les uns aux autres (Descolonges, 1996) et les frontières entre ces différentes terminologies restent alors difficiles à identifier (Dietrich, 2009).

Ces concepts font référence à des disciplines complémentaires mais néanmoins différentes. L'objectif de cette section est d'expliciter les divers termes utilisés pour parler du travail et les choix effectués pour la suite de cette recherche. Dubernet (2002) insiste sur le fait de ne pas s'attacher tant aux définitions données qu'aux réalités empiriques qui permettent de se raccrocher à ces concepts. Selon Durkheim (1895)[13], l'important *« ce n'est pas de distinguer les mots, c'est d'arriver à distinguer ce qui se cache derrière les mots »*.

L**'utilisation du terme concept par rapport à celui de notion** sera privilégiée. En effet, d'après le dictionnaire Le Robert[14], le concept est une *« représentation mentale, générale et abstraite d'un objet »*, alors que la notion est une *« connaissance intuitive, synthétique et assez imprécise »*.

Nous proposons, dans cette section, de positionner les concepts de poste, d'emploi, de qualification, de profession, de compétence, de talent par rapport au métier, à travers un tableau de synthèse (tableau 1.2.). Celui-ci reprend les principaux auteurs, les définitions, les points de rapprochement et de divergence des différents concepts par rapport à celui de métier.

[13] Cité par Scouarnec (2008a : 133).
[14] Le nouveau Petit Robert de la langue française.

Tableau 1.2 : Le positionnement du métier par rapport à ses principaux concepts voisins.

Concepts voisins	Principaux auteurs	Eléments de définitions	Points de convergence par rapport au métier	Points de divergence par rapport au métier
Poste	Amadieu et Cadin (1996) ; Boyer (2002a) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Lichtenberger (2003).	Le poste correspond à **une situation professionnelle** où le travail est **entièrement défini, prescrit** par l'organisation concernée, en termes de lieu d'exercice, de contenu et de modalités d'exécution, de façon à être **confié à un individu**. Le poste est issu de la logique taylorienne d'organisation du travail.		Le sens du poste dans l'organisation du travail est en opposition totale avec le sens attribué au métier. A la différence du métier, le poste est indépendant de la personne qui l'occupe. La logique de poste correspond à **une définition du travailleur par le travail**.
Emploi	CEREQ (1990) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Le Boterf (2006b).	L'emploi renvoie à une situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les **mêmes activités** et correspondant au **versement d'un salaire**. Un emploi s'exerce dans un contexte particulier. On utilise également la notion d'**emploi-type** utilisée par le CEREQ[15] pour l'élaboration du répertoire français des emplois.	Le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) utilise la notion d'**emploi-métier** conçue autour de *« la similitude des contenus d'activités de plusieurs emplois ou métiers, la présence de compétences techniques de base communes, la proximité des profils requis pour les exercer »*.	Le métier fait davantage référence à un "**contenu**" (compétence, connaissance, savoir-faire…), alors que l'emploi correspond à un "**contenant**" (situation de travail, activités…).
Qualification	Amadieu et Cadin (1996) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Lichtenberger (2003).	La qualification s'appuie sur un niveau acquis au sein d'un **système de classification professionnelle.** Elle dépend du niveau de formation et évolue avec l'environnement technique. La qualification désigne **l'attribut d'un individu** ayant accumulé un savoir et un savoir-faire susceptibles d'être valorisés en termes de rémunération ou de promotion.	La qualification renvoie à une standardisation par le métier ou par le poste.	La qualification n'existe pas en dehors d'un système de classification professionnelle.

[15] CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

Profession	Cunegatti (2007) ; Dubar et Tripier (2003) ; Le Boterf (2002, 2006b) ; Tourmen (2007).	La profession est un concept clé de la **sociologie des professions**. Quatre sens sont donnés à la profession : la déclaration, la fonction, l'emploi et le métier.	La profession peut être envisagée comme **un cas particulier de métier** particulièrement structuré. Le professionnel est celui qui a un métier et qui a atteint un certain niveau d'expertise et de réussite dans l'exercice de celui-ci.	**Si la profession suppose le métier, la relation inverse n'est pas toujours vraie**. Dans le contexte d'une profession, les schèmes de pensée et d'action sont davantage explicités et structurés. La profession se transmet de manière explicite et serait davantage de nature intellectuelle.
Compétence	Boyer et Scouarnec (2009) ; Boyer (2002a) ; Capdevielle (2001) ; Cazal et Dietrich (2003) ; Defélix *et al*. (1997) ; Defélix *et al*. (2006) ; De Witte (1994) ; Le Boterf (2000) ; Lichtenberger (2003); Scouarnec (2000); Wittorski (1997) ; Zarifian (2004).	La compétence n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre dans son **contexte de travail**. Les compétences sont des capacités exercées dans des situations de travail destinées à réaliser **des activités précises, observables et mesurables**. La compétence est attachée à **une personne ou à un collectif** dans la réalisation d'une activité. Il s'agit d'un processus à l'intersection de trois champs : le parcours de socialisation, l'expérience professionnelle et la formation. La compétence peut être considérée au travers de trois dimensions : **les dimensions individuelle, cognitive et sociale**.	Entre "**avoir du métier**" et "**être compétent**", les différences restent difficiles à identifier. La compétence et l'activité sont **les composantes de base du métier**. La compétence met l'accent sur ce qui différencie les individus.	L**a compétence ne se substitue pas au métier.** Elle offre une nouvelle perspective d'analyse. Le métier présente une certaine stabilité à la différence de la compétence où les ressources individuelles se combinent et se recombinent.
Talent	Cadin (2009) ; Cappelli (2008) ; Dietrich (2009) ; Ingham (2006) ; Mirallès (2007) ; Voynnet-Fourboul et Forasacco (2008).	Le talent correspond à ce que la personne sait faire mieux et plus facilement que les autres. Cette terminologie renvoie au monde du sport et à celui des arts. De plus, il marque l'intérêt des organisations pour **la culture de l'expertise et de la virtuosité**. Le talent correspond à l'emploi d'un style personnel qui permet de créer une différence dans l'exercice professionnel. **L'apprentissage par l'expérience** constitue l'une des meilleures pratiques de développement des talents.	Le talent correspond à ce que la personne fait mieux et plus facilement que les autres, alors que la compétence renvoie à ce que l'individu sait faire.	Au même titre que la compétence, le métier est un concept plus englobant que le talent.

A la suite de l'analyse proposée dans le tableau 1.2, la définition suivante du concept de métier est retenue :

> Le métier intègre un ensemble de compétences qui s'exercent dans le cadre d'**une technique dominante** en évolution. Il se caractérise par **une reconnaissance forte** par les détenteurs du métier et par autrui. Son renouvellement est permis grâce à **la transmission entre individus** en situation concrète de travail. Il est observable à un niveau **individuel, collectif et sectoriel**.

Un questionnement intéressant ressort également **de l'articulation entre métier et compétence**. En effet, le métier s'envisage à un niveau individuel mais également dans la perspective des interactions possibles encourageant la création de compétences collectives.
En résumé, cette troisième section reprend les différents termes existants pour parler du travail (poste, emploi, qualification, compétence, talent) et positionne ce vocabulaire par rapport au concept de métier central à cette recherche. Toutefois, si le cadre théorique se trouve précisé, il est utile de positionner le métier au travers de la dimension temporelle.

1.4 LA PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION TEMPORELLE

Parler des métiers, cela suppose que l'on se rapporte au temps. Introduisant **une dimension temporelle**, cette recherche s'inscrit dans **une démarche de prospective** (Scouarnec, Yanat, 2003) destinée à appréhender **les devenirs possibles des métiers**.

Afin de définir le métier d'aujourd'hui et de comprendre les tendances présentes ou à venir, il est nécessaire de **considérer les éléments du passé** (Bouayad, 2000 ; Godet 2004). En effet, au regard des propos de Louart (2005 : 110) *« le défaut d'histoire empêche de donner du sens (ou une visée) à ce qu'on observe. Il amène à confondre les niveaux de contextes et les échelles de temporalités »*.

L'objectif de cette partie est d'apprécier la manière selon laquelle la gestion des ressources humaines (GRH) prend en compte la dimension temporelle dans les dispositifs d'anticipation qu'elle met en œuvre. Le champ théorique de la prospective des métiers est souvent intégré à

celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Monti, 2002 ; Lozier, 2006).

Nous examinons d'abord les différents dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines (1.4.1) et leurs principales limites avancées (1.4.2). Ces dernières nous amènent ensuite à nous intéresser à une autre approche d'anticipation en ressources humaines : la prospective des métiers (1.4.3).

1.4.1 La présentation des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines

En GRH, la prise en compte de l'aspect temporel a d'abord été marquée par les dispositifs de gestion prévisionnelle (Scouarnec, Yanat, 2003). Néanmoins, il n'existe pas de terminologie communément admise (Gilbert, Parlier, 2005 ; Abraham, Brillet, 2008). Bureau et Igalens (2008 : 35) recensent les termes utilisés pour parler de gestion prévisionnelle en GRH : la gestion anticipée des emplois et des compétences, la gestion préventive, la gestion anticipatrice, la gestion anticipative, la gestion prospective, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Nous reprenons ici le terme générique proposé par Mallet (1991 : 66) : **la gestion prévisionnelle des ressources humaines** définie comme *« l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines »*.

A l'instar des travaux de Gilbert (1999), quatre périodes dans l'évolution des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines peuvent être distinguées : la gestion prévisionnelle des effectifs (1.4.1.1), la gestion prévisionnelle des carrières (1.4.1.2), la gestion prévisionnelle des emplois (1.4.1.3) et la gestion prévisionnelle des compétences (1.4.1.4).

1.4.1.1 La gestion prévisionnelle des effectifs

La gestion prévisionnelle des effectifs est apparue dans les années 1960. Les modèles utilisés sont alors limités à un aspect quantitatif et calculable. Il s'agit essentiellement de modèles de

simulation et d'optimisation sous contrainte (Gilbert, 1999). Les références à la théorie du management scientifique sont encore fortement présentes (Bureau, Igalens, 2008).

1.4.1.2 La gestion prévisionnelle des carrières

A la suite du premier choc pétrolier, l'engouement pour la prévision s'essouffle, les prévisionnistes ayant été incapables de prévoir une telle crise (Gilbert, Parlier, 2005). Essentiellement appliquée à la gestion des cadres, **la gestion prévisionnelle des carrières** *« procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise »* (Gilbert, 1999 : 68).

1.4.1.3 La gestion prévisionnelle des emplois

Conscientes de la nécessité de prévenir les difficultés économiques, les grandes entreprises industrielles sont les premières à initier une démarche de **gestion prévisionnelle des emplois**. En 1981, l'association *Développement et emploi* rend explicite la gestion de l'emploi. Elle préconise de positionner la dimension préventive au centre des approches de gestion prévisionnelle des emplois (Dietrich, Parlier, 2007).

1.4.1.4 La gestion prévisionnelle des compétences

A l'aube des années 1990, les organisations reviennent vers **une approche qualitative et individualisée**. L'objectif est de développer l'employabilité des salariés dans et hors de l'entreprise. L'aspect "anticipation" est relayé au second plan (Gilbert, 1999). Néanmoins, même *« si l'ambition de la GPEC[16] est de permettre une gestion anticipée des compétences, dans les pratiques, elle se limite souvent à une conception purement instrumentale (référentiel de compétences) et elle est bien souvent plus réactive qu'anticipatrice »* (Bureau, Igalens, 2008 : 35).

Les dispositifs prévisionnels des ressources humaines qui viennent d'être présentés ne prennent pas en considération les différentes caractéristiques du métier qui intéressent cette recherche. Plusieurs travaux sont revenus sur les limites de ces dispositifs.

[16] GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

1.4.2 Les limites des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Les dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines présentent plusieurs limites qui expliquent en partie le développement de la prospective des métiers (Mérindol *et al.*, 2009). Ces limites se retrouvent à travers trois points principaux : un excès d'instrumentation (1.4.2.1), des pratiques essentiellement orientées sur un niveau individuel (1.4.2.2) et une vision à moyen terme (1.4.2.3).

1.4.2.1 Un excès d'instrumentation

Plusieurs auteurs ont reproché **le caractère trop instrumentalisé des dispositifs de GPEC** (Amadieu, Cadin, 1996 ; Defélix *et al.*, 1997 ; Scouarnec, 2000). Cette démarche est souvent restée une technique (Amadieu, Cadin, 1996). Elle s'intéresse davantage au travail prescrit qu'au travail réel (Gilbert, Le Boulaire, 2009). De plus, Brabet (1993)[17] estime *« qu'il n'y a que dans la théorie que l'on peut facilement planifier, identifier des écarts, définir des besoins… et s'apercevoir avec joie que les individus ont envie de bénéficier d'actions qui servent le mieux le devenir de l'entreprise »*. Dès lors, les instruments de GPEC semblent insuffisants face aux enjeux quantitatifs et qualitatifs de l'anticipation des ressources humaines.

1.4.2.2 Des pratiques orientées sur un niveau individuel

Une des autres critiques effectuées à l'égard des dispositifs de GPEC est d'être **trop centrée sur les compétences individuelles** et insuffisamment aux niveaux individuel et collectif (Cazal, Dietrich, 2003 ; Gilbert, Le Boulaire, 2009). Ils intègrent rarement une réflexion sur les collectifs dans lesquels les compétences individuelles évoluent (Mérindol *et al.*, 2009). Les projets d'investissement, de restructuration et de réorganisation sont souvent pensés en dehors de la GRH (Gilbert, Le Boulaire, 2009).

1.4.2.3 Une vision à moyen terme

La GPEC est très dépendante d'une **vision à court et moyen terme** (Afriat *et al.*, 2005) alors que dans le contexte démographique actuel (présenté dans l'introduction de cette recherche),

[17] Cité par Gilbert, Le Boulaire (2009 : 6).

les ressources humaines se gèrent sur un cycle long (Coudin, 2006 ; Léon, Gogedroy, 2006 ; Thamain, 2009).

1.4.3 La prospective des métiers

La prospective des métiers apparaît en rupture par rapport aux dispositifs traditionnels de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Néanmoins, Godet et Monti (2006) **soulignent le faible développement des démarches prospectivistes dans le champ de la GRH** aussi bien au niveau théorique que managérial ; la prospective en ressources humaines étant considérée comme un prolongement de la prospective stratégique. En effet, le paradoxe est que la GRH développe une orientation à court terme alors que ses enjeux se situent à un niveau stratégique et donc de long terme.

Afin de comprendre les tendances présentes ou à venir des métiers, les dispositifs liés à la prospective semblent plus adaptés à la philosophie gestionnaire liée aux métiers (Hatchuel, Weil, 1992).

Dans cet objectif, après une définition globale de l'approche prospective (1.4.3.1), nous considérons cette démarche dans le champ de la GRH notamment en termes de métiers (1.4.3.2). Nous terminons par une présentation de l'une des finalités de la prospective des métiers : la création d'observatoires des métiers (1.4.3.3).

1.4.3.1 L'approche prospective

L'approche prospective n'est pas récente. Dès 1964, Berger encourageait à *« voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme »* et envisageait **la prospective comme une co-construction**.

Scouarnec (2002 : 12) propose la définition suivante de la démarche prospective : elle *« est de l'ordre de **l'anticipation**, même imparfaite, des changements, des discontinuités, des éventualités. L'objectif n'est pas de décrire l'état futur le plus probable mais d'élaborer **différents cheminements ou développements plausibles** compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu »*. Il s'agit d'une démarche systémique de l'ordre de l'anticipation des devenirs possibles.

Certains auteurs opposent prévision et prospective. **La prévision est de nature plus quantitative**, orientée à court et moyen terme (Boyer, Scouarnec, 2005). Avec la prospective, il ne s'agit pas de prédire l'avenir mais davantage d'aider à le construire (Gilbert, 1999). Dans une perspective plus qualitative, la prospective correspond à **un inventaire du champ des possibles à long terme**. Elle cherche à identifier les ruptures. Le tableau 1.3 synthétise les éléments caractéristiques de la prévision et de la prospective.

Tableau 1.3 : Logiques de changement et démarches d'anticipation.

Démarche d'anticipation	Logique de changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir-science Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scenarii Préparation aux changements radicaux Long terme

Source : Thamain (2009 : 3).

Pour résumer, Hatem (1996) présente les six caractéristiques principales de la prospective : **vision longue**, **globalité**, **volontarisme**, **rationalité**, prise en compte d'**éléments qualitatifs** autant que de **données chiffrées** et pluralité des **futurs possibles**.

1.4.3.2 Les enjeux de la prospective des métiers

La prospective des métiers représente la *« capacité précoce de détection de signaux – même et surtout faibles – des changements à venir »* (Boyer, Wickham, 2002 : 147). Elle prend en compte **les évolutions internes et externes** des organisations (Boyer, 2002a ; Scouarnec, Yanat, 2003) et permet de repérer **les tendances d'évolution des métiers individuels et collectifs** (Boyer, Scouarnec, 2005). Dans le cas de la GPEC, l'avenir semble s'imposer aux acteurs concernés alors que dans le cas de la prospective des métiers, ils participent à la construction des devenirs possibles des métiers.

Par ailleurs, la prospective des métiers permet de s'identifier au métier et se situe donc dans le prolongement de la résurgence du concept de métier évoquée au début de ce chapitre.

Le groupe Prométhée[18] du Commissariat général du Plan (2004) définit les finalités de la prospective appliquée aux métiers :

- mieux appréhender les évolutions des métiers dans **le contexte des mutations du marché du travail et de l'environnement** (économique, démographique, réglementaire, culturel, social, technologique et organisationnel) ;
- identifier **les marges de manœuvre** qu'ont les entreprises au regard des mutations à l'œuvre ;
- éclairer **les parcours professionnels** possibles des individus ;
- anticiper **les besoins de renouvellement de la main d'œuvre comme les besoins formatifs**.

Boyer et Scouarnec (2005, 2009) ont développé la méthode PM (Prospective Métier) qui associe les acteurs-experts[19] à travers quatre étapes : l'appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction et la validation. La démarche de prospective des métiers permet notamment de distinguer (Boyer, Scouarnec, 2005, 2009) :

- **les métiers perdus ou en obsolescence** : les activités de ces métiers sont en cours de disparition. Les compétences sont banalisées et interchangeables. La fonction ressources humaines doit permettre de les suivre de près, de les faire évoluer, voire de les reconvertir (Dietrich, Parlier, 2007) ;
- **les métiers en survie positive ou en transformation** : les compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers doivent évoluer conjointement aux formations correspondantes ;
- **les métiers naissants ou en émergence** : ils correspondent à des compétences rares dans les organisations et sur le marché du travail. Le rôle de la fonction ressources humaines est d'identifier, de développer et de capter ces compétences relatives à des métiers naissants ou en émergence (Dietrich, Parlier, 2007).

[18] Prométhée : prospective des métiers et thématisation des emplois émergents. Ce groupe de travail a pour objectif de faire le lien entre différents travaux, notamment ceux des observatoires de branche.
[19] Roubelat (1999), cité par Scouarnec (2008a), distingue les deux types d'experts : celui consulté en raison de son rôle dans le processus de décision concerné et celui consulté en raison de sa connaissance du sujet.

Dietrich et Parlier (2007) ajoutent à cette liste **les métiers spécifiques** qui correspondent à des compétences à pérenniser et à transmettre.

1.4.3.3 Les observatoires des métiers

La **prospective des métiers** doit permettre la constitution d'un **observatoire des métiers** *« qui a pour vocation d'analyser les situations de travail réellement exercées et de les projeter dans l'avenir »* (Boyer, Scouarnec, 2009 : 103). La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie a amené la création d'observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (Afriat *et al*., 2005).
Boyer et Scouarnec (2005 : 30) distinguent les trois objectifs principaux poursuivis par un observatoire prospectif des métiers et des qualifications : disposer d'une **meilleure connaissance des métiers**, se doter d'**une méthodologie et d'un langage commun** et apprécier **l'impact des changements de nature technologique ou organisationnelle** sur les compétences requises.

En résumé, cette section permet de souligner l'importance de la prise en compte de la dimension temporelle dans l'analyse des métiers. Pour comprendre le métier aujourd'hui et demain, il est nécessaire de considérer des éléments du passé. Dans cette perspective, les dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines ont montré leurs limites. La prospective des métiers apporte des réponses complémentaires.

– SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1 –

La définition et les contours théoriques du concept de métier ont été clarifiés et explicités. Le métier est un concept fondamental dans la formulation de la problématique de cette recherche. Il fait l'objet d'**une littérature abondante et transdisciplinaire**. La revue de littérature réalisée dans ce premier chapitre montre qu'il s'agit d'un concept complexe et qu'il peut être abordé avec des approches et des points de vue différents. Plusieurs éléments sont essentiels :

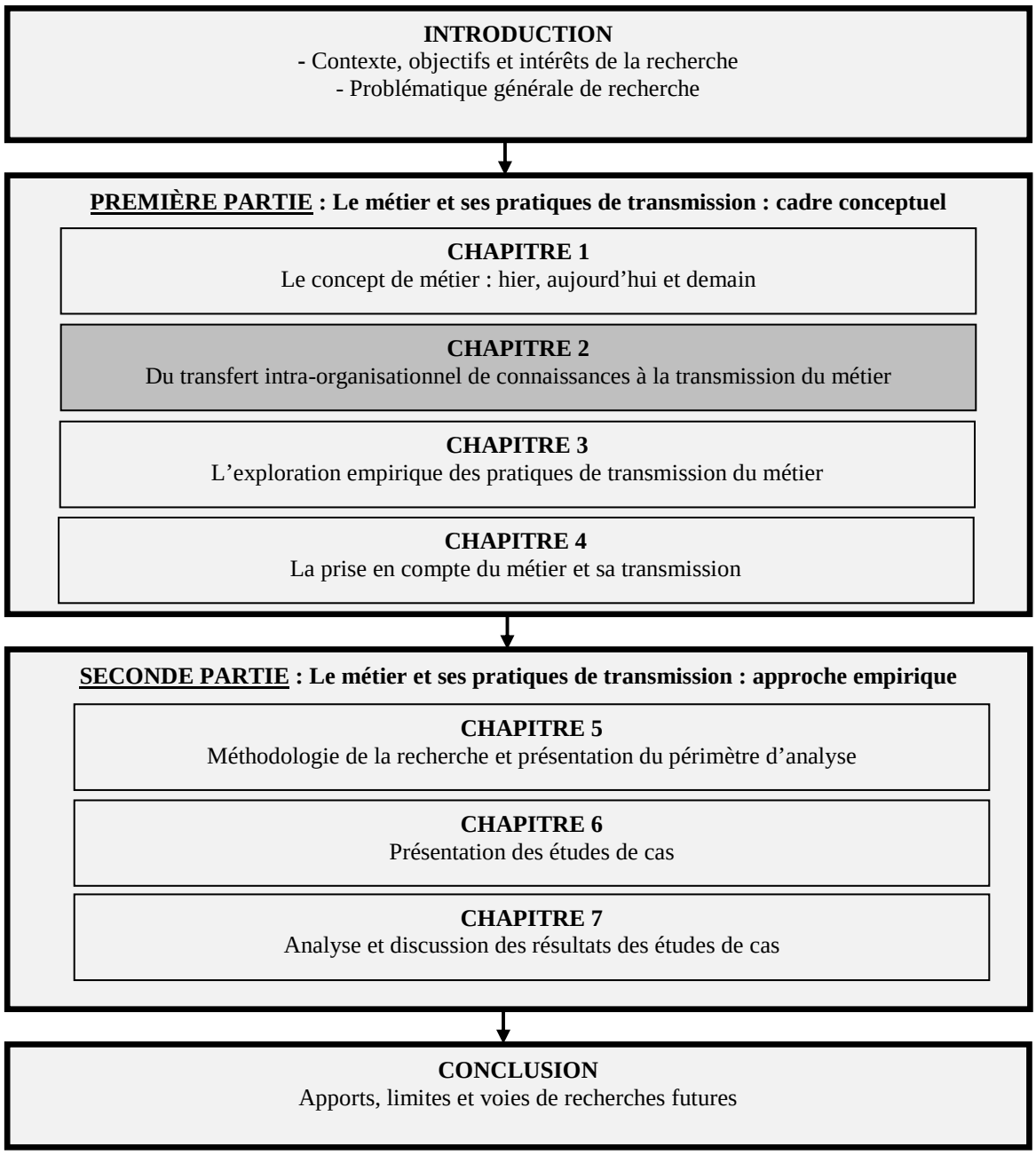
- le métier est chargé d'une historicité forte (section 1) ;
- le métier peut s'observer à un niveau individuel et collectif (section 2) ;
- le métier doit faire l'objet d'une transmission en situation de travail avec l'observation des plus expérimentés et des plus anciens (section 2) ;
- les devenirs possibles des métiers doivent s'analyser dans le cadre d'une démarche prospective (section 4).

S'intéressant aux questions de transmission, il est important de considérer une variable clé dans les problématiques liées aux métiers : celle du **temps**. Temps passé faisant référence à la tradition et temps futur faisant référence à la **prospective**. Ainsi pour exercer son métier et pouvoir le transmettre il convient de prendre en compte cette variable temporelle.

En résumé de ce chapitre, nous remarquons toute l'ambivalence du concept de métier. Ce constat invite à le positionner plus précisément par rapport à cette recherche : le métier et ses pratiques de transmission. En effet, le métier peut être confronté à des difficultés de transmission contribuant à des problématiques posées par des organisations. Aussi est-il nécessaire d'en éclaircir les traits afin de poursuivre cette recherche qui vise à comprendre les enjeux des pratiques de transmission du métier aux différents niveaux de l'organisation. En d'autres termes, après avoir répondu théoriquement à la question de la définition d'un métier, notre attention va se porter sur les caractéristiques et pratiques de la transmission des métiers dans le chapitre 2.

CHAPITRE 2. Du transfert intra-organisationnel de connaissances à la transmission du métier

Figure 2.1 : Positionnement du chapitre 2 dans la thèse.



INTRODUCTION

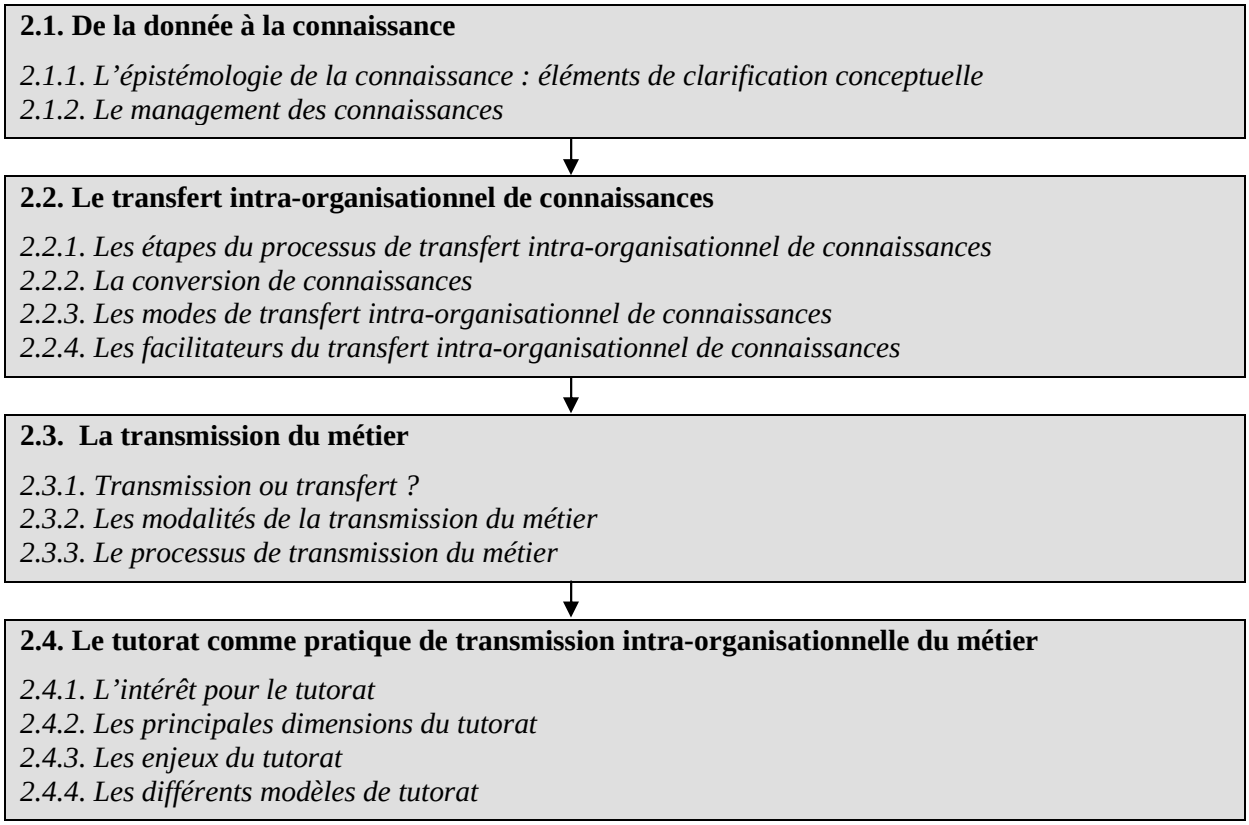
Mbengue (2004 : 15) propose une définition relativement large du management des connaissances, vu comme : *« une démarche volontariste, souvent explicite et systématique, de valorisation des ressources immatérielles de l'entreprise »*. Il s'agit donc d'une véritable intention stratégique. D'un point de vue plus fonctionnel, Prax (2005 : 23) définit le management des connaissances comme le fait de *« manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation »*. **La transmission des connaissances, voire des compétences, est donc l'une des constituantes du management des connaissances**. Cette caractéristique essentielle est renforcée par le contexte actuel de forte évolution des métiers et des organisations du travail qui impose de plus en plus la mise en place de ce processus de transmission de connaissances internes à l'entreprise (Le Boterf, 2002 ; Tarondeau, 2003 ; Prax, 2005).

Ce chapitre vise à circonscrire **l'objet de cette recherche**, les pratiques intra-organisationnelles de transmission du métier, au regard du contexte de celui-ci : le management des connaissances, et plus spécifiquement le transfert intra-organisationnel de connaissances. Ce chapitre propose ainsi **une clarification du processus de transfert et de ses concepts afférents**. La question posée est celle du management des connaissances, avec comme point d'entrée le processus de transfert, et notamment les pratiques spécifiques de ce management intra-organisationnel.

Ce chapitre s'articule en quatre parties. Dans un premier temps, nous identifions les différentes définitions existantes de la donnée, de l'information et de la connaissance (2.1), avant de mettre en relief les caractéristiques du processus de transfert intra-organisationnel de connaissances (2.2). Nous effectuons ensuite une comparaison avec les pratiques de transmission du métier (2.3). Nous terminons avec un exemple particulier de pratique de transmission du métier : le tutorat d'entreprise (2.4).

La figure 2.2 présente le plan du chapitre

Figure 2.2 : Plan du chapitre 2.



2.1 DE LA DONNÉE A LA CONNAISSANCE

De nombreux auteurs ont souligné **le rôle croissant joué par la connaissance dans les organisations** (Prahalad, Hamel, 1990 ; Drucker, 1992 ; Nonaka, Takeuchi, 1997 ; Brown, Cook, 1999 ; Tarondeau, 2003). Des recherches ont ainsi été effectuées, dans ce champ théorique, notamment en management stratégique et en gestion des ressources humaines. Il existe de multiples conceptions hétérogènes de la connaissance dans la littérature. Néanmoins, plusieurs observations s'accordent sur le fait que nous sommes désormais entrés dans « **l'ère du savoir** », dans « **la société de la connaissance** » ou dans « **la société de l'apprentissage** ».

Le premier point de cette section permet de clarifier l'ambiguïté conceptuelle liée au concept de connaissance, notamment par rapport à la donnée, à l'information et à la compétence (2.1.1). Nous identifions, dans un second point, les approches possibles du management des connaissances dans les organisations (2.1.2).

2.1.1 L'épistémologie de la connaissance : éléments de clarification conceptuelle

La connaissance est une notion complexe. De nombreux débats, parmi les praticiens et les chercheurs, sont menés autour des définitions des termes suivants : donnée, connaissance, compétence, savoir, information, etc. Quels sont les éléments de différenciation et de rapprochement entre connaissance et compétence ? Existe-t-il des spécificités en fonction des disciplines et notamment entre management stratégique et gestion des ressources humaines ?

Il est possible d'envisager deux grandes approches de la connaissance : celle qui relève d'une « **épistémologie de la possession**[20] » et celle qui relève d'une « **épistémologie de la pratique**[21] » (Brown, Duguid, 1991 ; Brown, Cook, 1999). Le débat consiste à savoir si les connaissances sont des stocks ou à déterminer si elles sont des processus dynamiques. Dans l'approche de Brown et Cook (1999), cela correspond au passage du *« **knowledge** »* (2.1.1.1) au *« **knowing** »*, acte de connaître (2.1.1.2). La présentation de ce débat, concernant la définition et la conceptualisation de la connaissance, doit permettre de cerner le sens donné à cette notion dans cette recherche.

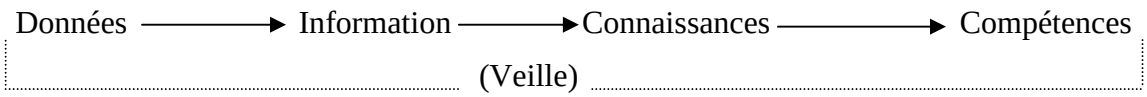
2.1.1.1 L'épistémologie de la possession

La connaissance est identifiée comme **un stock disponible au sein de l'organisation** (Argyris, Schön, 1996), à travers des **réservoirs de connaissances** (Cohen, Bacdayan, 1994). Elle est construite par et dans l'individu (Nonaka, Takeuchi, 1997).

Le management des connaissances se construit sur une progression qui s'effectue au sein d'un cycle de transformation reposant sur plusieurs points : la donnée, l'information, la connaissance, le savoir et la compétence. La figure 2.3 présente **la chaîne de transformation** selon laquelle les connaissances évoluent de manière cyclique dans toute organisation (Mack, 1995).

[20] *« epistemology of possession »*
[21] *« epistemology of practice »*

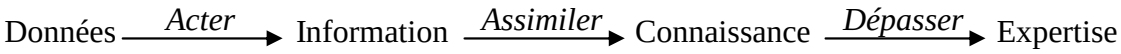
Figure 2.3 : La chaîne de transformation de la connaissance.



Source : Mack (1995 : 43).

Dans le prolongement de l'approche statique de Mack (1995) et afin d'intégrer **la dimension dynamique de la connaissance**, Durand (2000) propose un nouveau schéma de construction de la connaissance. Celle-ci est alors davantage identifiée comme un processus évoluant suivant les interprétations des individus (Nonaka, 1991) :

Figure 2.4 : Construction dynamique de la connaissance.



Source : Durand (2000 : 93).

Cette recherche se situe dans cette perspective de construction dynamique de la connaissance. La prise en compte de ces éléments doit permettre de préciser le contenu de l'objet de cette recherche : les pratiques de transmission intra-organisationnelles du métier. En effet, des liens étroits sont entretenus entre donnée et information (2.1.1.1.1), connaissance et compétence (2.1.1.1.2) ; la compétence ayant déjà été définie dans le chapitre 1 comme une des composantes du métier.

2.1.1.1.1 La donnée et l'information

Une **donnée** est factuelle, neutre, souvent unitaire et réputée objective. Elle peut être de nature quantitative ou qualitative (Prax, 2005). Elle est acquise de façon instrumentale et n'est pas forcément intentionnelle (Pesqueux, 2004).

Mack (1995 : 43) considère l'**information** comme *« le « relief » qui se dégage de la juxtaposition de données de nature différente et qui fait apparaître un « signal » »*. Il s'agit *« **des données interprétées et contextualisées par les acteurs** »* (Dupuich-Rabasse, 2007 : 173). L'information prend sens à partir du moment où elle permet à celui qui la reçoit de disposer des éléments qui lui manquent pour agir.

2.1.1.1.2 La compétence et la connaissance

L**a connaissance est envisagée comme l'une des composantes de la compétence** (Pesqueux, 2004). Cette dernière correspond à la mise en œuvre des connaissances dans l'action (Cazal, Dietrich, 2003).

Trois niveaux d'analyse de la connaissance sont généralement observés dans les organisations : **le niveau individuel**, **le niveau collectif** et **le niveau organisationnel**.

La **connaissance individuelle** rassemble les qualités et les caractéristiques d'un ensemble de données et d'informations, avec une propriété supplémentaire : l'action potentielle. D'ailleurs, *« il n'existe pas de relation linéaire, ni de corrélation entre la quantité d'informations qu'une organisation génère, et la quantité de connaissances qu'elle est par ailleurs capable de se créer »* (Baumard, Starbuck, 2003 : 262). Grant (1996) indique que la connaissance est composée de l'information et du savoir-faire. Elle est indissociable des individus et de leur environnement.

La **connaissance collective** (celle du groupe) est difficilement différenciable des connaissances individuelles. En effet, *« l'exploitation et la valorisation des connaissances de l'entreprise dépendent fortement des savoir-faire des employés et de la continuité de leur présence dans l'entreprise »* (Bayad, Simen, 2003 : 13).

La **connaissance organisationnelle** intéresse plus particulièrement les travaux du management stratégique. Elle correspond à un tout, supérieur à la somme des connaissances détenues par les salariés de l'organisation. Dès 1991, Nonaka considère et identifie l'organisation comme capable de générer des connaissances. Argote et Ingram (2000) distinguent les principaux **réservoirs de la connaissance organisationnelle** : les membres, les outils et les tâches. L'existence même de la connaissance organisationnelle sous-tend l'idée que la connaissance n'est pas exclusivement l'apanage des individus dans l'organisation.

Il existe plusieurs taxinomies des connaissances. La distinction entre **connaissances tacites** et **connaissances explicites** est la plus connue et la plus largement développée. Elle met en lumière le caractère plus ou moins communicable de la connaissance.

La connaissance implicite, tacite est très difficile, voire impossible, à traduire dans un discours. Elle est souvent intuitive (Spender, 1996). Sa principale caractéristique est sa difficulté de transmission. Cela correspond à ce que les individus connaissent sans avoir conscience de le connaître. Ce type de connaissances s'acquiert surtout par la pratique et l'expérience. Certaines connaissances tacites peuvent être formalisées et transmises, par exemple, dans le cadre de la formation traditionnelle. Alors que celles qui ne peuvent pas l'être font l'objet d'une transmission en situation d'apprentissage sur le terrain (Le Boterf, 2006a). Reix (1995) distingue **la connaissance tacite de contexte** (valeurs et normes implicites plus ou moins partagées) de **la connaissance tacite pratique** (acquise dans la pratique).

Par opposition, **la connaissance explicite** est transmissible dans un langage formel systématique qui peut être oral ou écrit (Nonaka, Takeuchi, 1997). Elle est aisément transférable à travers des méthodes formalisées et systématiques.

La suite de cette recherche prendra appui sur l'articulation tacite/explicite, afin de préciser le contenu des pratiques de transmission du métier en situation de travail. En effet, nous avons souligné dans le chapitre 1 que le métier est composé d'éléments plus ou moins explicités et formalisés tels que les aspects identitaires et la dimension technique. Par ailleurs, dans le langage courant, savoir et connaissance sont généralement utilisés de manière indifférenciée. Cet usage sera conservé dans la suite de ce travail.

2.1.1.2 L'épistémologie de la pratique

La connaissance est identifiée comme un flux. Elle est désormais observée comme **quelque chose fait par les individus** (Lefèvre *et al.*, 2005 : 182). L'attention se porte ici sur le contexte de mise en action de la connaissance. Elle n'est pas parfaitement extérieure à l'acteur. Elle est au contraire la résultante de **l'interaction entre le sujet, l'objet et le contexte** (Gherardi, 2000).

La connaissance est construite au travers de communautés existantes au sein des organisations (Brown, Duguid, 1991). C'est l'exemple des **communautés de pratiques**. Ces dernières sont essentiellement centrées sur la création de connaissances, alors que les autres collectifs de travail existants sont davantage orientés vers l'action (Peillon *et al.*, 2006). Il s'agit d'un

*« **regroupement informel d'individus ayant en commun un domaine de spécialisation et une passion pour un projet collectif** »* (Wenger *et al*., 2002[22]). La finalité est de renforcer les compétences des membres, développer et échanger des connaissances. Les individus maintiennent des contacts réguliers entre eux quelles que soient les frontières organisationnelles internes et externes. Ces communautés de pratiques offrent un lieu de partage, représentent un contexte privilégié d'extériorisation et de transfert des connaissances tacites et encouragent le développement de connaissances collectives (De Long, 2002).

2.1.2 Le management des connaissances

L'intérêt pour les connaissances dans les organisations a conduit à de nombreuses réflexions autour de leur gestion. Le management des connaissances propose ainsi d'apporter des réponses à **une diversité de problématiques** (Grimand, 2006a) telles que la conservation de connaissances, la résolution de problèmes, le *datamining*, etc. Néanmoins, comme le soulignent Pfeffer et Sutton (2003 : 62), *« ce ne sont pas les connaissances qui manquent aujourd'hui* […] *et pourtant la plupart des entreprises ont le plus grand mal à résorber **cet écart entre savoir et faire** »*.

Les pratiques de transmission du métier constituent l'objet essentiel de cette recherche. Ce dernier s'inscrit transversalement au sein du processus global du management des connaissances en tant que facilitateur du **transfert intra-organisationnel de connaissances**. Afin de comprendre le contexte de l'objet de cette recherche, nous définissons d'abord les différentes étapes du processus du management des connaissances (2.1.2.1) pour ensuite souligner les approches possibles de ce management intra-organisationnel spécifique (2.1.2.2).

2.1.2.1 Le processus du management des connaissances

La littérature distingue généralement quatre étapes au sein du processus du management des connaissances : la **création**, le **stockage**, le **transfert** et l'**application**. Ces étapes sont inter-reliées. Davenport *et al.* (1998) se réfèrent à quatre domaines d'actions clés du management

[22] Cité par Loufrani-Fedida, Missonier (2009 : 55).

des connaissances : la création de base de connaissances, la localisation de l'expertise et la mise en réseau des acteurs, la création d'un environnement propice au partage des connaissances, la gestion et l'évaluation des actifs immatériels.

Pour Métais et Moingeon (2001 : 115), faire du management des connaissances, cela correspond à la gestion d'un mix comportant quatre dimensions présentées dans le tableau 2.1. Ces dimensions sont en interaction directe, *« on ne peut agir sur l'une d'entre elles sans exercer une action sur les autres dimensions »*.

Tableau 2.1 : Les quatre dimensions du learning mix.

Types de dimensions	Principales caractéristiques
Dimension technologique	Cette dimension correspond à **la partie matérielle** du management des connaissances. C'est aussi la partie la plus visible. Le management des connaissances ne doit pas se réduire à cet aspect strictement technologique.
Dimension stratégique	Cette dimension met en avant le rôle central joué par **le portefeuille de connaissances** de l'entreprise.
Dimension organisationnelle	Une structure favorisant **la création et le partage de connaissances** : nombre réduit de niveaux hiérarchiques, management par projet, fonctionnement en réseau.
Dimension identitaire	Cette dimension renvoie à l'**identité apprenante** de l'entreprise qui se caractérise par *« le droit à l'erreur* […], *la possibilité de reconnaître ses limites sans risque d'être sanctionné, la valorisation de la création et du partage de connaissances, une incitation à l'apprentissage mutuel »*, etc.

Source : adapté de Métais et Moingeon (2001 : 114).

2.1.2.2 Les approches du management des connaissances

Grimand (2006a) distingue deux approches dédiées au management des connaissances : le management des connaissances vu comme **une infrastructure technologique** et **l'importance de la dimension humaine et sociale** dans le management des connaissances.
Cette distinction est à rapprocher des travaux de Hansen *et al.* (1999) sur les différentes stratégies de gestion des connaissances : la **stratégie de codification** porte avant tout sur l'informatique alors que la **stratégie de personnalisation** s'incarne essentiellement à travers les contacts inter-personnels.

Cazal et Dietrich (2003 : 14) mettent en exergue les différentes dimensions du management des connaissances qui s'observent à partir du moment où : *« on interroge* ***la façon dont les acteurs mobilisent le savoir dans leur travail*** *; où l'on favorise les opportunités d'****apprendre en faisant*** *(learning by doing) et d'****échanger sur l'action****, au sein de* ***collectifs de travail*** *; où l'on réfléchit aux conditions d'exercice et aux moyens alloués* ***pour transformer individuellement et collectivement les savoirs en action****, pour en inférer de nouveaux, pour innover sur le plan des produits ou de l'organisation ».* Les auteurs rapprochent ces éléments des enjeux du management des compétences dans les organisations.

En résumé, cette première section permet d'affiner le contexte théorique de l'objet de cette recherche : le management des connaissances. La connaissance est ici considérée dans sa complémentarité tacite et explicite. De plus, le management des connaissances peut être appréhendé d'un point de vue technologie ou d'un point de vue davantage orienté vers l'humain. Ce dernier sera privilégié pour la suite de cette recherche. En effet, les trois phases de l'étude empirique se prêtent difficilement à illustrer la dimension technologique ; les organisations étudiées se consacrant davantage au développement des interactions interpersonnelles autour de la transmission du métier.

2.2 LE TRANSFERT INTRA-ORGANISATIONNEL DE CONNAISSANCES

Les travaux relatifs au transfert intra-organisationnel de connaissances sont principalement issus du champ du management stratégique. Selon Argote et Ingram (2000), le **transfert intra-organisationnel de connaissances** correspond au processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre. Il a pour ambition de faire l'économie des étapes initiales du processus d'apprentissage (Duizabo, Guillaume, 1997). Il s'agit alors de reproduire, d'échanger, de comparer et de faire évoluer les connaissances dont dispose l'organisation afin d'en faire un levier de performance pour l'organisation.

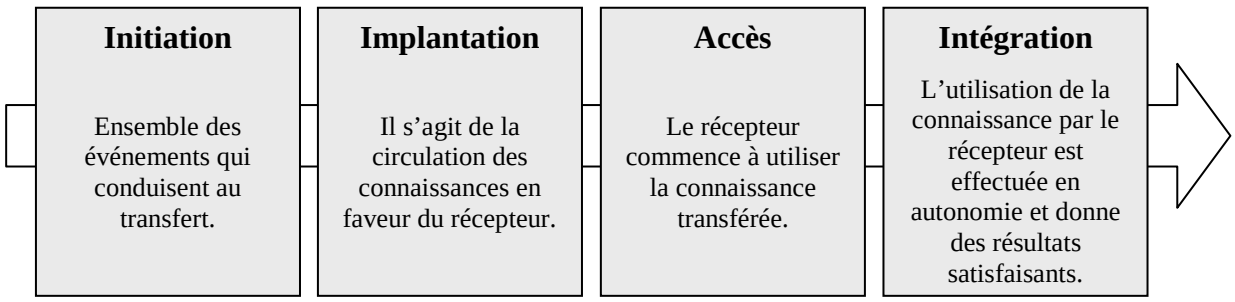
Le transfert inter-organisationnel est généralement différencié du transfert intra-organisationnel de connaissances. Le second processus intéresse plus particulièrement cette recherche. Argote et Ingram (2000) identifient deux modes de transfert intra-organisationnel de connaissances : le déplacement d'un réservoir de connaissances d'une unité à une autre et la modification d'un réservoir de connaissances sur un site destinataire par la formation et la communication.

Après une présentation des différentes étapes du transfert intra-organisationnel de connaissances (2.2.1), nous nous intéressons au modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) et notamment aux différents modes de conversion de connaissances (2.2.2). Nous terminons par l'identification des différents modes du transfert intra-organisationnel de connaissances (2.2.3) et ses facilitateurs (2.2.4).

2.2.1 Les étapes du processus de transfert intra-organisationnel de connaissances

Le transfert intra-organisationnel de connaissances se décompose en plusieurs étapes, lui attribuant de la sorte un caractère processuel. Kogut et Zander (1995) distinguent deux grandes phases : **le repérage de la connaissance** et **le déplacement de la connaissance**. Avec la croissance de l'organisation, le repérage de la connaissance peut devenir de plus en plus difficile (Kogut, Zander, 1995).
Szulanski (2000) précise la définition de Kogut et Zander en distinguant quatre phases au sein de ce processus (figure 2.5).

Figure 2.5 : Les étapes du processus de transfert.



Source : adapté de Szulanski (2000).

Ces travaux révèlent les différentes étapes du transfert intra-organisationnel de connaissances. Pour la partie empirique de cette recherche, il est intéressant de savoir si ces étapes sont tout autant observables au sein des pratiques de transmission du métier étudiées.

2.2.2 La conversion de connaissances

Pour Nonaka et Takeuchi (1997), la clé de la création de connaissances réside dans **les processus de conversion** entre connaissances tacites et connaissances explicites. Ce modèle est développé ici car il s'adapte mieux à la problématique du transfert et de la transmission. En effet, pour Nonaka et Takeuchi (1997), la connaissance peut faire l'objet d'une transmission intra-organisationnelle grâce à l'opération de conversion, qui s'effectue ainsi au travers des quatre modes du modèle SECI : la **socialisation**, l'**externalisation**, la **combinaison** et l'**internalisation** (tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Les modes de conversion de connaissances dans le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997).

La socialisation	La socialisation « *repose sur le simple fait d'être ensemble, de partager des moments et des idéaux.* » (Peillon *et al.*, 2006 : 78). Dans ce contexte, Nonaka (1994) concentre ses préconisations sur l'intuition, l'imagination et le recours aux symboles.
L'extériorisation	L'extériorisation représente le passage des connaissances tacites en connaissances explicites. Elle consiste à **rendre transmissibles** les savoirs tacites créés dans l'organisation.
La combinaison	La combinaison consiste à **la mise en commun de connaissances** explicites par des médias tels que les conversations téléphoniques, les réunions ou encore les différents documents et rapports. Les opérations logiques (tri, addition et catégorisation) des connaissances explicites peuvent mener à de nouvelles connaissances du même type (Abraham, 2005).
L'intériorisation	L'intériorisation s'effectue par **enracinement** (essai-erreur, interaction) des connaissances explicites.

Nonaka et Takeuchi (1997) se concentrent sur deux clivages fondamentaux en management des connaissances : connaissance explicite/connaissance tacite, niveau individuel/niveau collectif. Ils distinguent ainsi quatre états de la connaissance : **la connaissance tacite**

individuelle, **la connaissance explicite individuelle**, **la connaissance explicite collective** et **la connaissance tacite collective**. Ce modèle met en lumière la manière dont les connaissances individuelles sont partagées et peuvent créer des connaissances au niveau du collectif et de l'organisation et comment ces dernières sont incorporées de nouveau au niveau individuel.

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) souligne bien la complémentarité existante entre connaissance tacite/connaissance explicite et niveau individuel/niveau collectif dans le processus de transmission. Dans ce contexte et suivant ces différentes interactions, les développements suivants doivent permettre de comprendre les modes de transfert intra-organisationnel de connaissances identifiés dans la littérature relative au management des connaissances.

2.2.3 Les modes de transfert intra-organisationnel de connaissances

A l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation donnée, transférer des connaissances nécessite **un support pour véhiculer le contenu**. Il est évident que l'on ne gère pas de la documentation comme l'on gère des hommes et que de ces deux "supports" ressortent des modes de gestion différents. Ainsi, **le choix du support influe sur le processus du transfert de connaissances** (Tarondeau, 2003).

Berthon (2003) distingue trois modes : **les communications personnelles**, **les communications codifiées** et **les transferts contenus dans des objets ou des individus**. Daft et Lengel (1984) proposent une typologie complémentaire avec cinq modes : la discussion en face à face, la visioconférence et la conversation téléphonique, la lettre écrite et le mémo (adressé individuellement), le document formel écrit (bulletin ou rapport non adressé) et le document formel numérique (rapport budgétaire, état).
Parmi ces différents modes de transfert intra-organisationnel, Von Krogh *et al*. (1997) considèrent que les plus performants sont ceux qui impliquent **un échange oral** entre individus, qui permettent non seulement de répondre à une question, mais aussi d'explorer tout l'environnement non explicite de cette question. C'est dans cette perspective que nous nous situons pour la suite de cette recherche.

2.2.4 Les facilitateurs du transfert intra-organisationnel de connaissances

Cette section s'intéresse **aux variables contextuelles du transfert intra-organisationnel de connaissances** qui permettent de faciliter la mise en œuvre de ce processus. Dans cette perspective, il est possible d'identifier différents éléments clés :

- **La qualité relationnelle** et la symétrie de la relation sont essentielles. Hansen *et al*. (1999) soulignent, d'ailleurs, l'importance de **la personnalisation de la relation** lors du transfert intra-organisationnel de connaissances. Tarondeau (2003) ajoute que les savoirs tacites s'échangent entre des individus proches ayant établi des relations de confiance. Ainsi, la réussite du transfert de connaissances dépend, en partie, de **la qualité de la relation existante** entre l'unité émettrice et l'unité réceptrice ;
- Les **communautés de pratiques** constituent une des illustrations des formes d'organisations favorisant le développement des structures de transfert intra-organisationnel de connaissances. Le partage et la diffusion de connaissances entre collaborateurs sont un des enjeux principaux de ce type de communautés. Comme l'indique Prax (2005), **les réunions de capitalisation, les réseaux d'experts, la mobilité et le compagnonnage** sont des moyens pertinents pour instaurer une culture du partage des connaissances, qui conduit au succès d'une stratégie globale de management des connaissances. Ce dernier point justifie le choix de l'association des compagnons du Devoir comme terrain de recherche de la phase intensive de l'étude empirique ;
- Arrègle (1995) met en relation la facilitation du transfert intra-organisationnel de connaissances avec **les caractéristiques de la connaissance**. Plus celle-ci est explicite, enseignable, articulée, observable en action, simple et indépendante, plus le transfert en serait facilité. Et inversement plus la connaissance est tacite, non enseignable, non articulée, non observable en action, complexe et appartenant à un système, plus son transfert deviendra difficile ;
- Certains individus jouent un rôle clé dans le transfert intra-organisationnel des connaissances. **Les identifier et ne pas les couper du collectif** dont ils sont la pierre angulaire, devrait être au centre des préoccupations managériales des organisations ayant compris l'importance du management intra-organisationnel des connaissances (Tarondeau, 2003).

En résumé, cette seconde section révèle que le transfert intra-organisationnel peut s'exercer, de façon plus ou moins explicite, aux différents niveaux de l'organisation selon plusieurs modes, les plus performants étant ceux impliquant un échange oral. Dans ce contexte, des facilitateurs sont identifiables et, notamment, l'appartenance à certains collectifs. Ces développements permettent de préciser les contours de notre objet de recherche qui s'intéresse aux transferts entre individus, en situation de travail, au sein des collectifs des organisations considérées. Ces éléments doivent maintenant être repositionnés par rapport au concept principal de cette recherche : le métier.

2.3 LA TRANSMISSION DU MÉTIER

Le management des connaissances conduit à la question des métiers, *« c'est-à-dire à la question des conditions concrètes (individuelles et relationnelles – donc, in fine, gestionnaires, techniques et organisationnelles) d'existence, de régénération, de mobilisation et de création des savoirs dans l'organisation »* (Lefèvre *et al.*, 2005 : 171).

L'objet de recherche étant d'analyser le contenu et les principaux enjeux du processus de transmission du métier qui s'exerce entre individus en situation de travail, nous sommes conscients que les aspects informels sont au moins tout aussi importants que les aspects davantage formalisés et anticipés. Dès lors, quelle est la terminologie à adopter ? S'agit-il nécessairement de transmission ou de transfert (2.3.1) ? **En quoi la notion de transmission diffère-t-elle de celle de transfert ?** Quelles sont les spécificités ou les points communs de la transmission du métier par rapport au transfert de connaissances (2.3.2) ? Quelles sont les composantes clés du processus de transmission du métier (2.3.3) et surtout les éléments qui le différencient du transfert intra-organisationnel de connaissances ?

2.3.1 Transmission ou transfert ?

Le dictionnaire Le Robert[23] définit **le transfert** comme *« l'action de déplacement d'une personne à une autre,* […] *d'un lieu à un autre »*. Alors que **transmettre** signifie *« faire passer d'une personne à une autre, d'un lieu à un autre »*.

De nombreux auteurs utilisent indifféremment **les termes de transfert et de transmission** (Barmeyer, Sven-Ivens 2007 ; Gueye, 2007 ; Christin *et al*., 2009). A l'instar des travaux de Conjard *et al*. (2006), nous préférons ici le terme de transmission mieux adapté au concept principal de cette recherche : le métier. La transmission va au-delà de ce que les organisations désignent comme les dispositifs de transfert en s'intéressant à des éléments plus informels qui n'ont pas cette fonction mais qui assurent parfois davantage la transmission (Conjard *et al*., 2006).
Par ailleurs, nous avons précisé dans la seconde section de ce chapitre que le transfert de connaissances désigne le processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre (Argote, Ingram, 2000).
Ainsi, nous considérons ici le transfert comme **un cas particulier de transmission**. En effet, le processus de transfert renvoie à une perspective d'échange généralement plus mécaniste et plus formalisée que la transmission, qui prend davantage en considération les éléments informels liés au contexte de la situation de travail ayant entraîné la transmission entre individus.

2.3.2 Les modalités de la transmission du métier

La transmission du métier s'exerce généralement entre deux individus : **un transmetteur** et **un apprenant**. Néanmoins, dans certaines situations, cette relation peut s'inverser, le transmetteur peut devenir apprenant et l'apprenant devenir transmetteur. De plus, le collectif peut rentrer en considération dans ces pratiques liées à la transmission du métier. Derrière l'apparente simplicité de ce processus, la transmission du métier révèle différents enjeux (2.3.2.1) et dépend de plusieurs variables contextuelles (2.3.2.2).

[23] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009).

2.3.2.1 Les enjeux de la transmission du métier

Les styles d'apprentissage, la façon dont les individus se perçoivent, perçoivent leur place dans l'organisation et leur rapport au travail peuvent être très différents suivant les **générations**. Dès lors, les divergences existantes entre générations en matière de types de connaissances, de représentations face au travail, de méthodes de travail peuvent être sources de conflits et de tensions. Elles peuvent être de nature à compliquer le processus de transmission intra-organisationnelle du métier.

Depuis quelques années, **la gestion des fins de carrière** est un enjeu majeur pour les organisations. Afin de conceptualiser les représentations de cette phase pour les seniors, Marbot et Peretti (2004) développent la notion de **sentiment de fin de vie professionnelle** (SFVP). Le SFVP se définit comme *« la perception et l'acceptation par l'individu du changement des engagements de sa vie »* (Marbot, 2006 : 209). Il se traduit par six manifestations (Marbot, Peretti, 2004 ; Marbot, 2005, 2006) : un désengagement au travail, un recentrage sur soi, une évolution de ses rôles sociaux, une évolution de ses objectifs de vie, une évolution vers l'intégrité, une acceptation de son âge. La transmission du métier peut être présentée comme une des perspectives à prendre en compte pour faciliter la gestion des fins de carrière et plus spécifiquement du SFVP (Masingue, 2009), à la fois pour les individus et pour les organisations concernées.

Lorsque l'on évoque des pratiques de transmission intra-organisationnelle intergénérationnelle, Collin et Grasser (2009) emploient la terminologie d'**apprentissage par seniorisation**. Du fait de leur expérience, les seniors sont aptes à la transmission de la culture et de certaines valeurs (Duyck, Guérin, 2008). Prot (2007) ajoute que cette transmission, d'un senior vers les générations qui débutent, doit être considérée comme une activité spécifique où le **senior devient responsable de ceux qui prennent la relève**. On assiste parfois à **des situations de transmission inversée** où le senior devient l'apprenant et le junior le transmetteur (Masingue, 2009). *« Chacun peut être alternativement enseignant et enseigné »* (Dubois, 1995 : 76).

2.3.2.2 Les contextes des pratiques de transmission du métier

Avant de poursuivre ces différentes considérations, il nous semble important de revenir sur la notion de **pratique**. De manière générale, nous retenons ici la définition du dictionnaire Le

Robert[24] : *« manière habituelle d'agir (propre à une personne, un groupe)* […] *Activités volontaires visant des résultats concrets »*. La pratique en gestion des ressources humaines est considérée comme **rationalisée par l'instrumentation** en s'appuyant sur **des bases mathématiques** ou **des modèles de gestion** (Louart, 2003).

Le travail est de plus en plus considéré comme élément clé de la transmission et de l'acquisition de compétences (Conjard *et al*., 2006). En effet, l'ensemble des incidents et des événements liés au travail et les échanges inter-individuels, plus ou moins formalisés, qu'ils provoquent sont des occasions de formation (Dubois, 1995 ; Michaux, 2003). Dubois (1995) ajoute que **de nombreux apprentissages s'effectuent en dehors de cadres formalisés et prévus à cet effet** et qu'ils sont indissociables de l'activité de travail.

Néanmoins, il faut souligner qu'**une situation de travail n'est pas spontanément formatrice** (Amadieu, Cadin, 1996). Il est parfois nécessaire d'organiser le travail pour qu'il devienne formateur. L'entreprise doit faire évoluer son organisation du travail afin que les individus disposent d'occasions pour apprendre (Dubois, 1995), et cela peut passer par la transmission entre individus.

Conjard *et al*. (2006) caractérisent les différents contextes d'utilisation d'une situation de travail à des fins de transmission :

- **des dispositifs construits à partir des situations de travail** : les situations de travail sont alors utilisées par le formateur pour construire des outils de formation ;
- **des dispositifs en situations de travail** : le travail est ici questionné en permanence comme objet d'apprentissage ;
- **des dispositifs intégrés dans l'organisation du travail** : l'organisation du travail est pensée de telle façon à offrir des opportunités d'apprentissage.

Cette recherche s'intéresse plus particulièrement aux dispositifs en situation de travail et directement intégrés dans l'organisation du travail. En effet, l'objectif principal de cette thèse est d'analyser les enjeux des pratiques de transmission du métier directement intégrées aux situations de travail quotidiennes et à l'organisation du travail dans sa globalité.

[24] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009).

2.3.3 Le processus de transmission du métier

L'objectif de cette section est de présenter les caractéristiques clés du processus de transmission du métier, qui viennent compléter les premiers éléments explicités autour de la littérature liée au transfert intra-organisationnel de connaissances. Les différents développements proposent un cadre d'analyse des pratiques de transmission du métier intra-organisationnelles : comment s'exercent-elles ? Quelles sont les variables influençant la transmission du métier ?
Dans ce contexte, plusieurs points semblent essentiels : les compétences nécessaires à celui qui transmet son métier (2.3.3.1), le rôle de l'imitation (2.3.3.2), le rôle de l'observation (2.3.3.3), le rôle de l'expérience (2.3.3.4), les interactions de l'individu avec le collectif de travail (2.3.3.5).

2.3.3.1 Les compétences nécessaires pour transmettre un métier

Pour Dubois (1995), former un individu en situation de travail, c'est **l'aider à trouver sa propre façon de faire et d'évoluer** et non le conformer à un moule prédéfini. Certaines aptitudes, pour le transmetteur et pour l'apprenant, sont alors nécessaires à la transmission.
Conjard *et al*. (2006 : 14) relèvent **le minimum de compétences nécessaires au transmetteur** : la maîtrise des connaissances ou du savoir-faire, la maîtrise des compétences pédagogiques, la mise à disposition de moyens et ressources pour exercer sa fonction de transmetteur et la perception des enjeux, objectifs de l'action et du processus mis en œuvre.

Ces éléments pourront être rapprochés de l'analyse développée dans le cadre des trois phases de l'étude empirique (exploratoire, intensive et de validité). En effet, les éléments observés pourront révéler ou non la nécessité de ces compétences du transmetteur pour les pratiques de transmission du métier analysées empiriquement.

2.3.3.2 Le rôle de l'imitation dans la transmission du métier

La simple imitation des plus expérimentés et des plus anciens ne garantit pas le succès de la transmission du métier. En effet, *« l'imitation directe peut se révéler un obstacle supplémentaire car ne sont visibles de l'extérieur par le novice que des automatismes*

observables. Ils sont impossibles à reproduire immédiatement puisqu'ils ne peuvent se former que sur la base de ses propres actions répétées où ils finiront par se décanter » (Clot, 2008 : 262) ; l'imitation directe d'un geste ne garantit donc pas son usage erroné (Clot, 2008).

La transmission ne doit pas être envisagée comme une simple imitation d'un individu vers un autre. En effet, il faut du temps et de nombreux tâtonnements pour que le geste soit compris et réussi par l'apprenant (Clot, 2008).

2.3.3.3 Le rôle de l'observation dans la transmission du métier

Globalement, **l'observation peut influencer considérablement les comportements humains** (Carré, 2004). Selon Bandura (1976 : 19), la plupart des situations d'apprentissage par expérience interviennent sur la base de **processus vicariants**, c'est-à-dire *« en observant le comportement des autres et les conséquences qui en résultent pour eux »*. Dans ce contexte, la notion de modèle, au sens d'exemplarité, est extrêmement importante.
Ce processus d'apprentissage vicariant est également qualifié, dans les travaux du psychologue Albert Bandura, d'**apprentissage par modelage**. *« Une fonction majeure des influences modelantes est de transmettre des informations aux observateurs sur la façon dont les réponses peuvent être organisées en de nouveaux patrons »* (Bandura, 1976 : 42). Une part importante de ces apprentissages s'effectue sur la base d'**observations simples et directes** du comportement d'autres individus dans des situations du quotidien. Néanmoins, ces observations sous-tendent quatre points clés : l'attention est indispensable au modelage, l'importance du travail de mémorisation, le processus de reproduction du comportement modelé et la nécessité de la motivation de l'individu concerné.

2.3.3.4 Le rôle de l'expérience dans la transmission du métier

Dans le cadre de la transmission du métier *« chacun ne reçoit pas en partage une expérience prête à l'usage. Il prend plutôt place dans **le courant des activités et des gestes** »* (Clot, 2008 : 142). Certains de ces gestes qui jusqu'alors étaient abandonnés par un collectif de travail peuvent être de nouveau adaptés (Clot, 2008).

Avec l'expérience, le geste réussi et efficace est incorporé dans **l'inconscient de celui qui l'exécute** (Clot, 2008). Il est retouché selon les différents contextes dans lesquels il peut être

exécuté. Il peut évoluer en fonction de la comparaison entre **les différentes manières de faire de chacun dans un collectif**.

2.3.3.5 Les interactions entre l'individu et le collectif autour de la transmission du métier

La transmission représente une opportunité de **développement et d'interaction entre l'individu et le collectif** auquel il appartient (Prot, 2007).

La résolution de problèmes peut être effectuée par l'apprenant en utilisant **les ressources des membres de son collectif de travail**. En effet, *« c'est en les distinguant entre eux, dans le flux des activités conjointes, qu'il commence à découvrir le diapason commun dont ils se servent, le gabarit des actions que chacun retouche à sa façon, les obligations dans lesquelles ils se reconnaissent ensemble »* (Clot, 2008 : 263).

Pour résumer, cette troisième section révèle que le transfert est ici considéré comme un cas particulier de transmission. Cette dernière est intrinsèquement liée aux problématiques liées à la gestion de la relève. Notre recherche s'intéresse plus spécifiquement aux dispositifs de transmission en situation de travail et intégrés à l'organisation du travail. L'imitation, l'observation, l'expérience et l'interaction avec un collectif de travail constituent des éléments clés influençant directement ces dispositifs.
Dans ce contexte, diverses pratiques de transmission intra-organisationnelle du métier sont développées par les organisations (parrainage, coaching, accompagnement, mentoring, tutorat). Le tutorat est la pratique la plus courante et la plus ancienne.

2.4 LE TUTORAT COMME PRATIQUE DE TRANSMISSION INTRA-ORGANISATIONNELLE DU MÉTIER

Cette section est consacrée à l'analyse de la littérature relative à un exemple de transmission intra-organisationnelle du métier : **le tutorat**. Le tutorat est considéré comme une excellente pratique de pédagogie intégrée aux situations de travail et s'inscrit bien dans la réponse aux

problématiques de pénurie de compétences, de renouvellement des générations ressentie dans certains secteurs d'activité (bâtiment et travaux publics notamment). La pratique tutorale ne se résume pas au seul accompagnement des contrats de formation en alternance. Elle correspond à une période de transition dans la vie du salarié (arrivée dans l'entreprise, adaptation à un nouveau poste de travail, parcours de formation, etc.). Ces éléments viennent illustrer les développements de la section précédente concernant les caractéristiques de la transmission du métier.

Boru et Leborgne (1992 : 21) appréhendent ce que recouvre le tutorat qu'ils définissent comme : ***« un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail »***. Cela correspond aux dispositifs en situation de travail et intégrés à l'organisation du travail définis par Conjard *et al*. (2006).

Dans un premier point, nous identifions les raisons de l'intérêt actuel pour le tutorat, et les missions et pratiques correspondantes (2.4.1). Le deuxième point met en exergue les principales dimensions du tutorat : l'aspect professionnel, l'aspect pédagogique et l'aspect organisationnel (2.4.2). Ces éléments nous permettent de souligner ensuite les enjeux du tutorat (2.4.3). Nous terminons par la présentation des principaux types de tutorat identifiés dans la littérature (2.4.4).

2.4.1 L'intérêt pour le tutorat

L'intérêt actuel pour cette pratique de transmission du métier qu'est le tutorat mérite d'être abordé à partir de trois perspectives : les dispositifs législatifs et réglementaires qui encouragent le développement du tutorat dans les organisations (2.4.1.1), la prise en compte des problématiques liées au travail des seniors dans la constitution des politiques publiques notamment (2.4.1.2) et les actions mises en œuvre au niveau de plusieurs branches professionnelles (2.4.1.3). Ces éléments illustrent bien l'intérêt actuel des organisations pour des pratiques de transmission du métier telles que le tutorat.

2.4.1.1 Tutorat et contexte législatif et réglementaire

La loi du 4 mai 2004, relative à la formation tout au long de la vie, a mis en place différentes mesures afin d'**encourager le développement du tutorat dans les organisations** (elle ne prévoit aucune obligation à proprement dit). Cette loi envisage le tutorat comme un outil de facilitation des contrats de professionnalisation et des périodes de professionnalisation. Elle permet également aux entreprises, qui désirent former leurs salariés exerçant des missions de tutorat, de bénéficier d'aides financières (Fredy-Planchot, 2007).
Par ailleurs, l'AFNOR[25] délivre désormais **une certification qui valide les compétences des tuteurs** et atteste la conformité de leurs prestations.

Ce contexte législatif est renforcé par différents rapports institutionnels sur les enjeux du tutorat, notamment pour des populations spécifiques.

2.4.1.2 Tutorat et travail des seniors

Dans un rapport de mars 2009, destiné au secrétaire d'état chargé de l'emploi, Bernard Masingue souligne l'importance que peuvent jouer les dispositifs de tutorat dans **les problématiques liées au travail des seniors**. Il constate que généralement, dans les organisations, les tuteurs ne sont pas choisis parmi les seniors pour deux raisons essentielles :

- les salariés moins âgés sont parfois plus légitimes face à la transmission de compétences liées aux évolutions technologiques notamment ;
- les seniors sont sous-représentés dans l'emploi en général.

Dès lors, quatre préconisations majeures concluent ce rapport (Masingue, 2009 : 43) : être senior n'est pas une condition suffisante pour être tuteur, les pratiques tutorales gagneront à s'élargir et à s'amplifier, le tutorat peut concerner tous les publics et les pratiques de tutorat doivent s'organiser dans une démarche de qualité. Certaines branches professionnelles travaillent sur ces points depuis plusieurs années.

[25] AFNOR : Association Française de Normalisation.

2.4.1.3 Tutorat et branches professionnelles

Certaines branches professionnelles ont mis en place des actions afin de développer le tutorat dans leurs entreprises. Elles prennent conscience depuis une dizaine d'années des enjeux de telles pratiques. Il est possible de citer comme exemples :

- le dispositif Cap Tutorat créé par la branche professionnelle **des industries du papier et des cartons** ;
- l'Ordre des Tuteurs créé par la branche professionnelle des **travaux publics** ;
- **le secteur de la plasturgie** qui encourage le développement du tutorat par la création d'une formation « tuteurs en plasturgie » ;
- l'Espace tuteur en ligne conçu à destination des entreprises du **secteur des télécommunications**.

Ces exemples soulignent la mobilisation des branches professionnelles face à la transmission du métier et renforcent ainsi l'intérêt managérial de cette recherche.

2.4.2 Les principales dimensions du tutorat

De façon générale, le tutorat présente trois dimensions principales :

- **la dimension professionnelle** : les tuteurs sont détenteurs de compétences, de savoirs et de savoir-faire qu'ils vont partager progressivement. La référence implicite au concept de compétence est ainsi perceptible ;
- **la dimension pédagogique** : les tuteurs font bénéficier leurs apprenants de leurs compétences en les confrontant aux situations de travail. Cette dimension porte sur la communication interpersonnelle, la relation d'apprentissage et la présentation des savoirs ;
- **la dimension organisationnelle** : le tutorat est souvent considéré comme un projet d'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de moyens humains et organisationnels qu'une organisation met en œuvre pour intégrer et former, en situation réelle de travail, un ou plusieurs apprenants. Cela correspond à un espace d'interactions où agissent une multiplicité d'acteurs : le tuteur, le tutoré, le responsable des ressources humaines, la

direction, le supérieur hiérarchique, les organismes de formation, les autres étudiants, les autres stagiaires, les formateurs, les pouvoirs publics, etc. Le tutorat augmente conjointement la propension à la coopération et le développement d'une culture de partage (Dovey, 1997).

Plus globalement, nous parlons de tutorat : *« chaque fois que l'on constate auprès d'agents dont ce n'est précisément pas la fonction principale, et pour une durée qui reste généralement limitée, la présence d'activités qui contribuent directement à la survenance chez d'autres agents de transformations identitaires correspondant au champ même de cette fonction principale »* (Barbier, 1996 : 8).

Ainsi défini de façon large, pour tenir compte de la diversité des acceptions de la pratique, le tutorat recouvre des situations variées. En effet, *« il n'existe pas de tutorat type et pas davantage de tuteur type »* (Gérard, 1997 : 94). Il est vrai que la frontière entre les termes de **tutorat, mentorat et coaching** est encore mal définie.

Le tableau 2.3 présente une synthèse des principaux points de rapprochement et de différenciation existant entre tutorat, mentorat et coaching.

Tableau 2.3 : Tutorat, coaching, mentorat : points de rapprochement et de différenciation.

	Tutorat	Coaching	Mentorat
Nature de la relation	▪ Généralement, il n'y a pas de relation contractuelle directe entre le tuteur et le tutoré.	▪ Le coach est sous contrat avec son client ; ▪ Le coaching prend appui sur la demande du client ; ▪ Le coach est moins compétent que son client dans son domaine d'intervention.	▪ Le mentoring est un des aspects possibles du coaching ; ▪ Le mode d'action principal du mentor est l'influence, sachant que celle-ci n'existe que dans la mesure où le mentoré l'accepte.
Publics concernés	▪ Le tuteur est un professionnel expérimenté dans le domaine d'intervention du tutoré ; ▪ Le tutorat peut s'adresser à tous les publics.	▪ Le coach n'est pas forcément un professionnel expérimenté dans le domaine d'intervention du coaché ; ▪ Le coaching concerne davantage les cadres et les dirigeants.	▪ Le mentor n'est pas forcément un professionnel expérimenté dans le domaine d'intervention direct du mentoré ; ▪ Le mentorat concerne davantage les cadres et les dirigeants.
Durée	▪ L'accompagnement se fait, en général, sur une période limitée.	▪ L'accompagnement se fait, en général, sur une période limitée et définie dans le contrat.	▪ L'accompagnement se fait, en général, sur une période limitée.
Enjeux	▪ Qualifier ; ▪ Adapter ; ▪ Insérer ; ▪ Intégrer ; ▪ Faciliter la mobilité ; ▪ Transférer.	▪ Révéler des talents ; ▪ Prendre appui sur une démarche non directive ; ▪ S'appuyer sur la maïeutique.	▪ Socialiser ; ▪ Promouvoir le développement de la carrière du mentoré ; ▪ Travailler sur les aspects comportementaux.

Source : adapté de Alexandre (2006) ; Angel et Amar (2007) ; Bournois et al., 2007.

2.4.3 Les enjeux du tutorat

Les enjeux du tutorat varient en fonction des apprenants concernés et de l'organisation du tutorat dans l'entreprise (selon sa taille, son activité, sa culture, son système hiérarchique…). Boru et Leborgne (1992) distinguent cinq enjeux principaux de la pratique tutorale :

- intégrer le nouvel arrivant ;
- organiser le parcours ;
- rendre le travail formateur ;
- participer à la gestion de l'alternance ;
- évaluer les acquis et la progression du tutoré.

Les tuteurs exercent **une responsabilité vis-à-vis de l'apprenant et de l'organisation** (Racine, 2000). Apprendre un métier est un processus long qui engage non seulement le formé mais aussi le collectif de travail, ce qui nous amène à parler de fonction tutorale, voire d'entreprise tutrice (Bartoli, 1997 ; Veillard, 2004).

Le tuteur peut être considéré comme **un véritable agent de socialisation**. Dans cette perspective, il se rapproche du mentorat. Son rôle dépasse généralement la simple transmission des pratiques professionnelles (Gérard, 1997). En effet, le tutorat peut avoir des **répercussions dans le processus de socialisation organisationnelle** (Lacaze, 2004). Comme le souligne Gérard (1997 : 26), *« les tuteurs jouent un rôle extrêmement important dans la socialisation des jeunes et des adultes qu'ils accueillent, à la fois pour les initier aux règles de la vie collective et aux procédures de travail »*. Ces éléments s'adaptent bien au concept de métier. En effet, ce dernier sous-tend l'idée d'une reconnaissance par autrui et par un collectif de pairs. Le métier renvoie ainsi à une socialisation professionnelle et organisationnelle.

2.4.4 Les différents modèles de tutorat

Si l'intention de formation par le tutorat apparaît évidente, il subsiste toujours des problèmes liés à sa mise en œuvre. Ces derniers relèvent, pour partie, **des représentations mentales des acteurs principalement concernés par le tutorat qui sont en décalage avec les pratiques réelles et les conditions contextualisées de leur développement** (Wittorski, 1996).

Six modèles de tutorat sont alors identifiés dans la littérature et révèlent différents enjeux pour les organisations (ils ne s'exercent pas de façon exclusive les uns des autres) : la qualification (2.4.4.1), l'intégration (2.4.4.2), l'insertion (2.4.4.3), l'adaptation (2.4.4.4), la mobilité (2.4.4.5) et le transfert (2.4.4.6). Cette typologie souligne que le tutorat recouvre de multiples réalités, à l'instar des pratiques de transmission du métier.
Ces modèles de tutorat sont généralement organisés en **binôme** (tuteur-tutoré) mais certaines organisations mettent en place **un tutorat collectif** où des équipes tutorales se répartissent les différentes missions déclinées précédemment (Masingue, 2009). Dans certaines situations, le tutorat peut être mis en place au sein de **groupements d'employeurs** ou dans des **logiques inter-entreprises**. Ces éléments montrent bien que la transmission concerne les niveaux individuels, collectifs et organisationnels.

2.4.4.1 Le tutorat de qualification

Nous assistons aujourd'hui à un **large développement des formations en alternance** (contrats d'apprentissage et de professionnalisation essentiellement). La littérature existante sur le sujet, ainsi que les nombreuses expériences de terrain, reconnaissent l'importance du temps passé en entreprise. L'alternance constitue le mode le plus développé du tutorat de qualification. Ce dernier se caractérise par l'objectif de qualification de l'apprenant : intégré dans un processus de qualification reconnue, préparant un diplôme ou se préparant à un poste précis dans l'organisation (Gérard, 1997). Masingue (2004) utilise le terme de **tutorat de professionnalisation**. Dans ces situations, *« les coopérations entre entreprises et centres de formation sont plus formalisées, plus organisées que dans les situations d'insertion et les tuteurs y occupent une place mieux définie »* (Gérard, 1997 : 55).

2.4.4.2 Le tutorat d'intégration

Le dispositif du tutorat d'intégration insère le salarié dans un collectif de travail. Il s'agit pour le tuteur de **présenter et de placer le nouveau salarié dans l'activité de l'organisation**. La phase d'intégration est une étape déterminante dans la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2004). La pertinence de cette phase détermine, en partie, la fidélité des nouveaux embauchés (Saks, Ashfort, 1997). Marbot (2005) souligne quatre principales tâches d'apprentissage à effectuer lors de cette période d'intégration : la connaissance de son entreprise, la fonction dans son équipe, la réalisation de son travail et l'évolution de son identité.

Le tuteur est également présent pour réduire la possible "déstabilisation" du nouvel arrivant lors de son entrée dans l'organisation et l'aide à donner du sens aux situations qu'il peut rencontrer (Louis, 1980). Son rôle se rapproche, en ce sens, de celui du mentor. L'intégration est une période inconfortable pour le nouvel arrivant qui peut faire face à des moments d'incertitudes voire à des situations de stress. Il s'agit d'un véritable travail, source d'efforts importants pour les individus concernés (Lacaze, Fabre, 2005). Les organisations mettent en œuvre, de manière plus ou moins structurée, des processus d'accueil et d'intégration de leurs nouvelles recrues (livret d'accueil, visites d'entreprise, séminaires d'intégration, formations, parrainage, tutorat, etc.).

2.4.4.3 Le tutorat d'insertion

Le tutorat d'insertion recouvre les situations de formation non qualifiantes dans lesquelles se trouve le tutoré (Gérard, 1997). Ce modèle de tutorat est également qualifié, dans la littérature, de **tutorat de socialisation**. En effet, le concept de socialisation professionnelle et organisationnelle est repris par Boru et Leborgne (1992) pour désigner l'une des finalités de ce type de tutorat. Pour l'essentiel, ces dispositifs sont mis en place à l'intention de publics "menacés" et désignés comme "prioritaires" dans l'action des pouvoirs publics : individus sortis sans qualification du système éducatif, chômeurs, etc. On constate que plus encore que le tutorat, c'est l'immersion en situation de travail qui constitue la pièce essentielle de ces dispositifs (Barbier, 1996). L'objectif principal est **le développement de l'employabilité des individus concernés**. Le tuteur est un acteur privilégié susceptible de soutenir ces individus dans leur construction identitaire professionnelle. Dans cette perspective, il se rapproche du coach.

2.4.4.4 Le tutorat d'adaptation

Les organisations qui doivent faire face à des **évolutions technologiques et organisationnelles**, cherchent à ajuster les compétences de leurs salariés par le tutorat d'adaptation. Le tuteur *« tend alors à intervenir à la fois comme modèle professionnel facilitant le développement et le transfert de compétences en situation de travail réelle, et comme agent d'intégration dans l'entreprise »* (Geslin, Liétard, 1993 : 122).

2.4.4.5 Le tutorat de mobilité

Par le tutorat de mobilité, l'organisation souhaite **accompagner les parcours professionnels**, en préparant les salariés concernés aux exigences des fonctions qu'ils vont ou qu'ils viennent d'intégrer (Wittorski, 1996). Ce modèle peut être rapproché du **tutorat de stratégie d'actions** défini par Masingue (2009).

2.4.4.6 Le tutorat de transfert

Le tuteur est l'artisan d'une démarche visant à **transférer des compétences en situation de travail** (Bartoli, 1997). Le tutorat est désormais perçu comme un des moyens clés pour transférer les connaissances au sein des organisations (Fredy-Planchot, 2007). Les publics concernés sont des populations dont l'activité joue un rôle stratégique dans l'organisation. L'entreprise veut ainsi conserver les compétences clés qui composent sa **mémoire collective** en mettant en œuvre un **tutorat de transfert**. *« La sauvegarde du capital de connaissances de l'entreprise exige véritablement un travail de formalisation et de reconnaissance du partage des savoirs entre collaborateurs de l'entreprise »* (Fredy-Planchot, 2007 : 30).

- SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2 -

Si le premier chapitre vise la délimitation du concept de métier, le deuxième chapitre s'attache à analyser le processus de transmission du métier au travers de la pratique tutorale notamment. Il participe ainsi à la délimitation de notre objet de recherche.

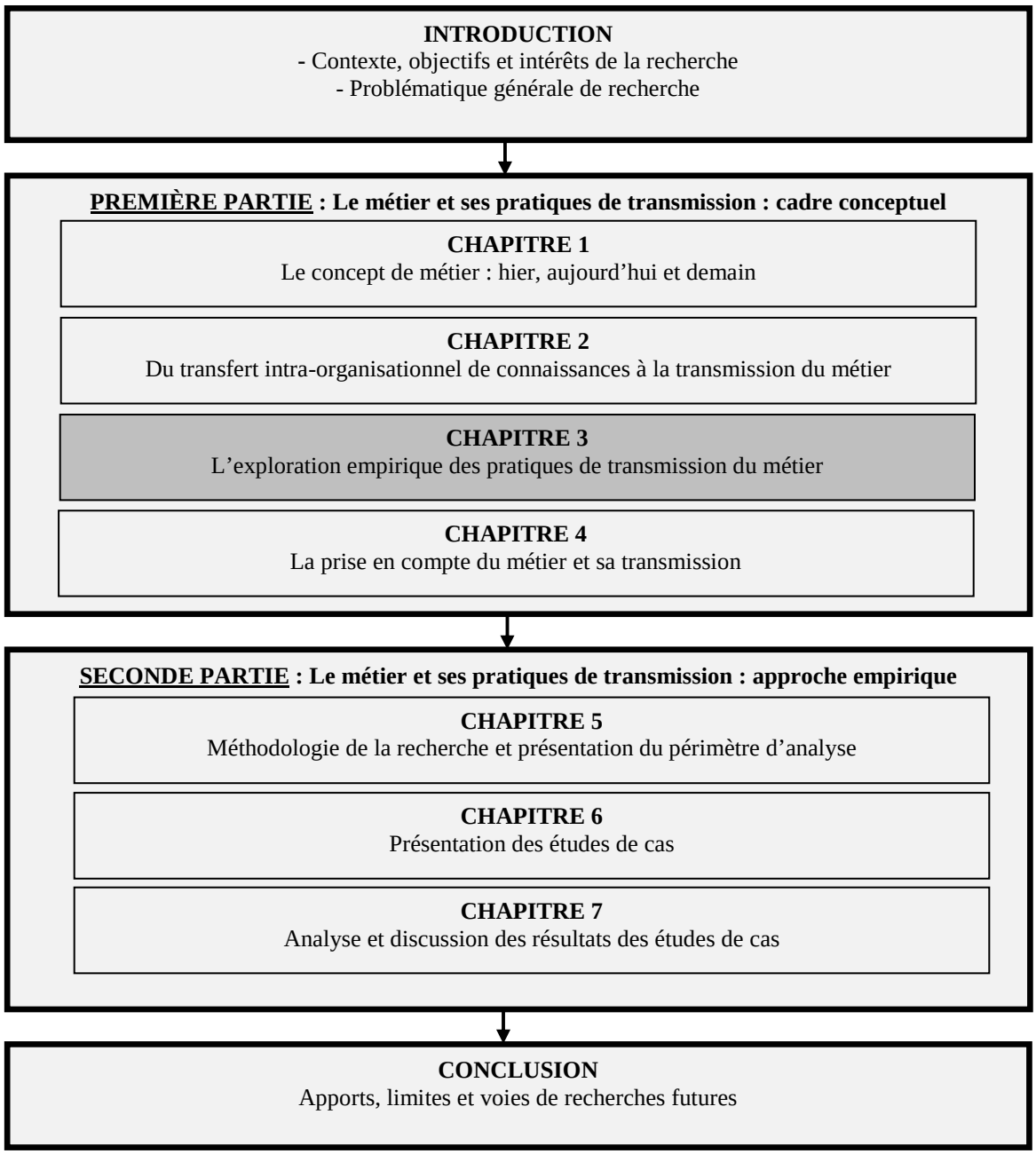
En articulant les théories et concept du management des connaissances et du transfert intra-organisationnel de connaissances, la transmission du métier apparaît comme un processus complexe aux multiples implications. La revue des travaux théoriques présentée fait émerger plusieurs points saillants et déterminants de notre recherche :

- le transfert intra-organisationnel de connaissances est l'un des processus clés du management des connaissances ;
- la connaissance est l'une des composantes de la compétence ;
- le transfert est considéré comme un cas particulier de transmission ;
- le tutorat est la pratique de transmission du métier la plus connue et la plus ancienne ;
- six modèles de tutorat peuvent être distingués dans la littérature : le tutorat de qualification, le tutorat d'intégration, le tutorat d'insertion, le tutorat d'adaptation, le tutorat de mobilité et le tutorat de transfert.

Ce chapitre permet d'appréhender la complexité de notre objet de recherche, et afin de mieux le circonscrire, une étude empirique exploratoire est nécessaire auprès des acteurs opérationnels des pratiques de transmission du métier. A la suite de ce deuxième chapitre, le tutorat apparaît comme un objet de recherche exploratoire intéressant.

CHAPITRE 3. L'exploration empirique des pratiques de transmission du métier

Figure 3.1 : Positionnement du chapitre 3 dans la thèse.



INTRODUCTION

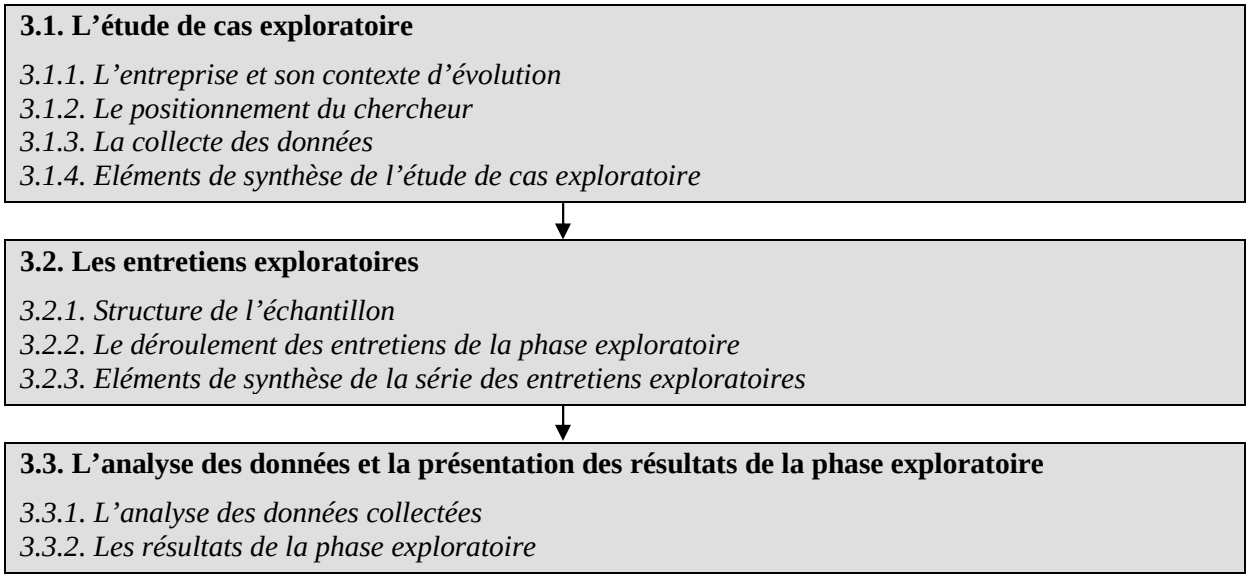
Le tutorat constitue l'objet de recherche de cette phase exploratoire. En effet, il s'agit de la pratique de transmission du métier la plus développée et la plus ancienne. Cette phase exploratoire est constituée de deux étapes clés : une étude de cas exploratoire et une série d'entretiens exploratoires. Quatre objectifs ont été poursuivis :

- relever les enjeux managériaux de l'objet de recherche : le tutorat d'entreprise ;
- identifier et comprendre la réalité des pratiques liées au tutorat d'entreprise ;
- trouver le terrain de recherche le plus approprié et qui éclaire au mieux l'objet de recherche ;
- explorer les pratiques tutorales existantes dans d'autres secteurs d'activités.

Afin de répondre à ces différents objectifs, la première section de ce chapitre est consacrée à l'étude de cas exploratoire conduite au sein d'une PME du secteur du bâtiment et des travaux publics, par observation participante (3.1). Nous présentons ensuite la seconde étape de notre étude exploratoire : la série d'entretiens effectués dans différents secteurs d'activités (3.2). Nous terminons par l'explicitation du processus d'analyse des données et les principaux résultats obtenus (3.3).

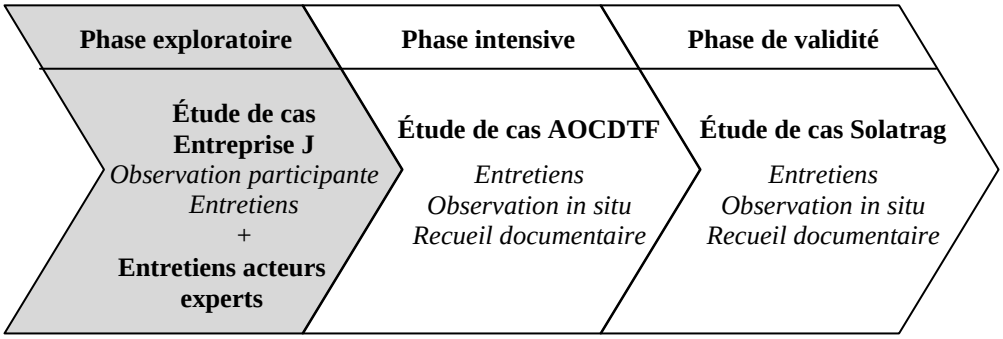
La figure 3.2 présente le plan du chapitre.

Figure 3.2 : Plan du chapitre 3.



La figure 3.3 présente le positionnement de la phase exploratoire dans l'étude empirique de cette thèse.

Figure 3.3 : Les trois phases de l'étude empirique.



3.1 L'ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE

Prémice de notre recherche doctorale, cette **étude de cas exploratoire** s'est déroulée sur une période de 18 mois, au sein de l'*entreprise J*, entre janvier 2005 et juillet 2006. Elle s'intéresse à la mise en œuvre du tutorat et à sa place dans le management des connaissances et des compétences, à travers *« **l'observation participante** des actes de la vie quotidienne, afin de percevoir et de révéler les procédures à l'œuvre, sans pour autant avancer des hypothèses préalables à l'étude terrain »* (Dosse, 1995)[26]. C'est ainsi que nous avons pu accéder à l'expérience vécue par les acteurs en situation.

3.1.1 L'entreprise et son contexte d'évolution

Après avoir explicité les caractéristiques du secteur d'activité choisi comme terrain de cette recherche (3.1.1.1), nous présentons l'entreprise où a été conduite l'étude de cas exploratoire (3.1.1.2).

3.1.1.1 Le secteur d'activité des travaux publics

Un des objectifs de cette phase exploratoire était de trouver le terrain de recherche le plus approprié. Le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) s'est naturellement imposé car il est l'un de ceux où le tutorat est historiquement le plus développé. Il *« apparaît donc*

[26] Cité par Wacheux (1995 : 18).

comme un instrument susceptible de permettre ***de rendre plus attractifs les métiers*** *de ce secteur tout en organisant la transmission des savoirs entre anciens en fin d'activité et nouveaux arrivants »* (Masingue, 2009 : 7).

Le secteur de la construction, généralement désigné par le sigle **BTP**, comprend deux activités spécifiques : le **Bâtiment** (réalisation, décoration et aménagement d'édifices variés) et les **Travaux Publics** (infrastructures, ouvrages d'art et de génie civil).

Les acteurs du secteur du BTP se situent à trois niveaux :

- **la maîtrise d'ouvrage** : il s'agit de *« la personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit.* […] *Il lui appartient, après s'être assuré de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération envisagée, d'en déterminer la localisation, d'en définir le programme, avec les maîtres d'œuvre et entrepreneurs qu'il choisit, les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux »* (Loi n°85-704 du 12 juillet 1985). Ce sont généralement des collectivités publiques ou des particuliers ;
- **la maîtrise d'œuvre** : *« la mission de maîtrise d'œuvre que le maître d'ouvrage peut confier à une personne de droit privé ou à un groupement de personnes de droit privé doit permettre d'apporter une réponse architecturale, technique et économique au programme »* (Loi n°85-704 du 12 juillet 1985). Ce sont essentiellement les architectes associés à des bureaux d'études (béton, géotechniques…) ;
- **l'entrepreneur** : il réalise l'ouvrage en question. Il s'agit des entreprises de gros œuvre, de second œuvre, les entreprises routières, les entreprises de réseaux ferrés et les canalisateurs. C'est à ce niveau que nous nous situons dans le cadre de cette étude de cas exploratoire en tant qu'observateur-participant.

En 2006, la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP) s'est fixée comme objectif le recrutement de « 100 000 jeunes dans les 10 années à venir »[27]. Cette ambition révèle les difficultés de recrutement auxquelles font face les 8 000 entreprises du secteur des travaux publics depuis quelques années. Les principales raisons de ce constat tiennent en partie à l'image peu attrayante des métiers dits manuels et des filières de formation professionnelle et aux conditions d'accueil et d'intégration peu formalisées et peu développées dans les

[27] Ces chiffres sont donnés par la FNTP, dans le cadre de ses différentes communications institutionnelles : www. fntp.fr.

entreprises. A ces difficultés de recrutement, s'ajoute une problématique liée aux départs importants à la retraite.

Néanmoins, ces éléments sont aujourd'hui atténués par les difficultés économiques qui ont diminué le nombre de recrutements pour 2009. En effet, à titre d'illustration, selon les résultats de l'enquête d'opinion trimestrielle réalisée en janvier 2009 dans les travaux publics, seulement une entreprise sur dix se déclare contrainte par une insuffisance de main d'œuvre contre quatre entreprises sur dix il y a un an.

Dans ce contexte, la FNTP a créé, en 1996, l'**Ordre des tuteurs des travaux publics**, puis actualisé ce dispositif par l'accord national collectif du 23 septembre 2003. Il permet de préparer les salariés des entreprises du secteur à l'exercice du tutorat et de valoriser cette pratique. Ainsi, entre 2006 et 2008, 4 282 salariés des entreprises de travaux publics ont bénéficié d'une formation de tuteur et près de 20% de ces salariés étaient âgés de plus de 49 ans (Masingue, 2009).

L'ensemble de ces éléments justifie le choix de ce secteur d'activité et l'importance de trouver une entreprise dans ce secteur avec un positionnement important, avec un dirigeant en lien direct avec ces problématiques de transmission du métier et notamment de tutorat.

3.1.1.2 Présentation de l'*entreprise J*

L'***entreprise J*** est une PME de 170 salariés, créée en 1933, basée en région Centre. Avec une activité partagée entre les travaux publics et le génie civil, l'entreprise s'est spécialisée dans le domaine de l'eau, de l'énergie et des télécommunications. Ses concurrents sont toutes les entreprises de BTP qui, à l'échelle locale, régionale ou nationale, interviennent sur le même type d'activité. Le secteur étant extrêmement concentré, l'*entreprise J* se mesure à des groupes nationaux tels que Vinci ou encore Bouygues Construction. Dans ce contexte de forte concurrence, le maintien et le développement de l'activité de l'entreprise résultent de la mise en œuvre d'une politique commerciale orientée vers trois principes :

- le sérieux du conseil aux clients (nécessaire en amont du projet),
- le respect des délais et des contraintes d'exécution,
- la qualité du travail (assurée par les salariés de l'entreprise).

Le plan stratégique de l'*entreprise J* est construit autour de quatre axes :

1. **assurer le développement de l'entreprise** : améliorer la position commerciale, améliorer la performance économique, anticiper les évolutions extérieures et préparer la succession de l'entreprise ;
2. **faire évoluer le système qualité, outil de management au service du client** : s'assurer de son efficacité et développer l'esprit d'amélioration permanente et continue ;
3. **développer l'esprit sécurité et améliorer les conditions de travail** : mettre en œuvre une politique sécurité et acquérir de nouvelles règles d'organisation du travail ;
4. **mobiliser le personnel** : améliorer la communication interne ascendante et descendante, intéresser le personnel à la vie de l'entreprise.

Le budget formation représente 6% de la masse salariale. Plus de 40 tuteurs ont été formés dans l'*entreprise J* et près de la moitié des salariés ont bénéficié du tutorat.

3.1.2 Le positionnement du chercheur

L'étude de cas exploratoire s'intéresse à l'*entreprise J* qui vient d'être présentée. Cette section apporte des éléments de justification quant à l'utilisation de la méthodologie de l'étude de cas (3.1.2.1). Afin de conduire cette étude, une période d'observation participante a été menée (3.1.2.2).

3.1.2.1 L'étude de cas : éléments de définition

L'étude de cas peut concerner une personne, un groupe de personnes, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisations, ou un secteur d'activité (Hlady-Rispal, 2002). De façon globale, Eisenhardt (1989) définit, en sciences de gestion, **le cas comme une situation de gestion**. Et Girin (1983) souligne que l'on se trouve face à une situation de gestion *« chaque fois qu'à un ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que des agents sont engagés dans la situation lorsqu'ils se reconnaissent comme participant à des degrés divers à la production du résultat »*.

« *La méthode des cas est définie comme* ***une analyse spatiale et temporelle*** *d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (Wacheux,

1995 : 127). Les travaux de Yin (1994, 2003) soulignent que lorsque l'objet de recherche tente d'expliquer **"pourquoi"** et **"comment"**, la méthode des cas s'avère la stratégie de recherche la plus appropriée. Cette dernière s'adapte donc bien aux objectifs fixés. La méthode des cas permet également la collecte de données très diverses (Hlady-Rispal, 2002). Pour Wacheux (1996), ce type d'étude est généralement bien adapté aux recherches sur les organisations, car elle permet au chercheur d'appréhender l'organisation dans sa globalité en l'obligeant à s'intéresser aux acteurs dans leur contexte de travail.

Trois éléments ont encouragé la conduite d'études de cas pour cette recherche (Wacheux, 2005) :

- la forte contextualisation de la problématique ;
- la prise en compte de l'aspect temporel dans l'analyse de processus ;
- la compréhension du quotidien des acteurs.

3.1.2.2 L'observation participante

Cette étude de cas exploratoire a été conduite selon la méthode de **l'observation participante**. Introduite par Bogdan et Taylor (1975), elle nous a permis d'adopter un point de vue interne et de nous immerger personnellement dans le quotidien et dans la vie de l'organisation. Baumard *et al*. (2004) distinguent les différents degrés de l'observation participante du chercheur sur le terrain :

- le chercheur peut être un **"participant complet"**. Dans cette situation, il dissimule son statut aux salariés de l'organisation. Cette position est généralement justifiée par le contexte de l'organisation ;
- le second positionnement est celui d'un **"observateur qui participe"**. La participation à la vie de l'organisation est moindre par rapport aux deux autres positions. Le chercheur ne prend pas part formellement à la vie de l'organisation ;
- le chercheur peut être, enfin, un **"participant-observateur"**, c'est la position qui a été mobilisée dans notre travail de recherche. Nous avons eu comme objectif d'essayer *« de comprendre l'entreprise de l'intérieur en vivant, du moins en partie, les « mêmes situations » que les praticiens »* (Hlady Rispal, 2002 : 176). Pour Chanlat (2005), il s'agit de l'**observation participante active**. Cette stratégie présente un compromis entre les deux autres positions d'observation (*"participant complet"* et *"observateur*

qui participe"). Le double statut de salarié et d'observateur est connu de tous. La difficulté est que le statut de membre de l'organisation peut prédominer sur le statut de chercheur.

Notre présence continue dans cette entreprise peut être scindée en deux étapes : un travail à temps plein pendant huit mois et un travail à temps partiel pendant dix mois. La mission initiale qui nous a été confiée concernait l'organisation et l'optimisation du processus ressources humaines de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Plus précisément, le travail de recherche réalisé dans cette entreprise répond à quatre objectifs principaux :

- **identifier** les motifs de la mise en œuvre du tutorat ;
- **comprendre** le tutorat et comment ce dernier est effectivement mis en œuvre dans l'entreprise ;
- **rechercher** les effets de sa mise en œuvre dans l'entreprise ;
- **formuler** la question générale de cette recherche.

3.1.3 La collecte des données

Lors de cette période d'observation participante, afin d'assurer la triangulation des données, nous avons mis en place plusieurs outils de collecte de données primaires (3.1.3.1) et de données secondaires (3.1.3.2).

3.1.3.1 Les données primaires

Afin de mener ce travail de recherche au sein de l'*entreprise J*, plusieurs techniques de collecte de données complémentaires ont été utilisées pour obtenir des regroupements d'informations : les observations *in situ* (3.1.3.1.1) ont été complétées par la conduite d'entretiens (3.1.3.1.2).

3.1.3.1.1 L'observation *in situ*

Le périmètre d'observation, au sein de l'*entreprise J*, était essentiellement les chantiers de travaux publics et de génie civil de l'entreprise et les activités de mise en place des tâches liées aux processus ressources humaines. La détermination de ce périmètre a permis

d'appréhender la pratique tutorale au travers des différents acteurs qui peuvent intervenir dans ce processus de transmission du métier (tableau 3.1).

Par ailleurs, afin de ne rien oublier de nos phases de présence sur le terrain et pour permettre la triangulation des données, un journal de bord a été tenu (Mucchielli, 1996 ; Baribeau, 2005).

La technique de collecte de données par observation *in situ* a également été utilisée dans le cadre de la phase intensive et de la phase de validité de cette recherche. Nous reviendrons sur les caractéristiques générales de cette technique dans le chapitre 5.

Tableau 3.1 : L'observation *in situ* des différents acteurs de la pratique tutorale au sein de l'*entreprise J*.

Acteurs de la pratique du tutorat	Rôles
Dirigeant de l'entreprise	Implication du dirigeant au niveau des instances de la branche professionnelle : Deux organisations professionnelles du secteur : l'Association Régionale Emploi et Formation du BTP (AREF-BTP) et la Fédération Régionale des Travaux Publics (FRTP).
Service ressources humaines	Organisation de la formation des tuteurs : Organisation des formations pour les salariés qui souhaitent devenir membre de l'Ordre des tuteurs des travaux publics (formation dans un centre de formation agréé par la branche professionnelle et exercice des missions de tutorat dans les 12 mois suivant ce stage de formation).
Conducteurs de travaux	Constitution des binômes tuteurs-tutorés par les responsables hiérarchiques : Prise en compte nécessaire de plusieurs problématiques comme la gestion des relations intergénérationnelles, le niveau de qualification du tuteur et du tutoré, les aptitudes pédagogiques du tuteur et sa motivation à exercer cette mission. Suivi des binômes tuteurs-tutorés par les responsables hiérarchiques : Formalisation d'un processus de suivi à intervalles réguliers, entretiens individuels de suivi entre le tutoré, le tuteur et le responsable hiérarchique, entretiens collectifs avec tous les tutorés et les tuteurs de l'entreprise.
Equipes de travail sur les chantiers	Déroulement et organisation du travail : Les individus ont généralement pris le temps de répondre à nos questions et de bien expliquer ce qu'ils faisaient et ce qui se passait.

3.1.3.1.2 Les entretiens

L'entretien permet au chercheur de comprendre les réalités organisationnelles telles qu'elles sont vécues par les acteurs (Demers, 2003). Lors de notre présence au sein de l'*entreprise J*, deux types d'entretiens ont été conduits : des **entretiens semi-directifs** et des **entretiens informels** (tableau 3.2). La réalisation de ces entretiens a une **visée compréhensive** de l'objet de recherche. En effet, des données complémentaires ont ainsi été obtenues et ont facilité la compréhension de la pratique tutorale.

Tableau 3.2 : Les entretiens de l'étude de cas exploratoire.

	Entretiens semi-directifs	**Entretiens informels**
Objectifs	▪ Interroger des acteurs externes impliqués dans le fonctionnement du tutorat à l'*entreprise J* ; ▪ S'assurer de la validité interne, qui consiste à vérifier la pertinence et la cohérence des résultats (Drucker-Godard *et al*., 2004) en interrogeant des acteurs externes afin de décrire et de comprendre le tutorat suivant des points de vue complémentaires à ceux obtenus lors des observations *in situ*.	▪ Libérer la parole des individus qui ne se sentent ni interrogés, ni enregistrés ; ▪ Saisir les particularités, notamment culturelles, d'une PME telle que l'*entreprise J* ; ▪ Comprendre l'exercice quotidien des missions relatives au tutorat et les difficultés qui peuvent être rencontrées.
Individus interrogés	▪ Un chargé de mission dans une mission locale destinée à l'accueil, l'information, l'orientation et l'insertion des jeunes ; ▪ Un consultant formateur, indépendant en ressources humaines, spécialiste des organisations du bâtiment et des travaux publics.	▪ Salariés de l'*entreprise J*.
Durée et caractéristiques	▪ 40 minutes en moyenne ; ▪ Enregistrés et entièrement retranscrits.	▪ Entretiens non enregistrés ; ▪ Entretiens non programmés ; ▪ Durée très variable ; ▪ Exemple : discussions informelles autour d'un café.

La réalisation des entretiens semi-directifs s'est effectuée avec un guide d'entretien autour de trois questions clés :

- **La compréhension des raisons de la mise en place du tutorat** : ainsi, la question suivante a été posée "pourquoi mettre en place le tutorat ?". Elle met en exergue plusieurs sous-thèmes : le contexte de l'entreprise, la politique stratégique de

l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise, le capital de connaissances et de compétences de l'entreprise et la gestion des âges ;

- **La compréhension du processus de mise en place du tutorat** : ainsi, la question suivante a été posée "comment mettre en place le tutorat ?". Elle permet d'aborder différents sous-thèmes : les conditions nécessaires à sa mise en place, les différentes pratiques existantes, les acteurs internes et externes, les aspects humains et technologiques et le rôle du management ;
- **La compréhension des effets de la mise en place du tutorat** : ainsi la question suivante a été posée "quels sont les effets de la mise en œuvre du tutorat ?". Elle est composée des sous-thèmes suivants : la motivation et l'implication des salariés concernés, le recrutement, l'accueil et l'intégration, le développement des compétences, l'organisation du travail et la culture d'entreprise.

De manière générale, *« les thèmes de ce guide sont un aide-mémoire qui signale au chercheur tous les éléments sur lesquels il essaiera d'amener le répondant à s'exprimer de façon approfondie, mais seulement si le répondant aborde ou mentionne le thème lui-même »* (Romelaer, 2005 : 113).

3.1.3.2 Les données secondaires

L'utilisation de données secondaires nous permet de compléter l'analyse de l'observation participante (Baumard *et al.*, 2004). Elle permet également d'assurer la triangulation des données et apporte des éléments de compréhension complémentaires de l'objet de recherche. Deux types de données secondaires ont ainsi été utilisés : des données internes à l'*entreprise J* (3.1.3.2.1) et des données externes à l'*entreprise J* (3.1.3.2.2).

3.1.3.2.1 Les données secondaires internes

Dans une recherche de données secondaires, nous avons identifié trois sources sur lesquelles étaient présentes des informations concernant la pratique tutorale dans l'*entreprise J* : les comptes rendus de la formation *« construire l'avenir de l'entreprise J »*, les comptes rendus des entretiens annuels d'évaluation et le journal interne de l'*entreprise J*. L'objet de ce paragraphe est de présenter le processus d'élaboration et l'intérêt de ces différentes données secondaires pour cette recherche.

- **Les comptes rendus de la formation *« construire l'avenir de l'entreprise J »*** : cette action de formation interne a concerné l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle s'est déroulée entre décembre 2005 et mars 2006. Elle a été menée et organisée par un consultant-formateur, indépendant, en gestion des ressources humaines. Nous avons été présente lors des deux phases de cette action de formation en tant que participante. Lors d'une première phase, les chefs de chantiers et les responsables d'affaires, études et travaux, se sont réunis par commission afin de réfléchir autour de six thèmes préalablement définis, présentés dans le tableau 3.3. Chacune de ces commissions a ensuite rendu compte auprès des autres, fait part de ses remarques, de ses avis, suggéré des pistes d'amélioration et proposé des actions de progrès.

Tableau 3.3 : Les thèmes de travail de l'action de formation *« construire l'avenir de l'entreprise J »*.

Thèmes de travail : « construire l'avenir de l'entreprise J »
1. Favoriser le développement des compétences au sein de l'entreprise
2. Préserver l'intégrité physique de notre personnel
3. Fidéliser nos clients et en conquérir de nouveaux
4. Optimiser en permanence nos chantiers
5. Rentabiliser nos investissements
6. Faciliter le travail de chacun au sein de l'entreprise

Lors d'une seconde phase de travail, le consultant-formateur est intervenu dans chaque équipe de travail de l'entreprise afin d'engager le débat et la réflexion autour du travail préalable effectué par les commissions. Chacune de ces journées d'intervention a donné lieu à la rédaction d'un compte rendu par le consultant-formateur. Ces 19 comptes rendus ont été systématiquement construits autour de six thèmes cités dans le tableau 3.3. Ces documents ont pu être utilisés dans l'étude de cas exploratoire. Ils présentent plusieurs intérêts pour cette recherche : ils ont permis une meilleure connaissance de l'*entreprise J* et du secteur d'activité du BTP, il s'agissait d'un support important pour nous familiariser avec la politique ressources humaines de l'entreprise et nous avons pu collecter des informations supplémentaires sur la pratique tutorale dans l'entreprise (personnes concernées, difficultés rencontrées, contenu de la formation des tuteurs, etc.).

- **Les comptes rendus des entretiens annuels d'évaluation** : les entretiens d'évaluation étaient orientés sur les six comportements professionnels attendus par l'entreprise : le sens client, les objectifs généraux, le respect des règles, le management,

l'autonomie et l'initiative, la souplesse et la polyvalence. La conclusion de l'entretien devait permettre de faire le point sur les demandes émises par le salarié. 154 comptes rendus ont ainsi été produits par les évaluateurs. Ces documents ont pu être analysés afin d'en extraire toutes les données relatives à la pratique tutorale : demandes de formation tutorat, relations tuteur-tutoré, demandes d'explications, valorisation financière du tutorat ou encore temps dégagé pour l'exercice du tutorat. Ces informations ne sont pas issues d'une rubrique particulière de l'entretien. En effet, suivant le salarié concerné (tutoré, tuteur, personne intéressée par le tutorat, etc.), les éléments liés au tutorat étaient abordés en même temps que les difficultés rencontrées dans le travail quotidien, les compétences à développer ou encore les demandes particulières.

- **Le journal interne mensuel de l'*entreprise J* de 1997 à 2006** : nous avons analysé 53 articles. La liste complète des articles utilisés dans l'analyse est présentée en annexe 1.2. Dans ces articles, nous avons répertorié l'ensemble des commentaires relatifs à la mise en place de la pratique tutorale ou plus largement à l'organisation de la formation.

3.1.3.2.2 Les données secondaires externes

Les données secondaires externes sont issues de quatre sources : une revue de presse professionnelle, des plaquettes et documentations, des textes réglementaires et un colloque à vocation managériale. Il n'a pas été nécessaire d'entrer en contact avec des personnes de l'*entreprise J* pour obtenir ces données. Toutefois, elles nous ont permis d'apporter des éléments nécessaires à la compréhension du contexte de l'étude : le secteur d'activité du BTP. De plus, ces données secondaires externes sont complémentaires aux données internes collectées car elles n'ont pas été construites pour le même objet et par les mêmes acteurs (Baumard *et al*., 2004).

- **Une revue de presse professionnelle** : nous avons effectué une revue de presse professionnelle sur le tutorat, notamment au sein de la revue « Le Moniteur du BTP et de la construction », qui est un des outils d'information privilégiés des entreprises du secteur. Cette revue de presse nous a permis de diversifier et d'enrichir notre vision de la place du tutorat dans les entreprises de ce secteur d'activité. De plus, nous avons ainsi pu entretenir un contact permanent avec l'évolution de la pratique tutorale dans le BTP (Baumard *et al*., 2004). La liste des 28 articles de la revue de presse professionnelle est présentée en annexe 1.3.

- **Des plaquettes et documentations** : nous avons collecté de la documentation et des brochures d'informations sur les métiers des travaux publics et du génie civil. La liste des plaquettes et documentations utilisées figure en annexe 1.4.

- **Des textes réglementaires** : nous avons dénombré cinq accords nationaux de la branche professionnelle du BTP relatifs à la pratique tutorale :
  - l'accord national du 19 septembre 1996 relatif au développement du tutorat dans les entreprises de travaux publics ;
  - l'accord national du 23 septembre 2003 relatif au développement du tutorat dans les entreprises de travaux publics ;
  - l'accord national du 13 juillet 2004 relatif au maître d'apprentissage dans le BTP (certification, charte, indemnisation) ;
  - l'accord national du 16 juillet 2004 relatif au projet pour la formation initiale et l'apprentissage dans le BTP ;
  - l'accord national du 27 octobre 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dans le BTP.

Ces accords viennent expliquer les conditions du développement de la pratique tutorale dans les entreprises du secteur du BTP.

- **La participation à un colloque à vocation managériale** : « Les entreprises et l'emploi des jeunes », deuxième rencontre pour l'emploi en Touraine, qui a eu lieu le 30 mars 2006. Ce colloque réunissait l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi des individus âgés de moins de 25 ans (mission locale, centres de formations, élus locaux, entreprises, agence nationale pour l'emploi, lycées et collèges, agences de travail temporaire, chambre de commerce et d'industrie, chambre des métiers, etc.). Le président de l'*entreprise J* intervenait pour présenter la politique sociale mise en œuvre dans son organisation, dans le cadre de l'atelier intitulé « l'accueil des jeunes dans l'entreprise et les conditions de son intégration ». La participation à ce colloque nous a permis de mieux appréhender les problématiques territoriales liées à l'emploi des jeunes et à leur intégration dans les entreprises ; cette population étant généralement le premier bénéficiaire du tutorat.

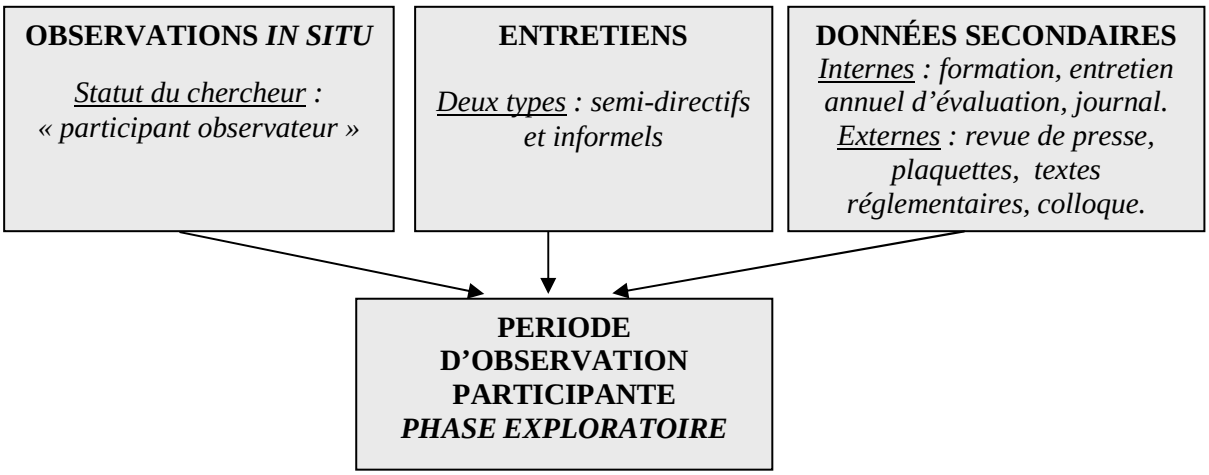
3.1.4 Eléments de synthèse de l'étude de cas exploratoire

De manière générale, la première contribution de cette étude de cas exploratoire par observation participante est de nature **descriptive**. Il s'agit de dire comment et pourquoi les acteurs de l'*entreprise J* mettent en place le tutorat d'entreprise. Grâce à une immersion sur le terrain pendant 18 mois, nous avons également pu acquérir une connaissance plus complète du contexte de notre étude empirique, **les métiers du bâtiment et des travaux publics** (BTP), et déterminer plus précisément notre problématique de recherche.

Dans un second temps, nous avons cherché à **donner du sens** aux observations réalisées, en insistant sur les manières dont les acteurs peuvent se représenter le tutorat. L'intégration dans la vie des acteurs concernés nous a permis de *« découvrir le sens, la dynamique et les processus des actes et des événements »* (Pourtois, Desmet, 1988 : 123). Nous avons pu nous appuyer sur le comportement observé des individus directement pendant leur survenance, et non sur les souvenirs de ces acteurs.

Enfin, comme le souligne Chanlat (2005 : 167), à travers la méthode de l'observation participante, *« c'est toute la question du **rapport « objectif » au terrain** qui se pose »*. Afin de maintenir la distanciation nécessaire à la validité de notre étude, nous avons utilisé **la prise de notes, à travers la constitution d'un journal de bord, comme outil de distanciation classique** (Goffman, 1989) ainsi que les périodes hors de l'entreprise. De plus, la mise en place d'une présence à mi-temps a permis une sortie progressive de l'*entreprise J* et a facilité le travail de distanciation. Enfin, l'organisation d'entretiens et le recueil de documents internes et externes ont permis de diversifier les points de vue sollicités et de procéder à une **triangulation des données**. La figure 3.4 propose une synthèse de l'utilisation de ces outils de collecte de données pour l'étude de cas exploratoire conduite à l'*entreprise J* entre janvier 2005 et juin 2006.

Figure 3.4 : Synthèse des caractéristiques de la période d'observation participante.



3.2 LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

Dans le prolongement du travail effectué lors de l'étude de cas exploratoire, des entretiens exploratoires ont été conduits auprès d'acteurs-experts dans d'autres contextes que celui du bâtiment et des travaux publics, afin de découvrir les autres pratiques existantes en matière de tutorat.

En outre, l'entretien est généralement considéré comme l'outil privilégié de la phase exploratoire d'une recherche (Blanchet, Gotman, 2007). Ces entretiens ont été effectués entre novembre 2006 et juillet 2007.

Nous allons, dans un premier temps, expliciter la structure de l'échantillon constitué (3.2.1). Nous présentons, dans un deuxième temps, le déroulement de ces entretiens exploratoires (3.2.2). Enfin, nous terminons par une synthèse des principales caractéristiques de cette phase d'entretiens exploratoires (3.2.3).

3.2.1 Structure de l'échantillon

La structure de l'échantillon a été déterminée en deux phases :

- dans une première phase, grâce à notre connaissance du terrain et à la lecture de la presse professionnelle spécialisée en ressources humaines (Personnel, Entreprise & Carrières notamment), des organisations mettant en œuvre la pratique tutorale, ont été identifiées et contactées ;
- dans une seconde phase, parmi les organisations ayant répondu positivement à notre demande, la sélection des personnes interrogées s'est voulue ciblée et orientée sur des personnes et entités ayant une **"sensibilité" à la pratique** et mettant en œuvre le tutorat dans leur activité professionnelle.

Neuf entretiens exploratoires ont ainsi été effectués (tableau 3.4). Nous avons pu rencontrer des représentants de **cinq organisations publiques** et **quatre organisations privées**.

Tableau 3.4 : Liste des entretiens exploratoires.

Code entretien	Personne interviewée	Type d'organisation	Durée	Date
EXP*COM1	DRH	OPCA services	1H30	07/11/2006
EXP*FC2	Chargé d'études	Association pour l'information sur la formation continue	1H40	10/01/2007
EXP*COND3	Chargé de mission	Association pour l'amélioration des conditions de travail	1H50	10/01/2007
EXP*CHU4	Directeur des soins	Centre Hospitalier Universitaire	01H45	19/01/2007
EXP*RESTA5	DRH	Restauration collective	0H40	24/01/2007
EXP*TEL6	DRH	Téléphonie mobile	1H00	14/03/2007
EXP*INSER7	Conseiller	Association pour l'insertion des jeunes	2H00	15/03/2007
EXP*TP8	Président	Travaux publics et génie civil	2H10	30/03/2007
EXP*ASS9	Conseiller technique	Direction des affaires sanitaires et sociales	1H30	19/07/2007

L'appartenance à différents secteurs d'activité a été privilégiée afin d'assurer la diversité de l'échantillon. Les personnes interrogées appartiennent toutes au personnel d'encadrement ou de direction de leur organisation, ce qui nous a permis, lors de chaque entretien exploratoire, de décrire et de comprendre toutes les dimensions de la pratique tutorale. Nous nous appuyons

dans le cadre de cette recherche sur le discours des dirigeants d'entreprises. Il faut donc avoir conscience des limites associées à ce type de recueil de données et de méthodologie (Wacheux, 1996 ; Huberman, Miles, 2003).

Afin de faciliter la lecture et d'assurer une lisibilité des verbatim, nous avons codé les entretiens exploratoires effectués. La structure de la codification est expliquée dans le tableau 3.5 à partir de l'exemple EXP*CHU4.

Tableau 3.5 : Explication de la codification des entretiens exploratoires.

Structure de la codification	Explications
EXP*CHU4	La première partie de la codification est spécifique au public interrogé : un échantillon d'acteurs-experts.
EXP***CHU**4	La deuxième partie de la codification renvoie au type d'organisation de la personne interrogée : - COM pour OPCA d'un secteur d'activité lié aux téléCOMmunications, - FC pour association pour l'information sur la Formation Continue, - COND pour association pour l'amélioration des CONDitions de travail, - CHU pour centre hospitalier universitaire, - RESTA pour entreprise de RESTAuration collective, - TEL pour entreprise de TELéphonie mobile, - INSER pour association pour l'INSERtion des jeunes, - TP pour entreprise de Travaux Publics, - ASS pour direction des Affaires Sanitaires et Sociales.
EXP*CHU**4**	Le chiffre correspond à l'ordre dans lequel les entretiens ont été effectués.

3.2.2 Le déroulement des entretiens de la phase exploratoire

Les entretiens se sont tous déroulés sur le lieu de travail de la personne interrogée, individuellement et en face à face. D'une durée moyenne d'une heure et trente minutes, ils ont tous été enregistrés et entièrement retranscrits. La retranscription de l'un de ces entretiens exploratoires est présentée, à titre d'exemple, en annexe 1.5.

Nous avons utilisé le guide d'entretien préalablement élaboré pour les entretiens de l'étude de cas exploratoire au sein de l'*entreprise J*, que nous avons affiné avec notre connaissance du

terrain et de la littérature. Ainsi, ce nouveau guide s'articule autour de trois grandes parties (le guide d'entretien exploratoire complet est détaillé en annexe 1.1) :

- la première partie renvoie aux **raisons de la mise en place de la pratique tutorale** ;
- la seconde partie renseigne sur les **conditions de la mise en place de la pratique tutorale** ;
- la dernière partie quant à elle se concentre davantage sur les **effets de la mise en œuvre de la pratique tutorale**.

Ces trois thématiques présentent le double intérêt d'apporter les premières explications des effets du tutorat dans divers contextes et de constituer une base de préparation à la phase intensive et à la phase de validité de notre recherche.

3.2.3 Eléments de synthèse de la série des entretiens exploratoires

En synthèse de ces entretiens exploratoires auprès d'acteurs-experts, plusieurs points méritent d'être soulignés :

- Ils se sont échelonnés sur huit mois à suite de la période d'observation participante au sein de l'*entreprise J*. Les questions posées ont pu être affinées au fur et à mesure de l'avancement de la réflexion. Cet affinement est contingent à un approfondissement théorique des travaux relatifs au tutorat (chapitre 2) ;
- Ce travail a permis de constater **l'actualité managériale** des problématiques liées au tutorat d'entreprise. En effet, la mise en place du tutorat est aujourd'hui présentée comme une des solutions à l'emploi des seniors et à l'emploi des jeunes par les recherches académiques (Marbot, 2005) mais également par les politiques gouvernementales (Masingue, 2009). De plus, le tutorat est généralement considéré bien au-delà des obligations réglementaires liées à la mise en place de contrats de formation en alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation) ;
- Chacun de ces entretiens exploratoires a représenté l'opportunité de **tester l'accès au terrain**. En effet, à la fin de chaque entretien, nous avons évoqué la possibilité d'effectuer une recherche plus approfondie dans l'organisation concernée. Toutes les personnes interrogées ont répondu positivement à cette proposition ;

- Ces entretiens ont donc permis de préciser **les contours de notre objet de recherche** initial. En effet, nous avons pu appréhender l'ensemble des réalités que recouvre le tutorat dans différents secteurs d'activités et découvrir les problématiques managériales auxquelles les organisations souhaitent répondre grâce à la mise en œuvre du tutorat.

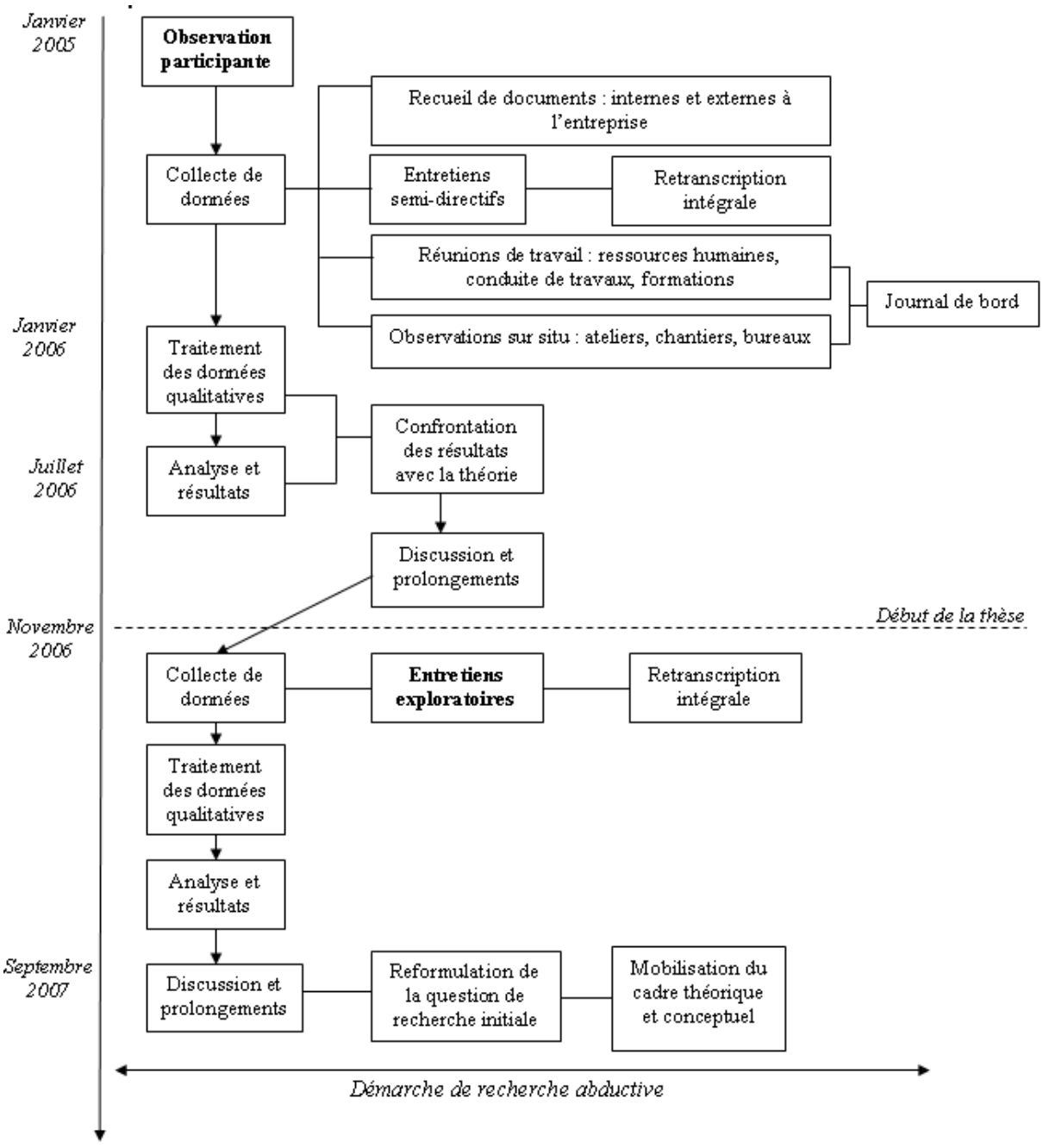
La synthèse de la série des entretiens exploratoires est présentée dans le tableau 3.6 :

Tableau 3.6 : Synthèse de la série des entretiens exploratoires.

Période	Novembre 2006 à Juillet 2007
Entretiens réalisés	9
Personnes interrogées	9
Technique de collecte	Entretiens semi-directifs allant de 40 minutes à 2H10
Objectifs	▪ Affiner l'objet de recherche initial, ▪ Identifier les implications managériales de la recherche, ▪ Tester l'accès au terrain

En synthèse de la présentation de la méthodologie de la phase exploratoire de cette recherche, la figure 3.5 propose un récapitulatif des deux étapes de cette phase : l'étude de cas exploratoire au sein de l'*entreprise J* et les neuf entretiens exploratoires auprès d'acteurs-experts. Ces deux étapes ont permis d'affiner le sujet et l'objet de recherche. En effet, la pratique tutorale est intéressante dans les différents secteurs d'activités abordés mais c'est dans le BTP qu'elle apparaît comme la plus développée. Ce point souligne bien l'intérêt d'analyser plus en profondeur les pratiques de ce secteur.

Figure 3.5 : Les étapes de la phase exploratoire.



3.3 L'ANALYSE DES DONNÉES ET LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE LA PHASE EXPLORATOIRE

Dans un premier temps, nous décrivons les principes méthodologiques d'analyse des données retenus (3.3.1). Dans un second temps, nous détaillons les principaux résultats obtenus lors de cette phase exploratoire (3.3.2).

3.3.1 L'analyse des données collectées

Cette section est consacrée au mode d'analyse et de traitement de l'ensemble des données collectées lors de la phase exploratoire de la recherche. Il s'agit d'une recherche qualitative (3.3.1.1) dont les données collectées ont été traitées par une analyse thématique de contenu (3.3.1.2). Les résultats de cette analyse apparaissent sous la forme de diagrammes de causalité (3.3.1.3).

3.3.1.1 Une méthodologie de recherche qualitative

Notre enquête exploratoire s'appuie exclusivement sur une **méthodologie de recherche qualitative**. Pour Wacheux (1996 : 15), *« la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes »*. En effet, comme le soulignent Huberman et Miles (2003), la collecte des données qualitatives présentent plusieurs avantages : un ancrage de proximité, un caractère englobant, une période de collecte longue.

3.3.1.2 L'analyse thématique de contenu

Les données primaires et secondaires collectées lors de l'étude de cas exploratoire et des neuf entretiens exploratoires ont été entièrement analysées. Afin de manipuler le grand nombre de données collectées et de faire émerger des résultats à partir de l'ensemble du corpus obtenu, une **analyse de contenu** a été mise en œuvre. De manière générale, l'analyse de contenu apparaît *« comme un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages »* (Bardin,

2007 : 42). Il peut s'agir d'une analyse de contenu lexicale ou d'une **analyse de contenu thématique**. C'est ce second type d'analyse de contenu que nous avons mis en œuvre manuellement, avec pour objectif principal de repérer les thèmes communs et transversaux à l'ensemble des données collectées. Nous reviendrons plus précisément sur les caractéristiques et les objectifs de ce type d'analyse pour l'étude de cas intensive et de l'étude de cas de validité de cette recherche (chapitre 5).

Deux types de codes thématiques ont été attribués au corpus : l'un descriptif qui ne suggère aucune interprétation et s'appuie sur les expressions ou mots les plus souvent cités et faisant apparaître les thèmes de recherche étudiés, et l'autre de nature plus inférentielle et explicative (Huberman, Miles, 2003). D'après Huberman et Miles (2003 : 134), le codage thématique doit permettre de réduire *« de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques »* et amener *« le chercheur à l'analyse pendant le recueil de données, de sorte que les recueils ultérieurs peuvent être plus centrés »*.

La liste de départ de codes était constituée de variables issues de la littérature liée à la pratique du tutorat dans les organisations présentées dans le chapitre 2. Au fur et à mesure de la lecture du corpus de données obtenu, cette liste de codes a pu être précisée.

3.3.1.3 Les diagrammes de causalité

Les données collectées, traitées et analysées apparaissent sous la forme de **diagrammes de causalité**, lesquels représentent une *« visualisation des plus importantes variables indépendantes dans une étude terrain et de leurs interrelations »* (Huberman, Miles, 2003 : 274) ; des développements associés à des verbatim viennent rendre la lecture de ces diagrammes plus faciles. En effet, un diagramme de causalité *« raconte une histoire »* et il convient de rédiger un texte narratif explicatif en accompagnement (Huberman, Miles, 2003 : 274).

Les diagrammes de causalité présentés dans les paragraphes suivants traduisent les analyses réalisées et les influences causales directes observées (schématisées par la présence des flèches).

3.3.2 Les résultats de la phase exploratoire

Grâce à une revue de littérature sur le tutorat présentée dans le chapitre 2 et à l'analyse thématique de contenu des données collectées lors de la phase exploratoire, nous avons pu mettre en exergue l'existence d'une multiplicité de modèles de tutorat, non exclusifs les uns des autres : le tutorat de qualification (3.3.2.1), le tutorat d'intégration (3.3.2.2), le tutorat d'insertion (3.3.2.3), le tutorat d'adaptation (3.3.2.4), le tutorat de mobilité (3.3.2.5) et le tutorat de transfert (3.3.2.6). Ces différents modèles correspondent à la liste des codes définie au préalable. Ils montrent bien la diversité de situations que recouvrent l'exercice du tutorat et qu'il peut être mis en place dans de nombreux contextes.

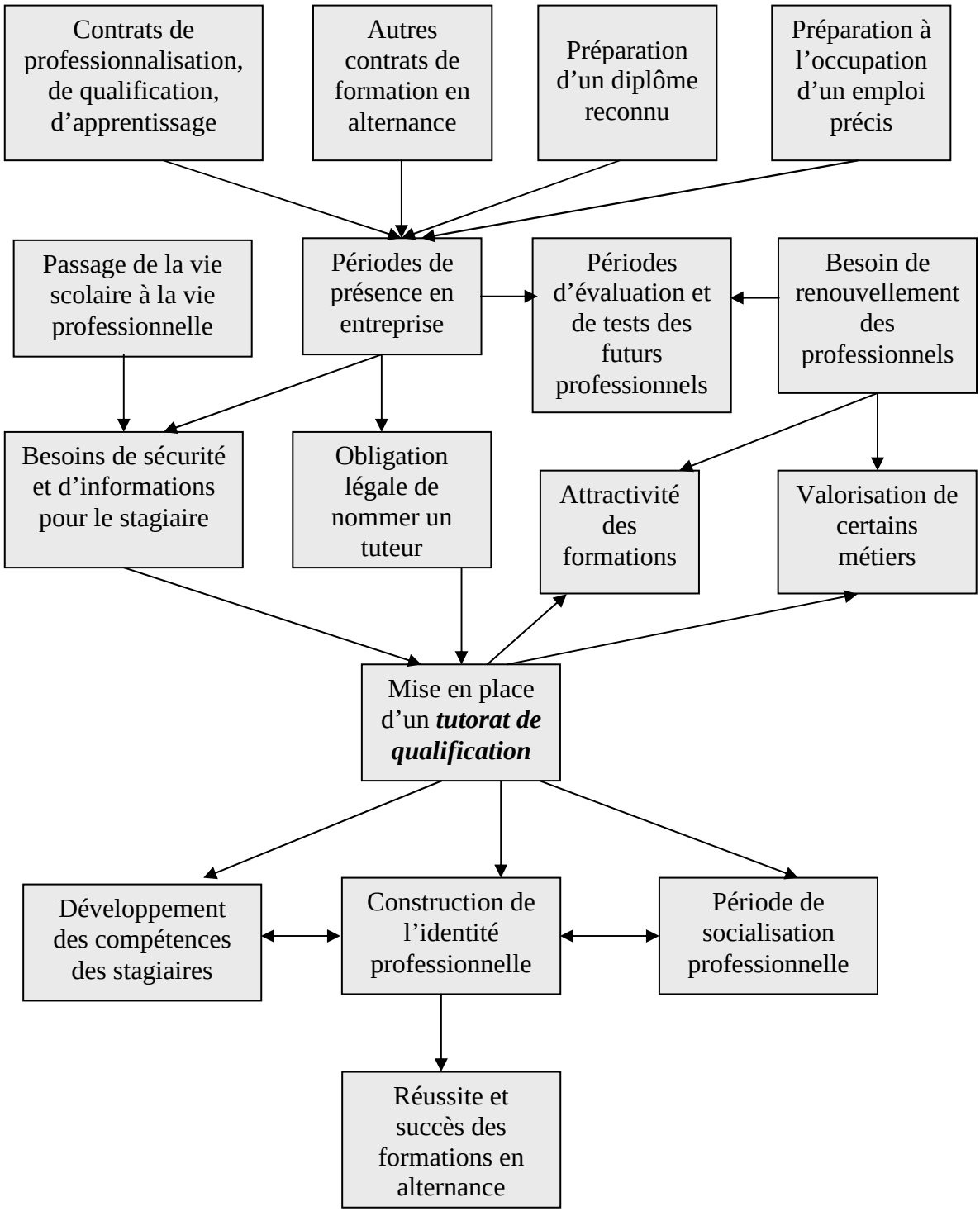
Dans l'ensemble des situations observées, le tutorat correspond à une situation de transition dans la vie du salarié : arrivée dans l'entreprise, adaptation à un nouveau poste de travail ou période de formation. Le tuteur est alors responsable du tutoré pendant la période de temps concernée. C'est un salarié expérimenté, capable d'écouter, de transmettre l'expérience détenue, de soutenir et d'encourager le tutoré à atteindre ses objectifs.

3.3.2.1 Le tutorat de qualification

Le tutorat de qualification est la logique de fonctionnement la plus apparue dans l'analyse des résultats de l'étude de cas exploratoire. Il s'agit du modèle de tutorat le plus connu et le plus facilement observable dans les organisations.

Le diagramme de causalité de la figure 3.6 traduit les analyses réalisées et les influences causales directes observées (schématisées par la présence des flèches).

Figure 3.6 : Le diagramme de causalité du tutorat de qualification.



L'existence et la mise en place de contrats de **formation en alternance** (contrats d'apprentissage, contrats de professionnalisation et autres contrats de formation en alternance), ou la préparation à un poste précis dans l'organisation, amènent les individus à vivre des périodes d'immersion, plus ou moins longues, en entreprise. Ces périodes sont généralement considérées comme un facilitateur du passage de la vie scolaire à la vie

professionnelle, mais également comme des périodes d'évaluation et de tests des futurs professionnels qui pourront être recrutés par les organisations concernées.

L'*entreprise J*, ainsi que les neuf organisations interrogées, ont aujourd'hui un besoin important de **renouvellement des ressources humaines**, qui apparaît au regard de nos résultats. Le tutorat de qualification encourage ainsi la formation et le renouvellement des professionnels des entreprises concernées.

> *« Les jeunes d'aujourd'hui sont les professionnels de demain* […] *le succès naît des démarches gagnantes-gagnantes* […] *il faut aider le jeune à passer de la vie scolaire à la vie professionnelle, à s'adapter à son environnement et à son poste de travail »* EXP*TP8.
>
> *« Ce type de tutorat est essentiel pour la réussite des formations en alternance, il s'agit de valoriser nos métiers* […] *on doit attirer de nombreux jeunes dans nos formations »* EXP*TP8.

Les opportunités d'emplois sont ainsi plus nombreuses et renforcent l'attractivité des formations, notamment pour ces métiers qui souffrent d'un **déficit d'image** : *« ce qui est donc attendu par les différents partenaires concernés par la promotion de ces dispositifs, est donc essentiellement une production et un renouvellement des « professionnalités »* » (Barbier, 1996 : 16). Dans cette période de transition entre la vie scolaire et la vie professionnelle, les individus concernés émettent des besoins élevés de sécurité, de stabilisation et d'appartenance.

> *« J'étais un peu perdu les premières fois, je savais pas trop ce que je devais faire et à qui je devais demander » ; « C'était super, il était avec moi, il m'a expliqué tout ce que je devais faire et les gens que je devais voir »* Extraits du journal de bord – *Entreprise J.*

L'intégration dans le monde du travail et de l'entreprise peut être source de déstabilisation et de questionnements. Ces besoins ont encouragé l'émergence d'une obligation légale de nommer un tuteur. L'existence d'un tuteur pour répondre aux doutes et aux questions du tutoré en entreprise, renforce le degré d'attractivité des formations :

> *« Souvenez-vous de votre 1ère journée de travail* […] *l'accueil chaleureux est, par exemple, la clef de l'intégration d'un débutant dans une entreprise* […] *les huit premières heures sont fondamentales »* EXP*TP8.

De par ses caractéristiques, le tutorat de qualification révèle des enjeux élevés en termes de développement des compétences de l'apprenant, de construction de son identité professionnelle et encourage sa socialisation organisationnelle (Gérard, 1997).

Les acteurs rencontrés soulignent les enjeux majeurs de **la recherche de sens** lors de la mise en place de ce modèle de tutorat :

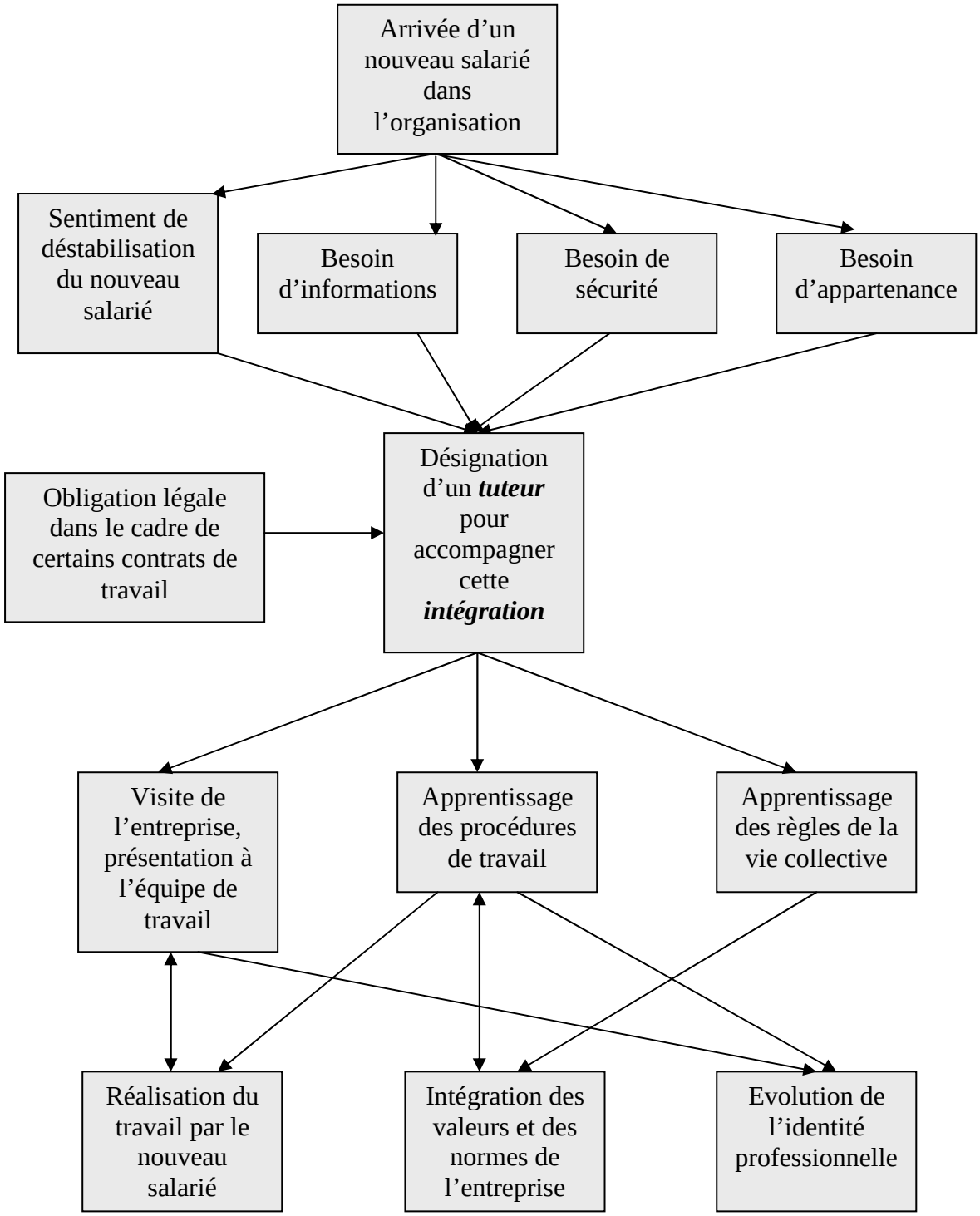
> *« Chacun a besoin de savoir où il est, à quoi il sert et ce qu'il apporte »* EXP*CHU4.

Ces analyses s'inscrivent dans le cadre des travaux présentés par Le Boterf (2000 : 183) en précisant que *« pour construire et mettre en œuvre ses compétences le professionnel a besoin de sens »*. Le champ d'application, dans lequel s'exerce la compétence, et l'objectif à atteindre, doivent avoir un sens pour l'individu (Dejoux, 2001).

3.3.2.2 Le tutorat d'intégration

Le diagramme de causalité de la figure 3.7 traduit les analyses réalisées et les influences causales directes observées (schématisées par la présence des flèches).

Figure 3.7 : Le diagramme de causalité du tutorat d'intégration.



La question du **recrutement et de l'intégration** des jeunes est prioritaire pour de nombreuses organisations. En effet, les travaux publics sont confrontés, comme d'autres secteurs, à un manque de qualification dans un certain nombre de métiers, phénomène amplifié par **l'impératif de renouvellement des générations**. Par ailleurs, même si chaque année le

nombre de jeunes qui commencent une formation dans le secteur du BTP est suffisant pour faire face aux offres d'emplois ; trop nombreux sont ceux qui ne vont pas au bout de la formation.

Les difficultés de recrutement et d'insertion des nouveaux salariés ont des causes connues telles que des pratiques d'accueil et de management à revoir dans les entreprises. Ainsi, face aux difficultés de recrutement, l'amélioration de l'accueil et de la prise en charge des jeunes est devenue une véritable nécessité professionnelle. Le tutorat est au centre de ce type de politique. Un des acteurs rencontrés insiste sur le fait que la phase d'intégration est souvent négligée dans le processus de recrutement :

> *« Y'en a marre de voir des systèmes d'intégration qui se font n'importe comment, parce que des systèmes d'accueil, il en existe pleins mais si on veut aller plus loin, avec par exemple le tutorat »* EXP*TP8.
>
> *« Ca a été un apprentissage râté, on a pas été assez à l'écoute de l'un et de l'autre »* Extraits du journal de bord – *Entreprise J.*

Le salarié doit s'intégrer et s'adapter à son nouvel environnement de travail, à ses règles de fonctionnement et à ses spécificités qui lui sont souvent plus ou moins inconnues. Dans cette perspective de satisfaction des besoins des nouvelles recrues, l'*entreprise J* met en place des **tuteurs d'intégration** qui ont pour rôle de faire visiter l'entreprise, de présenter les nouveaux salariés aux équipes de travail et de faciliter l'apprentissage des procédures de travail et des règles de la vie collective :

> *« Le nouveau salarié doit être présenté à l'équipe et l'équipe doit être présentée au nouveau salarié* […] *il faut informer le personnel de l'arrivée d'un nouveau salarié »* EXP*INSER7.
>
> *« A un moment donné, c'est une véritable culture de l'entreprise qui s'impose* […] *on travaille de plus en plus sur l'intégration, recruter c'est bien mais le jeune faut le « scotcher » »* EXP*TP8.
>
> *« Il faut prévoir et fixer des moments de rencontre lors de la phase d'intégration* […] *il faut lui présenter les lieux, les différentes personnes, apporter une attention, encourager, épauler »* EXP*COND3.

Les réunions, entre l'équipe de direction et le service ressources humaines de *l'entreprise J*, soulignent les différents besoins du nouvel arrivant auquel le tuteur doit apporter des réponses (extraits du journal de bord – *Entreprise J*) :

- **le besoin d'information** : *« qui est mon responsable hiérarchique ? », « où se situe le service ressources humaines ? », « qui doit me donner les autorisations pour mes demandes de congés ? », « mes gants sont troués, à quelle personne je dois demander pour les remplacer ? »*, etc. ;
- **le besoin de sécurité** : *« combien de temps dure mon contrat de travail ? », « est-ce que je vais être formé à l'utilisation de cette machine ? », « est-ce qu'il y aura quelqu'un avec moi pour les premiers jours ? »*, etc. ;
- **le besoin d'appartenance** : *« avec quelle équipe de travail est-ce que je vais travailler ? », « depuis combien de temps existe l'entreprise ? », « qui a créé l'entreprise ? », « est-ce que je vais toujours travailler avec la même équipe de travail ? »*, etc.

Par ailleurs, les problématiques liées aux relations inter-générationnelles influencent la mise en œuvre du modèle du tutorat d'intégration. En effet, l'âge peut constituer un élément clé des rapports sociaux internes. Les styles d'apprentissage, la façon dont les individus se perçoivent, perçoivent leur place dans l'organisation et leur rapport au travail peuvent être différents suivant les générations (Guerfel-Henda, 2005). Les individus les plus jeunes n'ont pas la même vision que leurs aînés du monde du travail et attendent beaucoup de leur employeur. En outre, pour certains des acteurs rencontrés, les jeunes sont considérés comme une menace potentielle pour leur emploi ou pour leur progression professionnelle au sein de l'entreprise :

> *« Mieux vaut qu'ils se choisissent et quelquefois il faut appareiller les âges* […] *il est évident que les jeunes connaissent plus de choses que nous n'en savions à leur âge* […] *entre une personne de 40 ans et une de 50, on se comprend ; entre une personne de 30 et de 20 c'est moins évident »* EXP*FC2.
>
> *« La compréhension entre les seniors et les jeunes salariés n'est pas toujours facile* […] *la perception du monde de l'entreprise par les jeunes salariés est toute différente de celle de leurs aînés »* EXP*COND3.
>
> *« Les choses se passent parfois mieux que l'on pouvait le soupçonner »* EXP*COM1.

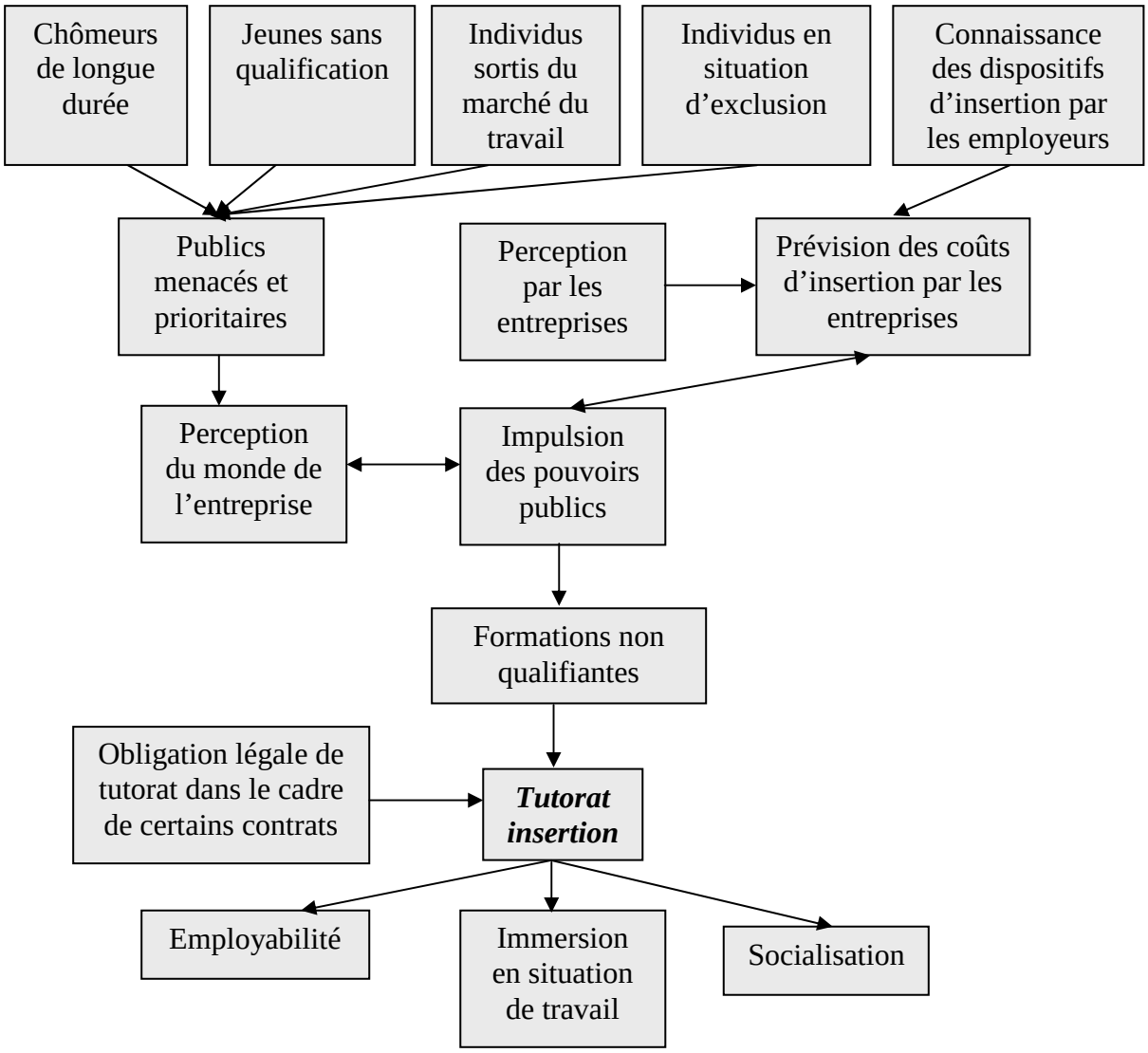
Malgré les enjeux de ce modèle de tutorat qui viennent d'être présentés, le choix des tuteurs semble s'effectuer, d'une part, à partir des besoins de main-d'œuvre et, d'autre part, en fonction du seul critère de compétence professionnelle. En effet, pour tenir ce rôle, sont souvent sollicités les salariés les plus compétents techniquement, mais pas obligatoirement aptes, par exemple, à l'empathie voire à la pédagogie.

Enfin, le tutorat d'intégration peut s'exercer conjointement au tutorat de qualification. Chacun de ces modèles de tutorat ne s'exerce pas de façon exclusive. En effet, par exemple, dans le contexte d'un contrat d'apprentissage, la réussite de la période d'intégration est souvent essentielle pour le bon déroulement global de la période d'apprentissage. De plus, pour un jeune, ce référent professionnel qu'est le tuteur d'intégration, voire de qualification, représente généralement le premier modèle professionnel. Ainsi, ce dernier peut influencer la suite de la carrière de l'individu.

3.3.2.3 Le tutorat d'insertion

Le diagramme de causalité de la figure 3.8 traduit les analyses réalisées et les influences causales directes observées (schématisées par la présence des flèches).

Figure 3.8 : Le diagramme de causalité du tutorat d'insertion.



La question de la place du tutorat dans l'accompagnement des publics en difficultés se pose de plus en plus dans la mise en place des politiques publiques. Les chômeurs de longue durée, les jeunes sans qualification, les individus sortis du marché du travail et les personnes en situation d'exclusion tiennent une place prioritaire dans les politiques publiques. Dans cette perspective, les pouvoirs publics mettent en place des **situations de formation non qualifiantes** où le tutorat joue un rôle essentiel pour ces publics considérés comme menacés et prioritaires. Néanmoins, face à la densité et à la complexité des dispositifs d'insertion professionnelle existants, certaines entreprises envisagent des coûts d'insertion élevés.

Par ailleurs, ayant souvent connu des expériences d'emploi ou de formation infructueuses, ces publics ont des représentations négatives des entreprises et, plus largement, du monde du travail. Parallèlement et souvent par manque d'information et d'habitude, les entreprises peuvent avoir des idées préconçues face à ces publics :

> *« Les dispositifs d'insertion sont encore trop méconnus des employeurs, les coûts sont souvent surestimés* […] *les jeunes ont peur de ne pas être dans de vraies situations de travail* […] *les jeunes ont parfois développé une image négative de l'entreprise* […] *les entreprises ont une image négative de ces jeunes »* EXP*INSER7.

Pour la plupart des dispositifs existants, les activités des individus en entreprise seront suivies par un tuteur. Le **tutorat d'insertion** permet à un individu, en difficulté d'insertion, d'acquérir une expérience pour qu'il soit inséré ou réinséré dans la vie professionnelle :

> *« Il y a tous les problèmes avec ces populations, le tutorat est une des grandes solutions »* Journal de bord – *Entreprise J.*

D'ailleurs, Le Boterf (2000 : 179) précise que ces individus *« n'arrivent pas à se percevoir comme détenteurs de savoir ou savoir-faire »* et *« il n'y a engagement pertinent dans l'activité que si le sujet a une relation positive avec soi-même »*.

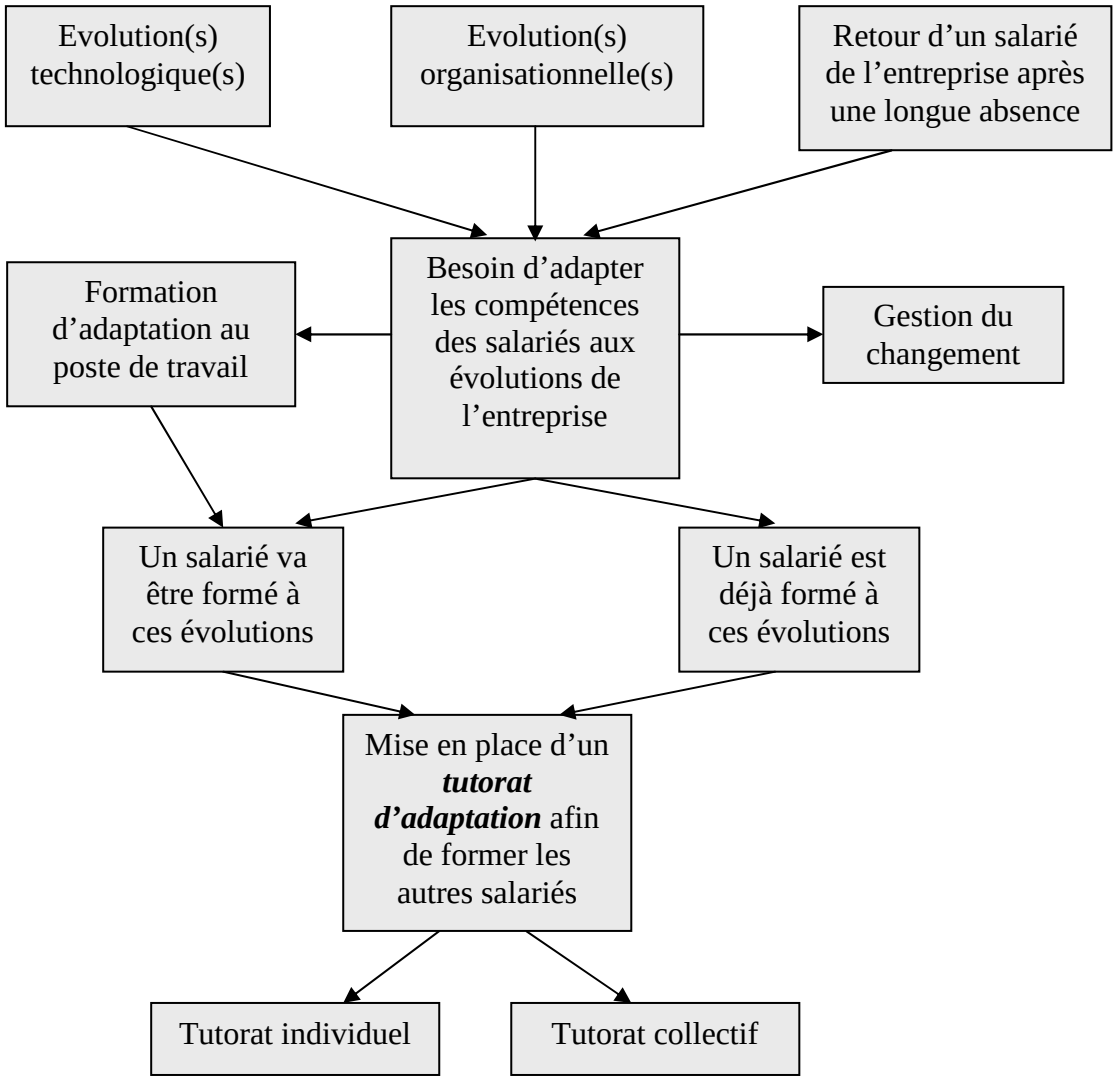
Ce type de tutorat est parfois assimilé à un **tutorat de socialisation**, tant l'objectif est davantage de travailler sur le développement de savoir-être que de véritables savoir-faire : *« cette immersion a essentiellement pour fonction de faire acquérir des attitudes, des normes et des comportements, de produire des effets de socialisation professionnelle et/ ou sociale »* (Barbier, 1996 : 16).

Le tutorat d'insertion permet ainsi une immersion importante en situation de travail, un **développement notable de l'employabilité et du degré de socialisation professionnelle**.

3.3.2.4 Le tutorat d'adaptation

Le diagramme de causalité de la figure 3.9 traduit les analyses réalisées et les influences causales directes observées (schématisées par la présence des flèches).

Figure 3.9 : Le diagramme de causalité du tutorat d'adaptation.



La réalisation du tutorat est confrontée à la contradiction essentielle de tous les dispositifs de formation en situation concrète de travail : celle de la **concurrence entre formation et production** (Gérard, 1997). En effet, entre travail et formation, les tuteurs sont souvent davantage concernés par la logique de production. Il est généralement attendu d'eux qu'ils rendent l'apprenant opérationnel au plus vite. Ces impératifs de production et d'amélioration des performances, cette obligation continuelle de travail expliquent que l'on consacre peu de temps aux activités de réflexion sur le travail et que les interactions avec d'autres salariés soient assez rares.

Les problématiques de conciliation entre formation et production se révèlent généralement à travers des situations de tutorat "spontané" qui se pratiquent dans tous les milieux professionnels selon les initiatives et interactions qui s'opèrent entre salariés, apprenants et employeurs. Ces activités tutorales sont généralement peu formalisées et concernent de nombreux salariés au sein de l'entreprise :

> *« Nous voulons essaimer la formation à l'intérieur de l'entreprise grâce au tutorat* […] *toute l'entreprise a un rôle à jouer dans le tutorat* […] *immergés sur le chantier, les salariés mémorisent mieux la formation et mettent en œuvre directement sur le chantier »* EXP*TP8.

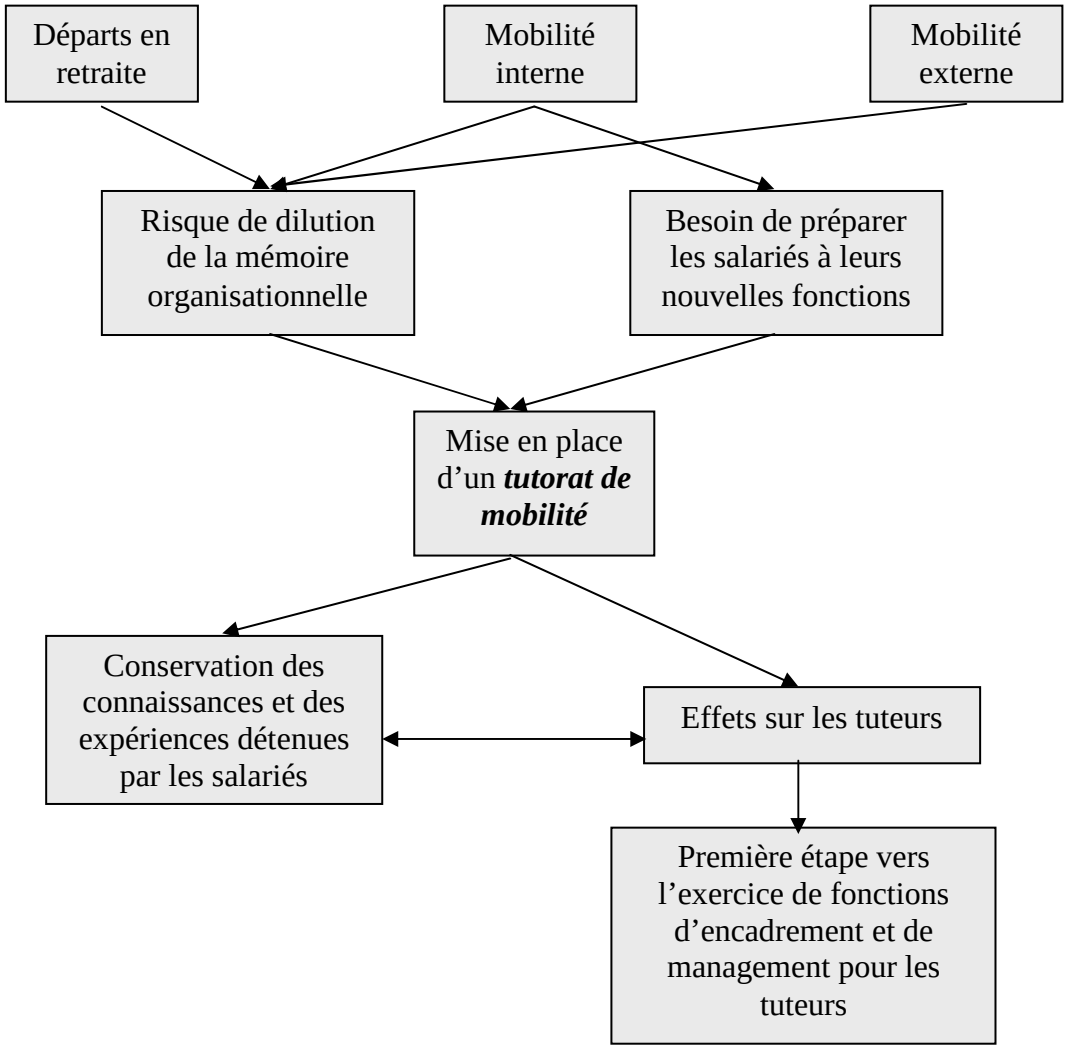
La concurrence entre formation et production peut également apparaître comme une source de dynamique particulièrement favorable lorsque le tutorat aboutit à l'optimisation de la performance et de la compétence. Les difficultés et les problématiques relatives à la mise en œuvre effective de ce modèle de tutorat se situent donc à trois niveaux :

1. celui de **l'action** à réaliser en tant que tuteur pour effectuer tout ou partie d'une activité de tutorat ;
2. celui de **la préparation** ou de l'organisation de cette action ;
3. celui de **la coordination** des actions avec d'autres salariés qui peuvent éventuellement exercer temporairement des missions liées au tutorat dans l'organisation.

3.3.2.5 Le tutorat de mobilité

Le diagramme de causalité de la figure 3.10 traduit les analyses réalisées et les influences causales directes observées (schématisées par la présence des flèches).

Figure 3.10 : Le diagramme de causalité du tutorat de mobilité.



Il existe plusieurs types de raisons pour lesquelles les entreprises ont besoin de "gérer leurs connaissances" :

- des salariés qui arrivent à l'âge de la retraite, et, comme le souligne Prax (2005 : 39), *« on ne peut pas remplacer quelqu'un du jour au lendemain »* ;
- des salariés qui sont mobiles (il semble alors important de capter leurs connaissances et leurs expériences), ce qui présente le risque de "dilution" de la mémoire organisationnelle (Pourquery, 2001).

Les activités caractérisant le tutorat ne sont pas sans effet sur les personnes qui les exercent. L'accès au rôle de tuteur peut, par exemple, représenter une première étape vers des fonctions d'encadrement et de management (Jedliczka, Delahaye, 1994). De plus, l'exercice de la

mission de tuteur participe au développement de compétences nouvelles et à la connaissance d'un système de formation nouveau :

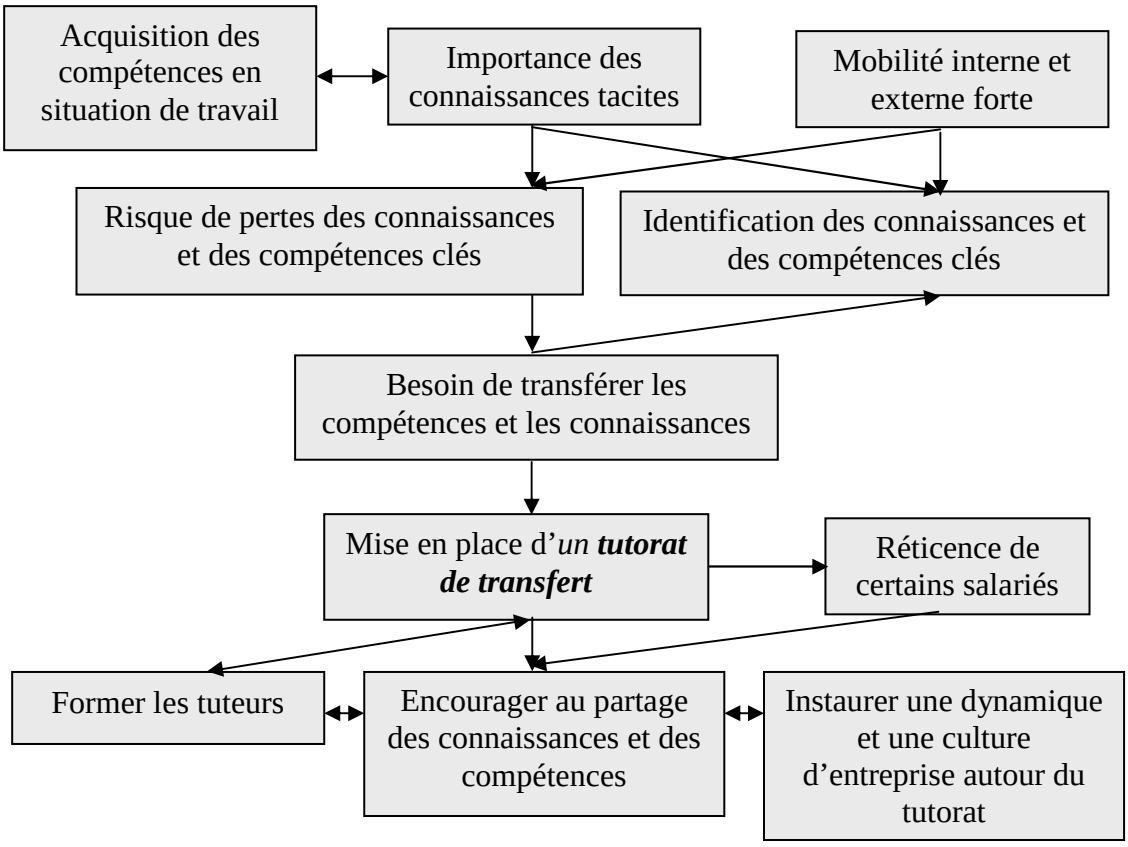
> *« On a plus de recul par rapport à notre travail quotidien, on est obligé de rompre avec la routine* […] *j'ai découvert que je savais faire plein de choses, on ne le sait pas quand on est dans la routine et qu'on a des gestes automatiques »* EXP*COND3.
>
> *« Les équipes de travail évoluent régulièrement et les connaissances se diluent avec elles »* EXP*TEL6.
>
> *« Quand les salariés changent d'équipes de travail, ils transmettent leurs connaissances »* EXP*TP8.

L'utilisation du tutorat comme pratique de préparation à la mobilité d'un salarié apparaît de façon transversale dans les différents modèles de tutorat présentés. Il peut s'agir, par exemple, de préparer un salarié aux nouvelles fonctions qu'il va intégrer à la suite d'une formation qualifiante. En outre, le tutorat de mobilité concerne à la fois la transmission de connaissances (liées notamment aux nouvelles missions qui vont être confiées au tutoré) et le développement d'un contexte facilitant l'acquisition de nouvelles compétences. Le tutorat concerne donc ici à la fois des connaissances, des compétences, voire un métier.

3.3.2.6 Le tutorat de transfert

Le diagramme de causalité de la figure 3.11 traduit les analyses réalisées et les influences causales directes observées (schématisées par la présence des flèches).

Figure 3.11 : Le diagramme de causalité du tutorat de transfert.



Traditionnellement et en raison de la spécificité du secteur, les compétences des métiers des travaux publics s'acquièrent principalement en situation concrète de travail. Ces métiers, au niveau des ouvriers professionnels, s'exercent presque exclusivement sur des chantiers qui présentent autant d'ouvrages que de prototypes techniques différents.

Si de nombreuses entreprises disposent d'archives (rapports, courriers, bilans, etc.), le contexte parfois délicat dans lequel elles s'inscrivent (plans sociaux, mobilité interne et externe forte ou départs en retraite massifs) explique que ceux qui sont capables d'interpréter ces données et ces informations, et de les replacer dans leur contexte d'élaboration, ne se trouvent plus dans l'organisation. En outre, certaines connaissances sont difficilement formalisables. A ce titre, les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997), présentés dans le chapitre 2, sont intéressants puisqu'ils insistent sur l'importance des connaissances tacites et les processus qui favorisent leur diffusion, tels que les logiques de fonctionnement du tutorat.

Ce modèle de transfert, comme celle de la mobilité, est présent dans toutes les autres formes de tutorat analysées :

> *« La richesse de l'entreprise, ce sont ses hommes, ce sont les compétences acquises dans l'entreprise, c'est sûr qu'on n'a pas envie de les perdre et comment on peut les transmettre : par le tutorat, donc c'est vraiment une culture et une dynamique d'entreprise »* EXP*COM1.
>
> *« Certains acteurs peuvent émettre des réticences à l'idée de transmettre leurs savoirs* […] *il faut les encourager à transmettre leurs connaissances »* EXP*FC2.
>
> *« Le tutorat nous permet de lutter contre la perte des savoirs professionnels* […] *trop de savoirs et de connaissances se perdent encore avec le départ d'une personne »* EXP*TP8.
>
> *« Toutes les connaissances ne sont pas intéressantes pour l'entreprise* […] *il faut commencer une réflexion sur les connaissances détenues par l'entreprise* […] *nous travaillons collectivement sur les objectifs de la gestion des connaissances »* EXP*FC2.

Par ailleurs, le tutorat de transfert peut être considéré comme un facilitateur de la **gestion de la relève**. Néanmoins, Guerfel-Henda (2005 : 5) souligne que « *les personnes âgées ne sont jamais remplacées par des « jeunes » ; dans la majorité des cas, les départs en nombre des salariés les plus âgés provoquent une vague de mobilité qui affecte l'ensemble des effectifs* ». Dans ce sens, le tutorat de transfert est à rapprocher du tutorat de mobilité.

De manière générale, le tutorat est une dimension essentielle d'une politique de gestion de la relève efficace :

> *« il faut instaurer une culture et une dynamique d'entreprise autour de la gestion de la relève »* Extraits du journal de bord – *Entreprise J.*

Transversalement aux différents modèles de tutorat qui viennent d'être détaillés, il faut souligner que la mission de tuteur est exigeante et ne peut pas s'improviser. **La formation du futur tuteur est primordiale**. En effet, les candidats aux fonctions de tuteur ne sont pas obligatoirement pédagogues. C'est, entre autre, pour cette raison qu'une formation est utile, voire indispensable. Certes, les pratiques de tutorat ont une origine ancienne et elles ont paru souvent évidentes à ceux qui les ont mises en œuvre. Mais, leur tâche aurait sans doute été plus aisée s'ils s'étaient appuyés sur une formalisation de ce qui leur était demandé dans un rôle nouveau et relativement inconnu pour eux (Sabon, 1994).

Dans le secteur des travaux publics, la formation est assurée en partenariat avec l'AREF (Association Régionale Emploi et Formation) BTP. Les salariés ayant suivi cette formation peuvent prétendre à intégrer l'Ordre des Tuteurs des travaux publics. Ce cursus pédagogique a été créé, en 1995, par la branche professionnelle avec l'aide de l'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF). Cet élément semble intéressant dans la mesure où il montre l'importance du tutorat dans le secteur du BTP depuis plus d'une dizaine d'années et il atteste du rôle de l'AOCDTF avec des partenaires institutionnels.

– SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3 –

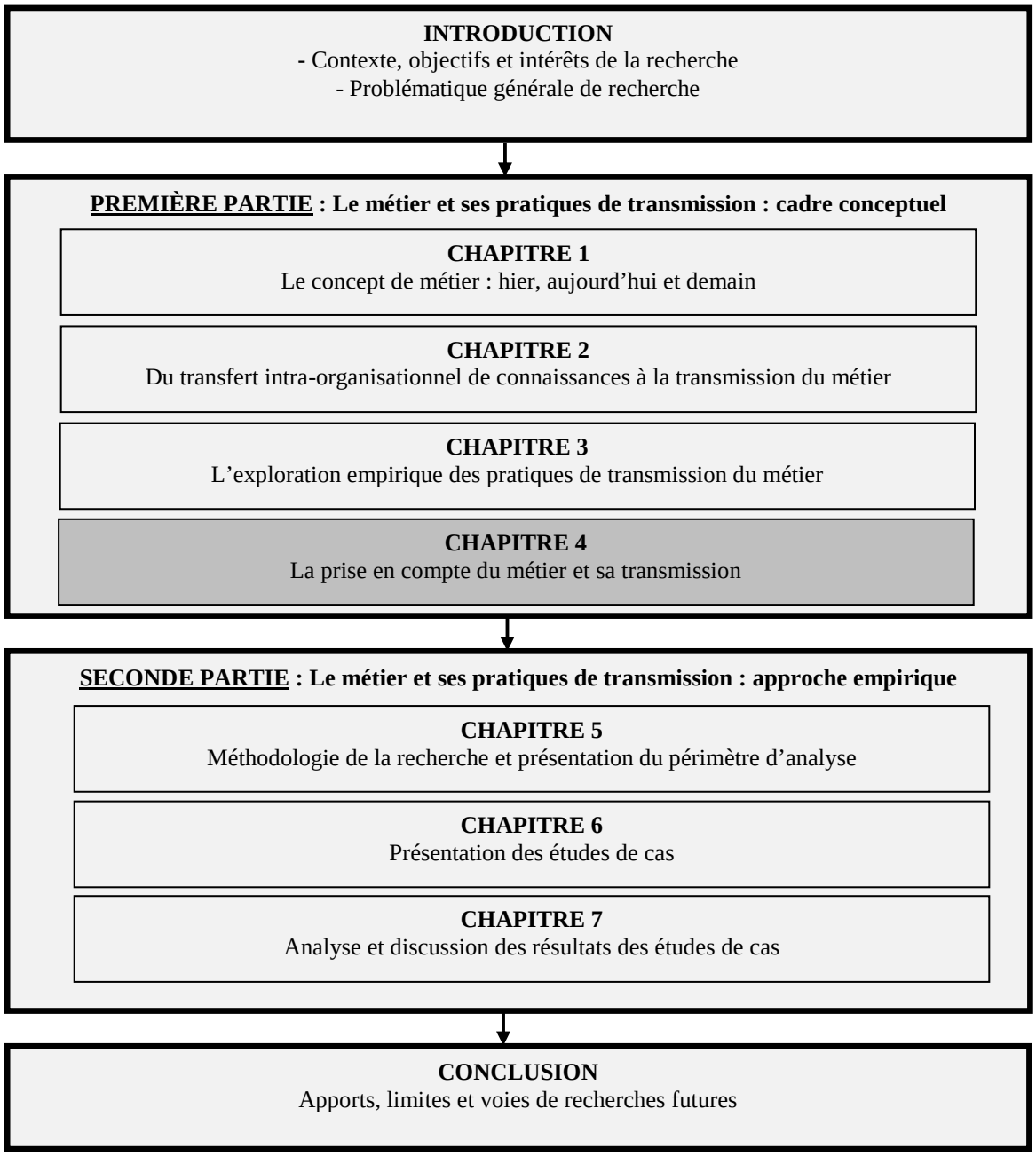
Ce troisième chapitre s'intéresse à une pratique spécifique de transmission du métier : le tutorat d'entreprise. Dans ce cadre, une **étude de cas exploratoire** est tout d'abord mise en œuvre dans le secteur d'activité du bâtiment et des travaux publics. Celle-ci vise, principalement, à relever les enjeux managériaux de la pratique tutorale et à identifier et comprendre la réalité des pratiques liées au tutorat d'entreprise. Afin d'enrichir cette étude de cas exploratoire, des entretiens sont conduits auprès d'un échantillon de neuf **acteurs-experts** appartenant à des secteurs diversifiés. Les résultats obtenus permettent, notamment, de préciser la notion de tutorat d'entreprise et de souligner les réalités que recouvrent les différents modèles de tutorat (l'intégration, la qualification, l'adaptation, l'insertion, la mobilité et le transfert).

Compte tenu de la pluralité des modèles de tutorat, de la diversité des contextes dans lesquels ceux-ci s'exercent et des représentations disparates du tutorat suivant les personnes interrogées, le terme, plus englobant, de **"pratique de transmission du métier"** apparaît plus pertinent pour la suite de cette recherche en recouvrant les différents modèles de tutorat analysés dans ce chapitre.

A partir des résultats de la revue de littérature et de la phase exploratoire, un lien subtil semble unir l'individu et les collectifs de l'organisation face aux pratiques de transmission du métier. Néanmoins, les travaux actuels ne permettent pas de comprendre la nature de ce lien et les enjeux que cela implique pour les parties prenantes à la transmission. Ainsi, notre projet de recherche consiste à mieux articuler ces différents éléments.
Le chapitre 4 constitue l'étape suivante de la thèse qui permet de présenter le cadre conceptuel de la thèse et la problématique de la recherche.

CHAPITRE 4. La prise en compte du métier et sa transmission

Figure 4.1 : Positionnement du chapitre 4 dans la thèse.



INTRODUCTION

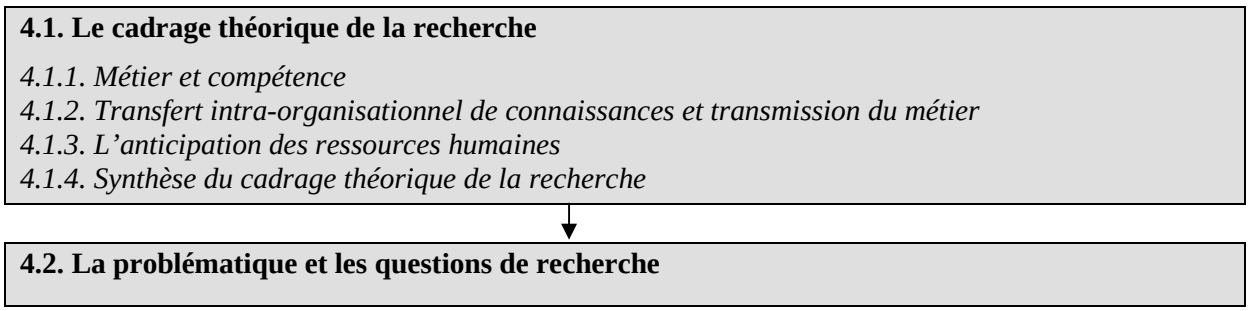
Dans les premiers chapitres de cette thèse, nous nous sommes attachée à étudier la littérature inhérente aux pratiques de transmission du métier. Une étude exploratoire nous a permis de circonscrire cet objet de recherche.

Dans ce quatrième chapitre, en croisant la littérature issue de plusieurs champs disciplinaires, **la sociologie et l'histoire** pour le métier, **le management stratégique** pour le transfert intra-organisationnel de connaissances, **la gestion des ressources humaines** pour le management des compétences, nous exposons les intérêts et les questionnements issus de la confrontation de ces différents champs. L'association de ces travaux de recherche aboutit à un cadre théorique qui souligne les différents niveaux et implications du métier, notamment en termes de management par les compétences au sein des organisations. Il invite à mettre en avant les caractéristiques du métier au cours du processus de transmission.

L'ensemble des éléments constitutifs de notre problématique de recherche fait ainsi l'objet d'une analyse dans la première section de ce chapitre (4.1). Notre réflexion s'appuie sur ce qui peut nous permettre de mieux comprendre et de mieux caractériser les pratiques de transmission du métier et leurs différentes implications. Nous souhaitons ainsi articuler ces dimensions qui ne le sont pas dans la littérature actuelle. Ce cadre théorique met en lumière, dans une seconde section, les questions de recherche qui permettent de décliner notre problématique (4.2).

La figure 4.2 présente le plan du chapitre.

Figure 4.2 : Plan du chapitre 4.



4.1 LE CADRAGE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

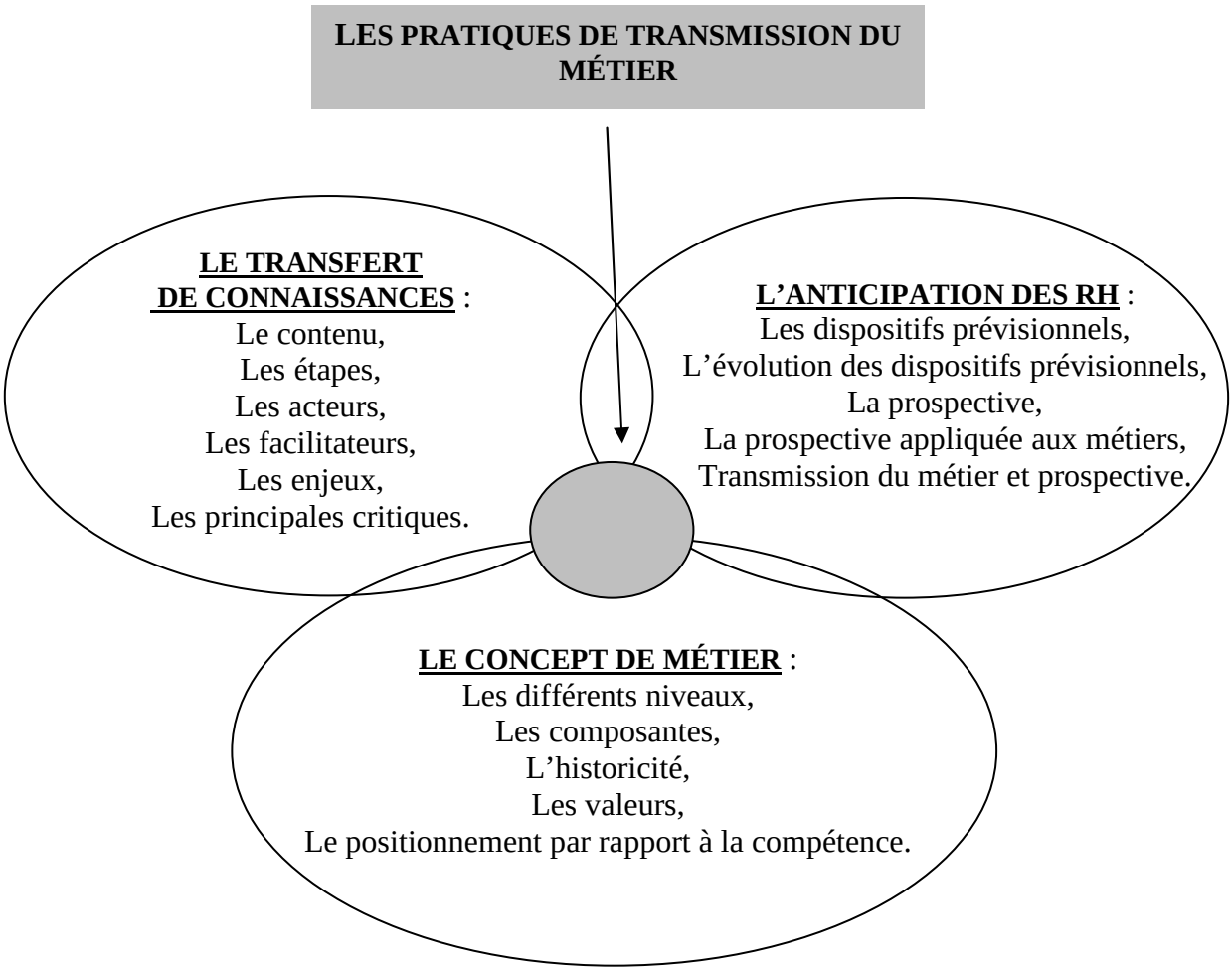
Le cadre théorique de la recherche s'inscrit dans la continuité de la revue de littérature des deux premiers chapitres de cette thèse et de l'exploration empirique du troisième chapitre. Il constitue la grille au travers de laquelle la littérature et les données empiriques sont appréhendées dans la suite de cette recherche.

Le cadre théorique de cette thèse est positionné à l'intersection de trois champs :

- **le concept de métier** (4.1.1) : le premier chapitre de cette thèse met en lumière les différents niveaux du métier, ses principales composantes, son historicité et les valeurs véhiculées par ce concept. Nous nous intéressons, dans ce troisième chapitre, aux interactions possibles entre le métier et la compétence notamment aux niveaux individuels et collectifs ;
- **le transfert intra-organisationnel de connaissances** (4.1.2) : le deuxième chapitre de cette thèse s'intéresse au contenu, aux étapes, aux acteurs, aux facilitateurs et aux enjeux du processus de transfert de connaissances. Il effectue également le lien avec la transmission du métier. Néanmoins, pour ce troisième chapitre, nous mettons en exergue les critiques du transfert intra-organisationnel de connaissances qui enrichissent et justifient notre intérêt pour les pratiques de transmission du métier ;
- **les dispositifs d'anticipation des ressources humaines** (4.1.3) : étant donné l'intérêt de cette recherche pour la transmission, la revue de littérature des premiers chapitres montre également qu'il est important de prendre en considération une autre variable : celle du temps. Introduisant une dimension temporelle, cette recherche s'inscrit dans une démarche d'anticipation des ressources humaines appliquée aux métiers. Cette dernière est destinée à appréhender les devenirs possibles des métiers et de leurs composantes. Ce quatrième chapitre permet de développer les arguments qui amènent à positionner cette recherche par rapport à un dispositif spécifique d'anticipation des ressources humaines : la prospective des métiers.

La figure 4.3 reprend l'ensemble des éléments qui viennent d'être cités.

Figure 4.3 : Le cadrage théorique de la thèse.



4.1.1 Métier et compétence

Le concept de compétence occupe une place importante en gestion des ressources humaines comme en management stratégique (Cazal, Dietrich, 2003). Néanmoins, ces deux disciplines ont deux approches différentes de ce concept. Ainsi, les raisons qui amènent à envisager cette recherche dans le contexte de la gestion des ressources humaines sont d'abord explicitées (4.1.1.1). Ces points permettent de préciser l'articulation retenue entre métier et compétence. Et nous pouvons ensuite définir la nature des collectifs au sein desquels ces compétences évoluent et s'actualisent (4.1.1.2).

4.1.1.1 L'articulation entre métier et compétence

En stratégie, la compétence s'intéresse à **un niveau macro**, il s'agit essentiellement des compétences organisationnelles qui permettent d'asseoir un avantage concurrentiel (Cazal, Dietrich, 2003 ; Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, 2009). On s'intéresse ainsi à l'évolution de l'entreprise sur son marché (Aubret *et al.*, 2002). Tandis que la gestion des ressources humaines concerne davantage **un niveau micro** avec les compétences individuelles et, de plus en plus, **un niveau meso** avec le développement des travaux sur les compétences collectives (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, 2009). Plusieurs disciplines se sont intéressées aux compétences collectives : l'ergonomie, la sociologie, la psychologie et la gestion (Arnaud, 2007). La compétence collective est souvent définie par rapport au niveau individuel et au niveau organisationnel (Retour, Krohmer, 2006 ; Collin, Grasser, 2009). Plus largement, elle fait référence aux problématiques liées à la coordination du travail dans les groupes (Amherdt *et al*., 2000).

Dans le cadre de cette recherche, l'attention se porte essentiellement sur les **relations existantes entre le niveau micro et le niveau meso d'analyse de la compétence**, et donc entre le niveau individuel et collectif de la compétence. En effet, la transmission du métier s'exerce entre individus qui évoluent au sein de collectifs de travail où peuvent se développer des compétences collectives.

Afin de préciser la distinction compétence individuelle, compétence collective et compétence organisationnelle, la figure 4.4 (p. 138) présente sept types de compétences qui peuvent être repérés à travers quatre niveaux d'analyse : **individu, équipe, organisation, inter-organisationnel** (Retour *et al*., 2009). Les compétences organisationnelles ne sont pas forcément stratégiques. *« La compétence inter-organisationnelle peut rassembler des acteurs travaillant à plusieurs centaines de kilomètres les uns des autres ; elle devient territoriale quand elle se réfère à une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive »* (Retour *et al*., 2009 : 212). La compétence environnementale se situe à l'un de ses niveaux mais à l'extérieur de l'organisation considérée.

Figure 4.4 : Les compétences : quatre niveaux, sept types différents.

Inter-orga	Compétence inter-orga qui peut être territoriale	Compétences environnementales
Entreprise/orga	Compétence orga dont compétence stratégique	
Equipe	Compétence collective	
Individu	Compétence individuelle	

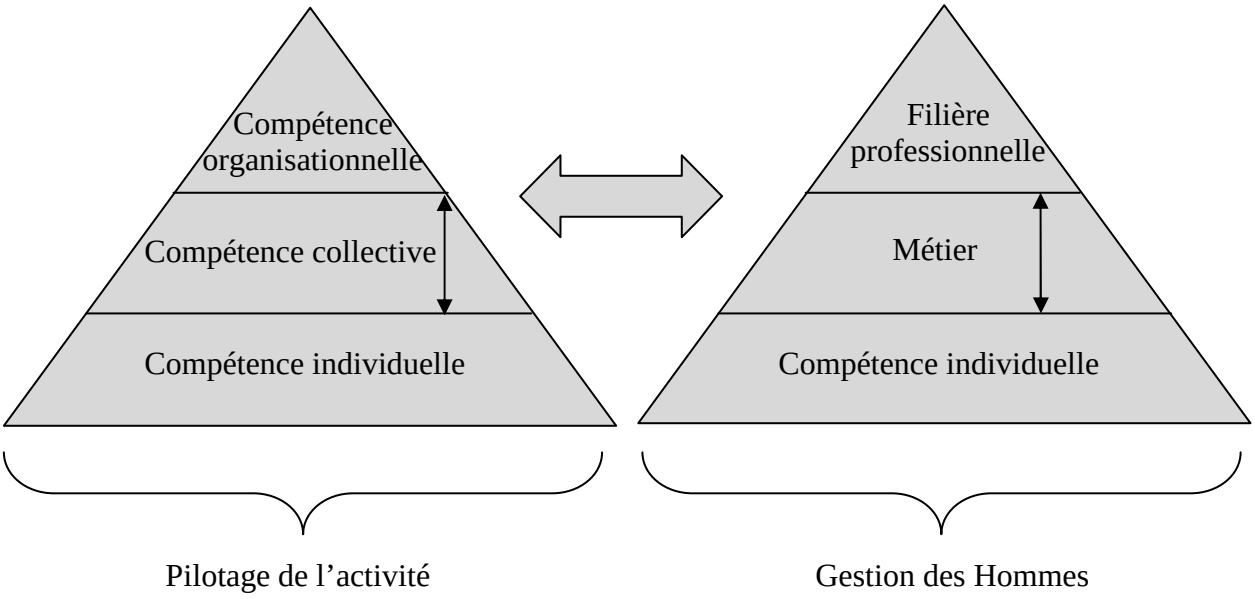
Source : adapté de Retour et al. (2009 : 212).

Nous considérons ici la compétence comme une des composantes du métier. Le premier chapitre rappelle les imbrications existantes entre le concept de métier et celui de compétence. Dans cette perspective, Mérindol *et al*. (2009 : 332) soulignent que **le métier présente une plus grande stabilité que la compétence**, notamment à un niveau collectif : *« le métier doit avoir une certaine stabilité car il est un référent en termes de trajectoires professionnelles ou de gestion des carrières. A contrario, la compétence collective est une catégorie analytique qui renvoie à des problématiques de gestion opérationnelle, organisationnelle et stratégique »*.

Néanmoins, pour Zarifian (2004), **la compétence ne se substitue pas au métier.** Elle offre une nouvelle perspective d'analyse que nous souhaitons enrichir dans le cadre de cette thèse. *« Les analyses en terme de métier et de compétence collective ne s'excluent pas mutuellement.* ***Le défi réside à réconcilier les deux logiques*** *ou plus exactement à les dissocier pour mieux les articuler »* (Mérindol *et al*., 2009 : 332).

La figure 4.5 (p. 139) vient préciser l'articulation entre métier et compétence retenue dans cette thèse.

Figure 4.5 : L'articulation entre métier et compétence.



Source : adapté de Mérindol et al. (2009 : 333).

4.1.1.2 L'activité collective

Nous proposons ici de définir plus précisément les différentes formes de collectifs à l'échelle desquels les compétences individuelles s'exercent et s'actualisent. Une définition plus rigoureuse de l'action collective apparaît nécessaire (Monti, 2002 ; Mérindol *et al*., 2009).

Le métier collectif dépend de **ce que l'on considère comme collectif de travail** et aux contours de celui-ci (Bataille, 2001). Ce dernier ne coïncide pas forcément avec l'équipe de travail (Bataille, 2001). En outre, il existe aujourd'hui une réelle valorisation du travail collectif sans que l'on en connaisse réellement les ressorts et les processus sous-jacents (Wittorski, 2000). En effet, *« le travail collectif, hier encore clandestin, est aujourd'hui officialisé »* (Krohmer, 2005 : 18).

De manière générale, le **collectif de travail** est défini de la façon suivante par Cru (1995)[28] : il faut *« simultanément, plusieurs travailleurs, une œuvre commune, un langage commun, des règles de métier, un respect durable de la règle par chacun, ce qui impose un cheminement individuel qui va de la connaissance des règles à leur intériorisation »*.

[28] Cité par Clot (2008 : 147).

Au cours de leur travail, les individus sont amenés à évoluer dans des collectifs différents (Chédotel, 2004). L'organisation comprend plusieurs types de groupes qui peuvent être définis par la nature de l'apprentissage qu'ils suscitent et le comportement collectif (Peillon *et al*., 2006). **Un collectif de travail n'est pas un phénomène stable** et ne produit pas systématiquement une compétence collective. *« La création d'un collectif repose sur les multiples interactions entre les membres qui le composent mais, simultanément, les compétences collectives ont des impacts sur le développement des membres du collectif »* (Retour *et al*., 2009 : 214).

Bataille (2001) décline différents **indicateurs du travail collectif** (tableau 4.1).

Tableau 4.1 : Les indicateurs concernant le travail collectif.

Travail	Critères utilisés	Indicateurs
Collectif	Interaction : conscience d'une complémentarité des actes ; coopération effective au sein d'une équipe.	La personne mentionne l'influence de ce qui est fait à un poste sur les autres.
Collectif si problème	Travail individuel, mais collectif en cas de problème.	La personne mentionne une entraide en cas de problème.
Peu ou pas collectif	Travail collectif en cas de problème, mais sur une partie de l'équipe.	La personne mentionne une entraide limitée.
	Travail individuel.	La personne ne signale pas d'entraide.

Source : adapté de Bataille (2001 : 73).

De la Garza et Weill-Fassina (2000)[29] suggèrent les différentes formes que peut prendre le travail collectif : la coactivité, la coaction, la coopération, la collaboration, l'entraide. **La coopération dans un collectif de travail ne se décrète pas, elle se construit**. Elle comporte l'idée de participation à une œuvre commune (Pesqueux, 2009). Elle dépend des hommes et du contexte dans lequel ils opèrent (Picq, 2008). La **confiance** est considérée comme une condition de la réalisation de la coopération *« dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres car le contrôle sur les résultats suffit, le contrôle sur le processus pouvant se réduire à de la simple vigilance »* (Pesqueux, 2009 : 263). Afin qu'il y ait collectif de travail autour du métier, la coopération doit pouvoir perdurer à travers **la mémoire collective de gestes et de représentations** (Clot, 2008). Cette dernière peut être qualifiée de

[29] Cité par Clot (2008 : 146).

genre professionnel qui désigne *« ce canevas de « prêts à agir » qui fait, justement défaut au nouveau venu dans un milieu de travail, même s'il a appris à la perfection les modes opératoires et les techniques en formation »* (Prot, 2007 : 23).

Pour Fillol (2006 : 302), **l'appartenance à un collectif peut être subie, décidée ou provoquée.** Un collectif "subit" traduit le caractère obligatoire de l'intégration d'un individu dans un collectif. Lorsqu'un individu est introduit dans une organisation, il appartient de fait à différents collectifs : groupe de travail, équipe, unité, corps de métier, etc. Dans ce cas, c'est la structure formelle de l'organisation qui impose l'appartenance à un collectif. Le collectif décidé correspond à une situation où l'individu peut décider librement d'appartenir. C'est l'exemple des communautés de pratiques. Des individus peuvent également provoquer la création d'un collectif. Il s'agit notamment des différents réseaux.

Pour résumer, dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus spécifiquement aux compétences individuelles et collectives qui se créent et s'actualisent au sein des collectifs plus ou moins formalisés et décidés de l'organisation. Le métier propose une perspective d'analyse complémentaire et intéresse davantage le champ d'action de la gestion des ressources humaines lié aux trajectoires professionnelles des individus.

4.1.2 Transfert intra-organisationnel de connaissances et transmission du métier

Dans le deuxième chapitre, le transfert intra-organisationnel de connaissances a été identifié comme l'une des quatre étapes du management des connaissances conjointement à la création, au stockage et à l'application des connaissances. Cette section est consacrée aux principales critiques identifiées dans la littérature liées au transfert intra-organisationnel de connaissances. Ces éléments viennent justifier l'intérêt de cette recherche pour la notion de transmission du métier.

Plusieurs points ont retenu notre attention : un excès d'instrumentation lié au management des connaissances dans les organisations (4.1.2.1), les relectures possibles du couple connaissance tacite-connaissance explicite (4.1.2.2) et le manque de prise en compte du rôle de l'acteur

dans certaines conceptualisations des processus liés au management des connaissances (4.1.2.3).

4.1.2.1 Un excès d'instrumentation

Le management des connaissances fait aujourd'hui l'objet d'une surabondance d'outils et d'instruments (Grimand, 2006a). En effet, Grimand (2006a : 143) souligne que les projets de management de connaissances ont parfois des difficultés à échapper à ce ***« réductionnisme technologique »*** ; ils font alors l'impasse *« sur la capacité de jugement et d'interprétation des acteurs »*.

Pour Métais et Moingeon (2001), la dimension technologique du management des connaissances, et donc les systèmes d'information (SI), peuvent devenir **des freins à la création de connaissances** et cela pour trois raisons principales :

- les individus peuvent avoir l'illusion de contrôler l'ensemble de l'information grâce à l'utilisation des SI alors qu'il en résulte parfois une **vision partielle de la réalité** ;
- la mise en œuvre des SI suppose la codification de la connaissance. En outre, les connaissances tacites sont difficilement intégrables dans ces outils et instruments technologiques. *« Par ailleurs, la nécessité même de **codifier le savoir de manière poussée pour une utilisation informatique peut nuire à la transmission** »* (Métais, Moingeon, 2001 : 116). Ainsi, l'utilisation d'éléments technologiques influence directement le contenu et l'évolution du portefeuille de connaissances de l'entreprise ;
- **l'utilisation partielle des SI** par les individus entraîne un frein à la diffusion des connaissances dans l'organisation.

Le cadre théorique de cette recherche emprunte au champ du management des connaissances. Néanmoins, nous ne considérons pas, comme objet d'analyse principal, les outils et instruments liés à ce management intra-organisationnel ; notre objet de recherche dépasse ce réductionnisme technologique. Notre positionnement est centré davantage sur l'articulation entre connaissance tacite et connaissance explicite et sur le rôle de l'acteur dans les différentes pratiques de transmission afférentes au management des connaissances.

4.1.2.2 Une relecture de l'articulation entre connaissance tacite et connaissance explicite

Dans le management des connaissances, de nombreux débats ont émergé, à la suite des travaux de Nonaka et Takeuchi (1997), autour de la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite (Dietrich, Weppe, 2009). **Cette approche de la connaissance est une des plus connues mais aussi une des plus mal comprises**, elle entraîne une confusion par rapport aux travaux originaux de Polanyi de 1966 (Tsoukas, 2002).

A travers le processus de conversion de connaissance tacite en connaissance explicite, Grimand (2006a : 145) souligne que *« se trouve ainsi consacrée* ***la fiction d'une conversion fluide et constante*** […] *entre connaissance tacite et explicite comme si il y avait partout des formes tacites, inarticulées, enfouies de connaissance, qui pouvaient être explicitées pour le bénéfice collectif de l'organisation »*. En effet, la conversion de connaissance tacite en connaissance explicite relève d'**une vision partielle du processus de création de connaissances** (Cazal, Dietrich, 2003). Ces auteurs reprennent la distinction de Blackler (1995) : *« embodied, embedded, embrained, encultured and encoded »*, soit la connaissance ancrée dans le corps, embarquée, ancrée dans le cerveau, ancrée dans la culture et encodée. Ces différents types s'opposent à une approche de la connaissance totalement extérieure à l'acteur. Ils existent conjointement dans une organisation et sont en inter-relation.

Afin de repositionner cette distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite, certains encouragent à revenir aux travaux originaux de Polanyi (Ray, Clegg, 2007). En effet, Polanyi (1966 : 4), à travers une citation souvent reprise : ***« we can know more than we can tell »***[30], souligne le caractère difficilement formalisable de la connaissance. Plutôt que d'insister sur la distinction entre deux types de connaissances, les travaux de Polanyi (1966) sont orientés sur le caractère dynamique de la connaissance. Ils visent à dépasser une conception strictement dichotomique de la connaissance et davantage à mettre en exergue **la composante commune à tous les types de connaissances** (Tsoukas, 2002), soit la structure tacite.

Ces différents travaux nous invitent à positionner cette recherche au regard de la connaissance tacite, et donc de **ce que les individus connaissent dans leur métier sans pour autant pouvoir l'exprimer**.

[30] *« nous pouvons en savoir plus que ce que nous pouvons en dire »*.

4.1.2.3 Un retour nécessaire sur l'acteur

Pour Cazal et Dietrich (2003), la majorité des travaux du champ du management des connaissances s'intéresse à la nature de la connaissance au lieu de se concentrer sur le rapport de celle-ci à l'action ; **l'acteur n'est pas intégré au processus de réflexion** : *« l'objectivation du savoir dans le knowledge management a pour corollaire l'exclusion de l'acteur »* (Cazal, Dietrich, 2003 : 9). Ce point révèle l'importance de la prise en compte des individus dans la mise en œuvre des pratiques de transmission du métier.

Néanmoins, plusieurs recherches s'intéressent au **rôle de l'individu** dans les projets de management des connaissances et à l'importance d'un **environnement organisationnel favorable** (O'Dell, Grayson, 1998 ; Grover, Davenport, 2001). Au regard des premiers chapitres de cette thèse, les pratiques intra-organisationnelles de transmission du métier ont comme média principal les individus. Dès lors, le comportement de l'acteur et les pratiques correspondantes sont des variables importantes à prendre en compte pour la suite de cette recherche.

Pour résumer, les critiques du transfert intra-organisationnel de connaissances identifiées sont les suivantes : un excès d'instrumentation, une relecture du couple connaissance tacite-connaissance explicite et un retour nécessaire sur l'acteur. Pour la suite de recherche, ces points révèlent l'importance de :

- dépasser la simple dimension technique du management des connaissances dans les organisations ;
- porter notre attention sur ce que les individus connaissent dans leur métier sans pour autant pouvoir l'exprimer ;
- prendre en compte le rôle de l'acteur dans les pratiques de transmission du métier.

4.1.3 L'anticipation des ressources humaines

La mobilisation des dispositifs d'anticipation des ressources humaines pour construire le cadre de cette recherche se fonde sur deux arguments essentiels :

- La transmission du métier implique la prise en compte de **la variable temporelle**, à la fois du point de vue de la construction de la trajectoire professionnelle des individus concernés et du point de vue du contenu de la transmission et des évolutions envisageables du métier ;
- Dans un contexte incertain et mouvant, **les dispositifs prévisionnels des ressources humaines ont montré leurs limites** (ces limites ont été présentées dans le chapitre 1).

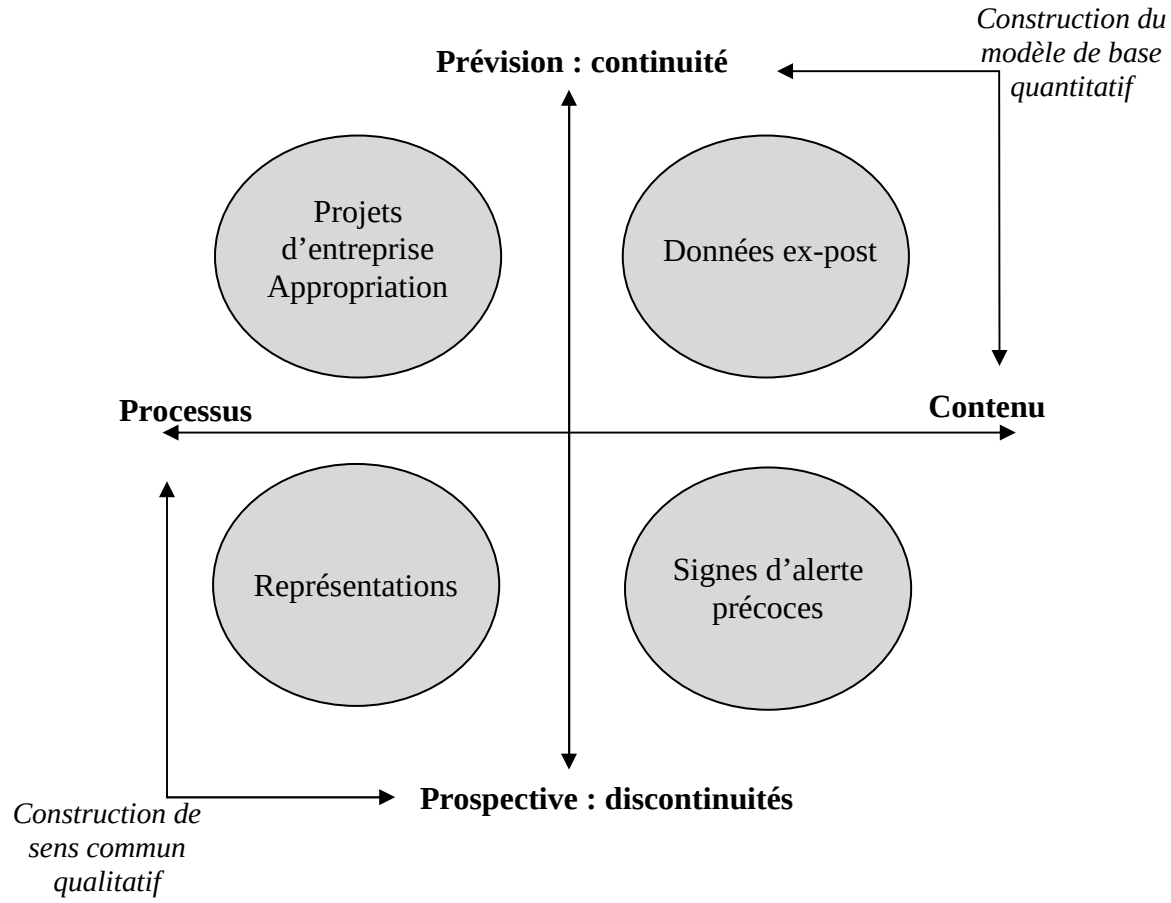
Les limites des dispositifs prévisionnels des ressources humaines, du type GPEC, ont encouragé le développement d'une nouvelle génération de dispositifs d'anticipation des ressources humaines : la prospective des métiers (4.1.3.1). Cette dernière encourage à se focaliser sur une dimension plus qualitative des dispositifs existants (4.1.3.2).

4.1.3.1 Une nouvelle vision des dispositifs d'anticipation des ressources humaines

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre de ce document, lors de ses débuts, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) avait pour objectif principal de calculer le nombre de salariés nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Progressivement, les démarches se sont centrées sur l'individu et son évolution interne et externe à l'entreprise. On est passé d'une vision strictement quantitative à une prise en compte plus qualitative des compétences et des métiers de l'organisation.

Les évolutions récentes de la GPEC, et notamment la loi de modernisation sociale de 2005, marque **le passage d'une logique de simulation à une logique prospectiviste** (Noguera, Lartigau, 2009). Il ne s'agit pas d'une opposition entre prévision et prospective mais davantage d'un continuum (Scouarnec, 2008a ; Thamain, 2009). Ainsi, la prospective des métiers vient enrichir les dispositifs traditionnels de GPEC (cette méthodologie a été présentée dans le premier chapitre de ce document). Notre recherche se positionne dans ce courant théorique et managérial. La figure 4.6 (p. 146) vient préciser ces éléments.

Figure 4.6 : Grille de lecture de l'anticipation par les concepts de prévision et de prospective.



Source : adapté de Duyck, Thamain (2007).

Par rapport aux premières conceptions de la GPEC, la prospective des métiers *« ouvre un spectre de réflexion et d'action quant aux différentes* ***possibilités d'apparition, de transformation ou de disparition des métiers*** *»* (Noguera, Lartigau, 2009 : 300). Sa méthodologie implique les **acteurs-experts** de l'organisation concernée (Boyer, Scouarnec, 2005). Les devenirs possibles des métiers, autrement dit les scenarii envisageables, sont co-construits par ces acteurs-experts exerçant eux-mêmes ce métier ou au contact direct de celui-ci. Les **représentations des acteurs** contribuent à construire l'avenir (Thamain, 2009). Par rapport à notre objet de recherche, un questionnement intéressant ressort de ces points. En effet, il semble pertinent d'explorer le rôle que peut jouer la transmission du métier dans la co-construction des différentes possibilités d'évolution du métier.

Enfin, la prospective des métiers permet un **regain d'intérêt pour le métier** à la fois pour les individus et pour les organisations (Boyer, Scouarnec, 2005, 2009 ; Noguera, Lartigau, 2009).

Le métier est ainsi revalorisé. En effet, cette méthode concerne à la fois les niveaux individuels et collectifs. A titre d'illustration, Mérindol *et al.* (2009) développent une méthodologie de **prospective des métiers fondée sur les compétences collectives**. Cette dernière est constituée de plusieurs étapes : une série d'entretiens préliminaires sur la démarche RH de l'organisation, des entretiens semi-structurés d'une durée comprise entre 1h30 et 3h et des entretiens avec la direction de l'organisation.

4.1.3.2 L'aspect qualitatif des dispositifs d'anticipation des ressources humaines

Dans le cadre de cette recherche, **la dimension qualitative** des dispositifs d'anticipation des emplois, des compétences et des métiers est essentiellement mise en exergue.

Noguera et Lartigau (2009) considèrent que la prospective des métiers permet aux salariés **une prise de conscience plus importante de leurs compétences** mais aussi de leurs possibilités d'évolutions internes ou externes à l'organisation. Ils se réfèrent ici aux problématiques liées à **l'identité au travail** (Sainsaulieu, 1993, 1997). En effet, le métier confère une identité individuelle à celui qui l'exerce mais peut contribuer également à la construction d'identités collectives, suivant des conditions d'accès et d'exercice plus ou moins fortes (Piotet, 2002).

Cette prise en compte de la démarche de prospective des métiers peut introduire au sein des organisations publiques ou privées de nouvelles pratiques managériales centrées sur le management des compétences et des métiers.

4.1.4 Synthèse du cadrage théorique de la recherche

Le cadre théorique de cette recherche est positionné à l'intersection de trois champs : le concept de métier, le transfert intra-organisationnel de connaissances et l'anticipation des ressources humaines. Ces trois champs ont commencé à être explorés dans les premiers chapitres de ce document. La première section de ce chapitre permet de mettre en évidence les **questionnements révélés par la confrontation de ces différents champs**.

Ainsi, plusieurs points sont abordés : l'articulation entre métier et compétence, les critiques du transfert intra-organisationnel de connaissances qui amènent notamment à s'intéresser aux pratiques de transmission du métier et l'intérêt de la prospective des métiers.

La première section de ce chapitre révèle un questionnement intéressant pour la suite de cette recherche. En effet, l'articulation prospective des métiers et pratiques de transmission du métier pourrait permettre de co-construire le métier de demain. Le métier, qui ne concerne que rarement des catégories homogènes d'activités ou de compétences sous-tend cette nécessité de prospective. Dans cette perspective, nombreux sont les facteurs contingents et contextuels qui doivent être pris en considération sur les évolutions tant des métiers individuels que des métiers collectifs.

4.2 LA PROBLÉMATIQUE ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE

L'analyse de la littérature et l'étude exploratoire ont permis de préciser notre objet de recherche. Tout d'abord, nous avons démontré que **le concept de métier** intéresse les gestionnaires. Les apports des disciplines connexes telles que la sociologie, l'histoire ou encore la psychologie ont été identifiés afin de cerner les contours de ce concept. Le métier a également pu être positionné par rapport à une dimension temporelle. Les méthodologies qui permettent d'anticiper **l'avenir des métiers** ont été identifiées.
Ensuite, les éléments clés de la littérature relative au transfert **intra-organisationnel de connaissances** au sein du champ du management des connaissances ont été mis en exergue. Nous avons défini ce processus et fait le point sur les différentes composantes, et notamment les pratiques afférentes. Ces travaux ont été repositionnés par rapport au concept principal de cette recherche : le métier. Dès lors, les développements suivants ont été consacrés aux pratiques de transmission du métier et à leurs caractéristiques clés. L'étude exploratoire a ainsi porté sur une pratique spécifique de transmission du métier : **le tutorat d'entreprise**.
Le **cadre théorique** de cette recherche a été positionné à la rencontre de littérature relative au métier, au transfert intra-organisationnel de connaissances et à l'anticipation des ressources humaines. En effet, notre recherche s'intéresse aux problématiques intra-organisationnelles de

transmission du métier et à leur influence aux niveaux individuels et collectifs de l'organisation. Ces éléments seront positionnés dans une perspective d'**analyse temporelle.**

La problématique que nous allons étudier dans cette recherche est donc la suivante :

Problématique générale de recherche :
En quoi les pratiques de transmission du métier individuel permettent aux acteurs de co-construire le(s) métier(s) collectif(s) ?

Grâce à la revue de littérature et à l'étude exploratoire, **quatre questions de recherche** (QR) sont avancées. Les questions de recherche constituent une expression plus précise et opératoire de la problématique générale (Allard-Poesi, Maréchal, 2004).

QR1 : Quelles sont les pratiques de transmission du métier individuel ? Quelles réalités recouvrent-elles ?

Cette première question de recherche sous-tend essentiellement une analyse descriptive. Elle permet de préciser la nature de notre objet de recherche. L'étude exploratoire a révélé une importante diversité dans les pratiques de transfert et de transmission intra-organisationnelle de connaissances et de compétences. De plus, certaines représentations des acteurs concernés se trouvent en décalage avec les pratiques réelles. Dès lors, les résultats exploratoires invitent à prolonger la réflexion et à dresser un **panorama des pratiques de transmission du métier individuel** et à analyser les différentes **distorsions existantes entre représentations des individus et pratiques réelles et contextualisées**.

QR2 : Comment se construit le métier collectif ? Quelles sont ses composantes ?

Une mise en perspective théorique nous a permis de mettre en exergue les différents niveaux d'analyse du concept de métier : le métier individuel, le métier d'entreprise et le métier sectoriel. Selon Boyer et Scouarnec (2009), le métier d'entreprise est à rapprocher de la notion de compétence collective. Nous proposons ainsi d'**analyser le métier collectif conjointement à la compétence collective**. Le binôme métier/compétence représente la variable clé d'analyse.

QR 3 : Comment les acteurs peuvent-ils envisager le devenir du métier collectif ?

Dans le prolongement de la seconde question de recherche, notre objectif est de comprendre le rôle des acteurs dans la **co-construction de l'ensemble des devenirs possibles du métier collectif**, autrement dit, il s'agit de s'interroger sur le rôle des acteurs dans l'identification et la construction des devenirs possibles du métier collectif.

QR 4 : Comment les pratiques de transmission du métier peuvent-elles influencer le devenir des métiers ?

Dans le prolongement direct de la question de recherche 3, nous pensons que les pratiques de transmission du métier sont des éléments clés de la construction du devenir de ces métiers. En effet, la revue de littérature ainsi que les premières observations et entretiens effectués lors de la phase exploratoire de cette recherche ont montré que les pratiques de transmission s'appuient à la fois sur **l'histoire et le présent des métiers**.

Pour résumer, nous considérons, dans cette recherche, que les pratiques de transmission du métier individuel, loin de se réaliser uniquement de manière univoque et formalisée, s'établissent dans une dynamique temporelle à travers les rencontres répétées des différents acteurs. A partir de l'analyse de la littérature et d'une étude empirique exploratoire, nous suggérons que la transmission du métier individuel en situation concrète de travail, à travers une diversité de pratiques (tutorat, parrainage, mentorat, compagnonnage, etc.), permet de développer un cadre générateur de construction du métier collectif.

Etudier le fonctionnement des pratiques de transmission du métier doit nous permettre d'éclairer la manière dont les composantes du métier individuel et collectif se forment, se stabilisent et évoluent. Ce travail nous amènera à développer des propositions concrètes visant l'amélioration de la conduite des pratiques de transmission du métier en situation de travail.

- SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4 -

Les deux premiers chapitres de notre revue de littérature s'articulent autour des concepts de métier, d'anticipation des ressources humaines, de transfert intra-organisationnel de connaissances et de transmission du métier. L'étude exploratoire permet de circonscrire davantage l'objet de cette recherche. L'ensemble de ces développements nous a permis de proposer un cadre de recherche pour notre problématique.

Dans un premier temps, nous précisons **le cadre théorique**. Ce dernier intègre le management des compétences et des métiers, les critiques du transfert intra-organisationnel de connaissances qui illustrent l'intérêt pour les pratiques de transmission du métier et les dispositifs d'anticipation des ressources humaines.

Dans un second temps, **nous précisons notre problématique en quatre questions de recherche**. Ces dernières émanent de l'analyse de la littérature et l'étude exploratoire. Elles portent respectivement sur les pratiques de transmission du métier individuel, la notion de métier collectif, le rôle des acteurs dans la co-construction de l'ensemble des devenirs possibles du métier et l'influence des pratiques de transmission du métier dans la démarche de prospective des métiers.

- SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE –

Dans la première partie, nous nous sommes attachés à étudier la littérature inhérente à notre objet de recherche : **les pratiques de transmission du métier**. Les chapitres de la revue de littérature sur le métier et ses pratiques de transmission ont mis en exergue des problématiques spécifiques de notre objet. Il s'agissait pour nous de trouver les éléments pertinents pour la compréhension des pratiques de transmission du métier et de mieux caractériser les enjeux aux différents niveaux de l'organisation.

Le **premier chapitre** a permis de présenter une revue de littérature sur notre objet d'analyse : le concept de métier. Ces premiers points nous ont permis d'aborder cet objet comme un concept chargé d'une historicité forte et de sens pour les individus. La littérature relative au métier nous a permis de retenir une définition : le métier intègre un ensemble de compétences qui s'exercent dans le cadre d'une technique dominante en évolution. Il se caractérise par une reconnaissance forte par les détenteurs du métier et par autrui. Son renouvellement est permis grâce à la transmission entre individus en situation concrète de travail.
L'histoire du métier est le gage que celui-ci se renouvellera grâce à ce socle de compétences qui néanmoins peut évoluer et s'adapter aux devenirs des métiers. Le métier sous-entend cette idée de prospective. Nombreux sont les facteurs internes et externes qui doivent être pris en considération sur les devenirs possibles des métiers tant individuels que collectifs.

Le **second chapitre** s'est consacré aux travaux liés au transfert de connaissances dans les organisations. Nous nous situons dans une approche sociale de la gestion des connaissances. Notre travail a mis l'accent sur la place du facteur humain dans une des quatre étapes du management des connaissances : le transfert intra-organisationnel de connaissances. Néanmoins au regard des objectifs de cette recherche et comme nous l'avons expliqué, il semble plus adéquat d'analyser les réalités empiriques à travers le prisme des pratiques intra-organisationnelles de transmission du métier.

Afin de mieux comprendre la place de ces pratiques intra-organisationnelles de transmission du métier, nous avons mené un travail exploratoire en deux temps autour de l'exemple du tutorat présenté dans le **troisième chapitre** de ce document. D'une part, une étude de cas exploratoire dans une PME du secteur du bâtiment et des travaux publics a été conduite. D'autre part, nous avons complété ce premier travail par une série d'entretiens semi-directifs

auprès de responsables de diverses organisations. Nous avons étudié le fonctionnement de cette pratique tutorale à partir de trois questions clés : "Pourquoi mettre en place le tutorat ?", "Comment mettre en place le tutorat ?" et "Quels sont les effets de la mise en œuvre du tutorat ?".
Une des premières finalités de cette étude exploratoire a été d'affiner notre objet de recherche, mais également de tester son intérêt managérial.

Le **quatrième chapitre** a permis de préciser le cadre conceptuel de la recherche construit autour de trois champs : le métier, le transfert de connaissances et la prospective. Nous avons également pu présenter la problématique et les quatre questions de recherche.

La réponse à notre problématique et à ces questions de recherche pourra être formulée après les deux dernières phases de notre étude empirique dans la seconde partie de ce document : l'étude de cas intensive et l'étude de cas de validité.

Seconde partie

Le métier et ses pratiques de transmission : approche empirique

- INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE –

La finalité de cette seconde partie est de présenter le travail empirique conduit. Ce dernier vise à répondre à la problématique générale de recherche.

Le **chapitre 5** explicite les choix méthodologiques effectués et les modalités de collecte et de traitement des données pour la phase intensive et la phase de validité de la recherche. La mise en œuvre d'études de cas oblige également le chercheur à s'attacher à la présentation des variables contextuelles propres aux terrains de recherche choisis.

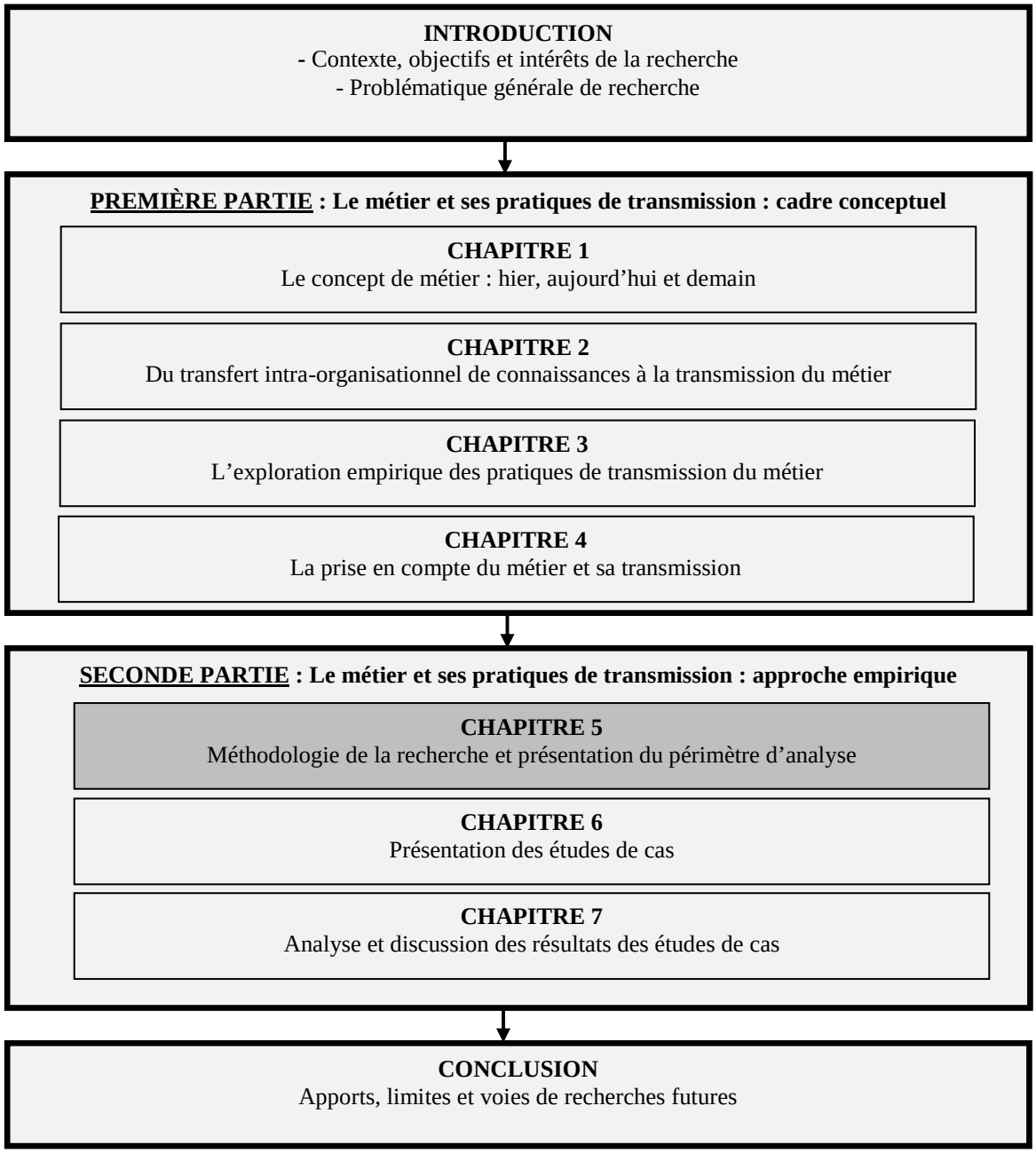
Le **chapitre 6** présente les deux cas étudiés lors de la phase intensive et de l'étape de validité de la recherche : l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF) et la Société Languedocienne de Génie Civil et de Travaux Publics (Solatrag).

Le **chapitre 7** retrace l'analyse et la discussion des résultats des études de cas. Il répond aux questions de recherche et apporte une réponse à la problématique formulée.

Ce document s'achève par **une conclusion générale** dans laquelle seront présentés les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de cette recherche, et les limites qui permettront d'envisager des futures voies de recherche dans le domaine du management des compétences et des métiers.

CHAPITRE 5. Méthodologie de la recherche et présentation du périmètre d'analyse

Figure 5.1 : Positionnement du chapitre 5 dans la thèse.



INTRODUCTION

Les données de cette recherche ont été collectées lors de trois phases : **l'étude exploratoire** (chapitre 3), **l'étude intensive** et **l'étude de validité**. L'étude exploratoire a permis de tester les opportunités d'accès au terrain et de préciser les contours de l'objet de recherche. L'articulation des développements théoriques et des résultats de l'étude exploratoire a permis de constituer le cadre conceptuel de cette recherche doctorale, la problématique générale et les questions sous-jacentes.

L'exploration de la problématique nécessite la confrontation du cadre conceptuel aux réalités du terrain. Ainsi, **les modalités méthodologiques retenues** doivent être en cohérence avec les développements de la revue de littérature. L'objet de ce chapitre est, dans une première section, de présenter et de justifier les choix effectués (5.1). Dans une seconde section, nous poursuivons la réflexion en présentant **le périmètre d'analyse de notre recherche** (5.2). Cette seconde section répond à un besoin de contextualisation de nos études de cas intensive et de validité. La prise en compte de ces variables contexuelles, propres au secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP), doit faciliter la compréhension des résultats de la recherche.

La figure 5.2 présente le plan du chapitre.

Figure 5.2 : Plan du chapitre 5.

5.1. Méthodologie de la recherche

5.1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche
5.1.2. Une démarche de recherche abductiv, par exploration hybride
5.1.3. Stratégie d'accès au réel
5.1.4. Collecte et analyse des données
5.1.5. Fiabilité et validité de la recherche
5.1.6. Eléments de synthèse : méthodologie de la recherche

↓

5.2. Présentation du périmètre d'analyse

5.2.1. Présentation du secteur d'activité du BTP
5.2.2. Le contexte actuel d'évolution des entreprises du secteur du BTP
5.2.3. Les principaux métiers dans les entreprises du secteur du BTP
5.2.4. Les acteurs et structures de formation dans le secteur du BTP

5.1 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Selon Guba et Lincoln (2005), un chercheur doit s'interroger sur : les hypothèses sur la nature de la réalité (la question ontologique), son rapport à l'objet d'étude (la question épistémologique) et les moyens d'analyse du réel (la question méthodologique). L'objectif de cette section est de répondre à ses différents points de questionnement.
Ainsi, le positionnement épistémologique choisi dans le cadre de cette recherche est décrit dans un premier point (5.1.1). Le second paragraphe détaille la démarche et le protocole de recherche mis en œuvre pour conduire l'étude empirique (5.1.2). Ensuite, après avoir explicité notre stratégie d'accès au réel (5.1.3), nous exposons les processus de collecte et de traitement des données (5.1.4) et nous considérons les éléments qui nous ont permis d'assurer la validité et la fiabilité de notre démarche (5.1.5). Le dernier point propose une synthèse de la méthodologie de cette recherche doctorale (5.1.6).

5.1.1 Le positionnement épistémologique de la recherche

La présentation et la justification des choix épistémologiques constituent une étape indispensable pour toute recherche (Giordano, 2003) : *« savoir ce que l'on cherche apparaît donc comme une condition nécessaire »* (Allard-Poesi, Maréchal, 2004 : 34). Ces éléments participent à la construction de la démarche et des objectifs de la recherche.
Les fondements épistémologiques se concentrent sur trois dimensions essentielles (Perret, Séville, 2004) : la nature de la connaissance produite, le chemin de la connaissance ainsi que la valeur et le statut de la connaissance.

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces différentes perspectives, **trois paradigmes épistémologiques** sont généralement interrogés en sciences de gestion :

- **Le positivisme** : les tenants de ce paradigme considèrent que l'objet de recherche a une essence propre (Perret, Séville, 2004). La vision du monde est déterminée. Le chercheur est amené à observer un objet indépendant de lui-même et va découvrir des lois qui s'imposent à tous (Perret, Séville, 2004). Du point de vue méthodologique, c'est généralement la démarche hypothético-déductive et quantitative qui est utilisée

(Giordano, 2003). Ce positionnement ne correspond pas aux objectifs de cette recherche. En effet, nous ne cherchons pas à expliquer la réalité mais davantage à la comprendre (Perret, Séville, 2004) ;

- **Le constructivisme** : ce paradigme suppose une interdépendance entre le sujet (le chercheur) et son objet de recherche. Le chercheur *« va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale »* (Perret, Séville, 2004 : 21). Cette interaction entre le chercheur et son objet de recherche est qualifiée de *« posture interactive transformative »* par Giordano (2003). Ce n'est pas le positionnement adopté dans cette recherche. En effet, nous relevons d'une posture plus aménagée ;
- **L'interprétativisme** : ce paradigme propose un positionnement intermédiaire entre positivisme et constructivisme. *« Dans le cadre de l'interprétativisme, il* [le chercheur] *va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale »* (Perret, Séville, 2004 : 21). Ce paradigme repose notamment sur l'empathie du chercheur. Il s'agit du mécanisme intellectuel par lequel le chercheur est capable de se mettre à la place des acteurs observés. Ainsi, au regard de la formulation de notre problématique, ce positionnement est le plus adapté car il doit nous permettre de comprendre comment les pratiques de transmission du métier sont construites par les individus et les collectifs concernés, qui interprètent l'environnement et le monde qui les entourent. Cela implique une immersion relativement longue dans le phénomène étudié : *« l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension (Verstehen) de cette réalité sociale »* (Allard-Poesi, Maréchal, 2004 : 42). Les auteurs de ce paradigme affirment qu'il n'existe pas une seule réalité mais plusieurs. Notre objectif est ici d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs actions.

Ce positionnement épistémologique constitue un présupposé pour le choix de la démarche de recherche que nous avons adopté.

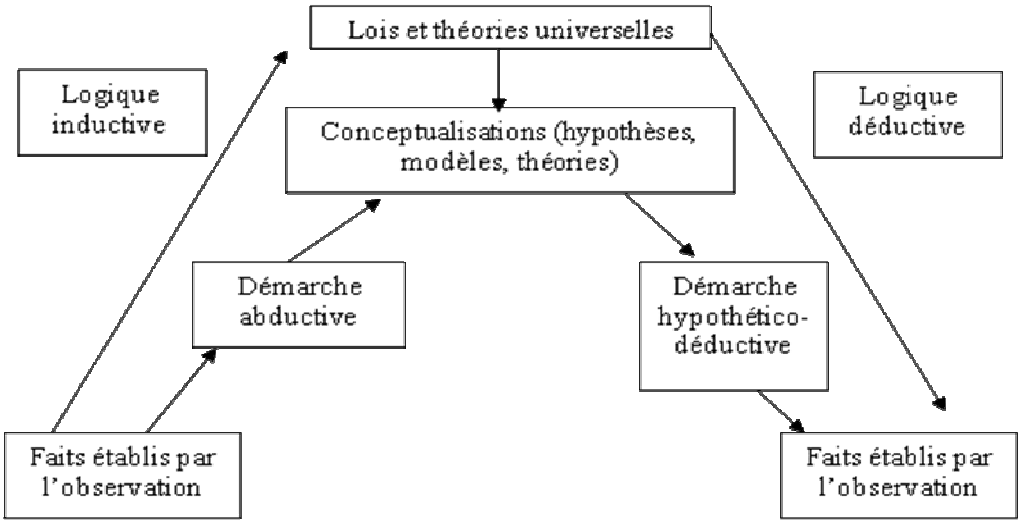
5.1.2 Une démarche de recherche abductive, par exploration hybride

Charreire et Durieux (2004) proposent deux logiques de recherche principales : **le test et l'exploration**. Le test suppose la mise en place d'une démarche de recherche déductive et se rapporte à la mise à l'épreuve d'un objet théorique. La déduction fonde la démarche hypothético-déductive. L'exploration consiste à proposer des résultats théoriques novateurs. Le chercheur procède alors par induction. Il s'agit d'une inférence qui permet au chercheur de généraliser à partir de cas particuliers, de conférer au résultat une constance. Cette démarche est le fondement de la "Grounded theory" (Glaser, Strauss, 1967).

Notre recherche n'est pas exploratoire au sens d'Igalens et Roussel (1998). En effet, *« une recherche ne devrait être qualifiée d'exploratoire que si elle l'est réellement, c'est-à-dire si de près ou de loin, le sujet n'a jamais été traité. En particulier des recherches qui posent des problèmes anciens dans des contextes nouveaux ou des recherches qui proposent un concept nouveau mais proche de concepts éprouvés ne peuvent être qualifiées de recherches exploratoires »* (Igalens, Roussel, 1998 : 73). Même si notre objet de recherche est peu abordé en tant que tel, la revue de littérature nous a permis de nous imprégner de connaissances théoriques grâce à des points de vue proches ou des concepts voisins. Ces éléments ont guidé l'exploitation des données.

Il existe une troisième démarche de recherche issue de l'induction : **l'abduction** aussi appelée *« induction non démonstrative »* (Girod, 1995 : 87). Son objectif *« n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées »* (Charreire, Durieux, 2004 : 60). Ce mode de raisonnement implique que les conclusions émises doivent ensuite être testées et discutées. Ces différentes démarches de recherche sont présentées dans la figure 5.3.

Figure 5.3 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique.



Source : adapté de Chalmers (1987 : 28) cité par Charreire, Durieux (2004 : 63).

Dans cette recherche, nous avons procédé par raisonnement abductif. En effet, l'abduction nécessite test et discussion avant d'attribuer à la découverte un statut de loi comme dans la perspective de l'induction. Dès lors, le travail de recherche effectué a consisté en de nombreux allers-retours entre le terrain et la théorie. Nous avons alterné un travail de réflexion sur les données déjà collectées et une phase de mise au point pour en collecter d'autres (Huberman, Miles, 2003). Charreire et Durieux (2004) qualifient un tel raisonnement d'**exploration hybride**, qui se situe entre l'exploration et le test.

Le positionnement épistémologique interprétatif et la démarche abductive par exploration hybride présuppose de certains choix méthodologiques sans toutefois les déterminer totalement.

5.1.3 Stratégie d'accès au réel

Ce point expose la stratégie d'accès au réel choisie. Elle se caractérise par une méthodologie de recherche qualitative (5.1.3.1) basée sur l'étude de cas particulièrement adaptée pour l'analyse en profondeur d'un phénomène complexe (5.1.3.2).

5.1.3.1 L'approche qualitative

Pour Wacheux (1996 : 15), *« la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le **pourquoi** et le **comment** des événements dans des situations concrètes »*. Il est donc bien adapté dans le cadre de cette recherche. Ce type de recherche met l'accent sur des données qualitatives existantes sous la forme de mots basés sur l'observation, sur des entretiens et/ou des documents (Huberman, Miles, 2003). Les recherches basées sur une approche qualitative respectent plusieurs principes développés dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 : Les impératifs des recherches qualitatives.

L'impératif d'enracinement	Les recherches qualitatives se concentrent sur des événements dans leur contexte naturel d'émergence. L'objectif est de s'imprégner du quotidien, de ce qui se passe dans la vie réelle, à travers une relation directe avec le terrain d'étude.
L'impératif d'exhaustivité	Les recherches qualitatives doivent être les plus exhaustives possibles dans la compréhension et l'analyse du phénomène étudié.
L'impératif de complétude	Les données qualitatives sont extrêmement riches. Collectées sur une période longue, elles ont un caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité. On dépasse ici la question du quoi et du combien par le comment et le pourquoi.
L'impératif de justesse	Le chercheur peut revenir en arrière et réexaminer des processus de manière à procéder à de nouvelles analyses, les plus justes possibles.
L'impératif de communicabilité	Les recherches qualitatives nécessitent d'établir des notes qui pourront être transmises et utilisées par d'autres.
L'impératif de conservation	Les données produites doivent pouvoir être retravaillées ultérieurement grâce un système de conservation et d'annotation pertinent.

Source : adapté de Hlady-Rispal (2002), Huberman et Miles (2003 : 27) et Coutelle (2005 : 8).

Ces impératifs des recherches qualitatives ont guidé l'élaboration et les choix méthodologiques propres à cette recherche, détaillés dans les paragraphes suivants.

5.1.3.2 Le choix des études de cas

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons fait le choix de **l'étude de cas** qui constitue une stratégie de recherche à part entière (Yin, 1994, 2003). Les éléments de définition méthodologique de l'étude de cas intéressent également le chapitre 3 de ce document. En effet, l'étude exploratoire menée a consisté à conduire une étude de cas au sein de l'*entreprise*

J. Les éléments développés dans ce cinquième chapitre s'appliquent davantage à l'étude de cas intensive et à l'étude de cas de validité.

Un vif débat a eu lieu entre les tenants **de l'étude de cas unique** et les tenants **des études de cas multiples** (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Le nombre de cas découle directement des **objectifs de la recherche**. Le choix d'un cas unique permet une investigation en profondeur (Giroux, 2003). Yin (1990) préconise l'étude de cas unique dans trois situations :

- l'étude d'un cas présentant un caractère extrême ou unique ;
- le test d'une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter ;
- l'étude d'un cas qui n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.

Le choix de cas multiples permet de renforcer la portée et la validité de la recherche (Yin, 1994). La typologie de Yin (1994, 2003) est généralement choisie pour présenter les différentes études de cas envisageables (tableau 5.2).

Tableau 5.2 : Les différents types d'études de cas.

	Cas unique	**Cas multiples**
Holiste (une unité d'analyse)	TYPE 1	TYPE 3
Enchâssée (multiples unités d'analyse)	TYPE 2	**TYPE 4**

Source : adapté de Yin (2003 : 39).

Notre démarche de recherche s'appuie sur **le type 4** de la typologie proposée par Yin (tableau 5.2). Nous effectuons **des études de cas multiples** avec des unités d'analyse enchâssées. En effet, nous avons réalisé trois études de cas : l'*entreprise J*, l'AOCDTF et la Solatrag. Selon Musca (2006 : 154), les études de cas enchâssées permettent *« d'approfondir des analyses en comparant des variations interorganisationnelles à un instant donné et au cours du temps »*. Ainsi, les trois études de cas conduites facilitent la comparaison de la mise en œuvre des pratiques de transmission du métier suivant les contextes spécifiques de ces trois organisations. De plus, cela entraîne également un gain de temps et une connaissance plus approfondie du contexte commun dans lequel évoluent les cas étudiés, soit, pour notre recherche, le secteur d'activité du bâtiment et des travaux publics (BTP).

La détermination de l'**unité d'analyse** est un élément important dans la clarification de l'objet de recherche. En effet, *« identifier une unité d'analyse revient à « **définir ce qu'est le cas** » »*

(Yin, 1994 : 21)[31]. Le fait de travailler sur plusieurs unités d'analyse permet au chercheur de délimiter le périmètre global de la recherche dans la mesure où *« le chercheur peut alors sélectionner des unités qui lui paraissent offrir des éléments de contraste tout en étant pertinentes par rapport à ses questions de recherche : projets dont la nature ou l'objectif sont différents, groupes de niveaux hiérarchiques contrastés, acteurs de métiers et fonctions divers »* (Musca, 2006 : 161).

Nous avons retenu trois cas d'organisations (étude de cas exploratoire, étude de cas intensive, étude de cas de validité) que nous traitons de façon séparée afin de procéder ensuite à une analyse transversale (Yin, 2003). De plus, comme le souligne Charreire-Petit (2003), les recherches empiriques longitudinales sont généralement composées de trois phases : **une phase exploratoire**, **une phase intensive** et **une phase de validité**.
En ce sens, nous nous sommes intéressés à trois organisations spécifiques (figure 5.4, p. 166) dans le contexte du bâtiment et des travaux publics :

- lors de la phase exploratoire, nous avons travaillé sur le cas de l'***entreprise J*** (qui a fait l'objet d'une analyse lors du chapitre 3 de cette thèse) ;
- lors de la phase intensive, nous avons travaillé sur le cas de **l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France** (AOCDTF) : association à but non lucratif, œuvrant pour la formation des hommes et des femmes de métiers du BTP (sur d'autres secteurs d'activités également). Elle est historiquement à l'origine de la formation dans les métiers du secteur du BTP et est à l'initiative de nombreuses pratiques de transmission du métier inter- et intra-organisationnelles ;
- lors de la phase de validité, le cas de **la Société Languedocienne de Travaux publics et de Génie civil** (Solatrag) a fait l'objet d'une analyse : il s'agit d'une entreprise mettant en œuvre des pratiques de transmission du métier plus ou moins formalisées.

Chacune des études de cas sera effectuée à partir de plusieurs niveaux d'analyse :

- **l'individu** : l'apprenti, l'ouvrier, le chef de chantier, le maître de stage, le tuteur, le formateur ;
- **les collectifs de travail** : les groupes de travail informels et formels, les maisons de compagnons, le siège social, les équipes de travail, les activités de l'entreprise, les établissements ;

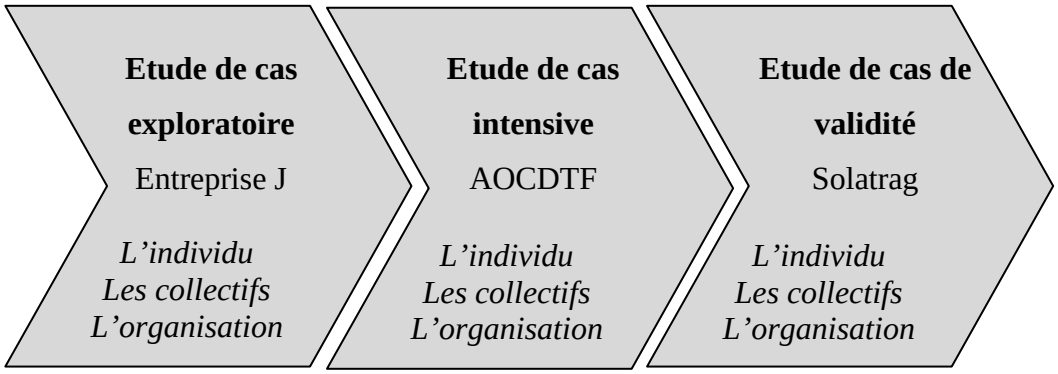
[31] Cité par Hlady-Rispal (2002 : 98).

- **l'organisation** : l'*entreprise J*, l'AOCDTF, la Solatrag.

Ce choix est complémentaire dans la mesure où :

- elles présentent toutes les trois un **contexte organisationnel spécifique et contrasté** pour l'étude des pratiques de transmission du métier intra-organisationnelles ;
- ce protocole de recherche nous permet également d'**étudier plusieurs niveaux au sein de chaque organisation** : l'individu, les collectifs de travail et l'organisation. Cette démarche vise notamment à accroître la validité interne et externe de notre recherche (Giroux, 2003 ; Musca, 2006).

Figure 5.4 : Les trois études de cas de la recherche et leurs niveaux d'analyse.



La délimitation des cas étudiés nécessite également de s'interroger sur deux approches possibles : **les recherches sur le contenu** et **les recherches sur le processus**. Ce travail sur les pratiques de transmission du métier appelle spontanément des recherches sur le processus axé sur la mise en évidence des étapes successives de celles-ci. Mais une fois que les principales phases ont été identifiées et analysées par différentes recherches, tout un travail d'approfondissement peut être réalisé sur le contenu de chacune des phases. En effet, Grenier et Josserand (2004 : 104-105) définissent les recherches sur le contenu comme *« une analyse en terme de « stock ». Elles cherchent à appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir « de quoi » il est composé »* et les recherches sur le processus comme **une analyse d'un *« phénomène en terme de « flux »***. *Elles cherchent à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution »*. Ces auteurs soulignent que ces deux approches ne sont pas indissociables l'une de l'autre et qu'elles peuvent contribuer à l'étude d'un même objet de recherche. En effet, *« si un objet a déjà été largement étudié sous l'angle*

du contenu, il peut être nécessaire de compléter sa connaissance par une recherche sur le processus (et vice versa) » (Grenier, Josserand, 2004 : 134).

5.1.4 Collecte et analyse des données

Notre parcours de recherche a été ponctué de fréquents allers-retours entre les terrains de recherche et des lectures plus théoriques (démarche abductive). Ainsi, la démarche de recherche a évolué suivant les différentes phases de présence sur le terrain. Cela représente d'ailleurs l'une des caractéristiques essentielles des recherches qualitatives (Hlady-Rispal, 2002).

Il s'agit de l'opportunisme méthodologique (Girin, 1989), évoqué par la métaphore suivante :

> *« A la racine du mot opportunisme, se trouve le mot* portus*, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port,* ***pas toujours sur le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même quelques fois, pas dans le port où l'on pensait se rendre****. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe,* ***acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus loin lorsque le vent et la mer le permettent.*** *Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés »* (Girin, 1989 : 1).

En effet, tout au long du cheminement de réflexion, suivant les rencontres effectuées, les discours collectés, les situations observées, les lectures réalisées, nous avons pu faire évoluer la démarche de recherche suivant ce principe d'**opportunisme méthodologique** (Girin, 1989). Dans ce contexte, cette section présente les conditions dans lesquelles nous avons rassemblé le matériel empirique sur lequel va se fonder la recherche (Baumard *et al*., 2004).

Ainsi, nous développons, d'abord, le processus d'accès aux terrains de recherche (5.1.4.1). Les étapes et outils de collecte des données sont ensuite détaillées (5.1.4.2) afin d'envisager leur mode de traitement (5.1.4.3).

5.1.4.1 L'accès aux terrains de recherche

Pour cette recherche, nous avons conduit deux études de cas :

- **l'*entreprise J*** ;
- **l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France** (AOCDTF),
- **la SOciété LAnguedocienne de TRAvaux publics et de Génie civil** (Solatrag).

L'analyse de l'*entreprise J* a été conduite dans le cadre de l'étude exploratoire. Il est possible de se reporter au chapitre 3 de ce document pour obtenir les éléments d'explications relatifs à ce premier cas. Les développements suivants sont consacrés aux cas de l'AOCDTF et de la Solatrag qui n'ont pas encore été abordés.

Afin de valider nos choix méthodologiques et de permettre au lecteur de comprendre les relations entretenues avec les terrains et la position du chercheur, nous allons expliciter succinctement les conditions de l'intégration au sein de ces deux organisations.

5.1.4.1.1 L'association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF)

Le choix de l'AOCDTF s'explique par trois raisons principales :

- nous avons réalisé une étude de cas exploratoire au sein d'une entreprise de travaux publics et de génie civil (chapitre 3) où nous avons rencontré plusieurs acteurs de l'association des compagnons du Devoir (également lors de manifestations professionnelles[32]) ;
- cette étude exploratoire a constitué une véritable découverte d'un secteur spécifique, avec une histoire riche et ayant subi de profondes mutations, notamment au niveau de ses métiers ;
- le compagnonnage du Devoir était encore un domaine peu étudié dans le contexte des sciences de gestion ;

[32] Pendant la période d'observation participante dans l'*entreprise J*, des acteurs de l'AOCDTF ont été rencontrés lors de réunions des branches professionnelles du BTP et lors d'une journée de formation des acteurs des centres hospitaliers universitaires (CHU) de la région Centre sur la mise en place du tutorat dans le service de psychiatrie où les compagnons du Devoir sont venus présenter leur système de formation.

- la transmission du métier est considérée comme un véritable devoir pour les compagnons.

Le premier contact avec l'AOCDTF a eu lieu en novembre 2007, avec un élu régional de l'association (appelé *Provincial* suivant le langage des compagnons du Devoir). Cette entrevue avait deux objectifs essentiels : présenter notre projet de recherche et nous familiariser avec l'organisation de l'AOCDTF. Nous avons rappelé notre statut d'observateur extérieur et indépendant, respectant les principes d'éthique de la recherche (neutralité du chercheur et respect de l'anonymat des personnes rencontrées). Par la suite, nous avons pris contact avec le service communication de l'AOCDTF qui nous a permis d'obtenir une entrevue avec le directeur de la formation, des études et de la recherche. Cet entretien a été l'occasion de positionner plus spécifiquement la réalité du concept de transmission chez les compagnons du Devoir. Les rencontres suivantes ont pu avoir lieu par "effet boule de neige". En effet, chaque interlocuteur nous a conseillé de prendre contact avec d'autres personnes. Par exemple, les *prévôts* (responsables des maisons de compagnons, cf. glossaire, annexe 2.1) nous ont orientée vers certains des individus qui logent dans leurs maisons. Les responsables des instituts des métiers nous ont conseillé de rencontrer leurs pairs.

L'étude de cas à l'AOCDTF présente des spécificités et une contextualisation forte. Dès lors, afin de s'assurer des possibilités de généralisation des résultats de cette recherche, nous avons choisi d'effectuer une troisième étude de cas de validité.

5.1.4.1.2 La Société languedocienne de génie civil et de travaux publics (Solatrag)

Nous avons fait le choix de la Solatrag pour trois raisons principales :

- les deux activités principales de l'entreprise sont les travaux publics et la serrurerie. Elle évolue donc dans le même contexte que les terrains de recherche des deux autres études de cas ;
- la politique sociale de cette entreprise, fortement orientée sur la transmission intra-organisationnelle du métier, illustre bien l'intérêt des entreprises pour ce type de pratiques ;
- il s'agit d'une entreprise dont le métier principal et la stratégie sont en pleine évolution. De façon générale, nous pouvons dire que le terrain de recherche de la

Solatrag représente une illustration supplémentaire des évolutions relatives aux pratiques de transmission des métiers dans ce secteur d'activité.

Le premier contact avec la Solatrag a eu lieu en mai 2008, avec le président de cette entreprise lors de la 10ème université de printemps de l'Institut d'Audit Social (IAS). Cette manifestation réunissait des professionnels et des chercheurs, sensibilisés aux problématiques de recherche en sciences de gestion. Les participants étaient à l'écoute des travaux présentés, mais également ouverts à des possibilités de partenariats de recherche. Au regard des objectifs de notre recherche, le président de la Solatrag nous a proposé de venir observer les pratiques mises en œuvre dans son entreprise.

5.1.4.2 Outils de collecte des données

Pour la construction de notre protocole de recherche, nous avons utilisé trois outils de collecte de données : **l'entretien** (5.1.4.2.1), **l'observation** (5.1.4.2.2) et **le recueil de documents écrits** (5.1.4.2.3).

5.1.4.2.1 L'entretien

Différents outils de collecte de données sont mis en place lors des trois phases de notre étude empirique. Dans le cadre de l'étude de cas exploratoire, l'entretien est mobilisé comme outil complémentaire à celui de l'observation participante. Afin d'adapter l'utilisation des outils de collecte aux objectifs de chaque étape de la recherche, l'entretien est positionné au centre du dispositif méthodologique pour la phase intensive et la phase de validité.

Nous avons choisi de mener des **entretiens semi-directifs**. En effet, la technique de l'entretien est destinée à collecter des données discursives permettant de *« saisir des éléments de compréhension des modes de comportements conscients ou inconscients des individus interrogés »* (Baumard *et al*., 2004 : 224). Un guide d'entretien a été élaboré pour chacune des études de cas (annexe 1.1, annexe 4.1 et annexe 6.1). Les entretiens ont tous été menés de manière individuelle, sur le lieu de travail ou de formation des répondants. Lors de la prise de rendez-vous, nous avons systématiquement précisé que notre étude ne relevait pas d'une demande de la direction mais d'un travail universitaire. D'ailleurs, aucune réserve n'a été

posée par les directions respectives quant au choix des thématiques à aborder et à la désignation des répondants.

Les entretiens ont systématiquement été enregistrés et retranscrits. Cet aspect méthodologique a permis la prise de notes complémentaires sur d'éventuelles interruptions et sur les réactions émotionnelles de la personne interviewée. Nous avons ainsi réalisé des fiches d'entretien qui nous ont permis de faire le point sur le déroulement, les enjeux et les intérêts de chacun d'entre eux (Huberman, Miles, 2003). Ces éléments ont été intégrés au journal de bord du chercheur (annexe 4.5 et annexe 6.5).

Lors de ce type d'entretien, deux types de difficultés peuvent être rencontrés par l'interviewer : *« la « distance sociale » et la « différence de mondes », réelles ou supposées, entre les interlocuteurs, la connaissance éventuellement limitée qu'a le chercheur des usages sociaux du milieu du répondant, du langage de son organisation, des codes vestimentaires adaptés etc. »* (Romelaer, 2005 : 133). Face à ces difficultés, nous avons essayé de limiter leur impact sur les données (biais, erreurs d'interprétation, informations erronées, etc.) par ce que certains nomment la **"sensibilité théorique et expérientielle"**. *« La notion de sensibilité théorique est liée à la formation fondamentale et continue du chercheur ainsi qu'à son expérience de recherche, particulièrement celle de terrain »* (Paillé, Mucchielli, 2005 : 129). La sensibilité expérientielle renvoie à *« l'expérience subjective, personnelle, intime et professionnelle du chercheur »* (Paillé, Mucchielli, 2005 : 130). En effet, lors de nos expériences antérieures, nous avons pu nous familiariser avec la culture et les usages du secteur d'activité du bâtiment et des travaux publics (BTP). De plus, ces difficultés ont été réduites avec la progression de la collecte de données.

5.1.4.2.1.1 Elaboration du guide d'entretien

Avec l'entretien semi-directif, nous utilisons **un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis**. D'une part, ce guide est modifié lors de l'entretien par d'autres questions et suivant l'intérêt des thèmes directement abordés par l'interviewé. Les reformulations et les relances nous ont permis d'orienter le discours des répondants sur les thèmes définis au préalable dans le guide d'entretien. D'autre part, au fil des entretiens réalisés, et du déroulement de notre réflexion, certaines questions ont pu être modifiées et l'intérêt pour certaines thématiques a évolué. Par exemple, dans le cas des entretiens conduits

à l'AOCDTF, nous avions, au départ, besoin d'éclairages sur des caractéristiques propres au compagnonnage du Devoir (fonctionnement, langage, traditions, initiation compagnonnique, etc.). Au fil du déroulement des entretiens et de notre familiarisation avec l'univers compagnonnique, le nombre de ces questions a pu être réduit.

Des guides spécifiques ont été élaborés pour chacune des études de cas. Les guides d'entretien détaillés sont présentés en annexes 4.1. (AOCDTF) et 6.1. (Solatrag).

De manière générale, les entretiens effectués, sur les deux terrains de recherche ont suivi les étapes suivantes :

- **la présentation du chercheur et de la recherche**, des objectifs de l'entretien et des conditions de son déroulement. Nous nous sommes présentés comme effectuant une recherche sur la transmission du métier ;
- **la présentation du répondant** et de son parcours professionnel, afin de créer un climat propice à la discussion et aux échanges, et de voir dans quelle mesure cela peut expliquer sa situation actuelle et ses différentes représentations ;
- **le thème de la culture, des valeurs et des usages** de l'organisation concernée : les répondants sont amenés à décrire leur perception de ces éléments ;
- les derniers points sont consacrés exclusivement **aux pratiques de transmission du métier**, propres à chaque organisation.

5.1.4.2.1.2 Structure de l'échantillon des entretiens à l'AOCDTF

Fidèle à l'esprit du compagnonnage, notre recherche à l'AOCDTF a été conduite sur différentes étapes du *tour de France* : Angers, Bourges, Blois, Le Mans, Nantes, Paris, Poitiers, Tours, Troyes. La vallée de la Loire est extrêmement importante dans l'histoire du compagnonnage du Devoir. Ainsi, c'est dans ces régions (Centre, Pays de la Loire notamment) que nous retrouvons le plus de compagnons. Nous avons pris directement contact avec les personnes interviewées afin de présenter notre recherche et d'envisager la possibilité d'un entretien. Ce mode d'accès direct a pour principal avantage d'être neutre car il ne fait pas intervenir de tierce personne (Blanchet, Gotman, 2007).

Nous avons effectué **25 entretiens semi-directifs,** d'une durée moyenne de 1h30, **entre novembre 2007 et février 2009**. 26 heures de discours enregistrés ont pu être collectées. La liste complète des entretiens effectués à l'AOCDTF est présentée en annexe 4.2. De façon générale, l'échantillon est construit sur le principe de comparaison par la multiplicité des témoignages d'acteurs dans des situations distinctes ou non, ayant une vision plus ou moins différente de la réalité. A titre d'illustration, nous avons pu interroger des apprentis qui viennent seulement d'intégrer l'AOCDTF ou, au contraire, des *provinciaux* qui évoluent au sein de l'AOCDTF depuis de nombreuses années (cf. glossaire, annexe 2.1).

La structure et la nature de l'échantillon des entretiens effectués peuvent être présentées, dans le tableau 5.3, en fonction du statut de la personne interviewée au sein de l'AOCDTF (les définitions des termes, propres au compagnonnage figurent dans le glossaire, annexe 2.1).

Tableau 5.3 : Structure de l'échantillon des entretiens à l'AOCDTF en fonction du statut de la personne interviewée.

Statut des personnes interrogées	Codification	Nombre d'entretiens	Répartition en %
Apprentis	AP	1	4
Tour de France (aspirants et itinérants)	AS et IT	6	24
Sédentaires	SE	1	4
Prévôts	PR	3	12
Maîtresse de maison	DA	1	4
Provinciaux	P	2	8
Divers – fonctions supports	D	3	12
Collège des métiers	ME	8	32
Total		25	100

Notre échantillon est ainsi composé d'individus positionnés à toutes les étapes du parcours de formation compagnonnique (apprentis, aspirants, itinérants et sédentaires). Ce parcours est présenté en annexe 2.2. Les personnes interrogées appartiennent donc à des générations différentes.

L'échantillon des entretiens effectués peut également être présenté en fonction du métier de la personne interviewée (tableau 5.4). Il faut néanmoins souligner que le métier exercé par la personne au moment où nous l'avons interrogée n'est pas forcément celui pour lequel elle a été formée. Par exemple, les compagnons du Devoir sont parfois amenés à prendre des responsabilités (des *gâches* selon leur vocabulaire) qui les éloignent de leur métier quelque

temps. Face aux données collectées pour ces entretiens, il faut donc bien être conscient que ces individus n'exercent plus directement leur métier de base au moment où ils sont interrogés.

Tableau 5.4 : Structure de l'échantillon des entretiens à l'AOCDTF en fonction du métier de la personne interviewée.

Type de métiers interrogés	Nombre d'entretiens	Répartition en %	Répartition par sexe	
			Hommes	Femmes
Charpentier	2	8	2	0
Chaudronnier	2	8	2	0
Maçon	3	12	3	0
Maréchal-ferrant	1	4	1	0
Mécanicien	2	8	2	0
Menuisier	7	28	7	0
Plâtrier	1	4	1	0
Plombier	1	4	1	0
Tailleur de pierre	1	4	1	0
Maîtresse de maison	1	4	0	1
Fonctions supports AOCDTF	4	16	4	0
Total	25	100	24	1

Afin de permettre une meilleure lisibilité des verbatim et de garantir l'anonymat des personnes interrogées, les entretiens, effectués avec des acteurs de l'AOCDTF, ont été codés. La structure de la codification est expliquée dans le tableau 5.5, à partir d'un exemple.

Tableau 5.5 : Explication de la codification des entretiens à l'AOCDTF.

Structure de la codification	Explications
AO*ME1	La première partie de la codification correspond à l'organisation dont dépend le répondant (AO pour AOCDTF).
AO***ME**1	La deuxième partie de la codification renvoie au statut d'appartenance des répondants à l'AOCDTF : - ME pour collège des métiers, - PR pour prévôt, - D pour divers-fonctions supports, - AP pour apprenti, - AS pour aspirant, - DA pour maîtresse de maison, - IT pour itinérant, - SE pour sédentaire, - P pour provincial.
AO*ME**1**	Le chiffre correspond à l'ordre dans lequel les entretiens ont été effectués.

Le tableau 5.6 propose une synthèse de la collecte de données pour les entretiens effectués à l'AOCDTF.

Tableau 5.6 : Synthèse des entretiens effectués à l'AOCDTF.

Période	Novembre 2007 – février 2009
Entretiens réalisés	25
Personnes interrogées	24
Type d'entretien	Entretiens semi-directifs allant de 0h25 à 2h15
Heures d'enregistrement	26h

5.1.4.2.1.3 Structure de l'échantillon des entretiens à la Solatrag

Nous avons effectué **30 entretiens semi-directifs** d'une durée moyenne de 45 minutes, **entre juillet 2008 et mai 2009** (lors de trois étapes de collecte : juillet 2008, novembre 2008 et mai 2009). Nous avons ainsi collecté plus de 17 heures de discours enregistrés. La liste complète des entretiens effectués à la Solatrag est présentée en annexe 6.1.

En fonction de l'exposé détaillé des besoins et des objectifs de recherche, les personnes susceptibles d'être interrogées ont été sélectionnées avec le président de l'entreprise et avec l'appui de la responsable formation. Dès lors, afin de limiter les risques de biais dans les données collectées, il nous a fallu revenir de façon très précise, au début de chaque entretien, sur les principes de notre travail de recherche et sur notre position totalement neutre vis-à-vis de la direction de l'entreprise.

Le tableau 5.7 présente la structure de l'échantillon des personnes interrogées en fonction de leur activité et de leur métier au sein de la Solatrag.

Tableau 5.7 : Structure de l'échantillon des entretiens à la Solatrag en fonction de l'activité de la personne interviewée.

Activités des personnes interrogées	Codification	Nombre d'entretiens	Répartition en %	Répartition par sexe	
				Hommes	Femmes
Administration	AD	4	13	0	4
Serrurerie	SER	15	50	15	0
Travaux Publics	TP	7	23	7	0
Béton	BE	1	3,5	1	0
Génie civil	GC	1	3,5	1	0
Autres fonctions	A	2	7	2	0
Total		30	100	23	4

Notre échantillon est constitué principalement d'hommes. Il est représentatif du taux de féminisation dans l'ensemble du secteur du BTP. D'après le recensement de la population de 2006 réalisé par l'INSEE, le taux de féminisation des métiers du BTP est de 9,2%[33].

Afin de permettre une meilleure lisibilité des verbatim et de garantir l'anonymat des personnes interrogées, les entretiens, effectués avec des acteurs de la Solatrag, ont été codés. La structure de la codification est expliquée dans le tableau 5.8, à partir d'un exemple.

Tableau 5.8 : Explication de la codification des entretiens à la Solatrag.

Structure de la codification	Explications
SOL*SER1	La première partie de la codification correspond à l'organisation dont dépend le répondant (SOL pour Solatrag).
SOL***SER**1	La deuxième partie de la codification renvoie à l'activité des répondants à la Solatrag : - AD pour administration, - SER pour serrurerie, - TP pour travaux publics, - BE pour béton, - GC pour génie civil, - A pour autres activités.
SOL*SER**1**	Le chiffre correspond à l'ordre dans lequel les entretiens ont été effectués.

La synthèse de collecte de données pour les entretiens effectués à la Solatrag est présentée dans le tableau 5.9.

Tableau 5.9 : Synthèse des entretiens effectués à la Solatrag.

Périodes	16 au 18 juillet 2008 – 24 au 26 novembre 2008 – 25 au 28 mai 2009
Entretiens réalisés	30
Personnes interrogées	27
Type d'entretien	Entretiens semi-directifs allant de 0h15 à 1h20
Heures d'enregistrement	17h

Pour résumer, pour la mise en œuvre des entretiens semi-directifs dans les études de cas intensive et de validité, nous avons interrogé des personnes appartenant à différents métiers et à différentes générations. Ces variables seront à prendre en compte dans l'analyse de nos résultats.

[33] INSEE, *Résultats du recensement de la population 2006* [en ligne], [réf. du 3 août 2009], disponible sur : < http://www.recensement-2006.insee.fr>.

De plus, compte tenu de la spécificité de la population des ouvriers du BTP, qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer sur leur métier lors d'entretiens de ce type et de façon aussi développée, nous avons organisé des visites de postes et de chantiers afin de compléter les données obtenues lors des entretiens et d'être dans un environnement propice à une meilleure collecte de données.

Enfin, l'entretien semi-directif, comme premier outil de collecte de données, a permis d'obtenir un certain type d'informations. Néanmoins, afin de ne pas négliger une partie des informations sur la transmission du métier, dont celles qui ne s'expriment pas verbalement (chapitre 2), nous avons jugé pertinent de mobiliser d'autres techniques de collecte de données : l'observation (5.1.4.2.2) et le recueil de documents écrits (5.1.4.2.3). Cela s'inscrit dans une volonté de triangulation des données.

5.1.4.2.2 L'observation *in situ*

De manière générale, *« l'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée »* (Baumard *et al*., 2004 : 238). L'observation *in situ*, dans le *« cadre naturel »* (Giordano, 2003 : 16), est utilisée comme **une source complémentaire de données** de la phase intensive et de la phase de validité de cette recherche. Pour l'étude de cas exploration (chapitre 3), l'observation *in situ* a été utilisée selon les caractéristiques de l'observation participante.

Pour les études de cas intensive et de validité, l'observation *in situ* a été mise en œuvre grâce à **un processus d'observation ouvert**. Ce dernier s'appuie sur des observations "au vol", sans élaboration au préalable de grille d'observation (Huberman, Miles, 2003). Néanmoins, même si les éléments à observer n'ont pas été définis antérieurement, nous n'avons pas pu faire complètement abstraction d'éventuels "pré-jugés" et de l'angle théorique à travers lequel nous appréhendons les pratiques de transmission du métier (Anadon, Guillemette, 2007). Ce type d'observation correspond à ce que Wacheux (1996) qualifie d'**observation passive.** Globalement, deux niveaux d'observations ont systématiquement été considérés : **l'activité de travail et l'activité de transmission**.

De plus, lors de nos visites sur ces différents terrains de recherche pour conduire nos entretiens, nous avons également observé de façon non déterminée des données telles que le climat social, les jeux d'acteurs ou encore les gestes et les réactions lors des entretiens (Yin, 2003).

Afin de ne rien oublier des phases de présence sur le terrain, **un journal de bord** a été tenu. Son utilisation a permis d'assurer la triangulation des données (Baribeau, 2005 : 108) : *« le journal de bord est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens très large ; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou des paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre »*. Plusieurs types de notes ont été établies dans le journal de bord (Mucchielli, 1996 ; Baribeau, 2005 ; Coutelle, 2005) :

- **les notes de terrain** : ce sont des notes descriptives sur les différents événements, les personnes présentes, les différents acteurs, l'aspect temporel… ;
- **les notes méthodologiques** : elles concernent directement la conduite de la recherche ;
- **les notes d'analyse** : se réfèrent aux impressions et aux ressentis du chercheur.

Des extraits de notre journal de bord sont présentés en annexe 4.5, pour l'AOCDTF, et en annexe 6.5 pour la Solatrag.

Afin de permettre une meilleure lisibilité des verbatim et de garantir l'anonymat des personnes observées, les observations effectuées ont été codées. La structure de la codification est expliquée dans le tableau 5.10, à partir d'un exemple.

Tableau 5.10 : Explication de la codification des observations effectuées.

Structure de la codification	Explications
AO*OBS1	La première partie de la codification correspond à l'organisation où a été effectuée l'observation (AO pour AOCDTF et SOL pour Solatrag).
AO***OBS**1	La deuxième partie de la codification renvoie aux observations.
AO*OBS**1**	Le chiffre correspond à l'ordre dans lequel les observations ont été effectuées.

5.1.4.2.2.1 L'observation à l'AOCDTF

Les différentes périodes d'observations effectuées à l'AOCDTF nous ont permis de mieux comprendre **le contexte de cette organisation et de ses différentes structures**. Nous avons également pu découvrir et partager **le quotidien des maisons** des compagnons du Devoir (vie communautaire, travail en atelier, etc.). Par ailleurs, par notre présence aux différents événements publics organisés par les compagnons du Devoir, nous avons pu découvrir et nous imprégner de la culture compagnonnique, de ses valeurs et de son histoire.

La liste complète des observations effectuées à l'AOCDTF est détaillée en annexe 4.4. Des extraits du journal de bord tenu lors des phases d'observations à l'AOCDTF sont présentés en annexe 4.5. Ces étapes d'observations ont été réalisées de façon progressive et échelonnée entre janvier 2008 et juin 2009.

5.1.4.2.2.2 L'observation à la Solatrag

Les chantiers et les ateliers ont été le périmètre principal des observations effectuées à la Solatrag ; c'est là que s'exerce l'essentiel des pratiques de transmission du métier. Nous avons également pu nous imprégner de la culture de l'entreprise, rencontrer certains personnages clés de l'organisation, observer certains chantiers en cours ou terminés. A titre d'illustration, des conducteurs de travaux nous ont fait visiter certains chantiers en cours où nous avons pu rencontrer des chefs d'équipes, des formateurs internes, voire des partenaires de la Solatrag.

Des extraits du journal de bord tenu lors des phases d'observations à la Solatrag sont présentés en annexe 6.5. La liste complète des observations effectuées à la Solatrag est détaillée en annexe 6.4. Les observations à la Solatrag ont pu être effectuées en trois étapes : 16-18 juillet 2008, 24-26 novembre 2008 et 25-28 mai 2009.

Pour résumer, dans une volonté de triangulation des données, nous avons utilisé deux outils de collecte de données primaires : l'entretien semi-directif et l'observation *in situ*. En outre, des données secondaires ont pour principal avantage d'être plus rapide à obtenir et *« sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer des données primaires »* (Baumard *et al*., 2004 : 251).

5.1.4.2.3 Le recueil de documents écrits

Afin d'assurer la triangulation des données, nous avons mis en place un troisième instrument de collecte de données : **le recueil de documents écrits**. Ces documents ont été rédigés hors du contexte de la recherche (Hlady-Rispal, 2002). Le chercheur n'exerce aucun contrôle sur la façon dont les documents ont été établis (Husser, 2005), ce qui permet de mieux appréhender le contexte organisationnel.

5.1.4.2.3.1 Le recueil de documents écrits à l'AOCDTF

Nous avons pu collecter les documents, tout au long de notre étude empirique, grâce à différentes sources : maisons de compagnons, instituts des métiers, service de communication, musée du compagnonnage, bibliothèque et librairie du compagnonnage. Nous nous sommes notamment appuyée sur l'étude des chansons compagnonniques comme sources de données secondaires. En effet, *« tout à la fois signe de reconnaissance, support d'ambiance et d'entente, emblème de la fierté compagnonnique, la chanson rythme toujours les principales manifestations de la vie collective »* (Guédez, 1994 : 149).

La liste complète des documents écrits collectés à l'AOCDTF est présentée en annexe 4.6.

De la même manière que les entretiens et les observations, les documents écrits collectés à l'AOCDTF ont été codés afin de permettre une meilleure lisibilité des verbatim. La structure de la codification est expliquée dans le tableau 5.11, à partir d'un exemple.

Tableau 5.11 : Explication de la codification des documents écrits collectés à l'AOCDTF.

Structure de la codification	Explications
AO*DOC*JOUR1	La première partie de la codification correspond à l'organisation où le document a été collecté (AO pour AOCDTF).
AO***DOC***JOUR1	La seconde partie est commune à tous les documents afin de pouvoir les différencier des entretiens eux-mêmes codés.
AO*DOC***JOUR**1	La troisième partie permet de distinguer les documents en fonction de leur source ou de leur objet : - CHAN pour recueil de chansons compagnonniques, - CONF pour actes des cycles de conférences organisés par l'association des compagnons du Devoir, - DEV pour publications du groupe de travail sur le devenir des métiers, - JOUR pour journal de l'association des compagnons du Devoir, - PLA pour plaquettes et documentations à destination du grand public, - PR pour revue de presse.
AO*DOC*JOUR**1**	Le chiffre correspond au classement chronologique de ces documents.

5.1.4.2.3.2 Le recueil de documents écrits à la Solatrag

Les documents ont été mis essentiellement à notre disposition par le service ressources humaines, tout au long du déroulement de notre recherche. La liste des documents écrits collectés à la Solatrag est présentée en annexe 6.6.

De la même manière que les entretiens et les observations, les documents écrits collectés à la Solatrag ont été codés afin de permettre une meilleure lisibilité des verbatim. La structure de la codification est expliquée dans le tableau 5.12, à partir d'un exemple.

Tableau 5.12 : Explication de la codification des documents écrits collectés à la Solatrag.

Structure de la codification	Explications
SOL*DOC*INT1	La première partie de la codification correspond à l'organisation où le document a été collecté (SOL pour Solatrag).
SOL***DOC***INT1	La seconde partie est commune à tous les documents afin de pouvoir les différencier des entretiens eux-mêmes codés.
SOL*DOC***INT**1	La troisième partie permet de distinguer les documents en fonction de leur source ou de leur objet : - CE pour synthèse à destination du comité d'entreprise, - COM pour comptes rendus internes, - EXT pour lettre d'information externe, - FOR pour plan de formation, - INT pour lettre d'information interne, - PR pour revue de presse.
SOL*DOC*INT**1**	Le chiffre correspond au classement chronologique de ces documents.

5.1.4.2.4 Bilan de la collecte de données à l'AOCDTF et à la Solatrag

Le tableau 5.13 rend compte du travail de collecte des données mis en œuvre au sein de l'AOCDTF et de la Solatrag.

Tableau 5.13 : Bilan de la collecte de données de la phase intensive et de la phase de validité de la recherche.

	AOCDTF	SOLATRAG	TOTAL
Nombre d'entretiens réalisés	25 (45%)	30 (55%)	55
Nombre de phases d'observations	19 (54%)	16 (46%)	25
Nombre de documents collectés	40 (65%)	23 (35%)	63

Il semble important de souligner qu'en termes de temps, nous avons effectué davantage d'entretiens lors de la phase intensive à l'AOCDTF. Néanmoins, nous avons rencontré un plus grand nombre de personnes à la Solatrag lors de la phase de validité. Dès lors, on peut se demander si le même niveau de confiance a pu être créé avec les salariés rencontrés à la Solatrag ou si la transmission du métier révèle autant de significations pour les salariés de la Solatrag que pour les membres de l'AOCDTF.

5.1.4.3 Analyse des données collectées

L'analyse des données collectées a été rendue possible par la mise en œuvre d'une analyse de contenu thématique (5.1.4.3.1) et l'utilisation d'un logiciel dédié à l'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur (5.1.4.3.2).

5.1.4.3.1 L'analyse de contenu thématique

L'analyse de contenu est souvent mobilisée dans les recherches en sciences sociales. De manière générale, elle correspond à *« un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages »* (Bardin, 2007 : 42).

L'analyse de contenu peut revêtir deux modalités principales :

- **l'analyse lexicale** : elle correspond à une analyse des *« signifiants »* (Bardin, 2007). Elle permet de compter le nombre d'occurrence dans le corpus et également d'analyser la composition du texte en termes de vocabulaire ;
- **l'analyse thématique** : elle correspond à une analyse des « signifiés » (Bardin, 2007). Elle présente deux fonctions principales : une fonction de repérage et une fonction de

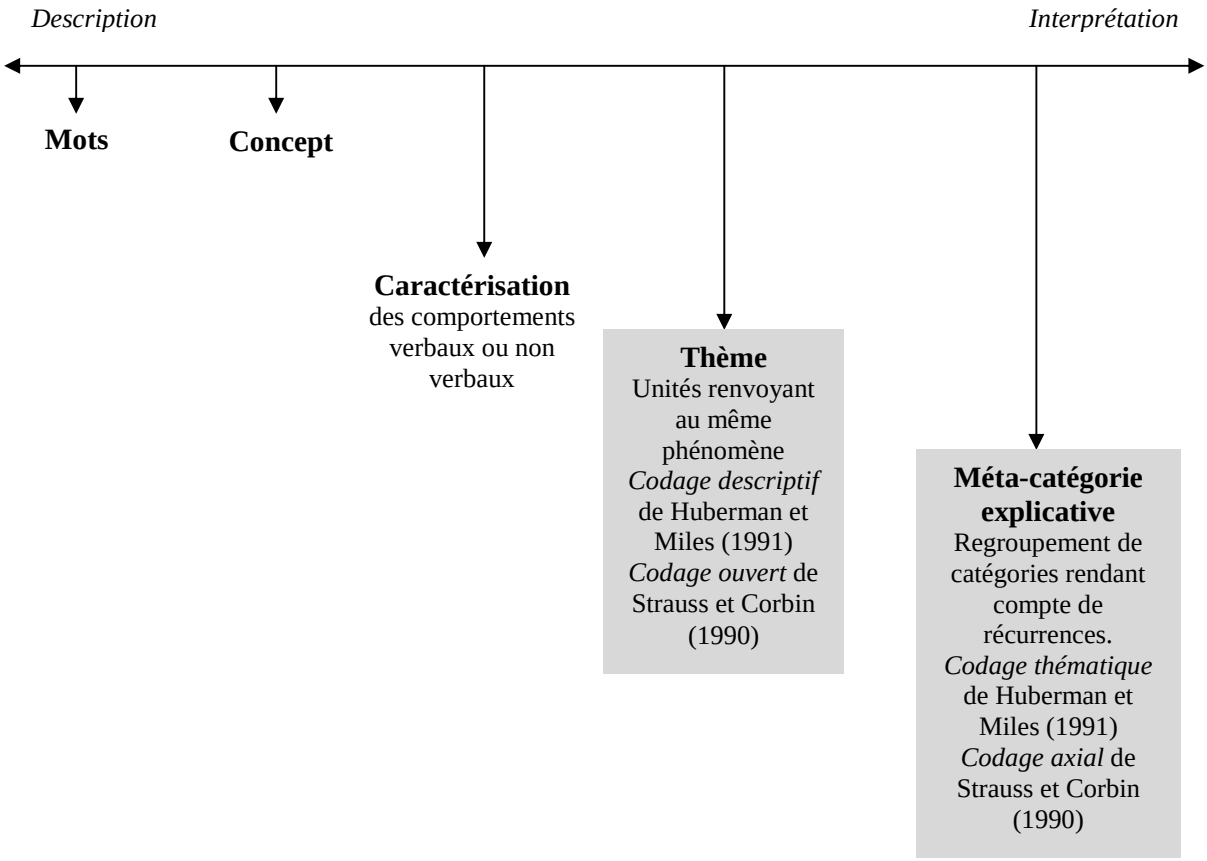
documentation (Paillé, Mucchielli, 2005). La fonction de repérage permet de recenser tous les thèmes pertinents par rapport aux objectifs de recherche. La deuxième fonction va plus loin et consiste à *« vérifier s'ils* [les thèmes] *se répètent d'un matériau à l'autre »* (Paillé, Mucchielli, 2005 : 125). Plus précisément, le principe de l'analyse de contenu thématique consiste à découper le corpus de données primaires (entretiens et observations *in situ*) et secondaires (documents écrits) en **unités de codage**, à définir les catégories, appelées également thèmes (ce sont les codes), et, ensuite, à catégoriser ces unités de codage (Grawitz, 1996 ; Allard-Poesi, 2003).

L'analyse thématique correspond davantage aux objectifs de cette recherche. En effet, elle n'écarte pas le calcul des occurrences mais elle permet de révéler et d'apprécier les représentations individuelles des acteurs interrogés. L'analyse thématique nous permet d'interpréter le sens que les acteurs donnent à leurs actions, en l'occurrence les pratiques de transmission du métier.

L'unité de codage, également appelée unité d'analyse, peut être le mot, le groupe de mots, l'expression, la phrase ou le groupe de phrases (Allard-Poesi, 2003 ; Bardin, 2007). Selon Allard-Poesi (2003), dans le cadre de l'analyse thématique, l'unité de codage correspond à l'**unité de sens**. En effet, l'objectif étant de comprendre les représentations des acteurs sur leurs actions, l'unité peut correspondre à un mot, une phrase ou encore à un groupe de phrases. Ainsi, dans cette recherche, nous avons procédé à un codage par unités de sens où les unités choisies ne sont pas de taille régulière.

L'unité d'analyse étant déterminée, il s'agit ensuite de les catégoriser. **Les catégories** sont constituées d'unités d'analyse avec des significations proches. La figure 5.5 présente les différents types de catégorisation.

Figure 5.5 : Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories.



Source : adapté de Allard-Poesi (2003 : 263).

Les catégories utilisées dans notre recherche correspondent aux niveaux d'inférence : "thème" et "méta-catégorie explicative" (éléments encadrés de la figure 5.5). Ainsi, pour construire notre **dictionnaire des thèmes**, nous avons procédé en deux étapes. Nous avons d'abord effectué un codage ouvert ou émergent, grâce à une première lecture dite flottante du corpus de données. Les codes obtenus sont alors essentiellement descriptifs. Lors d'une seconde étape, nous avons pu reformuler et regrouper certains thèmes (Paillé, Mucchielli, 2005), et ainsi effectuer un codage axial, appelé également codage thématique. Le dictionnaire complet des thèmes de notre recherche figure en annexe 7.1 (avec la définition de chaque thème). L'annexe 7.2 propose le dictionnaire des thèmes illustré. Ce dernier s'articule autour de 7 méta-catégories (familles de thèmes), 18 thèmes, divisés en 44 sous-thèmes. Chaque sous-thème fait l'objet d'une définition et d'une illustration par un verbatim. Le tableau 5.14 propose une version simplifiée de ce dictionnaire des thèmes.

Tableau 5.14 : Le dictionnaire des thèmes simplifié.

FAMILLES DE THÈMES	THÈMES
1. Contexte économique et social	1.1. Besoins de main d'œuvre
	1.2. Evolutions démographiques
	1.3. Evolutions socio-économiques
2. Contexte organisationnel AOCDTF	2.1. Eléments historiques
	2.2. Structure organisationnelle
	2.3. Caractéristiques générales
	2.4. Evolutions récentes
3. Contexte organisationnel Solatrag	3.1. Structure organisationnelle
	3.2. Caractéristiques générales
	3.3. Evolutions récentes
4. Formation	4.1. Métier individuel
	4.2. Métier collectif
5. Mémoire	5.1. Métier individuel
	5.2. Métier collectif
6. Recherche	6.1. Métier individuel
	6.2. Métier collectif
7. Rencontre	7.1. Métier individuel
	7.2. Métier collectif

L'élaboration du dictionnaire des thèmes résulte d'un processus par **allers-retours** entre le corpus de données collectées et la littérature relative à notre cadre théorique. Dans ce contexte, le **nom donné aux catégories** *« peut être inventé par le chercheur lui-même, emprunté à la littérature ou encore issu des mots et des phrases des personnes interrogées »* (Mbengue, Vandangeon-Derumez, 2004 : 346). Par exemple, le nom des familles de thèmes "formation", "mémoire", "recherche" et "rencontre" correspond aux quatre missions principales des instituts des métiers de l'association des compagnons du Devoir. Les thèmes "métier individuel" et "métier collectif" constituent les deux niveaux du concept de métier identifiés dans la littérature et retenus dans le cadre de cette recherche (chapitre 1).
Dans ce contexte, *« il est donc tout à fait possible que le thème construit ne corresponde à aucune expression précise du texte, autrement dit que le thème ne soit pas inscrit dans le texte* […] *On ne peut ignorer la distinction fondamentale entre la fonction référentielle (le thème : ce dont on parle) et la fonction descriptive (le thème : ce que l'on en dit) du langage »* (Fallery, Rodhain, 2007 : 23).

Par ailleurs, il convient de préciser que nous n'avons pas procédé à cette analyse de contenu thématique dans la perspective de la "Grounded theory " (Glaser, Strauss, 1967). En effet, l'un de ses postulats suppose de faire abstraction totale de tout cadre théorique préalable avant

de procéder à la collecte de données. Or, comme le souligne Boutigny (2005 : 66), nous avons utilisé *« un cadre de référence, qui, bien qu'il ne soit pas figé, déterminé avec précision, conditionne la trajectoire prise par le chercheur selon ses connaissances sur le domaine étudié »*.

Pour résumer, l'analyse des données collectées (entretiens semi-directifs, observations *in situ* et documents écrits) s'est faite à partir d'une analyse thématique verticale (de chaque entretien, de chaque retranscription des observations et de chaque document) et horizontale (de tous les entretiens, de toutes les observations et de tous les documents). L'analyse thématique verticale a été guidée par deux objectifs : l'étude de l'organisation concernée (AOCDTF ou Solatrag) et la recherche d'éléments explicatifs des pratiques de transmission du métier. L'analyse thématique horizontale vise à vérifier si les thèmes se répètent d'un matériau à l'autre (tableau 5.15).

Tableau 5.15 : L'analyse verticale et horizontale des données collectées.

Axes directeurs	Matériau 1	Matériau 2	Matériau 3	Matériau n
Etude de l'organisation concernée				
Etude des pratiques de transmission du métier				

Source : adapté de Bruyère (2008).

Les principes de l'analyse thématique de contenu, qui viennent d'être présentés, peuvent être réalisés grâce à deux types de supports : le support papier et le logiciel (spécialisé ou non). La solution du logiciel a été privilégiée dans cette recherche. L'objectif du paragraphe suivant est de présenter les principaux objectifs, apports et limites de l'utilisation de ce logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur.

5.1.4.3.2 L'utilisation du logiciel NVIVO 8

Depuis le début des années 1990, se développe une nouvelle génération de logiciels dédiés à **l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur** (ADQAO)[34] (Bournois *et al.*, 2002), ils tiennent une place croissante dans la recherche académique. Pour le traitement des

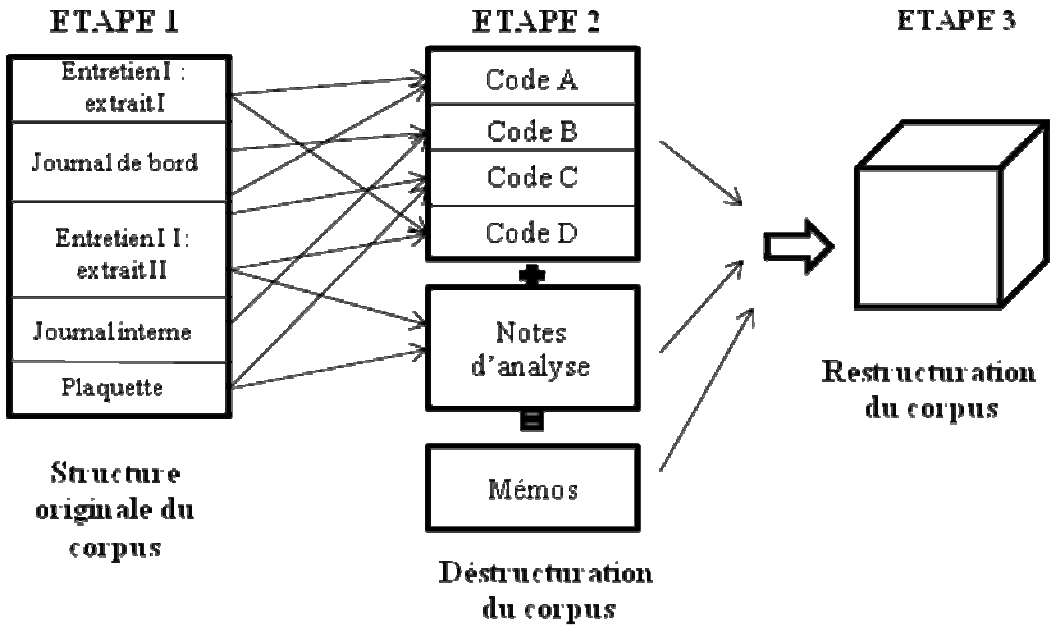
[34] Cela correspond à la traduction anglo-saxonne de CAQDAS : Computer-Aided for Qualitative Data Software.

données collectées, nous avons choisi d'utiliser le logiciel *Nvivo8. « Une caractéristique du logiciel* [Nvivo] *est de se rapprocher le plus possible de l'analyse qualitative papier-crayon »* (Deschenaux, 2007 : 11). En effet, le processus de codage reste identique à celui réalisé manuellement. L'apport principal de ce type de logiciels est d'aider le chercheur à *« clarifier les données, à leur donner un sens en organisant les codes identifiés en arbre hiérarchique »* (Bournois *et al*., 2002 : 82). L'annexe 7.3 montre un exemple de codage d'un des entretiens de cette recherche avec le logiciel *Nvivo8*.

Bardin (2007) souligne les principales finalités de l'utilisation d'un logiciel dans une démarche d'analyse qualitative : la rapidité, la rigueur, la flexibilité, la reproduction et l'échange de documents, la normalisation et le stockage, la manipulation des données complexes et la créativité. L'utilisation de ces logiciels facilite donc le traitement des données qualitatives et apporte des éclairages nouveaux par rapport à une analyse exclusivement manuelle. Ils permettent également d'obtenir une meilleure traçabilité de l'exploitation des données (Boutigny, 2005). Par exemple, *Nvivo8* offre au chercheur la possibilité d'accéder rapidement à l'ensemble des éléments qui ont été codés. Ce qui facilite la visibilité et l'analyse de l'ensemble des codes et verbatim obtenus.

Plus particulièrement, *Nvivo8* permet la segmentation des données qualitatives collectées puis l'attribution des codes à ces segments. Deschenaux (2007) qualifie cette démarche de **déstructuration-restructuration** (figure 5.6, p. 188). Fallery et Rodhain (2007) parlent de décontextualisation-recontextualisation. Le principe de déstructuration consiste à extraire des éléments du corpus afin de les regrouper dans des catégories, des thèmes spécifiques (ce sont les codes). Tous les éléments du corpus sont ainsi déstructurés pour construire un nouvel ensemble composé des extraits de toutes les sources renvoyant à un code. Dans ce contexte, la principale valeur ajoutée du logiciel *Nvivo8* ne se trouve pas dans l'analyse qu'il produit (cette tâche revient entièrement au chercheur) mais davantage dans les facilités qu'il apporte pour le traitement d'un volume important de données.

Figure 5.6 : Le principe de déstructuration – restructuration.



Source : adapté de Deschenaux (2007 : 10).

Afin de faire progresser notre analyse et de conserver une traçabilité des évolutions de notre réflexion, nous avons régulièrement utilisé la fonction **"mémos"** de *Nvivo8*. Ce sont des annotations propres au chercheur. Ces mémos constituent *« un mode de conservation et de progression des pensées du chercheur ; le chercheur écrit des mémos à tout moment (pour noter une idée à explorer, faire un commentaire, etc.). »* (Point, Voynet-Fourboul, 2006 : 68). Ces mémos correspondent notamment aux notes prises dans notre journal de bord (annexes 4.5 et 6.5).

Par ailleurs, grâce à l'utilisation du logiciel *Nvivo8*, nous avons pu dénombrer les verbatim catégorisés dans chacune des catégories et procéder à des calculs de fréquence pour affiner l'analyse transversale des données collectées. Cette recherche d'occurrences est présentée, sous la forme d'un exemple, en annexe 7.5. Nous avons également pu visualiser l'ensemble des verbatim correspondant à un thème, dans l'ensemble du corpus de données. Des extraits sont présentés en annexe 7.4.

5.1.5 Fiabilité et validité de la recherche

Après avoir présenté notre méthodologie de collecte et d'analyse des données, il convient de s'assurer de la fiabilité (5.1.5.1) et de la validité de la recherche (5.1.5.2).

5.1.5.1 Fiabilité de la recherche

De manière générale, *« l'évaluation de la fiabilité de la recherche (c'est-à-dire la fiabilité des résultats de cette recherche) consiste à établir et à vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents »* (Drucker-Godard *et al.*, 2004 : 275).

Autrement dit, il s'agit essentiellement de faciliter la réplication de l'étude empirique par d'autres chercheurs. Dès lors, il est nécessaire de détailler et d'expliciter le cheminement de réflexion et d'analyse mis en œuvre au cours de la recherche (Hlady-Rispal, 2002).

Pour s'assurer de la fiabilité de la recherche, nous avons travaillé sur trois points essentiels : la **triangulation**, la **saturation** et la **transparence de la recherche** (tableau 5.16). Ces éléments devraient permettre la réplication de la recherche à d'autres contextes.

Tableau 5.16 : Les critères de fiabilité de la recherche.

Critères	Explications	Procédures mises en place dans le cadre de cette recherche
La triangulation	*« La triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas »* (Huberman, Miles, 2003 : 481).	Dans notre recherche, la triangulation a été réalisée à partir de différentes **sources de données** (individus, collectifs de travail, organisations, établissements), de différentes **méthodes de collecte de données** (entretiens, observations et recueil documentaire) et de différents **types de données** (primaires et secondaires).
La saturation	La détermination du nombre d'entretiens a été motivée par les principes de saturation sémantique et de saturation empirique (Romelaer, 2005). La **saturation sémantique** est atteinte lorsque les derniers entretiens ne donnent pas d'informations supplémentaires par rapport aux précédents entretiens et lorsque l'échantillon est suffisamment divers. Et il y a **saturation théorique** à partir du moment où les informations contenues dans les entretiens peuvent être replacées dans le cadre d'une théorie ou d'un modèle.	Au regard de la population globale liée aux métiers du BTP, notre échantillon est suffisamment diversifié : différents niveaux hiérarchiques, différents métiers. Nous avons cessé la collecte de données lorsque celles-ci ne fournissaient pas d'éléments nouveaux (25 entretiens pour l'AOCDTF et 30 entretiens pour la Solatrag).
La transparence de l'étude	*« La fiabilité de la recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à **décrire très concrètement le processus entier de sa recherche** »* (Drucker-Godard *et al.*, 2004 : 277).	Nous avons veillé à expliciter précisément chaque étape de notre processus de recherche. L'ensemble du protocole méthodologique et les outils et pratiques mises en place sont détaillés (1ère section du chapitre 5).

5.1.5.2 Validité de la recherche

S'interroger sur le degré de **validité interne** puis de **validité externe** d'une recherche qualitative par étude de cas revient à répondre aux deux questions suivantes (Hlady-Rispal, 2002 : 100) : *« le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ? »* et *« dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ? »*.

Afin de s'assurer du degré de validité de notre recherche, nous avons repris les critères de validité avancés par Mucchielli (1996) et repris par Gombault (2005) : la **validité interne**, la **validité de construit** et la **validité externe**. La synthèse de ces différents éléments est présentée dans le tableau 5.17.

Tableau 5.17 : Les critères de validité de la recherche.

Critères	Explications	Procédures mises en place dans le cadre de cette recherche
La validité interne	Il s'agit de **l'acceptation des résultats** de l'étude par le groupe et les acteurs visés.	L'avancement de la recherche et les résultats ont fréquemment été présentés sur les terrains de recherche. Des acteurs de l'AOCDTF et de la Solatrag ont régulièrement lu et commenté les articles académiques écrits. La synthèse des événements observés auprès de certaines personnes rencontrées a permis de s'assurer de notre compréhension de l'environnement.
La validité de construit	Il s'agit du lien logique entre cadre théorique étudié et résultats opérationnels empiriques.	La construction du **dictionnaire des thèmes** a permis d'assurer autant que possible cette cohérence. En effet, il représente le lien entre le cadre théorique défini et les données collectées. Le dictionnaire des thèmes est la grille de lecture à partir de laquelle a été analysé le corpus de données. La construction de ce dictionnaire des thèmes a évolué en fonction des remarques émises par **différents experts** (directeur de thèse, communications en congrès). La **triangulation des données** est également fondatrice de la validité de construit de la recherche.
La validité externe	Il s'agit de la validation par des **experts académiques**. C'est également essayer d'évaluer les possibilités de **généralisation des résultats de la recherche** à d'autres terrains.	Notre travail a régulièrement été présenté à notre **directeur de thèse** et lors de **communications en congrès**. Les questions posées et les remarques émises ont donné lieu à des réajustements. L'étude de cas intensive conduite présente des spécificités et une contextualisation fortes. Dès lors, nous avons effectué **une étude de cas de validité** à la Solatrag afin d'identifier certains éléments de généralisation.

5.1.6 Eléments de synthèse : méthodologie de la recherche

La stratégie d'accès au réel s'appuie sur une méthodologie qualitative par études de cas multiples. Ainsi, cette recherche s'intéresse à trois cas pour la phase exploratoire, la phase intensive et la phase de validité : l'*entreprise J*, l'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF) et la Société languedocienne de travaux publics et de génie civil (Solatrag). A travers cette méthodologie, nous avons pu nous situer au plus près du terrain, afin de comprendre et d'appréhender l'ensemble du processus de transmission du métier et notamment ses objectifs plus ou moins explicites.

Lors de la première section, l'accent a été mis sur le positionnement du chercheur par rapport au terrain et à l'importance de la relation entretenue avec celui-ci sur la qualité des données collectées. La méthodologie mise en œuvre, pour la phase intensive et la phase de validité, est synthétisée dans le tableau 5.18.

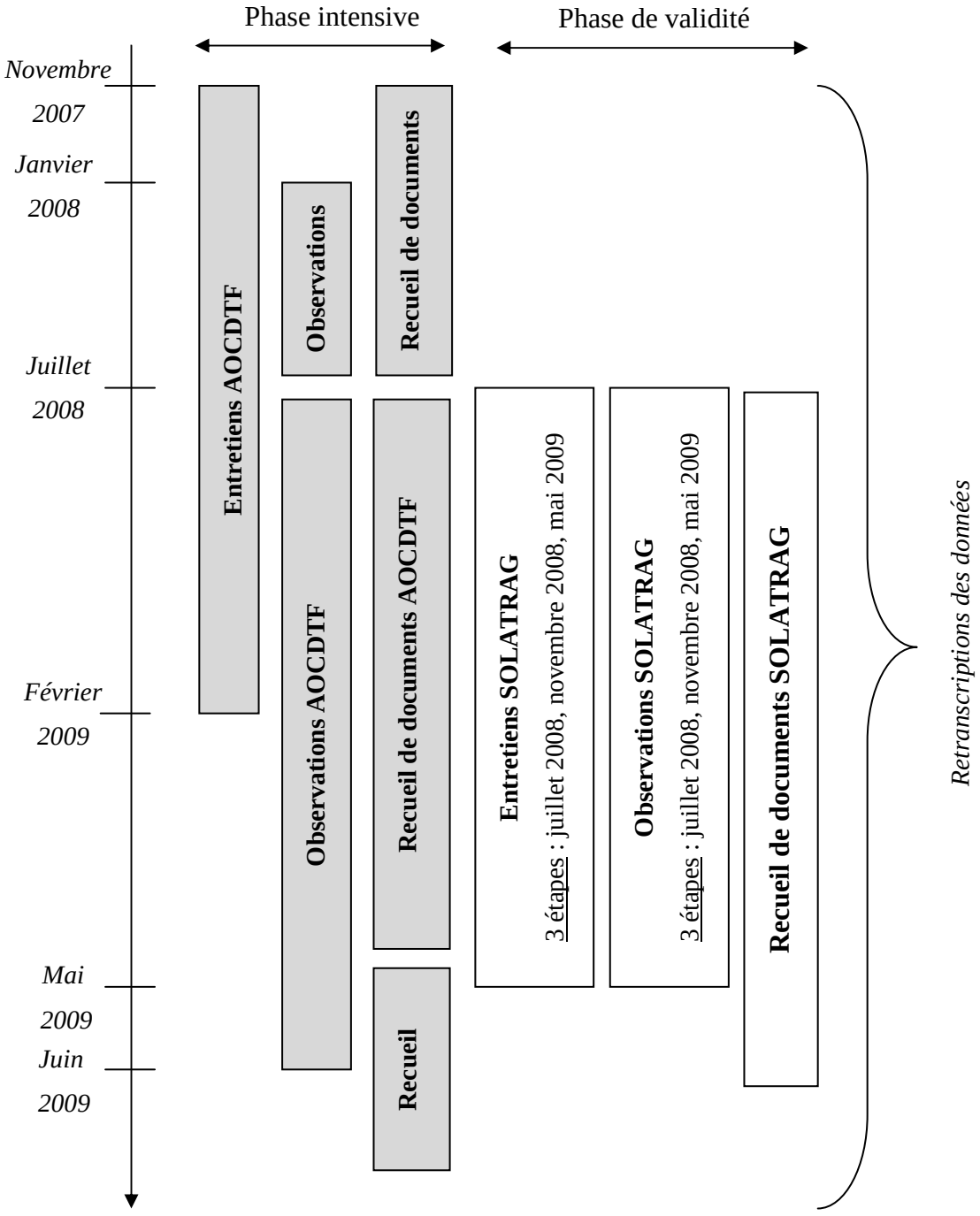
Tableau 5.18 : La méthodologie mise en œuvre pour la phase intensive de la recherche.

ÉTAPES	CHOIX MÉTHODOLOGIQUES			FIABILITÉ ET VALIDITÉ
Positionnement épistémologique	Rattachement de notre recherche au paradigme interprétativiste			Précision des présupposés
Collecte des données	55 entretiens	35 périodes d'observation	63 documents	Triangulation des types de données et des sources de données
Traitement des données	Analyse de contenu thématique Utilisation d'un logiciel d'analyse des données qualitatives : Nvivo8			Cohérence interne, validation par les experts
Restitution	Tableaux récapitulatifs de l'analyse thématique de contenu Synthèse transversale			Transparence de l'étude, validation par les experts

Source : adapté de Fillol (2006 : 193).

Les principales étapes de la phase intensive et de la phase de validité de notre recherche apparaissent dans la figure 5.7. Dans une logique de recherche abductive par exploration hybride, ces différentes étapes se sont déroulées de façon itérative avec des lectures et des réflexions plus théoriques.

Figure 5.7 : Les étapes de la phase intensive et de la phase de validité de l'étude empirique.



5.2 PRÉSENTATION DU PÉRIMÈTRE D'ANALYSE

L'objet de cette deuxième section est de présenter le périmètre d'analyse de la recherche. En effet, les trois études de cas choisies appartiennent à un contexte spécifique : les métiers du secteur du BTP (l'*entreprise J* et la Solatrag sont deux entreprises de ce secteur et l'AOCDTF forme directement aux métiers de ce secteur). Les trois études de cas effectuées offrent ainsi une perspective d'analyse assez complète du BTP.
Nous considérons ici que ce secteur d'activité, et l'ensemble de ses acteurs, constituent un **champ organisationnel** au sens de DiMaggio et Powell, selon lesquels un champ est *« le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations et définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tels que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes »* (Huault, 2002 : 100).

Les métiers du BTP recouvrent des situations très diverses et des contextes organisationnels extrêmement disparates. En effet, cette terminologie renvoie aussi bien à l'artisan qui a créé son entreprise de couverture et qui emploie un apprenti chaque année, qu'à un groupe multinational qui œuvre sur des chantiers de grande envergure à travers le monde. Dans cette section, l'objectif est d'analyser les éléments caractéristiques de l'ensemble de ces situations et de mettre en exergue les points clés qui vont guider l'analyse.

Ainsi, nous présentons, d'abord, le secteur d'activité du BTP (5.2.1). Ce qui nous permet ensuite de mettre en évidence le contexte dans lequel évoluent les entreprises de ce secteur (5.2.2). Ces différents éléments de compréhension contextuelle amènent à préciser, enfin, les principaux métiers du secteur (5.2.3) et les filières de formation correspondantes (5.2.4).

5.2.1 Présentation du secteur d'activité du BTP

Certains éléments caractéristiques du secteur du BTP ont déjà été explicités lors de l'étude de cas exploratoire (chapitre 3, p. 95). Ce paragraphe vient enrichir ces premiers développements déjà effectués.

5.2.1.1 L'importance du secteur d'activité : deux branches qui coexistent

Le BTP est un secteur essentiel de l'économie française. En 2008, d'après l'INSEE, il employait 1 825 900 personnes. Deux branches coexistent au sein du secteur du BTP (chapitre 3, p. 96) :

- Le **bâtiment** représente un peu plus de 70% du chiffre d'affaires du secteur d'activité global du BTP[35] et compte près de 318 000 entreprises, dont 295 000 artisans (Grands agrégats économiques de la construction, 2007). 80% de la commande du secteur du bâtiment est privée ;
- Les **travaux publics**, qui comprennent près de 21 000 entreprises en France, emploient plus de 280 000 salariés (Grands agrégats économiques de la construction, 2007). Plus d'un tiers de ces entreprises sont spécialisées dans le terrassement. Les collectivités locales représentent plus de la moitié de la clientèle des entreprises de travaux publics ; 80% de la commande du secteur des travaux publics est publique.

La répartition des entreprises du BTP est détaillée dans le tableau 5.19.

Tableau 5.19 : L'activité des entreprises du bâtiment et des travaux publics en 2007.

Taille d'entreprises	Nombre d'entreprises		Chiffre d'affaires (Md€)	
	Bâtiment	**Travaux publics**	**Bâtiment**	**Travaux publics**
De 0 à 10 salariés	295 000	17 000	63,4	5,6
De 11 à 20 salariés	14 500	1 550	19,5	3,1
De 21 à 50 salariés	6 600	1 400	23,1	6,3
De 51 à 250 salariés	1380	650	15,4	9,4
Plus de 250 salariés	171	135	15,0	15,9
TOTAL	**317 651**	**20 735**	**136,4**	**40,3**

Source : adapté de Grands agrégats de l'économie de la construction (2007).

La majorité des entreprises de ce secteur sont donc des PME. Ce point illustre l'intérêt du choix de deux PME (l'*entreprise J* et la Solatrag) comme terrains de l'étude de cas exploratoire et de l'étude de cas de validité.

Juridiquement, chacune de ces branches professionnelles est indépendante, étant donné qu'elles ont une convention collective spécifique. Néanmoins, certaines entreprises œuvrent à la fois dans le bâtiment et dans les travaux publics.

[35] Fédération Française du Bâtiment, *On entend souvent parler de bâtiment et de travaux publics ? Quelle différence ?* [en ligne], [réf. du 2 juin 2009], disponible sur <www.ffbatiment.fr>.

5.2.1.2 Une activité fortement cyclique

L'environnement économique du BTP est marqué par son instabilité et une forte dépendance aux mesures publiques, fiscales et règlementaires. Certains soulignent également l'importance des cycles de commandes liées aux élections municipales. Ainsi, Trillat (2004) distingue quatre périodes (tableau 5.20).

Tableau 5.20 : L'évolution de l'activité du BTP, en France, depuis 1974.

Périodes	Caractéristiques de l'activité
De 1974 à 1985 inclus	Le poids du BTP dans l'économie a diminué jusqu'en 1985. *« Les chocs pétroliers et le ralentissement de la croissance économique ont entraîné une forte récession qui a fait chuter de façon importante et durable son poids dans l'économie nationale »* (Berthier, 1992 : 3). La diminution de la natalité et le rajeunissement du parc de logements sont également à l'origine de la baisse d'activité dans le secteur. On assiste à l'apparition des premiers excédents de logements.
De 1986 à 1990	Le secteur a regagné plus de 120 000 salariés permanents et 90 000 intérimaires. Ce redressement correspond à une reprise de l'investissement total en France.
De 1991 à 1997	Le secteur a été fortement touché par la crise du début des années 1990. Il a perdu 159 000 emplois salariés. On assiste à un recul conjoint de l'activité et de l'emploi.
De 1998 à 2003	Le secteur a connu 179 000 créations nettes d'emplois. Cette période correspond à une forte reprise de l'activité de logements neufs, des travaux publics et de la bonne tenue des travaux d'entretien et d'amélioration des logements existants.
De 2003 à 2009	Le secteur est devenu, depuis 2005, le premier secteur créateur d'emplois. En 2006, il a entraîné la création de 65 000 emplois salariés permanents et 55 000 autres en 2007. En 2008, le ralentissement de l'activité a amené le secteur à diminuer le recours au travail temporaire pour la première fois depuis 2002. L'année 2008 marque également la baisse de la construction neuve et des travaux publics pour les entreprises du secteur. En effet, le nombre de logements mis en chantier s'est établi à près de 349 000 en janvier 2009 sur les douze derniers mois, soit 17,9% de moins qu'un an auparavant.

Source : adapté de Berthier (1992), Trillat (2004) et Observatoire du BTP (2008[36]).

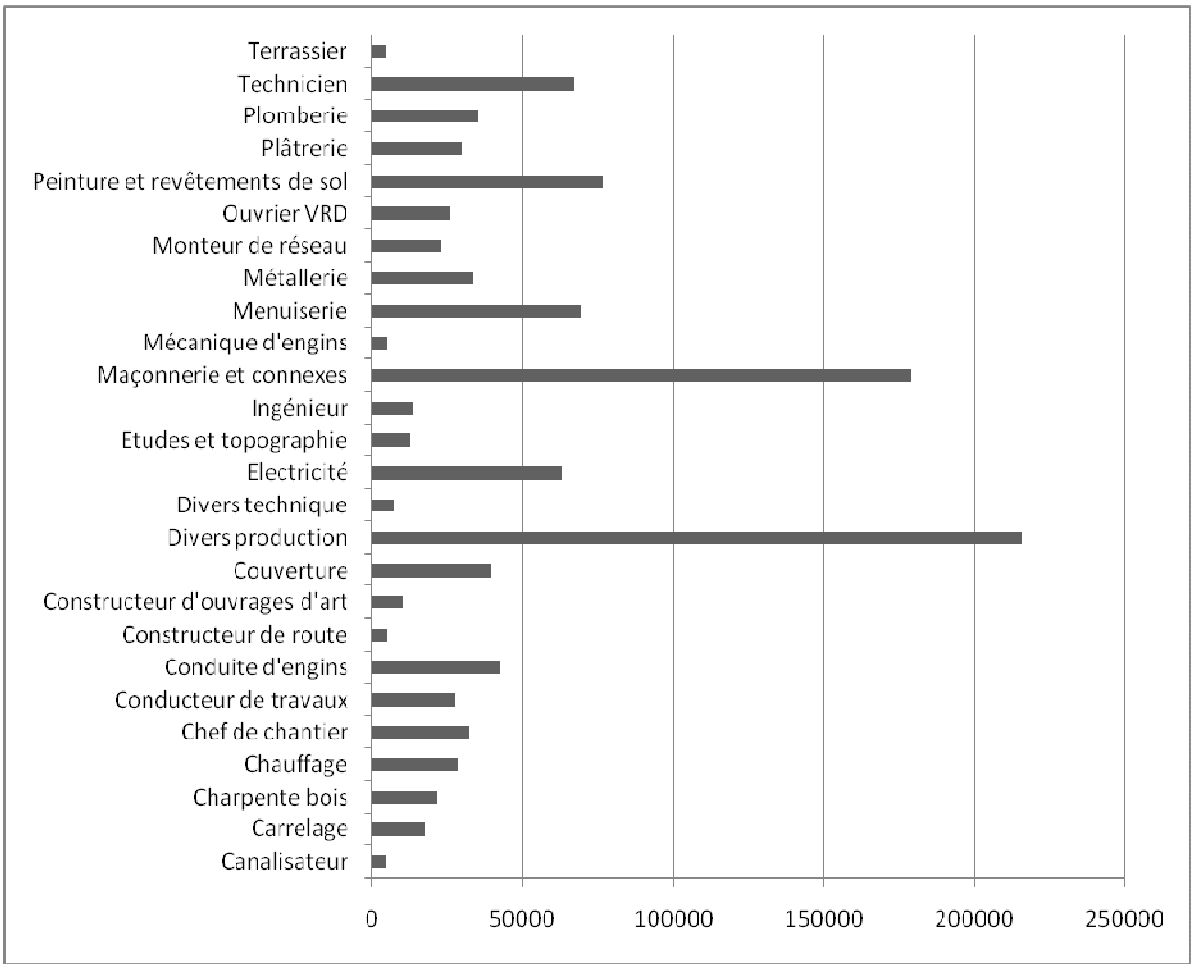
Ce tableau montre bien l'activité fortement cyclique du secteur du BTP. Ces mutations organisationnelles et environnementales impactent directement l'exercice des métiers.

[36] Observatoire du BTP (2008), « L'emploi à l'horizon 2015 dans le bâtiment », *Groupe emploi*, mai. L'observatoire du BTP a été créé en 1994 à l'initiative du ministère chargé de l'équipement et des fédérations professionnelles.

5.2.1.3 La population salariale du BTP

Les métiers les plus représentés dans le secteur du BTP sont : la maçonnerie, la menuiserie, la peinture et les ouvriers de production (figure 5.8). Autant de métiers à prendre prioritairement en considération dans notre analyse des pratiques de transmission du métier dans le secteur du BTP.

Figure 5.8 : La structure de la population salariale du BTP en fonction du métier exercé en 2007.



Source : adapté de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP.

5.2.2 Le contexte actuel d'évolution des entreprises du secteur du BTP

Des conditions nouvelles sont venues modifier l'activité des entreprises du secteur du BTP. Afin d'analyser les métiers liés à ces activités, il semble important de les expliciter. Ainsi, le

contexte dans lequel évoluent ces entreprises est caractérisé par trois problématiques clés qui intéressent directement cette recherche : la nécessaire prise en compte du développement durable (5.2.2.1), le vieillissement de la population salariale globale (5.2.2.2) et l'évolution du niveau d'activité (5.2.2.3). Ces points illustrent l'intérêt des entreprises du secteur du BTP pour l'objet de cette recherche : les pratiques de transmission du métier.

5.2.2.1 La nécessaire prise en compte du développement durable

Les entreprises du BTP sont particulièrement visées par les dispositions du **Grenelle de l'environnement**. Ce dernier a initié en 2007 un débat entre l'Etat, les collectivités territoriales, les syndicats, les entreprises et les associations. Il vise à adapter l'économie française à un modèle de croissance durable à travers six objectifs principaux[37] :

- Lutter contre les changements climatiques et maîtriser la demande d'énergie ;
- Préserver la biodiversité et les ressources naturelles ;
- Instaurer un environnement respectueux de la santé ;
- Adapter des modes de production et de consommation durables ;
- Construire une démocratie écologique ;
- Promouvoir des modes de développement écologiques favorables à l'emploi et à la compétitivité.

Le projet de loi de programme relatif à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ("Grenelle 1") a été adopté le 3 août 2009. Parmi les grands principes engagés par la loi pour le Plan Bâtiment figurent : la diminution de la consommation d'énergie dans le secteur (qui est le consommateur le plus important en France), la mise en place d'un programme de rénovation énergétique et thermique des bâtiments, des logements sociaux et des bâtiments de l'Etat. Par exemple, dès 2010, un logement neuf ne pourra pas consommer plus de 80kWh par mètre carré et par an, et 50kWh d'ici à 2012. Cette loi concerne également l'accompagnement et la mobilisation des professionnels du secteur dans ces projets. Par ailleurs, les projets de loi Grenelle 2 et 3 doivent permettre de décliner les modalités financières et techniques des différents programmes.

Le Grenelle de l'environnement tente ainsi de positionner la prise en compte du développement durable au cœur des métiers des entreprises du BTP et, ainsi, devenir un

[37] Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer, *Le Grenelle de l'environnement* [en ligne], [réf. du 5 juin 2009], disponible sur <www.legrenelle-environnement.fr>.

vecteur d'innovation. De nombreux métiers du BTP sont et vont être impactés par les évolutions imposées par le Grenelle de l'environnement.

Ce point influence directement cette recherche avec notamment la notion de prospective des métiers (ce qui justifie également le choix du cadre d'analyse, cf. chapitre 4). En effet, afin de ne pas subir l'évolution de leurs métiers, les professionnels du secteur du BTP doivent envisager et construire le devenir de leurs métiers. Les objectifs fixés par le Grenelle de l'environnement rendent cette question encore plus importante.

5.2.2.2 Le vieillissement de la population salariale

Le vieillissement de la population salariale globale du BTP est une problématique à prendre en compte dans la poursuite de cette recherche, à plusieurs niveaux : le **travail des seniors** (conditions de travail, implication et motivation, modes de valorisation), les **relations intergénérationnelles,** la **gestion de la relève** (transmission des connaissances, formation, diffusion des savoir-faire).

La situation démographique présente quelques variations suivant la branche professionnelle : bâtiment ou travaux publics. Les chiffres cités dans les paragraphes suivants sont issus de l'**Observatoire prospectif des métiers et des qualifications** (OPMQ) du BTP créé dans le cadre de l'accord national du 13 juillet 2004, relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie dans les entreprises du BTP.

Tableau 5.21 : Répartition des âges par catégorie professionnelle dans le bâtiment en 2007.

	ETAM	**IAC**	**Ouvrier**	**Total**
Moins de 25 ans	14 548	1 507	144 709	**160 764** ***(16%)***
De 25 à 29 ans	22 873	6 056	107 609	**136 538** ***(13%)***
De 30 à 34 ans	24 261	7 877	96 286	**128 424** ***(12%)***
De 35 à 39 ans	29 657	10 978	103 983	**144 618** ***(14%)***
De 40 à 44 ans	30 135	12 853	103 556	**146 544** ***(14%)***
De 45 à 49 ans	25 306	11 838	87 483	**124 627** ***(12%)***
De 50 à 54 ans	21 874	11 600	72 201	**105 675** ***(10%)***
De 55 à 59 ans	15 633	10 915	46 725	**73 273** ***(7%)***
60 ans et plus	2 721	2 586	8 407	**13 714** ***(2%)***
Total	**187 008** ***(18%)***	**76 210** ***(7%)***	**770 959 (*75%)***	**1 034 177**

Source : adapté de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP.

Comme le montre le tableau 5.21 (p. 199), les moins de 30 ans représentent près d'un tiers de la population salariale totale du bâtiment. Néanmoins, plus de 35% des ETAM (Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise) sont âgés de plus de 45 ans et près de 33% des IAC (Ingénieurs et Autres Cadres) vont partir à la retraite dans les dix prochaines années. Le personnel d'encadrement va ainsi être renouvelé, leurs connaissances devront être diffusées, notamment par des pratiques de transmission du métier, sous peine d'être perdues avec leur départ.

Les plus de 50 ans constituent aujourd'hui près du quart des effectifs du secteur des travaux publics (tableau 5.22). Leur départ à la retraite doit également être anticipé afin de lutter contre la fuite des connaissances des organisations. Ce point illustre directement l'intérêt des entreprises du secteur pour les pratiques de transmission du métier. Par ailleurs, 45% des plus de 50 ans appartiennent à la population "Ingénieurs et Autres Cadres". Cette proportion est beaucoup plus importante que dans le bâtiment.

Tableau 5.22 : Répartition des âges par catégorie professionnelle dans les travaux publics en 2007.

	ETAM	**IAC**	**Ouvrier**	**Total**
Moins de 25 ans	5 077	1 153	18 646	**24 876** ***(9%)***
De 25 à 29 ans	9 078	4 814	19 050	**32 942** ***(12%)***
De 30 à 34 ans	8 638	4 659	19 830	**33 127 (*12%)***
De 35 à 39 ans	10 637	5 085	24 117	**39 839** ***(15%)***
De 40 à 44 ans	10 735	5 488	25 802	**42 025** ***(15%)***
De 45 à 49 ans	9 289	4 805	22 407	**36 501** ***(13%)***
De 50 à 54 ans	8 498	4 992	19 726	**33 216** ***(12%)***
De 55 à 59 ans	5 825	4 842	13 922	**24 589** ***(9%)***
60 ans et plus	598	1 071	3 342	**5 011** ***(2%)***
Total	**68 375** ***(25%)***	**36 909** ***(14%)***	**166 842** ***(61%)***	**272 126**

Source : adapté de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP.

De façon globale, d'après ces chiffres de l'OPMQ (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications) du BTP, 20% des salariés sont âgés de plus 50 ans et auront besoin d'être remplacés dans les dix années à venir. Les métiers les plus concernés par les départs sont la mécanique et la conduite d'engins, la construction d'ouvrages d'art, les chefs de chantier et la conduite de travaux. Il devient donc important de réfléchir aux devenirs de ces métiers et aux

actions et politiques à mettre en place afin que les professionnels du secteur ne subissent pas ces évolutions démographiques.

5.2.2.3 L'évolution du niveau d'activité

Selon les entrepreneurs interrogés en avril 2009 par l'INSEE[38], dans les travaux publics, seulement 6% d'entre eux déclarent être contraints par une insuffisance de main-d'œuvre, contre 31% un an auparavant. D'après le Commissariat général du développement durable[39], la part des entreprises ne pouvant augmenter leur production faute de personnel est passée de 47% en octobre 2007 à 12% à la fin de l'année 2008. Pour les entreprises du bâtiment, elle est passée de 30% à 9% en décembre 2008.
Sur l'ensemble de l'année 2008, les travaux publics réalisés reculent de 4,8% par rapport à 2007. Selon l'observatoire du BTP, l'activité des entreprises du bâtiment s'est maintenue à haut niveau en 2008, même si une inversion de la tendance se dessine progressivement. Au premier trimestre 2009, le secteur assiste à une baisse de l'opinion des entrepreneurs du BTP sur l'activité prévue mais également à un repli des carnets de commande.

Même si ces tendances sont observables dans le secteur d'activité du BTP, les problématiques de transmission du métier sont toujours présentes au regard des évolutions démographiques et des objectifs assignés par le Grenelle de l'environnement. Les professionnels du secteur doivent construire l'ensemble des devenirs possibles de leurs métiers afin de ne pas avoir à subir ces évolutions.
Les éléments contextuels détaillés dans cette section, liés à l'environnement des entreprises du BTP, mais également à la structure de leur population salariale, ont été pris en compte pour la réalisation des études de cas. En effet, il paraît difficile de comprendre les évolutions des métiers du BTP sans analyser les caractéristiques des organisations où s'apprennent et s'exercent ceux-ci. Cerner les spécificités de l'environnement des entreprises du BTP est un exercice préalable nécessaire à toute construction des devenirs des métiers de ce secteur.

[38] INSEE (2009b), « Enquête trimestrielle de conjoncture dans les travaux publics », *INSEE conjoncture*, n°117, 27 avril.
[39] Commissariat général du développement durable (2008), « L'emploi : encore en hausse en 2008, en baisse en 2009 », *Activité et emploi*, décembre.

5.2.3 Les principaux métiers dans les entreprises du secteur du BTP

Le secteur du BTP présente deux activités principales : le bâtiment qui s'intéresse davantage à la construction, l'aménagement et à la décoration de bâtiments divers et les travaux publics qui comprennent davantage la construction d'infrastructures et d'ouvrages d'art et de génie civil. Néanmoins, malgré ces différences, des zones de recouvrement existent entre les deux champs, notamment avec les métiers liés au génie civil.

Dans ce contexte, le tableau 5.23 détaille, de façon non exhaustive, ces deux principales activités et les métiers correspondants.

Tableau 5.23 : Les activités du bâtiment et des travaux publics et leurs métiers.

FILIÈRES	CARACTÉRISTIQUES	PRINCIPAUX MÉTIERS
BÂTIMENT		
Structure et gros œuvre	Le gros œuvre constitue la première étape du chantier avec la construction des fondations des structures.	Charpentier bois, conducteur d'engins, constructeur bois, constructeur en béton armé, constructeur en sols industriels, constructeur métallique, démolisseur, enduiseur façadier, grutier, maçon, monteur d'échafaudage, monteur levageur, tailleur de pierre.
Enveloppe extérieure	Soumis directement au rythme de travail du gros œuvre, il s'agit de l'aménagement extérieur des constructions.	Cordiste, couvreur, étancheur, menuisier métallique, miroitier, storiste.
Equipements techniques	Soumis directement au rythme de travail du gros œuvre, il s'agit de la réalisation des installations techniques des constructions.	Electricien, installation chauffage et climatisation, plombier.
Aménagements et finitions	Soumis directement au rythme de travail du gros œuvre, il s'agit de la décoration des constructions.	Agenceur, carreleur, menuisier, métallier-serrurier, peintre, plâtrier, solier moquettiste.
TRAVAUX PUBLICS		
Cadre de vie	Aménagements urbains et sportifs, construction de voieries urbaines, de pistes cyclables, de parkings, mise en place de l'éclairage public.	Conducteur d'engins, géomètre topographe, maçon.
Environnement	Collecte et traitement des eaux usées et des déchets, équipements antibruit et antipollution.	Canalisateur, géomètre topographe.
Voies de communication	Construction de routes et d'aérodromes, travaux de voies ferrées, construction d'ouvrages de génie civil, de ponts, de viaducs, de tunnels.	Constructeur de routes, constructeur en béton armé, géomètre topographe.
Energie	Installation de réseaux électriques, d'eau et de gaz.	Canalisateur, électricien.

Source : adapté de Fédération Française du Bâtiment, Fédération Nationale des Travaux Publics.

Le tableau 5.23 souligne **la diversité des activités et des métiers du secteur du BTP**. Ce dernier regroupe des métiers techniques et de conception, des métiers d'exécution et des métiers d'encadrement et d'administration de chantiers. Chaque métier fait appel à des compétences différentes et s'exercent dans des contextes variables. Cette diversité s'observe également à travers les nombreux types d'ouvrages construits. Ces métiers concernent ainsi de nombreuses populations. Ces caractéristiques structurelles des métiers du BTP en font un terrain de recherche particulièrement intéressant.

5.2.4 Les acteurs et structures de la formation dans le secteur du BTP

Les métiers du BTP sont à forte dominante manuelle. Ils s'exercent principalement en extérieur. Les compétences nécessaires à ces métiers s'acquièrent pour beaucoup au contact des pairs, donc par des pratiques de transmission du métier en situation concrète de travail. Néanmoins, les évolutions qui pèsent sur ce secteur d'activité (situation démographique, activité cyclique, Grenelle de l'environnement) sont des raisons qui ont encouragé le développement de dispositifs de formation, conjointement à la transmission en situation de travail.

La formation dans le secteur du BTP est caractérisée par quatre types d'acteurs : les centres de formation des apprentis (5.2.4.1), l'enseignement professionnel (5.2.4.2), l'enseignement supérieur (5.2.4.3) et la formation continue (5.2.4.4).

5.2.4.1 Les centres de formation des apprentis (CFA)

Destinés aux individus âges de 16 à 25 ans, les contrats d'apprentissage permettent de préparer des diplômes de niveau V, VI, III et II relatifs aux métiers du BTP. Ces derniers sont les premiers pourvoyeurs de contrats de formation en apprentissage. Un des acteurs clés de l'apprentissage dans le BTP est le **Comité de Concertation et de Coordination de l'Apprentissage du Bâtiment et des Travaux Publics** (CCCA-BTP). Créé en 1947, il s'agit d'un organisme professionnel et paritaire, qui a une double mission :

- informer le grand public sur la formation initiale dans le secteur du BTP ;
- permettre le développement de la formation par le biais des centres de formation des apprentis (CFA).

D'après le tableau de bord de l'apprentissage dans le BTP d'octobre 2008, édité par CCCA-BTP, en France, **un apprenti sur quatre est un apprenti du BTP**. Cette proportion avoisine les 30% suivant les régions concernées. Par ailleurs, près de la moitié des effectifs en formation à une spécialité du BTP suit la voie de l'apprentissage. Rapportés à l'ensemble des salariés du secteur, les apprentis représentent une proportion de près de 12%. Ils sont accueillis pour la majorité dans des entreprises de moins de dix salariés.
Cet intérêt pour le système de l'apprentissage dans les entreprises du BTP souligne à quel point les pratiques de transmission du métier en situation de travail sont prioritaires pour les professionnels de ce secteur d'activité.

Il existe plusieurs types de centres de formation des apprentis du BTP :

- **Les CFA relevant de CCCA-BTP** : le réseau du CCCA-BTP est composé de 75 CFA gérés paritairement ;
- **Les CFA du compagnonnage** : les trois mouvements compagnonniques français permettent également de préparer des diplômes de l'éducation nationale en contrat d'apprentissage. Le compagnonnage est donc un acteur clé du système de formation du BTP, ce qui justifie notre intérêt pour cette organisation dans l'étude de cas intensive de cette recherche ;
- **Les CFA des chambres des métiers et de l'artisanat** : ils préparent notamment aux métiers du bâtiment en collaboration avec les entreprises de moins de dix salariés ;
- **Les CFA publics tenus par des lycées** : les diplômes préparés dans les lycées professionnels peuvent s'effectuer soit en contrat d'apprentissage soit à temps plein.

5.2.4.2 L'enseignement professionnel

La deuxième structure de formation dans le secteur du BTP est l'enseignement professionnel à temps plein sous statut scolaire. Après la classe de troisième, il s'agit de préparer un diplôme de niveau V (certificat d'aptitude professionnel ou brevet d'études professionnelles) ou de niveau IV (baccalauréat professionnel) dans un lycée professionnel. **Les périodes de stage en entreprise** prédominent également dans ce type de formations.

5.2.4.3 L'enseignement supérieur

Les formations de l'enseignement supérieur aux métiers du BTP se développent et comptent des effectifs croissants. Cela concerne un ensemble de diplômes de niveau III, II et I : brevet de technicien supérieur, diplôme universitaire de technologie, licence professionnelle, master, écoles d'ingénieurs telles que l'Ecole Spéciale des Travaux Publics, du Bâtiment et de l'Industrie (ESTP).

Pour l'année scolaire 2007/2008, les effectifs en formation pour des brevets de technicien supérieur (BTS) du BTP sont en augmentation par rapport à l'année précédente[40]. Plus de 10 500 jeunes préparent un BTS lié à l'une des spécialisations suivantes : menuisier, charpentier bois, couvreur, plombier, chauffagiste, peintre, métallier, électricien, mécanicien d'engins, encadrement de chantier et topographie.

Ces formations sont basées sur un temps de présence important en entreprise. Lors de l'étude de cas exploratoire et de l'étude de cas de validité, nous avons eu l'opportunité de rencontrer certains de ces étudiants.

5.2.4.4 La formation continue

En 2007, le financement des formations par les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) du BTP atteint 285 millions d'euros[41]. Les salariés du secteur sont de plus en plus nombreux à suivre des formations. La politique stratégique de formation décidée par les OPCA est mise en œuvre par le GFC BTP (gestion de la formation continue) et l'AREF BTP (association régionale emploi et formation).

Le tableau 5.24 présente les chiffres clés de la formation continue dans le secteur du BTP en 2007, dans les entreprises employant au moins 10 salariés.

[40] Tableau de bord national de l'emploi et de la formation dans le BTP, CCCA-BTP (juin 2008).
[41] Tableau de bord national de l'emploi et de la formation dans le BTP, CCCA-BTP (juin 2008).

Tableau 5.24 : Les chiffres clés de la formation continue dans le secteur du BTP en 2007.

	Nombre de stagiaires	Heures de formation
Plan de formation	213 000	4 733 000
Périodes de professionnalisation	8 400	1 011 000
Contrats de professionnalisation	11 200	5 283 000
Total	232 600	11 027 000

Source : GFC-BTP.

Plus d'un quart des stagiaires de formation continue dans le secteur du BTP en 2008 sont des personnes âgées de 45 ans et plus (OPMQ[42]) Néanmoins, plus de 60% des stagiaires ont entre 25 et 44 ans ; les débuts et fins de carrière sont moins concernés par la formation continue.

Au regard des chiffres de la formation continue dans le BTP, les entreprises du secteur sont conscientes de la nécessité d'accompagner les pratiques de transmission du métier en situation concrète de travail.

Il est possible de résumer les éléments qui nous ont amené à nous intéresser au cas des métiers du bâtiment et des travaux publics, en plusieurs points :

- économiquement, **le secteur du BTP tient une place essentielle**. En 2008, il employait plus de 1 820 000 personnes ;
- les entreprises du secteur vont devoir faire face aux **départs à la retraite** d'un certain nombre de leurs salariés. Des dispositifs doivent ainsi être mis en œuvre afin de faire en sorte que ces personnes ne quittent pas les organisations sans avoir transmis leurs connaissances et leurs savoir-faire ;
- **les métiers du secteur sont en pleine évolution** notamment sous l'influence des nouvelles normes réglementaires qui encadrent les réalisations aussi bien des entreprises du bâtiment que des travaux publics. De fait, certains métiers sont en obsolescence ;
- malgré un contexte moins favorable, de nombreuses entreprises du BTP sont contraintes dans leur activité par **une insuffisance de main-d'œuvre**. Elles rencontrent encore des difficultés pour attirer de nouveaux individus vers leurs métiers ;

[42] OPMQ : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP.

- de nombreuses compétences propres aux métiers du BTP ne peuvent s'apprendre qu'en **situation concrète de travail** (d'où l'importance prise par le système de l'apprentissage dans les entreprises du secteur) ;
- le BTP fait partie des premiers secteurs qui ont développé **des pratiques de tutorat**, d'accompagnement situation concrète de travail, de contrats d'apprentissage.

– SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5 –

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'articulation retenue dans cette recherche entre la question ontologique, la question épistémologique et la question méthodologique (Guba, Lincoln, 2005).

Nous présentons la posture interprétativiste et la démarche qualitative par exploration hybride, dans une logique de recherche abductive, à laquelle nous avons procédé.

Dans ce contexte, trois études de cas ont été conduites :

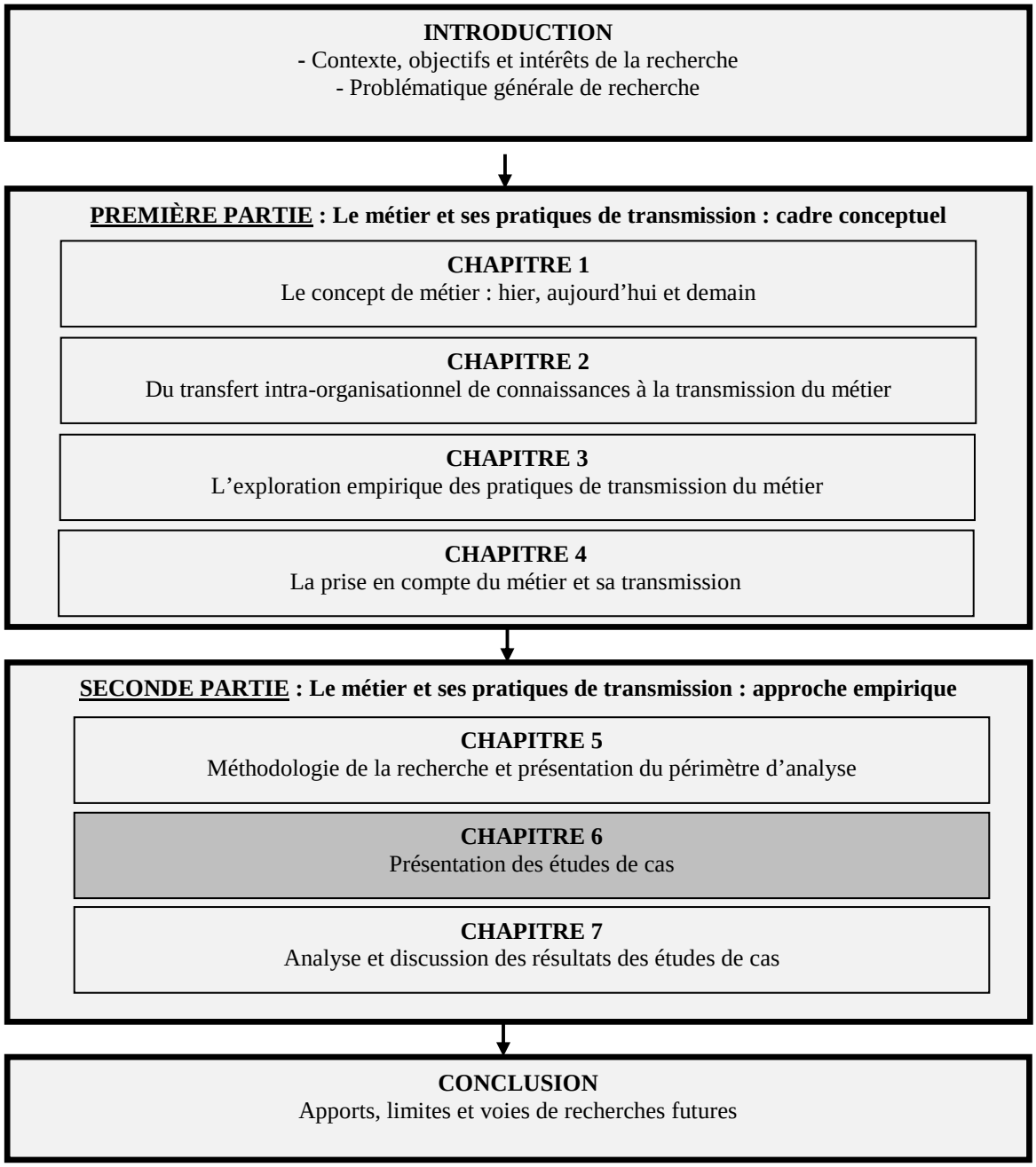
- **L'étude de cas exploratoire** a été effectuée au sein de l'entreprise J (chapitre 3) ;
- **L'étude de cas intensive** s'est intéressée à l'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF) ;
- **L'étude de cas de validité** a porté sur l'entreprise Solatrag.

Trois outils de collecte de données ont été mobilisés : l'entretien semi-directif, l'observation *in situ* et le recueil de documents écrits. L'ensemble des données primaires et secondaires collectées ont été analysées à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (ADQAO) : *Nvivo8*. Une **analyse de contenu thématique** a permis à la fois de décrire et de comprendre les pratiques de transmission du métier dans ces organisations. Le respect des critères de validité et de fiabilité de la recherche a guidé chacune des étapes de collecte et d'analyse des données des trois études de cas.

Ces trois études de cas appartiennent au **champ du secteur du bâtiment et des travaux publics** qui a fait l'objet de la deuxième section de ce chapitre. En effet, le propre d'une étude de cas est l'enracinement et la contextualisation de ses analyses. Ce champ présente des spécificités à prendre en considération pour la suite de cette recherche. En effet, certains éléments tels que l'évolution démographique ou le Grenelle de l'environnement sont venus modifier directement les métiers du secteur du BTP. De plus, la nature du système de formation du BTP reflète l'intérêt des professionnels du secteur pour les pratiques de transmission du métier en situation concrète de travail.

CHAPITRE 6. Présentation des études de cas

Figure 6.1 : Positionnement du chapitre 6 dans la thèse.



INTRODUCTION

Ce sixième chapitre répond à l'impératif d'enracinement des cas nécessaire dans une démarche de recherche interprétativiste. Il doit nous permettre également d'assurer la représentativité théorique des cas choisis. En effet, pour vérifier la pertinence théorique des cas, ceux-ci doivent avoir des caractéristiques communes tout en possédant des contextes spécifiques (Giordano, 2003).

Après avoir présenté **le champ du secteur du BTP** dans le chapitre précédent, nous nous attardons ici, plus précisément, sur les caractéristiques structurelles des cas choisis pour l'étude intensive et l'étude de validité : **l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France** (AOCDTF) (6.1) et la **Société Languedocienne de Travaux publics et de Génie civil** (SOLATRAG) (6.2). A la fin de ces deux sections, nous proposons un tableau synthétique des spécificités de ces organisations utiles à la compréhension des résultats de cette recherche.

La figure 6.2 présente le plan du chapitre.

Figure 6.2 : Plan du chapitre 6.

6.1. L'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF)

6.2.1. Les compagnonnages : historique et définition
6.2.2. Les compagnonnages modernes français
6.2.3. Les principales caractéristiques de l'AOCDTF
6.2.4. La structure organisationnelle de l'AOCDTF
6.2.5. Les évolutions récentes de l'AOCDTF
6.2.6. Présentation de l'étude de cas de l'AOCDTF : éléments de synthèse

↓

6.2. La Société languedocienne de génie civil et de travaux publics (Solatrag)

6.3.1. Les principales caractéristiques de la Solatrag
6.3.2. La structure organisationnelle de la Solatrag
6.3.3. L'évolution récente de la Solatrag
6.3.4. Présentation de l'étude de cas de la Solatrag : éléments de synthèse

6.1 L'ASSOCIATION OUVRIÈRE DES COMPAGNONS DU DEVOIR DU TOUR DE FRANCE (AOCDTF)

Le compagnonnage est l'une des particularités de la formation dans le secteur du BTP. De plus, historiquement, il s'agit de l'une des premières structures de formation destinée aux individus de métier. Aujourd'hui, le compagnonnage a intégré les structures de formation réglementaires présentées dans le chapitre précédent mais n'en conserve pas moins de fortes spécificités auxquelles cette recherche s'intéresse.

Afin de comprendre le compagnonnage tel qu'il se présente aujourd'hui, nous revenons d'abord sur certains faits historiques marquants (6.1.1). Les principaux traits du paysage compagnonnique français contemporain sont ensuite explicités (6.1.2). Ces premiers éléments généraux sur le compagnonnage permettent d'expliquer pourquoi nous avons décidé de nous intéresser à l'AOCDTF. Les derniers points sont consacrés à la présentation de l'AOCDTF :

- **Les caractéristiques générales de l'AOCDTF** (6.1.3) : la mission de l'association, les métiers concernés, les types d'actions et les publics visés ;
- **La structure de l'AOCDTF** (6.1.4) : les organes de gouvernance, l'organisation et le système de fonctionnement de l'association ;
- **Les évolutions récentes de l'AOCDTF** (6.1.5) : l'adoption du principe de mixité dans les effectifs en formation et l'importance accrue donnée à la validation des connaissances et des compétences par le diplôme ;

Nous avons sélectionné ici les points que nous considérons comme particulièrement significatifs pour notre recherche Ils sont d'ailleurs essentiels pour la compréhension des résultats de cette recherche.

Dans la suite de ce document, fidèle au langage utilisé par les compagnons du Devoir, les abréviations et termes suivants seront indifféremment utilisés pour se référer à l'association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France : AOCDTF, AO, association des compagnons du Devoir et compagnons du Devoir.

6.1.1 Les compagnonnages : historique et définition

Le compagnonnage recouvre une diversité d'acceptations et d'événements historiques, il semble donc plus pertinent de parler **des compagnonnages** (Guédez, 1994 ; Icher, 1999). Selon Icher (1999 : 11), ces derniers désignent *« l'ensemble plus ou moins quantifiable d'hommes de métier – certains métiers – qui ont adhéré à un moment de leur vie à une association de formation professionnelle particulière, basée sur un principe séculaire, celui d'un tour de France des villes dans lesquels les compagnons possèdent un siège, un lieu d'accueil et de formation, un réseau de sociabilité et de placement »*.

L'objet de cette section est de présenter les principaux éléments historiques indispensables à la compréhension du système de formation compagnonnique tel qu'il existe aujourd'hui (6.1.1.1) ; ce qui permettra d'apporter ensuite une définition générale du compagnonnage et de le différencier d'organisations et de pratiques connexes (6.1.1.2).

6.1.1.1 Eléments de compréhension historique

L'origine exacte du compagnonnage est difficile à déterminer et a longtemps fait l'objet d'une transmission orale (De Castéra, 2003). Néanmoins, les historiens situent l'apparition des premières sociétés compagnonniques au Moyen-âge lors des **chantiers des cathédrales**, **monastères et grands travaux civils**, notamment avec la présence des tailleurs de pierre et des charpentiers (Icher, 1999).
Dès l'origine, les compagnons vont se regrouper par métier et faire référence aux légendes des personnages mythiques de la construction du temple de Jérusalem (930 avant JC) :

- **le roi Salomon** : après la disparition de David, Salomon obéissant aux ultimes recommandations de son père, entreprend la construction du temple de Jérusalem ;
- **Maître Jacques** : contremaître tailleur de pierre ;
- **le Père Soubise** : architecte.

De nombreuses recherches ont été effectuées sur l'histoire des compagnonnages. A ce titre, nous pouvons notamment orienter le lecteur vers les travaux de François Icher (1999) qui portent sur l'histoire contemporaine des mouvements compagnonniques. En outre, la confusion entre compagnonnage et franc-maçonnerie est encore très ancrée dans l'esprit du grand public à l'heure actuelle. Equerre et compas, usage des trois points, port des couleurs,

cérémonies initiatiques, secret, etc. sont autant d'éléments qui contribuent à entretenir cette confusion. Ce débat, alimenté par une méconnaissance de ces différents mouvements, n'est pas l'objet de cette recherche. Icher (1999) dresse un panorama des principaux points de rapprochement et de différenciation entre compagnonnage et franc-maçonnerie.

6.1.1.2 Eléments de définition

Les compagnonnages ont toujours fait l'objet de nombreuses légendes, de divers mythes et de différentes assimilations et confusions avec d'autres mouvements, organisations et institutions à vocation professionnelle ou parfois spirituelle.
Par ailleurs, le terme "compagnon" occasionne des imprécisions et dissimule une réalité méconnue. Il n'est pas la propriété exclusive des compagnons du Devoir (Icher, 1999). Cette terminologie est utilisée dans différentes grilles de classification des qualifications professionnelles. Par contre, le titre de "compagnon du Devoir" est un terme déposé. C'est ce qu'il faut entendre dans cette recherche.

Etymologiquement, le terme compagnon signifie « celui qui mange son pain avec » qui vient du latin *companio, onis*[43]. Il est à rapprocher du mot « comte » qui provient du latin *comes* ayant d'abord signifié « compagnon », puis « attaché à la suite de l'empereur ». Le mot comte est devenu un titre de noblesse à partir du IX^{ème} siècle. Auparavant, cette terminologie désignait les hauts dignitaires qui accompagnent l'empereur.

6.1.2 Les compagnonnages modernes français

Le paysage compagnonnique français est composé de trois principaux mouvements : l'Union compagnonnique des compagnons du tour de France des Devoirs unis (6.1.2.1), la Fédération compagnonnique des métiers du bâtiment (6.1.2.2) et l'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (6.1.2.3). Il existe également des mouvements annexes dont un en particulier : les compagnons du Minorange (6.1.2.4).

Les termes ou expressions directement liés au langage compagnonnique seront retranscrits en italique. Néanmoins, les définitions respectives sont précisées dans le glossaire proposé en annexe 2.1.

[43] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009).

6.1.2.1 L'Union compagnonnique des compagnons du tour de France des Devoirs unis (UC)

Créée en 1889, l'UC est la plus ancienne des sociétés compagnonniques françaises et représente la première tentative aboutie de rassemblement en un même mouvement de sociétés de compagnons.
Toutefois, du point de vue des effectifs, l'UC est le mouvement compagnonnique français le moins important, *« régi par un comité directeur, composé d'un président élu pour cinq ans, d'un vice-président et d'un secrétaire général choisis, autant que possible, tous trois dans la même ville. Un trésorier et un commissaire au journal Compagnonnage complètent le bureau »* (Guédez, 1994 : 19).

Plus d'une centaine de métiers sont représentés à l'UC. Ils peuvent être regroupés en sept catégories principales : l'alimentation, le bois et ses dérivés, le cuir et le textile, les métaux et divers, la pierre et ses dérivés et les métiers anciens et reconnus.

L'UC a pour spécificité de recevoir éventuellement comme compagnon des individus n'ayant pas effectué un *tour de France*. Ce mouvement compagnonnique est composé exclusivement d'hommes.

L'UC propose trois types d'actions :

- des formations initiales en alternance ;
- la formation par le voyage grâce au *tour de France* ;
- la formation continue.

6.1.2.2 La Fédération compagnonnique des métiers du bâtiment (FCMB)

Créée en 1952, la FCMB est constituée de cinq sociétés autonomes :

- la société des compagnons charpentiers des Devoirs du tour de France,
- la société des compagnons maçons, tailleurs de pierre des Devoirs du tour de France,
- la société des compagnons et affiliés menuisiers et serruriers du Devoir de liberté,
- la société des compagnons passants bons drilles, couvreurs, zingueurs, plombiers et plâtriers du Devoir du tour de France,
- la société des compagnons peintres-vitriers du Devoir du tour de France.

Ces cinq sociétés *« également autonomes pour tout ce qui concerne la conduite de la vie rituelle et compagnonnique de ses membres (adoptions, réceptions, symbolismes…), se mettent en commun pour gérer la pratique et le quotidien du tour de France sans clivages corporatistes, observant un règlement unique »* (Icher, 1999 : 205).

La FCMB s'est donnée comme mission essentielle *« le perfectionnement technique, intellectuel, culturel et moral de ses membres »*. Elle forme aux métiers du bâtiment suivants : charpente, menuiserie, agencement, peinture, revêtements de sols, décoration, maçonnerie, taille de pierre, plomberie, chauffage, climatisation, électricité, couverture, zinguerie, serrurerie, dessin et métré. C'est le seul des trois mouvements compagnonniques français à se consacrer exclusivement aux métiers du bâtiment.
La FCMB propose des formations initiales en apprentissage, la formation par le voyage grâce au *tour de France* et des actions de formation continue.

6.1.2.3 L'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF)

L'AOCDTF, plus communément connue sous le nom d'association des compagnons du Devoir, constitue le mouvement compagnonnique le plus important en termes d'effectifs, d'actions menées, de partenariats institutionnels et de médiatisation. Il s'agit d'une association loi 1901, reconnue d'utilité publique.

Ce que certains appellent le compagnonnage moderne est né avec la création de l'AOCDTF en 1941. A l'époque, les compagnonnages, assimilés aux sociétés secrètes et notamment à la franc-maçonnerie, sont poursuivis pendant l'occupation allemande. Le 13 août 1940, le gouvernement de Vichy promulgue une loi qui interdit l'existence de ces sociétés. Sous l'impulsion du compagnon tailleur de pierre Jean Bernard dit "la Fidélité d'Argenteuil", le maréchal Pétain arrête les poursuites et délivre, le 1er mai 1941, la "Charte du compagnonnage" qui donnera naissance à l'AOCDTF le 8 juillet 1941.

Le projet du **compagnon Jean Bernard** est marqué par le besoin de différenciation de la franc-maçonnerie et une volonté d'unifier les différents mouvements compagnonniques existants afin d'assurer l'avenir du compagnonnage (Icher, 1999). La création de l'AOCDTF sera ainsi synonyme de nouveaux rites et de nouveaux statuts pour l'association. Dès la création de l'association sous le régime de Vichy, les rituels sont qualifiés de *Règle* (Icher,

1999). En plus de reconnaître l'existence légale du compagnonnage du Devoir, le gouvernement de Vichy accorde des subventions qui permettront, entre autres, la construction de la première maison des compagnons du Devoir à Lyon, en zone libre, en 1943 (Guédez, 1994 ; Fourré-Clerc, 2002 ; Icher, 1999).

Le contexte de création de l'association des compagnons du Devoir, qui vient d'être détaillé, marque les prémices des relations du compagnonnage avec l'Etat. Cette reconnaissance étatique est particulièrement importante dans l'histoire compagnonnique. En effet, jusqu'à cette période, les compagnonnages n'ont pas disposé de cadres légaux d'exercice et ont toujours été à l'écart de l'Etat.

L'UC, la FCMB et l'AOCDTF travaillent en étroites relations avec de nombreuses entreprises partenaires, notamment pour accueillir les individus en formation dans leurs structures. Néanmoins, certaines organisations compagnonniques dépendent intrinsèquement d'entreprises privées, la plus connue étant l'Ordre des compagnons du Minorange.

6.1.2.4 L'Ordre des compagnons du Minorange

Francis Bouygues a créé en 1963 l'**Ordre des compagnons du Minorange** au sein de la branche bâtiment et travaux publics du groupe Bouygues (Bouygues Construction). Ce mouvement rassemble les meilleurs ouvriers de l'entreprise dans le but de les valoriser, de les reconnaître et de les fidéliser. Il est complètement indépendant du compagnonnage plus traditionnel présenté précédemment. Il s'agit d'un compagnonnage propre à une entreprise. Seul un salarié de Bouygues peut devenir compagnon du Minorange. Un compagnon du Minorange peut devenir également compagnon d'un des trois mouvements présentés au préalable, sous réserve de remplir les conditions fixées par ces mouvements.

Guédez (1994) assimile cet ordre à une véritable "chevalerie ouvrière". Cet ordre est basé sur le respect de 12 commandements (Guédez, 1994 : 189) :

1. Nous respectons la dignité et les droits de chacun ;
2. Nous donnons la primauté aux hommes ;
3. Nos croyances sont cohérentes et stables. Nous y adhérons profondément ;
4. Nous travaillons avec ardeur ;
5. Nos structures sont faites de responsabilités ;

6. Nous sommes une communauté combattante à l'esprit de challenge ;
7. Nous aimons les défis générateurs de progrès ;
8. Nous sommes internationaux ;
9. Notre justification est dans le service clients : qualité-délais-prix ;
10. Notre développement est planifié ;
11. Notre personnel est solidaire de nos croyances ;
12. La promotion du compagnonnage est fondamentale.

Les statuts de l'Ordre des compagnons du Minorange précisent les objectifs et les enjeux de ce mouvement (Lamarque, 1999 : 72) :

> *« Les Compagnons du Minorange se font remarquer par leur goût du travail bien fait. Ils ont le souci constant de la bonne renommée de l'Entreprise sous tous ces aspects. Ils mettent en pratique tout spécialement envers leurs collègues de travail la bonne entente, l'esprit de camaraderie, le sens de l'entraide et une probité rigoureuse. Ils connaissent la valeur de l'obéissance et de la discipline librement consentie. Ils s'interdisent tout manquement aux règles de la politesse et de la tempérance. »*

L'Ordre des compagnons du Minorange n'est pas une structure de formation comme peuvent l'être l'UC, la FCMB et l'AOCDTF. De plus, ce qui est fondamentalement différent, dans le cas des compagnons du Minorange, c'est d'avoir remis certains principes (discipline, goût du travail bien fait, camaraderie) dans un contexte organisationnel et d'avoir repositionné cela dans une dimension "entreprise".

Pour conclure sur cette présentation des compagnonnages modernes français, il faut souligner que notre recherche s'intéresse exclusivement à l'AOCDTF. Nous n'aborderons pas les cas de l'UC et de la FCMB, ou de l'Ordre des compagnons du Minorange, et ce pour deux raisons essentielles :

- **d'un point de vue interne**, l'association des compagnons du Devoir est le mouvement compagnonnique le plus important en termes d'effectifs, de structures de formation et d'encadrement. Elle développe également de nombreux dispositifs d'ingénierie pédagogique et de formation que certains pourraient qualifier de véritables innovations sociales. Elle a également créé récemment un institut de la transmission ;
- **d'un point de vue externe**, l'association des compagnons du Devoir est le mouvement compagnonnique le plus important en termes de collaborations

institutionnelles. C'est également le seul reconnu d'utilité publique. L'association intervient auprès de l'ensemble de la branche professionnelle des métiers sur lesquels elles forment des individus.

6.1.3 Les principales caractéristiques de l'AOCDTF

L'explicitation des principales caractéristiques de l'association des compagnons du Devoir permet d'aborder trois points clés : les effectifs présents à l'AOCDTF (6.1.3.1), les métiers intégrés à l'AOCDTF (6.1.3.2) et le système de formation proposé par l'AOCDTF (6.1.3.3).

6.1.3.1 Effectifs présents à l'AOCDTF

En 2008, selon la direction des ressources humaines de l'AOCDTF, cette dernière comptait environ 2000 salariés (tous les membres de l'association ne sont pas salariés). Ils correspondent essentiellement à l'ensemble du personnel d'hôtellerie et de restauration des maisons, aux *prévôts*, aux formateurs et maîtres de stages, au personnel du siège social, aux responsables dans les régions et provinces.

> *« L'association c'est aujourd'hui 1 200 salariés en permanence chaque mois, ce qui fait 2 000 salariés sur une année à gérer donc on est déjà sur un effectif assez conséquent, il y a à peu près 500 intérimaires, et autant de bénévoles. Donc pour nous, il y a* ***3 000 personnes qui gravitent un petit peu dans l'association****. »* AO*D22

Le fonctionnement de l'AOCDTF dépend également de nombreux bénévoles. Dans son organisation, l'association doit tenir compte de ces éléments. Le bénévolat possède ses limites. Il n'est pas possible de demander le même degré d'implication à une personne salariée qu'à un bénévole. Suivant le contexte sociétal, il est parfois difficile pour une association telle que l'AOCDTF de mobiliser de nombreux bénévoles.

Toutefois, l'investissement de compagnons sédentaires dans le fonctionnement de l'AOCDTF n'est pas toujours facile à mettre en œuvre comme le montre les propos d'un des responsables de l'association dans l'extrait de l'article de journal ci-après.

> *« Nous devrons réfléchir, sans a priori, au fait qu'**il devient de plus en plus difficile de trouver des Compagnons capables et en capacité de se libérer pour mener à bien ce genre de mission**. Les charges et responsabilités dans les entreprises, ainsi que les exigences familiales et les sollicitations de toutes sortes, pourraient un jour nous conduire à avoir des difficultés à trouver des Compagnons en activité, en capacité et disponibles pour mener à bien sur plusieurs années une responsabilité au sein du Compagnonnage du Devoir. »* AO*DOC*JOUR7

6.1.3.2 Les métiers présents à l'AOCDTF

L'association des compagnons du Devoir regroupe **25 métiers dits manuels** : menuisier, forgeron, peintre, tailleur de pierre, maçon, charpentier, couvreur, métallier-serrurier, ébéniste, plombier, plâtrier, carrossier, chaudronnier, mécanicien, mécanicien de précision, maréchal-ferrant, tapissier, sellier, cordonnier, maroquinier, boulanger, pâtissier, tonnelier, jardinier-paysagiste, électricien[44]. L'ensemble de ces métiers a été rassemblé sous l'autorité commune de l'association, tout en maintenant un esprit et un fonctionnement corporatif propre à chaque métier. Les 25 métiers compagnonniques sont présentés en annexe 2.4. Seulement certains de ces métiers appartiennent au périmètre d'analyse de notre recherche : le bâtiment et les travaux publics. Il s'agit notamment des métiers de menuiser, peintre, tailleur de pierre, maçon, charpentier, couvreur, métallier-serrurier, plombier, plâtrier, électricien.

Ces métiers ont pour caractéristique commune de permettre de réaliser *« une œuvre pour la transformation de la matière, où l'homme est impliqué de la conception à la réalisation »* (Article 3 des statuts de l'AOCDTF, annexe 3.1), comme l'illustre également l'extrait d'entretien suivant :

> *« Les métiers pratiqués par le compagnonnage sont des métiers qui passent par la matière* […] *chez les compagnons, le métier passe par le métier dit manuel qui transforme la matière. »* AO*ME24

Cette définition s'inscrit dans la présentation du BTP donnée par l'INSEE, qui intéresse plus particulièrement notre recherche : *« l'activité de construction est essentiellement une activité de mise en œuvre ou d'installation sur le chantier du client et qui concerne aussi bien les travaux neufs que la rénovation, la réparation ou la maintenance »*.

[44] Les métiers de jardinier-paysagiste et d'électricien se sont ajoutés récemment à cette liste.

6.1.3.3 Le système de formation de l'AOCDTF : la formation tout au long de la vie

Le parcours de formation d'un individu au sein du compagnonnage du Devoir est un processus long marqué par des cérémonies initiatiques et des titres particuliers. L'ensemble des étapes de ce parcours est présenté en annexe 2.2. Un individu qui devient compagnon du Devoir le reste pour sa vie entière.

La volonté du compagnonnage est d'accompagner les individus par la formation tout au long de la vie avec trois types d'actions (figure 6.3).

Figure 6.3 : Les trois types d'actions de formation menées par l'AOCDTF.

Deux remarques doivent être effectuées sur cette figure. En effet, il n'est pas obligatoire :

- d'avoir effectué un apprentissage à l'AOCDTF pour intégrer le *tour de France*,
- d'avoir effectué un *tour de France* pour suivre des actions de formation continue à l'AOCDTF.

Ces trois types d'actions ont une finalité affichée dans les statuts de l'association (annexe 3.1.) : *« la formation d'hommes et de femmes de métiers par le métier »*.

Les actions de l'association peuvent se résumer de la façon suivante (AO*ME2) :

- **une finalité** : l'Homme ;
- **un moyen** : le métier ;
- **une démarche** : la transmission.

L'extrait suivant d'un article du journal des compagnons du Devoir reprend cette idée et souligne bien l'importance de la transmission à l'AOCDTF :

> *« Nous proposons à un plus grand nombre de faire l'expérience du Compagnonnage, non pas pour réussir avec tous, mais pour que chacun réussisse sa vie et qu'un nombre croissant devienne « Compagnon du Devoir » : un Compagnon qui s'engage dans la durée, avec la volonté de* ***retransmettre un peu de ce qu'il sait ou de ce qu'il est****, mais aussi qui continue à apprendre pour grandir encore et qui, sans doute, redonnera davantage »* AO*DOC*JOUR1.

Ainsi, contrairement à certaines croyances populaires, la finalité du compagnonnage du Devoir n'est pas le métier.

> *« Je crois que le compagnonnage a cette particularité que, pour lui, le métier n'est pas une fin en soi, et qu'il y a autour le cœur, l'esprit, tout ce qui amène à réfléchir »* AO*DOC*DEV2.

Ces points légitiment donc la problématique de cette recherche qui s'intéresse à la question de la transmission du métier par l'Homme. Les compagnons ont un Devoir, il s'agit de l'obligation librement consentie de transmettre. L'ensemble de la démarche de formation compagnonnique est basée sur la transmission. C'est la raison essentielle pour laquelle ce terrain semble le plus approprié pour analyser les processus de transmission et ses principaux enjeux.

6.1.3.3.1 La formation initiale en apprentissage

L'AOCDTF est le premier mouvement compagnonnique français à s'être engagé dans la **formation initiale en apprentissage**. Elle possède ses propres centres de formation des apprentis (CFA), qui sont tous implantés dans des maisons de compagnons (annexe 2.5). Les premiers CFA des compagnons du Devoir ont été créés en 1978.

Les CFA des compagnons du Devoir proposent des formations aux métiers suivants : boulanger, carrossier, charpentier, chaudronnier, cordonnier, couvreur, ébéniste, électricien, maçon, maroquinier, mécanicien, mécanicien de précision, menuisier, métallier, pâtissier, peintre, plâtrier, plombier, sellier, tapissier, tailleur de pierre[45]. Au mois d'octobre 2008, l'ensemble des CFA des compagnons du Devoir comptait plus de 7 000 apprentis. Le détail de ces effectifs est présenté en annexe 2.7.

Les CFA des compagnons du Devoir sont accessibles à partir du niveau de la classe de 3ème et permettent de préparer des diplômes de niveau V (CAP-BEP). Les apprentis travaillent six à huit semaines en entreprise et se retrouvent ensuite deux semaines au CFA des compagnons du Devoir. Ils sont encadrés par **des maîtres de stage choisis parmi les compagnons itinérants** qui terminent leur *tour de France*.

[45] Les CFA des compagnons du Devoir ne proposent pas de formation initiale en apprentissage pour les métiers compagnonniques de forgeron, tonnelier, jardinier-paysagiste et maréchal-ferrant.

> *« Si ce Compagnon présente des affinités avec la pédagogie, s'il a envie de partager une expérience avec des apprentis et s'il est prêt à cultiver l'une de nos vertus, nommée « patience », alors il peut envisager de devenir formateur-maître de stage et se mettre dès lors* ***au service des jeunes ou de salariés désireux de progresser dans leur métier*** *»* AO*DOC*JOUR2.

Afin de devenir maître de stage, il y a quatre étapes à franchir :

1. proposition par le corps de métier (validation des affinités et compétences attendues pour être maître de stage) ;
2. rencontre avec le responsable de la formation de la *Province* (description de la mission et des attentes de l'AOCDTF, des modalités, de l'organisation, de la formation et de l'accompagnement) ;
3. validation par le *Collège des Métiers* ;
4. préparation à la mission puis arrivée dans la région (formation et passation de la mission).

Ces maîtres de stage ne sont pas forcément les plus expérimentés dans leur métier. En effet, l'AOCDTF considère que chacun a des éléments à transmettre et que la formation des individus ne doit pas être simplement technique.

> *« Nous avons souhaité que soient mis en avant, pour accompagner nos apprentis jusqu'à leur examen, de jeunes Compagnons en fin de tour de France (la moyenne d'âge se situe entre 23 et 25 ans). Nous sommes néanmoins conscients que* ***ces hommes, bien que compétents dans leur métier, n'ont pas de connaissances dans le domaine de la formation****. Malgré tout, les apprentis s'y retrouvent et c'est pour nous l'essentiel. »* AO*DOC*JOUR2.

Sur ce point, les personnes rencontrées lors de la collecte de données à l'AOCDTF ont souligné l'importance de la confiance accordée aux jeunes compagnons du Devoir. Ils ont, grâce à ce système, l'opportunité de prendre rapidement des responsabilités pédagogiques.

6.1.3.3.2 Le perfectionnement à un métier : les étapes de la formation par le voyage

Le second type d'actions menées par l'association des compagnons du Devoir correspond au *tour de France*. L'objectif de ce dernier est **le perfectionnement dans un métier par le voyage**. Il est impossible de devenir compagnon du Devoir sans avoir voyagé.

> *« **Quand on rentre chez les compagnons c'est pour voyager, en principe c'est clairement affiché ou alors on a mal communiqué**, ou on s'est trompé, c'est comme celui qui rentre dans une piscine et qui veut pas nager, ça a pas de sens »* AO*ME21.

Néanmoins, il est envisageable de débuter un *tour de France* sans avoir suivi une formation initiale dans un des CFA de l'association des compagnons du Devoir. Un individu effectue son *tour de France* dans le cadre juridique d'un contrat de professionnalisation. Tout au long de son parcours, il peut, s'il le souhaite, passer des diplômes du niveau IV jusqu'au niveau I. En termes d'effectifs, en octobre 2008, l'AOCDTF dénombre plus de 3 500 individus[46] (stagiaires, aspirants et compagnons itinérants) sur *le tour de France*. Le détail de ces effectifs est présenté en annexe 2.8.

L'AOCDTF ne parvient à susciter la motivation à effectuer un *tour de France* qu'auprès de très peu d'apprentis, comme le montre l'extrait ci-dessous du rapport moral 2008 du *Premier conseiller* de l'association des compagnons du Devoir :

> *« Nous avons considérablement progressé dans notre manière de mieux les écouter, de nous intéresser à chacun, de permettre un voyage sur les cinq continents, **sans que cela intéresse autant de jeunes que nous l'aurions rêvé**. Et pourtant, notre rêve était modeste puisqu'il n'estimait qu'à un jeune sur deux, entrant en apprentissage, celui qui tenterait cette formidable aventure qu'est le tour de France »* AO*DOC*JOUR7.

La formation par le voyage est l'une des traditions ancestrales du compagnonnage du Devoir. Le "Tour", comme se prêtent à dire les compagnons, mène les jeunes itinérants de ville en ville pour des étapes allant de six mois à un an, selon les corps de métiers de l'association, sur une durée moyenne comprise entre trois et six ans (les changements de ville-étape se font au même moment pour tous les aspirants et itinérants appartenant à un même corps de métier). A la fin de chaque étape, les jeunes effectuent une série de vœux pour leur prochaine ville d'accueil.

Il n'y **pas de parcours prédéfini**, la seule obligation est de résider dans les maisons des compagnons du Devoir afin de prendre part à la **vie communautaire** et à l'**enseignement compagnonnique**. En outre, le *tour de France* ne s'effectue plus dans un sens de rotation spécifique comme cela était le cas autrefois (Adell-Gombert, 2008).

[46] Ce chiffre est à différencier des salariés de l'AOCDTF.

Sur le *tour de France*, les jeunes itinérants travaillent à temps plein en entreprise et suivent des cours du soir. Les entreprises d'accueil sont choisies par les compagnons du corps de métier suivant le niveau de compétences du jeune et l'emploi proposé par l'entreprise. Le carnet de voyage prend ici tout son sens, celui-ci peut s'apparenter au passeport formation né de la loi de 2004[47].

Le terme *tour de France* ne correspond plus à la réalité de l'expérience vécue par les jeunes en formation chez les compagnons du Devoir. En effet, ils ont aujourd'hui la possibilité de voyager dans 46 pays.

> *« **C'est le tour du monde aujourd'hui**, le compagnonnage ça doit se vivre bien plus loin que l'hexagone, dans le monde entier »* AO*ME13.

L'objectif de cette formation par le voyage est de multiplier les expériences et les rencontres, et d'encourager à la mobilité professionnelle :

> *« Notre institution conçoit le voyage comme une possibilité tout à fait exceptionnelle de **connaître le monde et de découvrir la vie à travers la pratique d'un métier** »* AO*DOC*JOUR14.

Le principe du *tour de France* reprend la mission de l'AOCDTF qui est de permettre à l'Homme de s'accomplir dans et par son métier. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, la vocation du compagnonnage du Devoir dépasse l'apprentissage des savoir-faire liés à un métier.

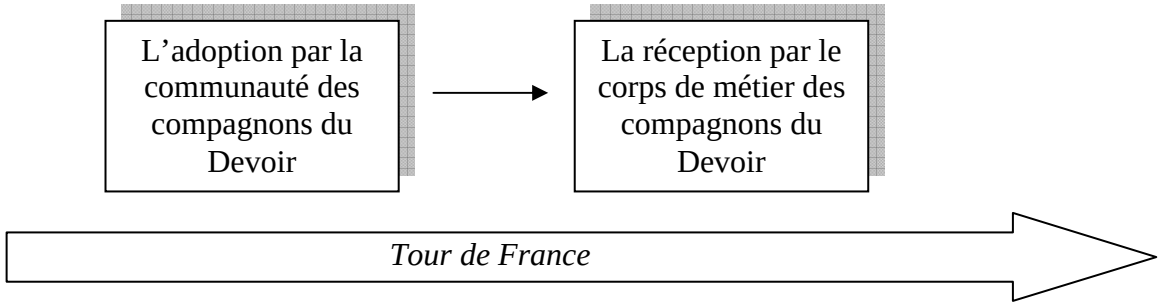
> *« Pour transmettre et puis pour progresser il faut rencontrer des personnes. **Plus on rencontre des personnes, plus on échange de choses donc plus on s'enrichit mutuellement**, des deux côtés. Et puis tant qu'à faire, si on fait ça par le voyage ça favorise encore plus la mixité des rencontres, et la multiplicité des rencontres avec des différences de culture, etc… Donc automatiquement le voyage il va être intéressant là-dessus. »* AO*ME23

Certains jeunes, n'ayant pas exécuté leur travail d'adoption, débutent leur *tour de France* en tant que **stagiaire**. Ces premiers mois sont l'occasion d'une période d'observation et de découverte des caractéristiques et des exigences du système de formation compagnonnique.

[47] Le contenu du carnet de voyage se développe en six chapitres : votre carnet de voyage, le métier, le voyage, le parcours de formation, la validation des acquis et de l'expérience et l'enseignement général.

Le *tour de France* est marqué par deux étapes clés détaillées ci-après : l'adoption et la réception (figure 6.4).

Figure 6.4 : Les deux étapes clés du tour de France d'un compagnon du Devoir.



▪ **L'adoption** : afin d'être adopté par la communauté des compagnons du Devoir et, ainsi, de témoigner de son niveau de compétences, chaque jeune doit présenter un travail d'adoption à certains membres de son corps de métier. Le jeune est "mis en chantier" pour le travail d'adoption dès que la communauté des compagnons du Devoir pense qu'il a atteint le niveau de compétences nécessaire. Un parrain est désigné, parmi les membres du corps de métier, pour l'accompagner dans la réalisation de ce travail.

L'adoption marque l'appartenance à la communauté, à la suite de celle-ci l'individu prend le titre d'**aspirant**. Cette cérémonie n'est pas spécifique à chaque corps de métier, il ne s'agit pas d'un rituel corporatif. Au contraire, l'individu est adopté par la communauté compagnonnique dans son ensemble. Le terme « adoption » est chargé de sens quant aux particularités et à l'intensité de la culture compagnonnique. La référence à l'univers familial est forte. L'individu reçoit son premier nom compagnonnique, sa canne et sa couleur frappée de premiers symboles.

> *« Ces rites initiatiques* […] *n'ont d'intérêt que s'ils donnent sens à notre vie, en pénétrant au plus profond de nous-mêmes et influençant durablement nos comportements en toutes circonstances et dans les actes de notre vie. »* AO*DOC*JOUR10.

L'aspirant est considéré comme quelqu'un qui se perfectionne dans son métier, qui a déjà suivi une période d'apprentissage (au sein d'un CFA de l'AOCDTF ou non). Selon les statuts de l'association (annexe 3.1.), *« l'aspirant est celui dont on prépare la conscience professionnelle par le tour de France ».*

> *« C'est tout le sens de notre cérémonie d'Adoption : permettre à un(e) Pays ou Coterie de se mettre en chemin pour se perfectionner, approfondir ses connaissances et en acquérir de nouvelles avec l'aide des Compagnons. »* AO*DOC*JOUR9

Après quelques années sur le *tour de France*, l'aspirant peut demander à être reçu par les compagnons de son corps de métier.

- **La réception** : le travail de réception réalisé en vue de la cérémonie du même nom va permettre à un aspirant de recevoir le titre de compagnon. Ce travail, autrefois appelé chef d'œuvre, doit démontrer les compétences professionnelles de l'aspirant. Il s'agit d'un travail gratuit qui est ensuite "offert" à l'association. Il matérialise à la fois l'habileté technique et la pleine adhésion à la philosophie du compagnonnage (Guédez, 1994). Un parrain, différent de celui de l'adoption, va alors être désigné parmi la communauté des compagnons de son corps de métier pour l'aider et le soutenir dans ce travail.

La cérémonie de réception est un rituel corporatif, autrement dit propre à chaque corps de métier compagnonnique. L'individu est adopté par la communauté des compagnons du Devoir dans son ensemble mais il est reçu compagnon par les compagnons de son métier. Lors de la cérémonie, l'individu reçoit son nom compagnonnique définitif. De nouveaux symboles sont frappés sur sa couleur : la pyramide, le tombeau du temple et la cathédrale.

Par la suite, le compagnon itinérant peut prendre, s'il le souhaite, des responsabilités dans une maison de compagnons pendant deux à cinq ans (*prévôt*, maître de stage, *rouleur*[48]). Dans le vocabulaire des compagnons du Devoir, il s'agit des *gâches*.

La réception d'un compagnon marque ainsi l'engagement dans un nouveau processus de formation, d'apprentissage et de transmission. De façon générale, le compagnon est considéré comme celui qui maîtrise son métier (Nauleau, 2006).

> *« le titre de compagnon s'obtient et correspond, conformément à nos statuts, à celui qui exerce un métier qui lui permet soit de concevoir et façonner de ses mains un objet complet, avec une autre matière, par l'application d'un art manuel, soit de concevoir et d'exécuter une œuvre matérielle avec les moyens appropriés tenant compte de nos évolutions techniques et technologiques, des matériaux et de leur mise en œuvre. »* AO*DOC*JOUR7.

[48] Ces termes du langage compagnonnique sont définis dans le glossaire en annexe 2.1.

Les cérémonies d'adoption et de réception sont des supports de l'enseignement compagnonnique. Ces différents rites et rituels reposent sur la *Grande Règle* des compagnons du Devoir.

> *« **L'enseignement compagnonnique est un moment où on te donne des outils, à toi de bien les utiliser**. L'enseignement compagnonnique est quelque chose de généreux. On te donne des outils pour pouvoir affronter la vie le mieux armé possible. Après, à toi de mettre en pratique ces outils et sans leur pratique, d'ailleurs, tu ne pourrais pas devenir compagnon »* AO*ME13.

Les compagnons du Devoir gardent le silence sur le déroulement de ces cérémonies. Néanmoins, les symboles utilisés (la tour de Babel, le labyrinthe, la cathédrale, etc.) et les valeurs véhiculées (la fidélité, l'honnêteté, la fraternité, le courage, la générosité, la patience et la discipline) lors de ces rites et rituels sont connus de tous. C'est davantage l'organisation et la structure des cérémonies qui n'est pas dévoilée.

> *« Quand on veut faire passer un message à un jeune quand il va devenir aspirant, le message qu'on va lui faire passer, **plus il y a de solennité dans le moment, plus c'est quelque chose qui va le graver**. Si on fait ça en public, en plein air, que demain tout le monde le sait, le jeune qui va le vivre après il sait tout, surtout à dix sept ans, il a pas les oreilles grandes ouvertes de la même façon, il a pas la même attention et ça va pas le marquer de la même manière »* AO*ME23.

6.1.3.3.3 La formation continue

L'AOCDTF propose des actions de **formation continue** pour les salariés, compagnons du Devoir ou non, qui souhaitent parfaire et approfondir leurs compétences dans certains domaines spécifiques. Dans cette perspective, elle met en place et développe de nombreux dispositifs d'ingénierie de formation. Dans le domaine du BTP, il est possible de citer plusieurs exemples d'actions de formation continue proposées par l'AOCDTF :

- conduire une équipe de chantier en génie climatique ;
- étudier et préparer un chantier de construction bois ;
- maîtriser la qualité globale des bétons ;
- réaliser le montage d'une maison ossature bois.

La formation continue concerne les compagnons du Devoir à deux niveaux : en tant que récepteur mais également en tant que transmetteur. En effet, quand le compagnon itinérant décide de mettre fin à son voyage, celui-ci s'installe à son domicile et se sédentarise.

6.1.3.3.4 La sédentarisation du compagnon

Théoriquement, il prend part à la vie de la maison la plus proche de son domicile, de la façon qu'il souhaite. Il n'y a pas de règle édictée en la matière. Les **compagnons sédentaires** les plus expérimentés sont nommés *anciens*.

La présence des *anciens* est un élément essentiel de la vie compagnonnique. Ils participent à la vie des maisons suivant leurs disponibilités, leurs capacités et leurs motivations. Pour certains, cela consistera à organiser des *causeries* sur un sujet de leur choix. Pour d'autres, il s'agira de venir partager un repas avec les jeunes de la maison, de travailler avec eux à l'atelier, d'être présent aux réunions de la corporation à laquelle ils appartiennent, etc. L'objectif de l'AOCDTF est de faire reposer l'organisation des maisons de compagnons sur une présence forte des anciens. Dans la pratique, les *prévôts* souhaiteraient voir plus souvent les anciens dans les maisons.

> *« Ils viennent pour des réunions mais bon. C'est ce que je trouve dommage. Là un soir, ils rentrent du boulot, ils passent par là, ils s'arrêtent pas à la maison pour dire bonjour aux jeunes et puis pourquoi pas manger avec eux un soir. Il y en a quelques uns qui le font mais pas beaucoup. C'est ça qui manque je trouve. »* AO*PR15

6.1.4 La structure organisationnelle de l'AOCDTF

La structure organisationnelle de l'AOCDTF présente des hiérarchies associatives et corporatives : le *Conseil* (6.1.4.1), le *Collège des Métiers* (6.1.4.2), les *instituts des métiers* (6.1.4.3), les *pôles multi-compétences* (6.1.4.4), les *maisons des compagnons* et les *Provinces* (6.1.4.5).

6.1.4.1 La gouvernance de l'AOCDTF

L'organe de gouvernance de l'AOCDTF est appelé *Conseil*, il est élu pour cinq ans. Il est composé de cinq personnes : le conseiller au *Collège des Métiers*, le conseiller au *tour de*

France, le conseiller à la trésorerie, le conseiller au secrétariat, le *Premier Conseiller*. Ce *Conseil* se réunit avec l'ensemble des élus de l'association des compagnons du Devoir (délégués de métiers, Provinciaux) dans le cadre du *Conseil d'Orientation* cinq fois par an.

L'assemblée générale de l'association a lieu chaque année lors des *Assises Nationales du compagnonnage*. Les différents corps de métiers (également appelés corporations) de l'association se réunissent chaque année en congrès.

6.1.4.2 Le Collège des Métiers

Le ***Collège des Métiers*** a été créé, au moment de la rénovation du compagnonnage du Devoir et de la création de l'AOCDTF, afin de faire face à **l'évolution technique et technologique dans les métiers**. Il organise **la formation dans les différents corps de métiers compagnonniques**. Il mène des réflexions, des recherches et des études liées à l'ensemble de ces métiers.

> *« Il est à la fois le laboratoire qui prépare **l'enseignement propre et différencié** que chaque métier appelle de ses vœux, et, conséquence des fondations inéluctables, le lieu (nous serions presque tentés d'écrire la chaire) où se dispense cet enseignement, destiné à se répandre, qui nous donnera de **grands ouvriers et des hommes achevés** »* AO*DOC*JOUR21.

L'article 6 du règlement intérieur de l'AOCDTF (annexe 3.2.) définit le rôle du *Collège des Métiers* comme suit :

> *« Il est le lieu de réflexion sur les métiers, lieu de recherches, d'études techniques. Il coordonne les actions de formation professionnelle, culturelle et humaine de l'AOCDTF. Il est un moyen au service des Corps de métiers de l'AOCDTF qui procure aide et assistance aux besoins exprimés par les Délégués de métiers ».*

Depuis une trentaine d'années, le *Collège des Métiers* rédige ***l'Encyclopédie des Métiers***[49]. Ces ouvrages ont pour objectif de témoigner de la culture des métiers de l'association. Ils s'inscrivent dans cette tradition de transmission présente dans le compagnonnage depuis plusieurs siècles. *« A la manière en effet des philosophes du XVIII^{ème} siècle qui cherchaient à dresser l'état des connaissances accumulées dans les métiers jusqu'à l'aube d'une nouvelle*

[49] La collection comprend 32 tomes : 4 tomes ont été consacrés à la carrosserie, 3 tomes à la couverture, 10 tomes à la charpente et à la construction bois, 4 tomes à la menuiserie, 1 tome aux verrières métalliques, 2 tomes à la plâtrerie staff et stuc et 8 tomes à la maçonnerie et à la taille de pierre.

ère, les compagnons du Devoir ont entrepris la rédaction d'un véritable traité sur chacun des métiers qu'ils reconnaissent » (Guédez, 1994 : 162). Dans une perspective plus contemporaine, les ouvrages de *l'Encyclopédie des Métiers* peuvent être apparentés à un répertoire des métiers et des compétences. Il s'agit d'un outil de référence commun à tous les acteurs, permettant de décrire les composantes des métiers compagnonniques hier, aujourd'hui et demain. Selon l'article 6 du règlement intérieur de l'AOCDTF (annexe 3.2.) :

> *« L'Encyclopédie des Métiers est une œuvre ambitieuse et originale. Elle consiste à* ***fixer par écrit des savoir-faire acquis par des générations d'hommes de métier****. Sa rédaction est réalisée par une équipe composée d'auteurs Compagnons, non Compagnons et de correcteurs, salariés de l'AOCDTF ».*

L'*Encyclopédie des Métiers* peut être considérée comme un outil clé de la transmission des métiers au sein de l'AOCDTF mais aussi, plus largement, auprès de toutes les personnes qui exercent ces métiers (les ouvrages de l'*Encyclopédie des Métiers* sont commercialisés auprès du grand public).

Par ailleurs, depuis plus de dix ans, un pôle de travail sur **le devenir des métiers du compagnonnage du Devoir** a été créé. Les compagnons du Devoir sont ainsi familiers de la démarche de prospective des métiers.

> *« **Si nous savons que nos métiers ont pour la plupart un passé, sans être pessimistes, nous ne sommes pas si sûrs que cela qu'ils aient tous un avenir** ou plutôt qu'ils soient tous porteurs d'avenir pour la jeunesse que nous engageons pourtant à y entrer. »* AO*DOC*DEV2

Au regard de l'article 6 du règlement intérieur de l'AOCDTF (annexe 3.2.), ce pôle "devenir des métiers" rassemble :

> *« les instituts ou écoles créés dans le cadre de l'AOCDTF, les colloques organisés généralement à la demande des Corps de métiers ; les expositions thématiques, nationales et locales, mises en place pour répondre à des besoins exprimés par les Corps de métiers ; les publications techniques, en appoint pédagogique à la formation professionnelle donnée à l'AOCDTF ; les voyages d'études pour répondre à la demande des Corps de métiers ».*

Les structures, pratiques et outils mis en œuvre par le *Collège des Métiers* sont les supports principaux des observations et des analyses de la suite de cette recherche.

Les activités rattachées au *Collège des Métiers* sont : les chargés d'étude et de mission, le centre de documentation et le studio de dessin.

Par ailleurs, selon le règlement intérieur de l'AOCDTF (annexe 3.2), le *Collège des Métiers* pilote les trois pôles de formation suivants :

- **La formation initiale** : le suivi des centres de formation d'apprentis de l'AOCDTF ;
- **La formation continue** : le *Collège des Métiers* a en charge les actions de formation proposées aux itinérants, la formation des formateurs, le développement des actions ouvertes aux salariés d'entreprises, le suivi pédagogique avec les corps de métiers ;
- **Les actions de formation et d'échange de compétences sur un plan international**.

Enfin, le *Collège des Métiers* s'emploie à coordonner les actions des deux pôles suivants : l'*Encyclopédie des Métiers* et le devenir des métiers.

6.1.4.3 Les instituts des métiers

Les *instituts de métiers* sont des structures spécifiques, propres à chaque corps de métier, dépendantes du *Collège des Métiers*, créées progressivement par l'AOCDTF depuis 1988. Ces instituts ont quatre missions principales : la **rencontre**, la **recherche**, la **mémoire** et la **formation**. Ils permettent de revenir sur ce qu'était le métier hier, sur ce qu'il est aujourd'hui et sur ce qu'il pourra être demain.

L'extrait d'un article du journal des compagnons du Devoir ci-après traduit bien l'importance de la mission "formation" :

> *« **Former, c'est l'un des plus sûrs moyens d'accompagner l'homme dans l'évolution de son métier**. C'est l'intérêt d'une formation en alternance dispensée au moment nécessaire, donc une formation beaucoup plus étalée tout au long de la vie, une formation dont la seule finalité doit être de permettre à l'homme d'exercer son métier de la meilleure manière, pour s'y accomplir, pour y progresser. »* AO*DOC*DEV2

Les *instituts des métiers* ne travaillent pas seulement avec des parties prenantes internes. La notion de rencontre s'applique à l'ensemble des branches professionnelles concernées :

> *« Être centré sur le devenir du métier nécessite avant tout l'ouverture et une attitude d'écoute à l'égard de ceux qui peuvent nous éclairer sur ce qui se passe dans les métiers. C'est cette idée que recouvre la mission de rencontre »* AO*DOC*JOUR12

Il existe 14 instituts des métiers : charpente et construction bois, métal dans le bâtiment, maréchalerie, métiers du plâtre, couverture, génie climatique et sanitaire, taille de pierre, boulangerie-pâtisserie, carrosserie, maçonnerie, menuiserie-ébénisterie, matériaux souples, mécanique de précision et outillage, chaudronnerie et tuyauterie industrielle.

L'AOCDTF a également mis en place un **institut de la transmission**. L'existence de cet institut démontre l'importance de la transmission dans le compagnonnage du Devoir et justifie l'intérêt du choix de cette organisation comme terrain pour l'étude de cas intensive de cette recherche. Les missions de l'institut de la transmission sont décrites succinctement dans l'extrait d'un article du journal des compagnons du Devoir :

> *« Il semble apparaître clairement que les champs d'action de l'Institut de la Transmission sont vastes. La réussite de cette mission passe, à mon sens, par l'identification de nos spécificités, leur formalisation* […] ***L'Institut n'a pas pour vocation de décider ce qui doit être transmis mais bien « Comment le transmettre** », ainsi il s'attache à développer des attitudes, à cultiver des valeurs et à mettre à disposition des méthodes »* AO*DOC*JOUR11.

Si un **observatoire des métiers** relève des trois missions principales (Boyer, Scouarnec, 2009), celles-ci peuvent être rapprochées des actions conduites par les instituts des métiers de l'AOCDTF :

- **comprendre et anticiper les évolutions des métiers** : afin d'analyser les évolutions des métiers, ces instituts travaillent sur six facteurs principaux : les facteurs culturels et sociaux, réglementaires, économiques, organisationnels, technologiques, démographiques ;
- **recenser, mettre en perspective et capitaliser sur les études effectuées sur les métiers concernés** : par exemple, ces instituts organisent des conférences et des études à caractère historique, gèrent des fonds documentaires et mettent en place la recherche, la collecte et la rédaction de tout ce qui constitue la mémoire des métiers compagnonniques ;
- **définir les méthodes d'analyse des emplois et des compétences** : par exemple, en 2006, le CEREQ a conduit une action pour faciliter le travail de ces instituts des métiers de l'AOCDTF. Cette action poursuivait deux objectifs principaux : une approche de la culture et de l'identité des métiers du bâtiment et une analyse des tendances d'évolution de la société et de leur impact sur les métiers.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, les instituts des métiers se situent bien dans une **démarche de prospective des métiers**. Ce point justifie l'intérêt managérial du choix de notre terrain de recherche. Dans cette volonté d'**anticipation des devenirs possibles** des métiers, l'AOCDTF a créé récemment des pôles multi-compétences.

6.1.4.4 Les pôles multi-compétences

Les pôles multi-compétences de l'AOCDTF fonctionnent autour de quatre axes : la **formation**, la **recherche**, le **centre de ressources** et les **conférences**. Ils sont davantage orientés sur le devenir des métiers compagnonniques.

Les trois premiers pôles multi-compétences de l'AOCDTF, en cours de création et de développement en 2009, sont présentés dans le tableau 6.1.

Tableau 6.1 : Les trois premiers pôles multi-compétences de l'AOCDTF.

Les pôles multi-compétences	Explications
Le pôle éco-conception - Lille	*« Ce pôle doit permettre l'apprentissage, la formation et la recherche de la prise en compte, lors de la conception d'un produit (bâtiment, objet de la consommation ou autre), de son impact sur l'environnement, tout en considérant son aspect économique »* AO*DOC*JOUR12.
Le pôle des nouvelles technologies appliquées - Nantes	*« Lorsque nous parlons de nouvelles technologies appliquées, nous entendons essentiellement tout ce dont la terminologie est généralement AO* [Assisté par Ordinateur] *ou dont la base est l'ordinateur et qui est appliqué aux besoins de nos métiers »* AO*DOC*JOUR12.
Le pôle de la gestion des process - Colomiers	*« Le but de ce pôle est de proposer des formations, conférences, ressources documentaires et autres, sur tout ce qui touche à la gestion des process dans les organisations de production (dans l'entreprise ou sur les chantiers) »* AO*DOC*JOUR12.

Le projet de l'AOCDTF est de créer d'autres pôles multi-compétences de ce type :

> *« ces premiers pôles sont les prémices d'une série que nous souhaitons longue, dans un esprit d'ouverture et de partage et dans l'intérêt de l'accomplissement de l'homme par le métier »* AO*DOC*JOUR12.

6.1.4.5 Les maisons des compagnons et les *Provinces*

Selon les statuts de l'association (annexe 3.1), le *tour de France* comprend **les maisons de compagnons et les *Provinces***. Géographiquement, l'AOCDTF a divisé le territoire en 22 régions appelées *Provinces*. La liste et la carte de ces *Provinces* est détaillée en annexe 2.6. A titre d'illustration de l'organisation d'une *Province*, l'organigramme fonctionnel du personnel de la Région Centre est proposé en annexe 2.9.

Au sein d'une *Province*, un compagnon bénévole, le *Provincial* est élu par ses pairs pour les représenter au plan régional puis au plan national. Au niveau du métier, les compagnons élisent un *délégué de métier*. Et un *délégué régional*, compagnon salarié, est chargé de la mise en œuvre des actions régionales. Les maisons des compagnons sont réparties sur l'ensemble de ces *Provinces* (annexe 2.5).

Depuis la création de l'AOCDTF, les maisons ont remplacé les auberges qui ont permis aux compagnons de voyager depuis plusieurs siècles. Le choix de la terminologie utilisée pour nommer ces lieux d'accueil est chargé de sens. Les compagnons ne parlent jamais d'internat, ni de centre de formation. Le choix de ce vocabulaire révèle les valeurs véhiculées par le compagnonnage du Devoir :

> *« Le mot maison n'est-il pas porteur d'un symbole féminin, avec le sens du refuge, de la protection du sein maternel, ou tout simplement de mère ? »* AO*DOC*JOUR15.

De la même façon, les apprentis qui logent dans les maisons de compagnons ne sont pas qualifiés d'internes mais de résidents. Le langage compagnonnique comprend plusieurs termes pour évoquer ces maisons des compagnons : *prévôté*, *siège compagnonnique*, *campagne*, *point de passage*, *cayenne* (les différences proviennent notamment de la taille respective de ces maisons). Afin de faciliter la compréhension du lecteur, nous utiliserons de façon générique le terme de maison. Néanmoins, les autres mots sont définis plus précisément dans le glossaire (annexe 2.1).

Le réseau des maisons est un des outils qui permet aux jeunes de voyager. 85 maisons de compagnons de taille variable sont présentes en France, dont 39 abritent leur propre Centre de Formation des Apprentis (CFA). **Chaque maison est un lieu d'hébergement, de restauration, de formation, de culture et d'échange**. La création et l'aménagement de chacun de ces lieux a respecté le principe suivant : *« offrir aux jeunes ouvriers un cadre fonctionnel et agréable pour leurs études et leurs travaux, tout en montrant aux visiteurs (nouveaux venus dans l'univers compagnonnique) que le compagnonnage n'est pas une institution archaïque ou anachronique »* (Icher, 1999 : 155).

L'organisation et la vie dans les maisons des compagnons sont pensées de façon à **éviter que les itinérants ressentent un sentiment de déracinement lors de chaque changement de ville** ; l'objectif est de créer un univers le plus proche possible de celui de la famille (Guédez, 1994).

> *« La Maison du Compagnonnage est l'asile de l'ouvrier qui veut, dès son apprentissage, acquérir par de longs voyages plus de savoirs dans son métier. Il quitte la maison si chère où la maman sut le choyer : mais chez nous, il trouve des frères, les soins vigilants de la Mère, la chaleur d'un nouveau foyer »* AO*DOC*CHAN1.

La vie dans les maisons des compagnons est ponctuée par les repas, les cours du soir, les *causeries* (annexe 2.1.), le travail à l'atelier, les cours de *trait* (annexe 2.1.), les réunions des corps de métiers, les fêtes compagnonniques, les cérémonies (adoptions et réceptions), les sorties culturelles. Les changements de ville se font au même moment pour tous les aspirants et itinérants appartenant à un même corps de métier.

Le *Prévôt* est le responsable de la maison des compagnons. Il s'agit d'un compagnon itinérant en fin de tour de France qui a choisi de mettre fin à son voyage par une expérience de deux à trois ans en tant que *prévôt*. La fonction de *prévôt* est généralement comparée à celle d'un responsable de centre de formation. Etymologiquement, le prévôt signifie "préposé à"[50].

La vie communautaire est codifiée et normée par la *Règle* des compagnons du Devoir (annexe 2.3). Cette dernière est systématiquement fixée sur un mur de la salle à manger de chaque maison de compagnons. Chaque nouvel arrivant dans une maison est invité à lire la *Règle* devant l'ensemble de la communauté. Cet élément devrait être amené à évoluer. Ainsi, l'acceptation et la compréhension des principes de la Règle seront plus progressives, comme le souligne l'extrait d'entretien suivant :

> *« Mettre le nouvel arrivant en projet pour qu'il ait une phase de découverte à son rythme et ceci afin qu'il puisse* ***accepter cette règle en toute connaissance de cause*** *»* AO*P25.

Tous les métiers de l'association ne sont jamais présents dans une même maison de compagnons. Pour conserver un certain niveau d'efficacité, les maisons préfèrent concentrer leurs moyens (humains, matériels et techniques) sur certains métiers compagnonniques. D'autres lieux d'accueil, plus petits que les maisons, sont appelés *campagnes* (annexe 2.1). Ils permettent aux itinérants de résider au plus près de leur lieu de travail. Traditionnellement, au sein de chaque maison de compagnons, **la gestion de l'hôtellerie et de la restauration est confiée à une femme**. Son rôle est également d'apporter un soutien moral aux membres de la communauté des compagnons. D'abord *dame économe*, elle devient ensuite *dame hôtesse* voir

[50] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009).

Mère des compagnons. La *Mère*[51] est une des personnes clés de l'histoire contemporaine du compagnonnage du Devoir, créée lors de la rénovation du compagnonnage en 1941[52].

> *« **Il n'y a pas de compagnonnage sans la Mère**. Depuis que le compagnonnage existe* […] *la Mère, seul personnage féminin de l'institution, veille sur la subsistance et la tenue des jeunes hommes qui en forment le corps actif »* AO*DOC*JOUR18.

Néanmoins, le statut de *Mère* des compagnons est en train d'évoluer et d'être remis en question afin de mieux correspondre aux exigences actuelles de la société. En effet, pour être *Mère*, il faut une disponibilité qui paraît incompatible avec l'évolution de la condition féminine. Les compagnons du Devoir préfèrent aujourd'hui utiliser le statut de maîtresse de maison. Ainsi, l'AOCDTF a su s'adapter aux évolutions socio-culturelles.

6.1.5 Les évolutions récentes de l'AOCDTF

L'association des compagnons du Devoir a connu deux évolutions marquantes récentes, qui impactent directement les métiers compagnonniques et les pratiques de transmission à mettre en œuvre : l'acceptation et le développement de la mixité (6.1.5.1) et l'accroissement de la prise en compte du diplôme (6.1.5.2).

6.1.5.1 La mixité dans le compagnonnage du Devoir

Le seul personnage féminin du compagnonnage du Devoir a longtemps été la *Mère*, la maîtresse de maison, la dame hôtesse, la responsable de l'auberge, etc., la dénomination pouvant évoluer suivant les époques. Néanmoins, lors des assises nationales de l'AOCDTF en juin 1999, le débat sur **l'accueil des femmes dans le compagnonnage du Devoir** a été initié. Un groupe de travail a été formé et s'est intéressé à trois problématiques essentielles : l'accueil des femmes dans les métiers, l'accueil des femmes dans les communautés, la transmission des rites initiatiques à des femmes de métier.

L'accueil et l'intégration des femmes dans le compagnonnage du Devoir a soulevé de nombreux débats.

[51] Les femmes sont maintenant autorisées à se former chez les compagnons du Devoir.

[52] Les *Mères* des compagnons n'ont pas toujours existé comme peuvent le laisser croire certaines légendes. La *Mère* est reçue par les compagnons lors d'une cérémonie spécifique, elle porte une couleur et les compagnons lui ont confectionné un bracelet symbole de son attachement au compagnonnage du Devoir. Les compagnons lui vouent un profond respect et l'appellent "notre Mère".

> *« **C'était la grande discussion, l'arrivée des filles chez les compagnons**. Y'a eu énormément, énormément de réunions, comment faire ? Est-ce qu'on doit ? Certains métiers voulaient, d'autres voulaient pas. Et puis ça s'est fait, y'a eu un cheminement de bien 5,6 ans. Oh oui oui, au national. Et puis après petit à petit… ça fait combien de temps que moi j'en ai dans la maison ? Ici ça fait peut être quatre ans, cinq ans… Oh oui quand même, ça fait bien cinq ans. »* AO*DA9.

Les trois premières femmes ont été adoptées par la communauté des compagnons de l'AOCDTF le 4 décembre 2004 à la Maison de l'outil et de la pensée ouvrière de Troyes.

> *« Les premières qui sont arrivées, ils étaient un peu durs. Y'en a qui voulaient pas leur dire bonjour, alors que maintenant non ça y est on est habitué. Et puis c'est partout qu'il y a la mixité. **C'est bien mieux que ça soit aussi chez les compagnons**. Mais il faut savoir que c'est des métiers difficiles quand même, des métiers du bâtiment pour les filles, ça reste quand même… donc faut qu'elles aient une force de caractère. »* AO*DA9.

L'association des compagnons du Devoir est le seul des trois mouvements compagnonniques à accepter les femmes comme membres. C'est une raison supplémentaire qui nous a amené à nous intéresser exclusivement à ce mouvement. En effet, le terrain choisi reflète ainsi les caractéristiques globales du marché du travail dans le secteur d'activité du bâtiment et des travaux publics.

6.1.5.2 La place donnée aux diplômes

L'association des compagnons du Devoir travaillent pour devenir la **Grande École des Hommes de Métier en Compagnonnage** à l'horizon 2015. Ce projet notamment la reconnaissance du titre de compagnon comme un diplôme de niveau III. En effet, afin de faire face à la concurrence des organismes de formation publics et privés mais également pour permettre à ses membres de faire face à la concurrence sur le marché du travail, les jeunes aspirants et compagnons sont incités à passer des diplômes afin de valider leur niveau de compétences et de permettre une reconnaissance accrue.

> *« Proposons aussi à ceux dont c'est le projet une clé supplémentaire pour mieux appréhender leur devenir professionnel : la possibilité d'obtenir avec succès le ou les diplômes qu'ils sont en droit d'attendre et dans le ou lesquels ils souhaitent s'investir. **Reconnaissons que le diplôme, accolé au titre de Compagnon porté avec capacité et dignité, est facteur non seulement d'une forme de réussite mais aussi d'exemple pour les plus jeunes**. Enfin, nous n'aurions plus de jeunes qui nous quittent pour aller se former ailleurs ! »* AO*DOC*JOUR7.

Pendant plusieurs années, le fait d'avoir effectué son *tour de France* et l'expérience acquise suffisaient aux compagnons du Devoir pour trouver un emploi (Icher, 1999). La renommée du compagnonnage a longtemps été la seule condition nécessaire à l'intégration sur le marché du travail. En effet, *« il y a cette différence essentielle que le diplôme est seulement la sanction d'un savoir acquis, alors que la réception du Compagnon est aussi la consécration d'une volonté de perfectionnement »* (De Castéra, 2003 : 96). Les contraintes du marché du travail actuel, les nouvelles attentes des entreprises et le développement de l'accès à la formation initiale font que les jeunes compagnons doivent passer des diplômes afin de faire valider leur niveau de compétences :

> *« Aujourd'hui on accède plus à un emploi à responsabilités sur la seule renommée du tour de France »* AO*OBS19.

6.1.6 Présentation de l'étude de cas de l'AOCDTF : éléments de synthèse

Cette première section a permis la mise en exergue des caractéristiques clés de l'Association ouvrière des compagnons du Devoir. Ces points abordés permettent de mieux appréhender les résultats de cette recherche qui porte sur les enjeux des pratiques de transmission du métier dans les organisations. Les éléments clés de la présentation de cette étude de cas intensive sont synthétisés dans le tableau 6.2.

Tableau 6.2 : Présentation des éléments de synthèse du terrain de recherche de l'AOCDTF.

	Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France
Objectifs de l'organisation	L'AOCDTF est une association, loi 1901, reconnue d'utilité publique. Sa mission est de permettre à l'Homme de s'accomplir dans et par son métier.
Les métiers du BTP concernés	L'AOCDTF propose à ses membres de se former et de se perfectionner à 25 métiers dits manuels. Seuls certains d'entre eux appartiennent au secteur du BTP et nous intéressent dans le cadre de cette recherche, il s'agit de : charpentier, couvreur, électricien, maçon, menuisier, métallier/ serrurier, plâtrier/ staffeur/ stucateur, tailleur de pierre (soit 8 métiers sur 25).
Nombre de salariés et de membres	L'AOCDTF comprend environ 2000 salariés. Elle s'adresse à plus de 25000 compagnons dont 7000 apprentis et 3500 itinérants.
Implantation de l'organisation	L'AOCDTF est présente sur le territoire national mais permet à ses membres de continuer à se former à l'international. Les étapes du tour de France peuvent s'exercer dans 45 pays dans le monde.
Structure de l'organisation étudiée	L'AOCDTF compte plusieurs structures d'observation des métiers : le *Collège des métiers*, les *instituts des métiers*, les *pôles multi-compétences*. Néanmoins, nous nous sommes également intéressés à des niveaux plus opérationnels où s'exercent la transmission au quotidien : les maisons des compagnons, les groupes de travail, les chantiers, les salles de cours, les corps de métiers.
Pratiques de transmission du métier	La transmission fait partie de la vocation même du compagnonnage du Devoir. Les compagnons ont un Devoir, il s'agit de l'obligation librement consentie de transmettre. L'AOCDTF a créé un *institut de la transmission* afin de formaliser les pratiques de transmission en cours chez les compagnons du Devoir.

6.2 LA SOCIÉTÉ LANGUEDOCIENNE DE GÉNIE CIVIL ET DE TRAVAUX PUBLICS (SOLATRAG)

Le secteur du BTP est composé essentiellement de PME. En effet, en 2007, 99,9% des entreprises du secteur comportent moins de 250 salariés et 92% ont moins de dix salariés[53]. Dès lors, dans la perspective de l'étude des métiers du BTP, le contexte d'une PME semblait le plus approprié. La société languedocienne de génie civil et de travaux publics (Solatrag) est une PME du secteur du BTP, créée en 1924, basée en région Languedoc-Roussillon à Agde. Initialement entreprise familiale spécialisée dans le bâtiment, elle est devenue société anonyme en 1962.

La Solatrag offre une nouvelle perspective d'analyse des métiers du BTP, complémentaire à l'organisme de formation qu'est l'AOCDTF. En effet, cette dernière travaille avec de nombreuses entreprises partenaires, telles que la Solatrag, qui accueillent des jeunes compagnons lors de leur *tour de France* ou qui font appel aux structures de l'AOCDTF pour la formation continue.

Ce second terrain de recherche va être présenté à travers trois points clés : les principales caractéristiques (6.2.1), la structure organisationnelle (6.2.2) et les évolutions récentes de la Solatrag (6.2.3).

6.2.1 Les principales caractéristiques de la Solatrag

Nous détaillons d'abord les métiers de l'entreprise (6.2.1.1). Nous présentons ensuite les ressources humaines dont dispose la Solatrag pour exercer ses métiers (6.2.1.2). Ces premiers éléments nous permettent d'expliciter la politique sociale (6.2.1.3) et stratégique (6.2.1.4) mise en œuvre par l'entreprise.

[53] Grands agrégats de l'économie et de la construction (2007).

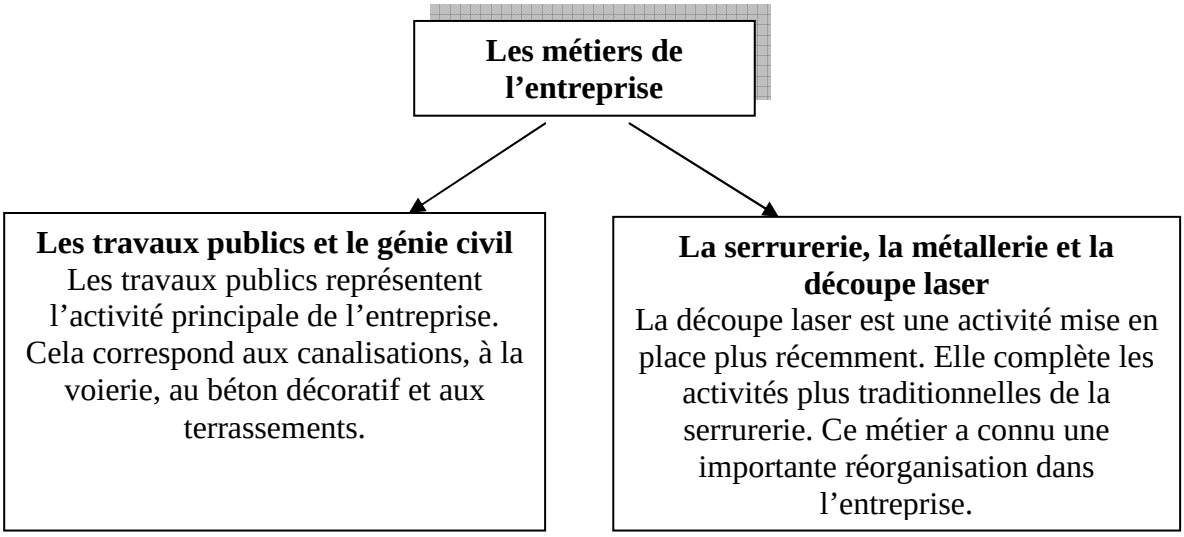
6.2.1.1 Les métiers de l'entreprise

Le concept de **métier d'entreprise** (chapitre 1, page 45) semble offrir une perspective intéressante pour présenter la Solatrag. Selon Boyer et Scouarnec (2009 : 37), *« le métier d'entreprise est en fait la résultante de deux forces en grande partie en interrelation : les compétences individuelles et collectives d'une part, le contexte environnemental d'autre part, marqué en particulier par le marché sur lequel la firme opère »*. Dans cette perspective d'analyse, la Solatrag comprend deux métiers : les travaux publics et le génie civil, la serrurerie, la métallerie et la découpe laser (figure 6.5).

En effet, en plus de 85 ans d'existence, la Solatrag a évolué depuis une activité consacrée exclusivement au bâtiment vers les travaux publics, la serrurerie et la métallerie, le génie civil et plus récemment le béton décoratif et la découpe laser. L'entreprise se développe actuellement vers les activités liées à la réhabilitation des bâtiments, encouragée par les évolutions importantes de l'environnement du secteur du BTP liées notamment aux normes réglementaires du Grenelle de l'environnement, mais également par la nature fortement cyclique des activités du secteur et par les évolutions des attentes des clients et des parties prenantes.

Les principaux métiers de l'entreprise sont synthétisés dans la figure 6.5.

Figure 6.5 : Les métiers de la Solatrag.



Le génie civil est une activité secondaire de la Solatrag. Afin de s'adapter aux demandes de la clientèle et à l'évolution de l'activité, certains salariés sont amenés à travailler aussi bien sur des chantiers travaux publics que génie civil.

> *« On n'est pas une entreprise qui a un département génie civil, structurée génie civil. Donc on essaie de former des ouvriers génie civil mais polyvalents, qui sont pas rentrés dans un carcan de génie civil, qui peuvent s'adapter à aller poser des tuyaux, à aller poser des bordures, faire des terrassements »* SOL*GC4.

Les métiers de la Solatrag recouvrent une diversité de métiers individuels appartenant au bâtiment et aux travaux publics : canalisateur, constructeur de route, maçon, serrurier-métallier, conducteur d'engins, géomètre topographe, dessinateur serrurerie, conducteur de travaux, chef de chantier, mécanicien, chauffeur de camions, poseur serrurerie, dessinateur projeteur géomètre.

> *« Quand je suis rentré à la Solatrag, c'est moi qui ai amené quelque chose déjà, une façon de travailler, j'ai commencé à travailler au laser par exemple… Ils connaissaient pas encore, c'est une des choses que j'ai fait venir à la Solatrag »* SOL*TP9.

Ces métiers reflètent également une diversité de connaissances et de compétences à conserver et donc à transmettre au sein de l'organisation. A l'échelle d'une PME telle que la Solatrag, un suivi doit être effectué pour chacun de ces métiers, à la fois du point de vue démographique mais également du point de vue technique. A titre d'illustration, si le seul conducteur de travaux génie civil expérimenté de l'entreprise part à la retraite sans que rien n'ait été prévu pour qu'il transmette son métier, la situation peut devenir délicate pour l'entreprise qui doit continuer à faire face aux demandes de ses clients.

6.2.1.2 Les ressources humaines de l'entreprise

La politique ressources humaines est au centre de la stratégie de la Solatrag qui est illustrée par le slogan suivant : **"*l'Homme au cœur de l'entreprise*"**. Le diagnostic **des effectifs et des structures d'âge** offre des premiers éléments d'illustration.

Le tableau 6.3 présente l'évolution des effectifs de la Solatrag entre 2006 et 2008.

Tableau 6.3 : L'évolution des effectifs de la Solatrag entre 2006 et 2008.

	ANNEE 2006			ANNEE 2007			ANNEE 2008		
	Travaux publics et Génie civil	**Serrurerie, métallerie et découpe laser**	**TOTAL**	**Travaux publics et Génie civil**	**Serrurerie, métallerie et découpe laser**	**TOTAL**	**Travaux publics et Génie civil**	**Serrurerie, métallerie et découpe laser**	**TOTAL**
Cadres	7 (5%)	4 (12%)	11 (7%)	7 (5%)	4 (9%)	11 (6%)	5 (4%)	5 (7%)	10 (4%)
ETAM	25 (19%)	5 (14%)	30 (18%)	23 (17%)	9 (19%)	32 (17%)	30 (22%)	12 (19%)	42 (21%)
Chefs d'équipe	12 (9%)	9 (24%)	21 (12%)	14 (10%)	11 (23%)	25 (14%)	12 (9%)	18 (27%)	30 (15%)
Ouvriers professionnels	54 (41%)	14 (38%)	68 (40%)	55 (40%)	16 (34%)	71 (38%)	55 (40%)	18 (27%)	73 (36%)
Ouvriers d'exécution	33 (25%)	4 (12%)	37 (22%)	31 (22%)	3 (6%)	34 (18%)	29 (21%)	9 (13%)	38 (19%)
Apprentis	1 (1%)	0	1 (1%)	8 (6%)	4 (9%)	12 (7%)	6 (4%)	5 (7%)	11 (5%)
TOTAL	132	36	168	138	47	185	137	67	204

Comme le montre le tableau 6.3, les effectifs de **la section travaux publics et génie civil** sont plutôt stables (ils ont varié de 3,7% entre 2006 et 2008). Il est à noter que, depuis 2006, l'accent a été mis sur le développement des contrats d'apprentissage (1 apprenti en 2006 contre 6 apprentis en 2008).

Par ailleurs, les effectifs de **la section serrurerie, métallerie et découpe laser** sont en constante augmentation depuis 2006 (86% de croissance). En effet, cette section a connu une profonde réorganisation depuis une dizaine d'années. De 1990 à 1996, les effectifs du secteur métallerie de l'entreprise sont passés de 15 à neuf ouvriers sans que rien n'ait été prévu pour que les salariés concernés puissent transmettre leur métier au sein de l'entreprise. Dès lors, la perte des connaissances et des compétences devenait de plus en plus importante. Afin de lutter contre cette "fuite des compétences", l'entreprise a pris la décision d'embaucher des seniors (retraités de l'entreprise ou anciens artisans) ainsi que des jeunes pour constituer des binômes et **mettre en place le tutorat intergénérationnel**. L'entreprise a ainsi investi 630 000€ dans la formation entre 2002 et 2005. Parallèlement à cela, des investissements matériels ont été effectués afin de suivre les évolutions techniques et technologiques.

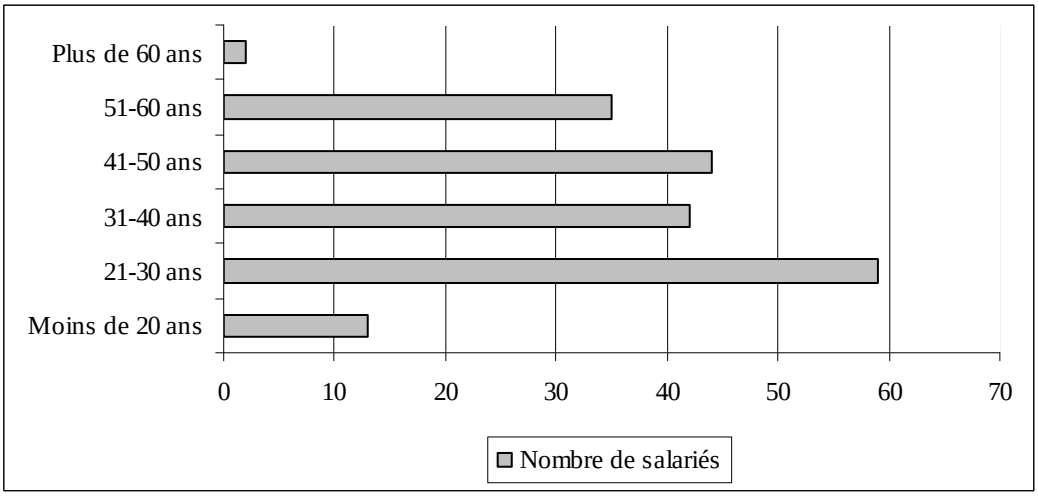
> *« Nous avons failli perdre nos compétences professionnelles lorsque les effectifs en serrurerie sont passés de 15 à 9 salariés. L'hémorragie a été enrayée grâce à une vigoureuse politique de formation, en faisant appel au tutorat »* SOL*DOC*EXT2.

Une démarche similaire de tutorat intergénérationnel a ensuite été mise en place dans le secteur des travaux publics de l'entreprise.

Comme l'illustre le tableau 6.3 (page 243), depuis 2006, les effectifs de la Solatrag sont en augmentation (21% de croissance). En 2008, la section travaux publics et génie civil regroupent 67% des salariés de l'entreprise.

L'analyse des effectifs des ressources humaines de la Solatrag doit être complétée par un diagnostic de la structure des âges (figure 6.6).

Figure 6.6 : La pyramide des âges des salariés de la Solatrag au 31 décembre 2008.



La figure 6.6 fait ressortir la part importante des moins de 30 ans, qui représentent 36% des salariés, alors que les plus de 50 ans constituent 18% des effectifs. L'entreprise intègre ces éléments dans sa politique ressources humaines. En effet, si rien n'est anticipé, ces salariés partiront à la retraite avec leurs connaissances, leurs compétences et leur métier. Par ailleurs, près de 45% des salariés ont entre 30 et 50 ans. Cette situation présente des avantages et des inconvénients : les classes d'âge sont renouvelées mais la population des plus jeunes peut être difficile à former.

Pour résumer, le diagnostic quantitatif des ressources humaines de la Solatrag justifie l'intérêt de ce terrain par rapport aux objectifs de cette recherche. En effet, au regard des éléments présentés, l'entreprise met en place une véritable stratégie de transmission du métier intergénérationnelle afin de ne pas perdre des composantes clés de ses métiers avec le départ de certains salariés.

6.2.1.3 La politique sociale de l'entreprise

Les trois dimensions essentielles de la politique sociale de la Solatrag, qui intéressent directement cette recherche, sont : le développement de la **formation interne** (6.2.1.3.1), le recours aux **formations en alternance** (6.2.1.3.2) et l'intérêt porté à la **transmission intergénérationnelle** (6.2.1.3.3).

6.2.1.3.1 La formation interne

La Solatrag concentre une partie de ses efforts sur le développement des formations à destination de ses salariés. La majorité de celles-ci sont orientées sur la finalité de transmission intra-organisationnelle du métier. En effet, l'entreprise a formé des tuteurs et des formateurs internes aux techniques pédagogiques de base afin qu'ils puissent retransmettre leur métier. En outre, l'organisation du travail permet la mise en place de ces temps de transmission intra-organisationnelle. Ceci illustre bien l'intérêt du choix de cette entreprise pour analyser les pratiques de transmission du métier dans le secteur du BTP.
Les éléments présentés sont repris dans l'extrait de la revue de presse ci-après :

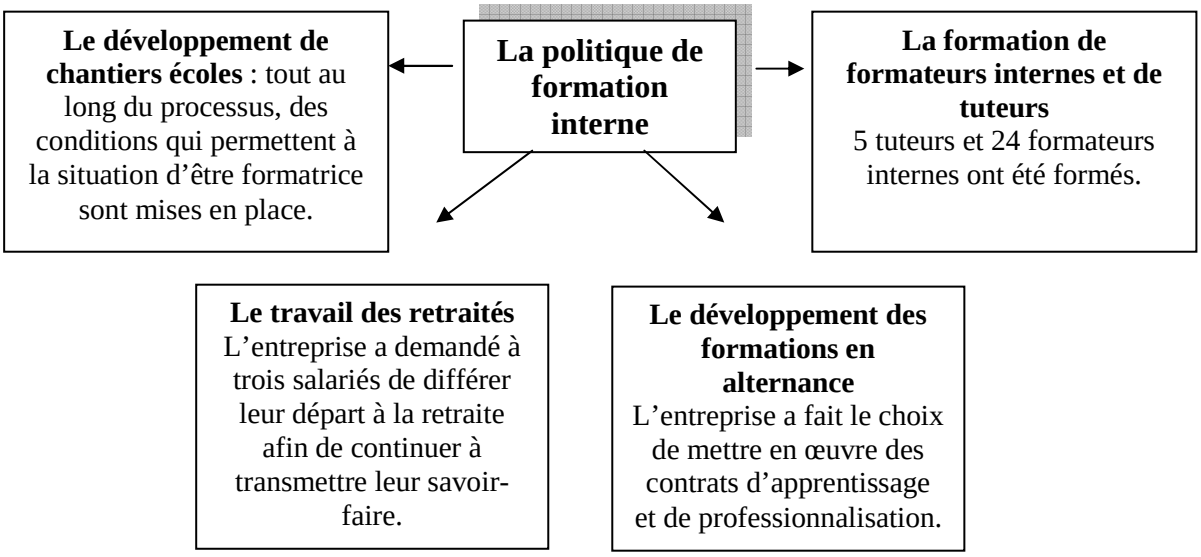
> *« Sur l'ensemble des activités* ***l'accent a été mis sur la formation et notamment le développement de formations internes, afin de maintenir nos compétences distinctives****. Certains anciens sont mêmes revenus pour transmettre leurs savoirs. Dans le même temps, les effectifs se renforcent et lorsque s'ouvre le chantier de la valorisation et de l'élargissement de l'activité métallerie, l'entreprise est engagée dans ce qu'elle appelle « un cercle vertueux ». »* SOL*DOC*PR4.

De plus, pour la Solatrag, l'intérêt principal de la formation interne est de pouvoir adapter davantage le contenu de la formation aux besoins de l'entreprise.

> *« On fait une formation pour nos besoins. On forme des jeunes aux besoins de notre entreprise, c'est-à-dire qu'ils ont une certaine polyvalence.* ***On forme des jeunes dont on aura besoin. Ils répondent aux désirs de l'entreprise, pas à n'importe quoi*** *»* SOL*SER4.

La figure 6.7 propose une vision synthétique des axes de la politique de formation de la Solatrag.

Figure 6.7 : La politique de formation interne de la Solatrag.



Comme le montre la figure 6.7, les éléments détaillés dans la première partie sont présents dans cette entreprise dans la mesure où les chantiers écoles s'insèrent directement dans le cadre de **dispositifs de transmission du métier intégrés dans l'organisation du travail** (Conjard *et al*., 2006). Par ailleurs, la politique de formation de l'entreprise valorise **l'expérience** avec notamment le travail des "retraités", et révèle l'intérêt pour **le tutorat** par des seniors, déjà mis en exergue par Masingue (2009), autrement dit l'apprentissage par seniorisation (Collin, Grasser, 2009). Enfin, le développement des formations en alternance illustre l'intérêt des entreprises pour **le tutorat de qualification** déjà étudié dans l'étude exploratoire de cette recherche.

6.2.1.3.2 La formation en alternance

Fidèle aux pratiques traditionnelles du secteur du BTP, la Solatrag développe l'utilisation de **contrats de formation en alternance** (contrats d'apprentissage et de professionnalisation). Dans ce cadre, un tuteur est désigné pour chaque personne concernée dans l'entreprise. Il est nommé maître d'apprentissage et doit remplir un certain nombre d'obligations réglementaires. En 2008, la Solatrag comptait 13 salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

> *« En 2008, se sont achevés 9 contrats de professionnalisation qui ont abouti à des CDI début décembre 2008. Ces contrats ont permis d'intégrer dans l'entreprise des personnes provenant de différents secteurs d'activité hors BTP et/ou chômage. En effet,* ***l'entreprise a fait de l'alternance un outil de management des ressources humaines conduisant au développement des salariés de demain*** » SOL*DOC*PLA2.

L'intégration de ces personnes, provenant d'autres secteurs d'activité ou qui étaient au chômage, s'apparente au **tutorat d'insertion** qui a été évoqué dans le cadre de l'étude exploratoire de cette recherche.

Ces points renforcent donc l'intérêt du choix de ce terrain de recherche. En effet, une des volontés affichées par la Solatrag est de **former des individus à ses métiers et de transmettre ses connaissances**. Elle rencontre des difficultés à trouver les compétences qui lui sont nécessaires sur le marché du travail. Dès lors, l'entreprise préfère former directement les personnes sélectionnées sur la base de leur motivation à exercer ses métiers. Elle considère que la formation en alternance est l'outil le plus approprié pour répondre à cet objectif.

6.2.1.3.3 La transmission intergénérationnelle

Les principaux acteurs de la transmission intergénérationnelle sont : les **tuteurs** et les **formateurs internes**. Les tuteurs encadrent deux à trois personnes maximum, sur une période relativement longue. Alors que les formateurs internes doivent respecter un programme de formation défini au préalable, avec des groupes qui peuvent comprendre une dizaine de stagiaires. Les formateurs internes ont été formés par une psychologue aux techniques de pédagogie et de communication. Les tuteurs ont été admis à l'Ordre des tuteurs des travaux publics, c'est-à-dire qu'ils ont suivi une formation agréée par la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP) et qu'ils ont exercé la fonction de tuteur dans les 12 mois qui ont suivi le stage de formation.

> *« Un jeune qui débute, n'acquiert pas la qualification, le savoir-faire par disquette !* ***Il faut instituer un esprit de tutorat, de compagnonnage. Une transmission****. C'est par mimétisme qu'on apprend le métier. Et par les formations professionnelles »* SOL*DOC*PR10.

La direction de l'entreprise a demandé à quatre salariés de **différer leur départ à la retraite**, afin de continuer à transmettre leurs savoir-faire au sein de l'entreprise par le biais d'actions

de formations internes formalisées mais également par le biais d'une présence quotidienne en soutien à l'activité.

> *«Ce sont trois anciens, même un quatrième je crois qui vient de démarrer aux TP* [Travaux Publics], *qui ont pris leur retraite et qui sont encore dans l'entreprise pour maintenant restituer un peu de leurs savoirs »* SOL*SE2.

> *« J'ai pris ma retraite au mois d'août dernier mais je continue à* ***faire bénéficier les ouvriers et les conducteurs de travaux de mon expérience professionnelle*** *»* SOL*DOC*INT3.

> *« Aujourd'hui,* ***quelques seniors occupent un rôle majeur*** *: l'ancien chef d'atelier de la métallerie, toujours en activité, alors qu'il est en âge de partir à la retraite, un conducteur de travaux dans le génie civil, département où un artisan maçon de 57 ans a été recruté il y a un an »* SOL*DOC*PR6.

La transmission intergénérationnelle est la forme la plus visible de pratiques de transmission des compétences et des connaissances à la Solatrag, qui s'exerce notamment à travers la mise en place de **chantiers écoles**. Sur ce type de chantier, un responsable encadre deux à trois jeunes recrues :

> *« Chaque lundi, le chef de chantier, qui est aussi formateur, annonce le programme et déploie les plans »* SOL*DOC*PR7.

La Solatrag tente de développer **une culture de transmission** et de diffusion des connaissances et des savoir-faire au sein de l'entreprise.

> *« Une bonne transmission intergénérationnelle entraîne : une valorisation du personnel qualifié, par une reconnaissance de leurs compétences et de leurs valeurs ; des salariés formés en adéquation avec l'entreprise ainsi qu'avec nos savoir-faire »* SOL*DOC*PLA2.

Pour résumer, les trois dimensions du tutorat (chapitre 2, page 84) sont observables ici :

- la **dimension professionnelle** est essentielle pour la politique ressources humaines de la Solatrag. Par exemple, en demandant à certains salariés de différer leur départ à la retraite, l'entreprise a pris conscience de l'importance des compétences liées à l'expérience ;

- la **dimension pédagogique** est importante pour la Solatrag, par exemple, dans le cadre des chantiers écoles, où le chef de chantier est invité à prendre le temps de discuter et d'expliquer chacune des étapes du chantier ;
- la **dimension organisationnelle** est développée par la Solatrag lorsqu'elle donne les moyens à ses salariés de transmettre leur métier. Il s'agit notamment de la formation au tutorat suivie par certains, du développement de l'apprentissage par seniorisation.

6.2.1.4 La stratégie de l'entreprise

La Solatrag mène **une stratégie de développement** sur l'arc méditerranéen. De plus, afin de faire face à la concurrence présente dans les travaux publics, **l'entreprise se diversifie** vers des métiers plus spécialisés et moins concurrentiels.
L'implantation de chacun des sites de l'entreprise, et les stratégies correspondantes, sont présentées dans le tableau 6.4.

Tableau 6.4 : L'implantation géographique et stratégique de la Solatrag.

	Positionnement des différents sites
Agde (34)	Il s'agit du siège social de l'entreprise. Les deux principaux métiers y sont présents.
Nîmes (30)	**Stratégie de développement par croissance externe** : la Solatrag a racheté la Société de Métallerie Couderc (SMC).
Saint Jean de Vedas (34)	**Stratégie de développement par croissance interne** : la Solatrag a acquis un terrain afin de développer ses locaux.
Montpellier (34)	**Stratégie de développement par croissance externe** : la Solatrag a racheté une entreprise basée à Montpellier afin de développer son activité liée à la réhabilitation.
Afrique	**Stratégie d'internationalisation** : des projets de développement sont en cours de finalisation en Tunisie et au Niger.

La clientèle de la Solatrag comprend 75% de partenaires publics (collectivités locales, entreprises publiques). Cette situation reflète celle de la majorité des entreprises du secteur du BTP.

Pour résumer, la présentation des principales caractéristiques de la Solatrag révèle l'intérêt de ce terrain par rapport aux objectifs de cette recherche sur deux points essentiels :

- la **situation démographique** de l'entreprise qui révèle des préoccupations pour la diffusion intra-organisationnelle des compétences et des connaissances ;
- la **politique ressources humaines** de l'entreprise fortement axée sur la formation interne et la transmission intergénérationnelle.

6.2.2 La structure organisationnelle de la Solatrag

Afin de caractériser la structure organisationnelle de la Solatrag, deux points doivent être mis en exergue : la structure juridique de l'entreprise, et notamment les enjeux de la reprise d'entreprise par les salariés (6.2.2.1), et l'importance du profil de l'entrepreneur dans la stratégie mise en œuvre (6.2.2.2).

6.2.2.1 La structure juridique de la Solatrag

La transmission de l'entreprise est facilitée par la création d'une holding. Cette dernière a intégré six nouveaux actionnaires salariés et deux administrateurs dans la perspective de la préparation de la transmission de l'entreprise prévue fin 2010 dans le cadre d'une **reprise d'entreprise par les salariés** (RES).

La **reprise d'entreprise par les salariées** (RES) est une des spécificités de la structure juridique de la Solatrag et justifie la philosophie gestionnaire de celle-ci qui est de placer "*l'Homme au cœur de l'entreprise*". Il s'agit d'une autre forme de transmission, qui n'est pas l'objet principal de notre recherche, mais qui illustre bien la culture de cette entreprise qui a pour objectif la pérennité et la transmission de ses métiers.

> *« Sa structure juridique de RES est un passeport pour le futur ; ses employés sont les garants de son avenir »* SOL*DOC*EXT2.

6.2.2.2 Le profil de l'entrepreneur

Le profil de l'entrepreneur a toute son importance dans la compréhension du style de management de la Solatrag. Le développement de la politique de gestion des ressources humaines est principalement le fait du dirigeant, assisté par la chargée de gestion des ressources humaines. Beaucoup de recherches ont souligné le rôle central du dirigeant de PME. Néanmoins, ce rôle dépend également du profil de ce dirigeant.

Mahé de Boislandelle (1998) retient comme caractéristiques déterminantes de **la personnalité du dirigeant** : l'âge, l'état de santé, la situation familiale, la formation initiale et l'expérience préalable à la création ou à la reprise d'entreprise. Initialement, le dirigeant de la Solatrag possède une formation d'ingénieur, il s'agit donc d'un entrepreneur avec une forte orientation vers la technique. Il est familier de l'univers de la recherche, étant lui-même titulaire d'un doctorat. Fortement orienté vers les métiers de l'entreprise, il s'agit d'un leader tenant sa légitimité au rôle clé qu'il a exercé dans la réorganisation de l'entreprise. En effet, selon les propos des personnes interrogées, l'actuel dirigeant a encouragé la formalisation d'un certain nombre de processus de l'entreprise :

> *« Il y a beaucoup de choses qui ont changé depuis qu'il est à l'entreprise. Il a fait évoluer pleins de trucs* […] *Au début, c'est un peu dur mais après on s'y habitue et c'est mieux comme ça »* SOL*GC4.

> *« Je pense que c'est une volonté de M. X qui a tout organisé, il a fait venir des élèves ingénieurs pour l'organisation de l'atelier et tout »* SOL*SER1.

6.2.3 L'évolution récente de la Solatrag

Une des évolutions récentes de la Solatrag, qui intéresse directement cette recherche, est la mise en place de **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC).

La GPEC a été mise en place à partir de 2005 avec le soutien d'acteurs externes :

- l'AREF (Association Régionale Emploi et Formation) du BTP,
- les structures locales de l'AOCDTF.

La constitution du référentiel de compétences a duré huit mois (annexe 5.1). Il est composé de treize emplois qui se réfèrent aux deux métiers de l'entreprise : les travaux publics et le génie

civil, et la serrurerie, la métallerie et la découpe laser. Les compétences attendues sont de deux types : les compétences techniques et les compétences comportementales, voire managériales (organisation, rendement, initiative et qualité).
Les premiers entretiens annuels d'évaluation ont été réalisés en 2007 par le service ressources humaines de l'entreprise.

Au regard de l'ensemble des éléments présentés sur la Solatrag, la mise en place d'une GPEC souligne la volonté affichée de cette entreprise de se préparer aux évolutions de ses ressources humaines et de ses métiers.

6.2.4 Présentation de l'étude de cas de la Solatrag : éléments de synthèse

Cette seconde section a permis la mise en exergue des caractéristiques clés de la Solatrag. Ces points abordés permettent de mieux appréhender les résultats de cette recherche qui porte sur les enjeux des pratiques de transmission du métier en situation de travail. Les éléments clés de la présentation de cette étude de cas de validité sont synthétisés dans le tableau 6.5.

Tableau 6.5 : Présentation des éléments de synthèse du terrain de recherche de la Solatrag.

	Solatrag
Objectifs de l'organisation	La Solatrag est une PME créée en 1924 appartenant au secteur d'activité du bâtiment et des travaux publics. Basée en Languedoc-Roussillon, elle a établi son siège à Agde. Sa vision stratégique est de positionner "l'Homme au cœur de l'entreprise".
Les métiers du BTP concernés	Deux métiers sont identifiés : les travaux publics et le génie civil et, d'autre part, la serrurerie et la métallerie. Ces activités comprennent 13 métiers individuels appartenant au secteur du bâtiment et des travaux publics : canalisateur, constructeur de route, maçon, serrurier-métallier, conducteur d'engins, géomètre topographe, dessinateur serrurerie, conducteur de travaux, chef de chantier, mécanicien, chauffeur de camions, poseur serrurerie, dessinateur projeteur géomètre.
Nombre de salariés et de membres	En 2009, la Solatrag compte plus de 200 salariés. Plus de 60% d'entre eux évoluent au sein de l'activité travaux publics et génie civil. L'autre partie concerne la serrurerie-métallerie, la mécanique et les administratifs.
Implantation de l'organisation	L'entreprise se développe principalement sur l'ensemble de l'arc méditerranéen français, avec cependant des projets d'implantation internationale.
Structure de l'organisation étudiée	Nous nous intéressons essentiellement aux individus composant les collectifs de travail qui exercent la transmission du métier au quotidien. Néanmoins, les finalités de la transmission des métiers sont formalisées par l'encadrement et la direction de l'entreprise.
Pratiques de transmission du métier	Les acteurs opérationnels de la transmission du métier à la Solatrag sont les tuteurs et les formateurs. Néanmoins, la Solatrag tente d'instaurer une culture de transmission à tous les niveaux de l'entreprise.

- SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 -

La présentation des études de cas traduit une volonté de **forte contextualisation** de cette recherche. Les éléments figurant dans ce chapitre ne sont pas des données brutes. En effet, à la suite d'une longue période de présence sur le terrain, conduite de manière itérative avec des lectures théoriques, seuls les éléments clés utiles à la compréhension de la suite de l'analyse ont été retenus. Autrement dit, nous sommes partie d'un premier niveau d'analyse afin de mettre en exergue **les dimensions significatives pour l'analyse transversale des études de cas**.

Dans un objectif de clarté, nous avons présenté chacune de nos études de cas selon une structure identique, afin de pouvoir en extraire les caractéristiques clés nécessaires à l'analyse du chapitre sept.

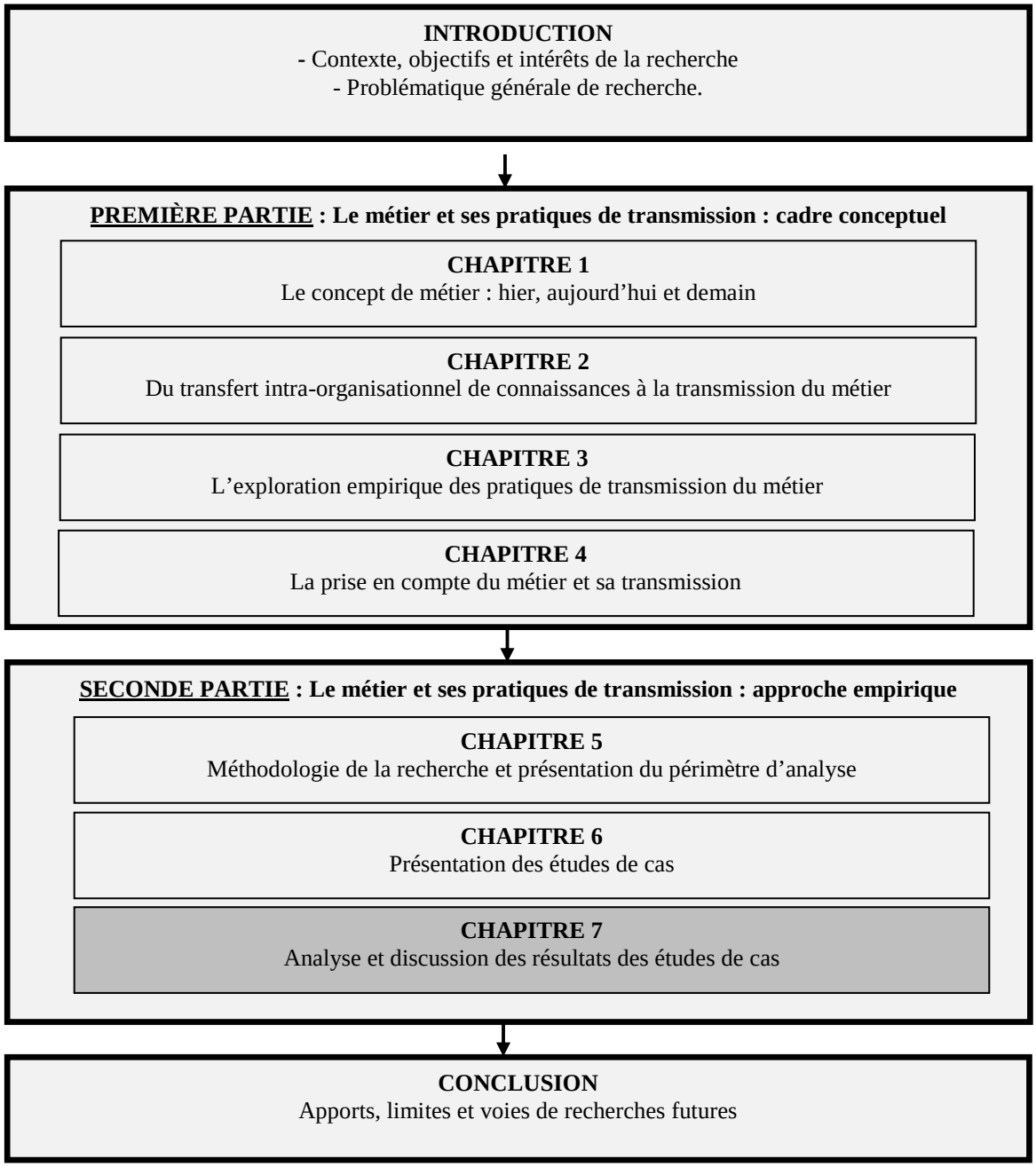
En conclusion, deux éléments peuvent être retenus :

- **la transmission comme vocation** : la transmission fait partie de la vocation même du compagnonnage du Devoir. Les compagnons ont un Devoir, il s'agit de l'obligation librement consentie de transmettre. L'AOCDTF a créé un institut de la transmission afin de formaliser les pratiques de transmission en cours chez les compagnons du Devoir, qui ne s'envisagent pas seulement de façon intergénérationnelle ;
- **la transmission comme moyen d'accompagnement de la stratégie** : les acteurs internes les plus visibles de cette pratique sont les tuteurs et les formateurs internes. Néanmoins, l'entreprise tente d'instaurer une culture de la transmission entre générations à tous les niveaux intra-organisationnels afin que la transmission devienne une véritable vocation pour cette entreprise.

Au regard des différents points exposés dans ce chapitre, chaque étude de cas apporte des réponses aux quatre questions de recherche et constituent des perspectives de réflexion nécessaires pour dégager les résultats de cette recherche dans le chapitre sept.

CHAPITRE 7. Analyse et discussion des résultats des études de cas

Figure 7.1 : Positionnement du chapitre 7 dans la thèse.



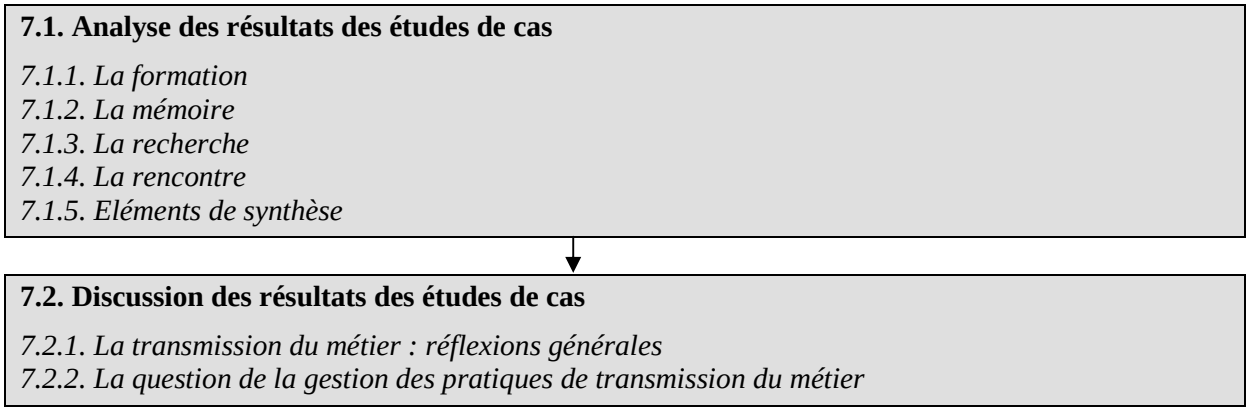
INTRODUCTION

Ce chapitre présente une **analyse des résultats de la recherche**. Il donne une réponse à la problématique et aux questions de recherche. Il permet également d'engager **une discussion des résultats au regard de la littérature** analysée dans la première partie de travail. Ce chapitre souligne dans quelle mesure les résultats de cette recherche sont conformes à la littérature sur le concept de métier et ses pratiques de transmission.

Prenant appui sur la revue de littérature, la première section de ce chapitre est consacrée à l'analyse des résultats des études de cas conduites à l'AOCDTF et à la Solatrag (7.1). La deuxième section propose une discussion des résultats obtenus (7.2). Une synthèse des apports de la recherche sera présentée dans la conclusion générale.

La figure 7.2 présente le plan du chapitre.

Figure 7.2 : Plan du chapitre 7.



7.1 ANALYSE DES RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS

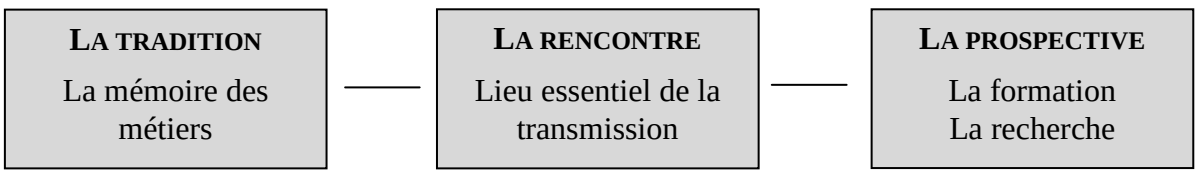
L'analyse des résultats des études de cas se fait selon un plan prédéfini qui reprend les méta-catégories du dictionnaire des thèmes (annexes 7.1 et 7.2) L'introduction de cette première section revient sur la justification de ces différentes **méta-catégories** qui sont constituées de **thèmes** et de **sous-thèmes**.

Comme nous l'avons déjà souligné dans le chapitre 5 (page 185), le nom des différentes catégories *« peut être inventé par le chercheur lui-même, emprunté à **la littérature** ou encore issu **des mots et des phrases des personnes interrogées** »* (Mbengue, Vandangen-Derumez, 2003 : 346). Ainsi, le choix des méta-catégories s'est opéré, dans un premier temps, à partir des problématiques émergentes de l'AOCDTF. Cette structure a été conservée, dans un second temps, pour l'analyse des données collectées à la Solatrag. En effet, cela se justifiait car la problématique et le cadre d'analyse étaient identiques mais nous nous sommes également réservée la possibilité de créer de nouveaux thèmes lorsque le besoin s'en faisait sentir.

Ces méta-catégories correspondent aux quatre champs d'actions des instituts des métiers de l'AOCDTF : **la formation**, **la mémoire**, **la recherche** et **la rencontre** (figure 7.3). En effet, les compagnons du Devoir ne souhaitent pas reproduire les mêmes actions, être en décalage ou devoir subir les différentes évolutions de leurs métiers. Ils veulent être acteurs du devenir de leurs métiers et, pour cela, ils ont développé des actions sur ces quatre champs. Ces derniers sont présentés de la façon suivante par les outils de communication externe de l'AOCDTF (sites internet essentiellement) :

> **La formation** : *« Pour une formation tout au long de la vie… Pour une meilleure complémentarité de chacun des acteurs de la filière… Pour valoriser la compétence et accompagner l'individu dans sa carrière… »* ;
>
> **La mémoire** : *« Puisque savoir d'où l'on vient aide à savoir où l'on va… Puisque le mélange tradition/ modernité est certainement le plus fécond… Puisque le patrimoine culturel d'un métier est une composante importante de son identité… »* ;
>
> **La recherche** : *« Comme tout bouge dans tout et tout le temps ! Comme la recherche préfigure en partie le devenir d'un métier ! Comme toute technique est toujours perfectible ! »* ;
>
> **La rencontre :** *« Parce que rien ne vaut le dialogue et le partage de connaissances, parce que mieux travailler ensemble commence par mieux se connaître »*.

Figure 7.3 : La formation, la mémoire, la recherche et la rencontre.



Par ailleurs, chacune des méta-catégories a été analysée au travers de deux dimensions du concept de métier : **le métier individuel** et **le métier collectif** (ce sont les thèmes). En effet, lors de l'élaboration du cadre théorique (chapitre 4, page 137), nous avons expliqué que deux niveaux d'analyse intéressent plus particulièrement cette recherche : le niveau micro et le niveau macro.

Enfin, les **sous-thèmes** sont le résultat d'un codage de nature plus descriptive (Huberman, Miles, 2003) expliqué dans le chapitre 5 de ce document (page 184).

Le tableau 7.1 présente la répartition des verbatim des études de cas intensive (AOCDTF) et de validité (Solatrag), selon les sept méta-catégories du dictionnaire des thèmes (annexe 7.1). Les éléments relatifs au contexte économique et social global et aux contextes organisationnels de l'AOCDTF et de la Solatrag ont été explicités dans le chapitre 6 de ce travail (page 210).

Tableau 7.1 : Matrice de codage des études de cas intensive et de validité.

Méta-catégories	Nombre de verbatim	Répartition en %
1. Contexte économique et social	7	0,5%
2. Contexte organisationnel AOCDTF	116	9,2%
3. Contexte organisationnel Solatrag	58	4,6%
4. Formation	886	70%
5. Mémoire	33	2,6%
6. Recherche	42	3,3%
7. Rencontre	123	9,8%
TOTAL	**1265**	**100%**

Cette matrice (tableau 7.1) est réalisée grâce à l'utilisation du logiciel d'analyse de données qualitatives *Nvivo8*. Elle montre que 70% des verbatim sont codés dans la méta-catégorie "formation". Il s'agit donc de la thématique la plus récurrente à travers l'ensemble du corpus analysé. Par contre, seulement 2,6% des verbatim sont codés dans la méta-catégorie "mémoire". Cette dernière peut ainsi être envisagée comme la thématique la moins présente dans le corpus de données collectées.

Le plan s'articule en quatre points : la **formation** (7.1.1), la **mémoire** (7.1.2), la **recherche** (7.1.3) et la **rencontre** (7.1.4). Pour terminer cette section, une synthèse des résultats est effectuée (7.1.5).

7.1.1 La formation

La formation est la méta-catégorie la plus récurrente dans le corpus de données analysé. Le tableau 7.2 présente la répartition des verbatim pour cette méta-catégorie et les thèmes "métier individuel" (thème 4.1) et "métier collectif" (thème 4.2).

Tableau 7.2 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "formation".

Méta-catégorie, thèmes et sous-thèmes	Nombre de verbatim	Répartition en %
4. Formation	**886**	**100%**
4.1. Métier individuel	***854***	***96,4%***
4.1.1. Système de formation AOCDTF	407	46%
4.1.2. Conceptions du métier	29	3,3%
4.1.3. Prise en compte de la dimension temporelle	18	2%
4.1.4. Apprentissage du métier	114	12,9%
4.1.5. Construction identitaire	43	4,8%
4.1.6. Transmission du métier	243	27,4%
4.2. Métier collectif	***32***	***3,6%***
4.2.1. Apprentissage collectif	7	0,8%
4.2.2. Gestion prévisionnelle	1	0,1%
4.2.3. Fuite des connaissances	3	0,3%
4.2.4. Conservation des connaissances	4	0,4%
4.2.5. Plan de formation	12	1,4%
4.2.6. Polyvalence	5	0,6%

Comme le montre cette matrice (tableau 7.2) réalisée avec le logiciel *Nvivo8*, le codage descriptif a permis de mettre en exergue plusieurs points clés au niveau du métier individuel (7.1.1.1) et du métier collectif (7.1.1.2). Nous proposons, pour terminer, une synthèse de ces différents éléments (7.1.1.3).

7.1.1.1 Formation et métier individuel

Comme l'illustre le tableau 7.2 (page 260), les verbatim codés dans la méta-catégorie "formation" se réfèrent essentiellement à un niveau individuel (96,4%). Dès lors, l'ensemble du corpus de données collectées révèle la prédominance du métier individuel dans les processus de formation des organisations analysées (AOCDTF et Solatrag). Ces points sont explicités et détaillés dans les paragraphes suivants.

7.1.1.1.1 Le sens du métier

L'AOCDTF développe des actions de formation tout au long de la vie (formation initiale en apprentissage, perfectionnement à un métier par le voyage et formation continue, cf. chapitre 6, page 220). Dans ce contexte, le terme de métier est chargé de sens pour les compagnons. Le compagnonnage est né du concept de métier et n'existerait pas sans lui. Néanmoins, les compagnons du Devoir ont cette particularité de considérer que le métier n'est pas une fin en soi. Ils l'envisagent essentiellement comme **un support à la formation complète de l'individu** :

> *« Pour le compagnonnage, le métier n'est qu'un support, n'est que l'occasion pour ce que nous sommes susceptibles de porter d'être révélé »* AO*DOC*JOUR19.

Dans les représentations du compagnonnage du Devoir, le métier est un moyen efficace pour les hommes et les femmes de se réaliser, de s'épanouir, de conserver leur liberté et leur indépendance dans la société :

> *« Ce métier de menuisier je l'ai choisi arbitrairement. Et je réalise aujourd'hui qu'il régit en grande partie ma vie, il a forgé ma personnalité et m'a apporté une certaine maturité »* AO*DOC*PLA2.

Dans ce contexte, « *le travail est considéré comme un moyen de réaliser non seulement certaines aspirations sociales identitaires, mais aussi* ***des envies de réalisations, de « transcendances », d'expression de passions*** » (Albert *et al*., 2008 : 49).

7.1.1.1.2 L'accompagnement des évolutions de métiers

Il s'agit aussi, pour l'AOCDTF, d'accompagner les individus par des actions de formation tout au long de la vie, afin de les aider dans le présent de leur métier. La formation doit

également encourager leur adaptation **aux évolutions et aux mutations futures de leur métier**. En effet, *« les salariés attendent de l'entreprise qu'elle leur permette d'acquérir des compétences, pour leur travail d'aujourd'hui et de demain, ici ou ailleurs »* (Albert *et al*., 2008 : 50).

> *« Former, c'est l'un des plus sûrs moyens d'accompagner l'homme dans l'évolution de son métier. C'est l'intérêt d'une formation en alternance dispensée au moment nécessaire, donc une formation beaucoup plus étalée tout au long de la vie, une formation dont la seule finalité doit être de* ***permettre à l'homme d'exercer son métier de la meilleure manière pour s'y accomplir, pour y progresser*** *»* AO*DOC*DEV1.

Le groupe de travail sur le *Devenir des métiers*, les *instituts des métiers* et le *Collège des métiers*, jouent un rôle essentiel au regard de ces différentes finalités.

Autour de cette question des devenirs possibles des métiers et, plus largement de la prospective, l'AOCDTF travaille essentiellement sur une démarche de prospective individuelle et collective. L'AOCDTF opère un effort de réflexion et d'analyse notable sur les métiers présents dans le compagnonnage du Devoir et les compétences associées. A titre d'exemple, en 2009, le groupe sur le *Devenir des Métiers* a mené une étude au Canada sur les évolutions des métiers compagnonniques dans ce pays. Globalement, l'évolution des métiers est marquée par plusieurs éléments : mécanisation, automatisation, process, service, polyvalence, technologie, responsabilité, compétitivité et réglementation. Nous présentons quelques extraits de cette étude pour le métier de maçon (source : journal Compagnon du Devoir, n°181, décembre 2009) :

> *« La formation professionnelle au Canada est permanente. Les formations au métier ne sont pas spécifiques à une tranche d'âge. Les centres de formation sont à l'écoute permanente des besoins des métiers » ;*
>
> *« Le terme de maçon est usité au Canada, mais il n'a pas tout à fait la même définition qu'en France. Le maçon canadien est essentiellement un assembleur de matériaux tels que la brique et les moellons » ;*
>
> *« Pour exercer son métier et travailler sur un chantier, le maçon doit, d'une part prouver ses compétences en maçonnerie en présentant son certificat. C'est son permis de travailler. D'autre part, il doit appartenir à un syndicat (puissant) qui définit les modalités d'embauche, le salaire et tout ce qu'on a le droit de faire ou de ne pas faire sur le chantier ».*

7.1.1.1.3 La dimension identitaire du métier

Dans ce contexte qui vient d'être présenté, les compagnons du Devoir utilisent deux outils originaux : la ***Règle*** (annexe 2.3) et le ***Devoir*** (annexe 2.1). La *Règle* correspond aux principes de conduite qui doivent être respectés par les individus qui vivent et se forment à l'AOCDTF. Ces principes participent à la formation de l'Homme dans sa globalité. "Exercer son métier en compagnon", c'est également respecter ce *Devoir* et participer à la transmission du métier :

> *« Le Devoir du compagnon c'est redonner ce qu'on lui a confié. On est que des dépositaires, on nous confie quelque chose* […] *C'est presque un pléonasme de parler de Devoir et de transmission, c'est la même chose »* AO*ME13.

> *« Devenir Compagnon découle du* ***désir de transmettre****, cette vocation permettant à chacun de s'épanouir pleinement à travers son métier et de trouver sa place parmi les hommes »* AO*DOC*JOUR2.

La notion de *Devoir* qui désigne l'ensemble de l'idéal et des pratiques du compagnonnage (De Castéra, 2003), est considérée comme une culture ouvrière où fraternité et transmission sont les deux principaux points d'ancrage : *« aujourd'hui comme hier, le Devoir apparaît comme une valeur sacrée pour des compagnons qui lui accordent, bien plus qu'aux termes de métier, et de travail,* ***une dimension identitaire essentielle*** *»* (Icher, 1999 : 444).
La culture de métier, la culture de l'organisation, les structures de formation, les différents membres du collectif participent à **la construction de ce processus identitaire** (Osty, 2003). Il faut donc envisager le concept de métier de manière polymorphe. La profession, le métier et le travail sont alors considérés comme des **lieux de construction identitaire par voie de socialisation**. Comme le souligne Sainsaulieu (1997, 2003), l'organisation dans laquelle s'inscrit l'expérience professionnelle de l'individu constitue un lieu fondamental pour la construction de son identité professionnelle. Dans le cas du compagnonnage, l'identité peut ainsi être rapprochée du *Devoir*.

Dans ce contexte, les compagnons du Devoir se prêtent à dire qu'il est important pour chacun d'entre eux "d'exercer son métier en compagnon". La façon d'être et de se comporter dans la société prend autant d'importance que la dimension technique.

> *« Rêver de faire de sa vie quelque chose de bien en complétant sa maîtrise de la technique par d'autres richesses humaines comme la culture, l'art, la spiritualité… »* (Règle des compagnons du Devoir, annexe 2.3).

L'identité du compagnon du Devoir se construit donc à travers l'exercice de son métier. Le métier confère une identité à un salarié (Boyer, 2002a). Ceci n'est pas sans rappeler l'identité liée au travail qu'Osty (2003) considère comme le produit d'une **socialisation et de différentes pratiques de transmission**.

7.1.1.1.4 Le voyage

Le voyage est pensé comme un élément clé de la formation dans le système compagnonnique. En utilisant la symbolique de ce dernier, il s'agit de réintroduire *« l'esprit du labyrinthe »* (Bayard, 1990). Le voyage conduit, de découvertes en découvertes, à la formation d'une conscience de soi et d'une conscience professionnelle (De Castéra, 2003). Dès lors, **le voyage est à rapprocher de la mobilité professionnelle** qui peut être définie comme *« la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, comme par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi »* (Abraham, 2004 : 36).

7.1.1.1.5 L'expérience et la transmission

Le *Devoir* de transmission doit être intégré dès les premiers temps de la formation. Une des particularités du compagnonnage du Devoir est de considérer que les individus n'ont pas forcément besoin d'être expérimentés pour contribuer à la transmission du métier. On s'éloigne ainsi de l'image traditionnelle de la transmission entre un junior et un senior (Masingue, 2009).

> *« La transmission et le compagnonnage, c'est quelque chose qui se travaille, qui se mûrit et on commence dès l'apprentissage. Dès l'apprentissage, on invite nos jeunes déjà à transmettre ce qu'ils ont reçu,* ***y'a pas besoin d'attendre des années pour retransmettre ce qu'on sait déjà*** *»* AO*ME13.

> *« Ils sont très attachés à* ***l'image du maître qui transmet directement à un jeune****, mais* ***cette image est incomplète*** *si, à ce maître, ne s'ajoute pas la présence active de compagnons et d'aspirants déjà chevronnés qui, chacun à sa place, peuvent assurer une part de l'enseignement. De même que chaque génération a son rôle, de même dans l'équipe de chaque corps de métiers, les compagnons et les aspirants prennent part, chacun selon ses possibilités, à cette tâche de transmission »* AO*DOC*JOUR16.

Néanmoins, la transmission est parfois difficile à réaliser quand la relation d'âge s'inverse et qu'un junior doit former un senior.

> *« C'est difficile à un vieux d'y faire entendre que faut pas faire comme ça, plutôt comme ça quoi. Il va toujours dire, moi j'ai déjà fait »* SOL*BE7.

Les données collectées à la Solatrag viennent compléter les différents points qui ont émergé du corpus de données collectées à l'AOCDTF. En effet, au sein de la Solatrag, la formation est parfois effectuée par des salariés seniors qui ont différé leur départ à la retraite afin de former les nouvelles générations de salariés. Ces "retraités" ont **un réseau de connaissances important**. Ils savent où trouver l'information. Ils sont **reconnus et valorisés dans l'entreprise** pour leurs compétences et leur niveau d'expertise professionnelle.

> *« Les combines des anciens, ils sont, comment dire, moins théoriques »* SOL *SER1.

> *« Moi j'ai appris sur le tas, je suis pas né avec une truelle ni un niveau dans les mains.* ***J'ai appris donc je vois pas pourquoi je garderai mon savoir pour moi.*** *Ca me servirait à quoi ? »* SOL*SER4.

> *« X baigne avec aisance dans son élément car son expérience représente un savoir-faire inestimable dont l'entreprise ne veut pas se priver même lorsque le retraité X sera à la pêche »* SOL*DOC*INT3.

7.1.1.1.6 L'imitation et la transmission

La formation à un métier individuel, dans les deux organisations étudiées, s'effectue essentiellement par **l'exemple et l'adaptation aux besoins de la situation de travail.** Ce qui permet de faire le lien avec le mentor et le tutorat d'adaptation, définis dans la première partie de ce document (chapitres 2 et 3).

> *« Quand on m'envoie un ouvrier qui connaît pas du tout le métier, parce que c'est quand même des techniques à avoir, si on a une formation forcément c'est qu'il y a des techniques à avoir et bien quand on m'envoie un ouvrier qui connaît pas trop ou que c'est un jeune, justement* ***j'essaie de lui montrer les gestes, attention faut mieux faire comme ça, des conseils*** *»* SOL*BE7.

Néanmoins, comme l'évoque Clot (2008), il est nécessaire de dépasser la simple imitation des gestes professionnels entre le transmetteur et son apprenant. Ainsi, *« former, c'est aider quelqu'un à trouver sa propre forme plutôt que vouloir le conformer – c'est-à-dire le mouler dans une forme qu'on lui impose »* (Dubois, 1995 : 76). De plus, certains savoir-faire ne sont pas transférables directement. Il s'agit de quelque chose d'individuel. **Ce qui est transmissible, ce sont davantage des repères**.

7.1.1.2 Formation et métier collectif

Les verbatim codés dans la méta-catégorie "formation" se réfèrent seulement à hauteur de 3,6% au métier collectif (tableau 7.2, page 260). Les systèmes de formation observés et analysés dans cette recherche révèlent donc essentiellement l'importance du métier individuel. Néanmoins, les points relatifs au métier collectif dans la méta-catégorie "formation" sont explicités dans les points suivants.

7.1.1.2.1 La création de référentiels de formation

Au niveau collectif, l'AOCDTF, à travers notamment ses 14 instituts des métiers (chapitre 6, page 231), travaille sur la création de **référentiels de formations initiales et continues**. Un des responsables de ces instituts évoque les enjeux de la formation dans l'anticipation des évolutions des métiers :

> *« Il faut anticiper le métier, il sera fait comme ça dans cinq ans, dans dix ans, ça veut dire qu'il faut se préparer. Qu'est-ce qu'on fait ? Et bien on informe, on communique.* ***Ca peut souvent se rejoindre dans la formation quand même*** *»* AO*ME20.

Les actions de formation devront répondre aux évolutions des besoins et des attentes des entreprises des secteurs professionnels concernés.

7.1.1.2.2 La responsabilisation et la confiance

La **responsabilisation et la confiance** accordées dans le cadre de la formation des compagnons du Devoir constituent des remarques récurrentes lors des entretiens conduits auprès d'acteurs de l'AOCDTF.

> *« Chez nous, comme vous le savez, nombre de jeunes compagnons ont la possibilité d'acquérir des responsabilités qu'on ne donnerait pas dans d'autres secteurs, à l'âge où on leur donne ces responsabilités et surtout pas rapport à leur parcours »* AO*ME13.

Cette **prise de responsabilités** participe également à la formation des hommes et des femmes de métier :

> *« C'est vrai qu'il y a peu d'autres endroits où on vous donnera cette responsabilité là, de pouvoir être formateur, de pouvoir encadrer une maison donc on se dit que c'est le moment ou jamais de le faire et puis conscient aussi que c'est des connaissances en*

> *plus, enfin voilà c'est un bagage en plus, et toujours dans cette notion de perfectionnement du métier, c'est pas un passage obligatoire mais ça fait partie d'un passage important »* AO*PR3.

Ces éléments sont positionnés comme des conditions nécessaires au système de formation et de transmission de l'AOCDTF. A titre d'illustration, certains compagnons du Devoir se sont vus proposer la possibilité de participer à la rédaction de l'un des tomes de l'*Encyclopédie des Métiers*. D'autres se sont vus confier la direction d'un institut des métiers ou d'une maison de compagnons. Dans l'ensemble de ces situations, les individus soulignent **l'importance de la confiance** accordée par l'AOCDTF.

> *« Ce que je note le plus moi, c'est la confiance, la confiance qu'on nous donne, on nous laisse notre chance, à nous de faire nos preuves mais notre structure nous permet de nous exprimer donc ça comporte certains risques mais on a un cadre qui nous permet ça.* ***C'est une grande preuve de confiance que de laisser une maison comme ça à un jeune de 23-24 ans*** *»* AO*ME19.

A l'instar de Pesqueux (2009), la confiance est considérée comme une condition de réalisation de la coopération dans les collectifs, plus ou moins formalisés, qui composent l'AOCDTF. Néanmoins, le fait d'accorder sa confiance n'est pas forcément aisé.

> *« C'est* ***pas facile aussi de faire confiance*** *quand le geste que vous avez confié justement, il peut avoir un impact sur les résultats de votre chantier, sur sa qualité etc. Faire confiance, considérer l'autre, se mettre à sa portée, encore plus dur ! »* AO*ME24.

> *« Parce que la transmission, si c'est de la générosité, de la patience et de l'amour, quelque part c'est aussi surtout de la confiance.* ***Il faut faire confiance à l'autre, il faut l'accepter****, c'est pour ça que je vous parlais de prise de risque contrôlée »* AO*ME13.

Ce dernier point permet de se rapprocher des travaux de Detchessahar (2003 : 76) qui souligne que *« cette divulgation de l'information n'a rien d'automatique dans la mesure où elle oblige l'individu à se séparer d'une ressource dont on sait qu'elle constitue une des principales sources de pouvoir dans les organisations »*. Cela correspond au **coût politique de la discussion**. Il s'agit des avantages qui auraient pu être retirés d'une utilisation totalement privée de l'information disponible (Detchessahar, 2003).

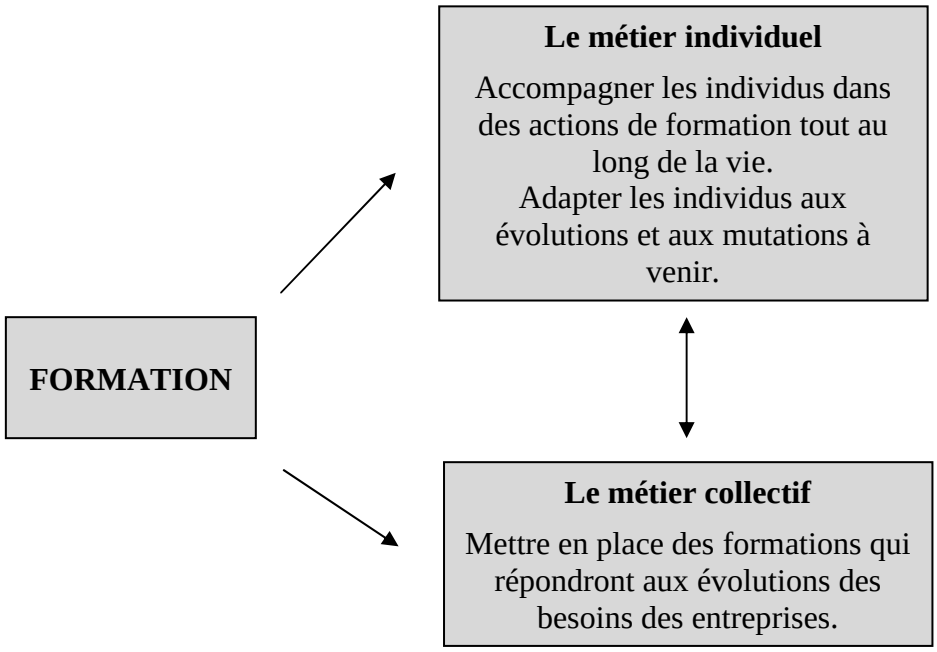
7.1.1.3 Synthèse de la méta-catégorie "formation"

La formation tient une place centrale dans **les systèmes de transmission des métiers observés**. Les points clés qui ont été révélés par l'analyse des deux cas sont les suivants :

- le métier est considéré comme un moyen de formation complète de l'Homme ;
- la formation permet d'aider les individus dans le présent et dans le futur de leur métier ;
- "exercer son métier en compagnon", c'est respecter le *Devoir* de transmission tout au long des étapes de sa carrière ;
- la confiance et la prise de responsabilités jouent un rôle essentiel dans la formation des individus ;
- la formation à un métier passe généralement par l'exemple et l'adaptation aux besoins de la situation de travail ;
- l'AOCDTF travaille sur la création de référentiels de formation en partenariat avec les branches professionnelles. Ces formations doivent répondre aux évolutions des besoins et des attentes des entreprises.

La figure 7.4 propose une synthèse de l'analyse de la première méta-catégorie.

Figure 7.4 : Synthèse de la méta-catégorie "formation".

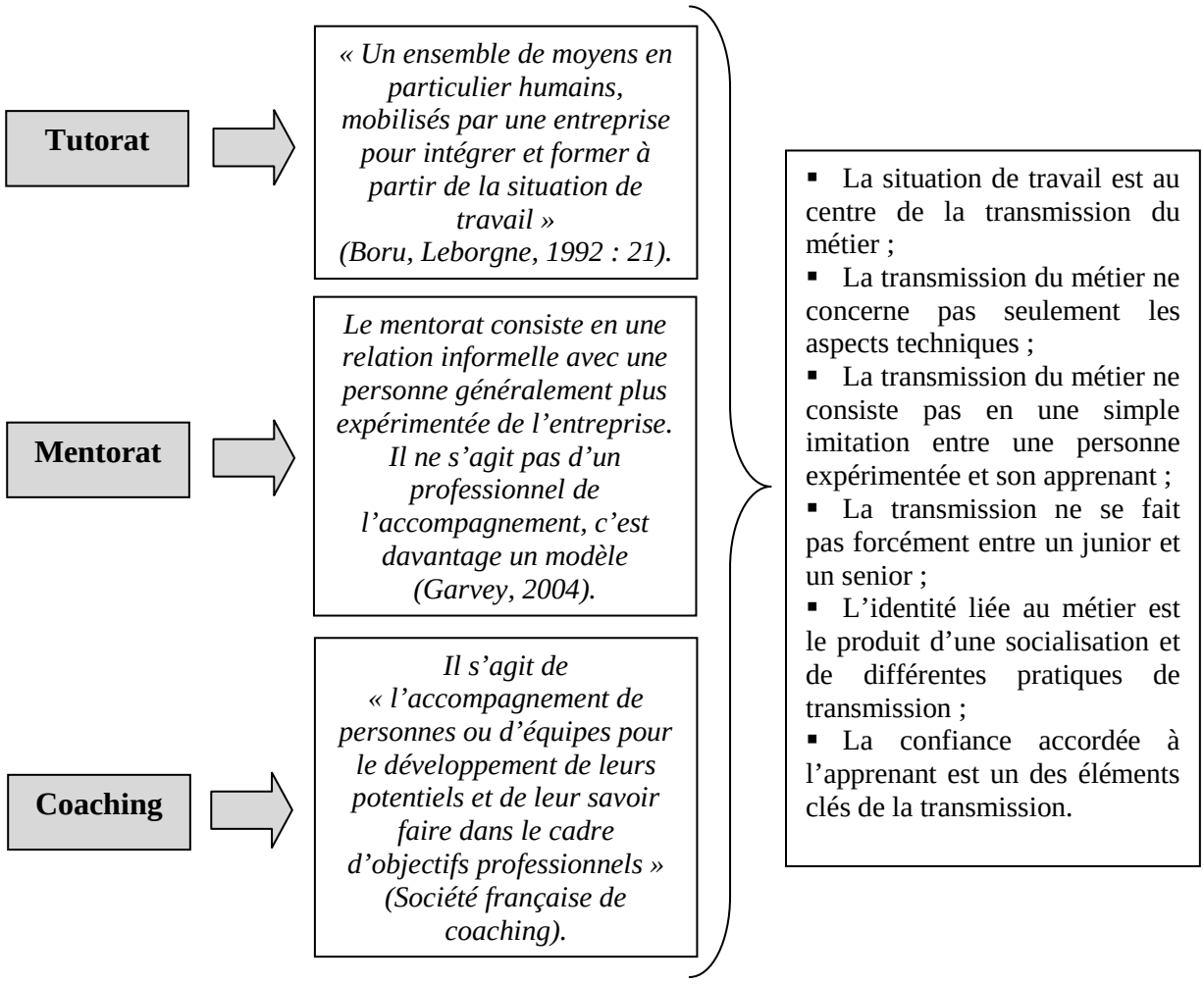


L'analyse transversale de la première méta-catégorie (la formation) a permis d'approfondir notre connaissance des pratiques de transmission du métier individuel. Dès lors, des éléments de réponse peuvent maintenant être apportés à la première question de recherche (QR 1). Cette dernière porte sur les différentes pratiques de transmission du métier individuel existantes et leur périmètre d'influence. Elle a été formulée de la façon suivante :

QR 1 : Quelles sont les pratiques de transmission du métier individuel ? Quelles réalités recouvrent-elles ?

Les pratiques de transmission du métier analysées dans cette recherche (AOCDTF et Solatrag) sont envisageables à travers une **articulation entre tutorat, mentorat et coaching** (figure 7.5).

Figure 7.5 : Les caractéristiques fondamentales des pratiques de transmission du métier individuel.



7.1.2 La mémoire

La mémoire est la méta-catégorie la moins récurrente dans le corpus des données analysé (2,6% des verbatim codés, tableau 7.1, page 259). En outre, l'essentiel des verbatim est issu de données collectées à l'AOCDTF. Cette dernière possède une histoire de plusieurs siècles. C'est certainement le point clé qui explique sa forte représentation au sein des verbatim relatifs à la méta-catégorie "mémoire".

Le tableau 7.3 présente la répartition des verbatim pour cette méta-catégorie et les thèmes "métier individuel" (thème 5.1) et "métier collectif" (thème 5.2).

Tableau 7.3 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "mémoire".

Méta-catégorie, thèmes et sous-thèmes	Nombre de verbatim	Répartition en %
5. Mémoire	**33**	**100%**
5.1. Métier individuel	***9***	***27,3%***
5.1.1. Conditions de travail	1	3%
5.1.2. Symboles compagnonniques	8	24,3%
5.2. Métier collectif	***24***	***72,7%***
5.2.1. Culture d'entreprise	4	12,1%
5.2.2. Culture ouvrière	2	6%
5.2.3. Conservation du patrimoine	1	3%
5.2.4. Oscillation entre tradition et modernité	17	51,6%

Comme le montre cette matrice (tableau 7.3) réalisée avec le logiciel *Nvivo8*, le codage descriptif a permis de mettre en exergue plusieurs points clés au niveau du métier individuel (7.1.2.1) et du métier collectif (7.1.2.2). Nous proposons, pour terminer, une synthèse de ces différents éléments (7.1.2.3).

7.1.2.1 Mémoire et métier individuel

Le métier dépasse les aspects strictement techniques, il véhicule **des valeurs et s'inscrit dans une histoire**. Ainsi, le patrimoine culturel d'un métier est **une composante importante de son identité**. L'AOCDTF souhaite donner la possibilité à chacun de connaître et de participer à la mémoire du métier qu'il exerce.

7.1.2.1.1 La transmission des métiers : entre oral et écrit

La transmission des métiers a longtemps été essentiellement orale. Les légendes liées au compagnonnage du Devoir et à ses métiers se sont transmises pendant plusieurs siècles de façon orale sur les étapes du *tour de France*. La mise en place d'actions liées à la mémoire

des métiers compagnonniques n'est donc pas toujours facile. Elle s'appuie, pour beaucoup, sur la parole des *anciens* (cf. glossaire, annexe 2.1).

Pendant longtemps, les compagnons du Devoir n'ont pas formalisé leur processus de transmission. Seuls certains outils tels que la *Règle*, la *Grande Règle* et l'*Encyclopédie des métiers* contribuaient à **cette objectivation du savoir** et des connaissances (Cazal, Dietrich, 2003 ; Grimand, 2006a). Néanmoins, la création récente d'un institut de la transmission, au sein de l'AOCDTF, est là pour contribuer à cette objectivation des métiers et de la transmission pour les compagnons du Devoir. Ces derniers ont pris conscience progressivement de la nécessité de mettre en œuvre une stratégie de gestion de leurs connaissances, de leurs compétences et de leurs métiers. Cette **institutionnalisation** du management des connaissances rentre en résonance avec plusieurs problématiques managériales : les départs à la retraite des personnes les plus qualifiées, les difficultés à localiser certaines expertises, une volonté de diffuser des bonnes pratiques (Grimand, 2006b).

7.1.2.1.2 Le compagnonnage du Devoir : entre tradition et modernité

Le système de formation compagnonnique oscille entre un **idéal artisanal** et le **contexte industriel de production**. L'évolution du compagnonnage du Devoir s'articule entre ces deux registres. Alors que le métier est associé au compagnonnage, ce dernier est généralement fortement emprunt de l'image de l'artisan.

Traditionnellement, le compagnon doit être capable de maîtriser l'ensemble de son processus de production (de la matière à un produit fini) et son rythme de travail.

> *« Les métiers pratiqués par le compagnonnage sont des métiers qui passent par la matière* […] *chez les compagnons,* ***le métier passe par le métier dit manuel qui transforme la matière*** *»* AO*ME24.

Néanmoins, de nombreuses évolutions ont eu lieu et davantage de compagnons du Devoir s'orientent vers des activités industrielles. Cette oscillation entre travail artisanal et industriel renvoie à l'évolution perpétuelle du compagnonnage du Devoir **entre tradition et modernité**. Ainsi, les pratiques de transmission du métier s'envisagent entre ces deux registres. En effet, tout en gardant à l'esprit l'histoire et le patrimoine du compagnonnage, l'AOCDTF s'attache à accompagner les différentes évolutions contemporaines. Ainsi, pour 2010, les axes de travail pour le groupe *Devenir des Métiers* de l'AOCDTF sont (source : journal Compagnon du Devoir, n°181, décembre 2009) :

> ▪ *« Transformer l'analyse en actions : des formations nouvelles à mettre en place avec les instituts des métiers,*
>
> ▪ *Continuer l'examen de l'évolution de nos métiers par l'observation de ce qui se passe dans le monde, en particulier en nous appuyant sur cet observatoire unique que constituent les Olympiades des Métiers,*
>
> ▪ *Approfondir un sujet qui préoccupe chacun de nos corps de métier : la prise en compte de la protection de l'environnement ».*

7.1.2.2 Mémoire et métier collectif

Comme le montre le tableau 7.3 (page 271), les verbatim codés dans la méta-catégorie "mémoire" se réfèrent essentiellement au thème "métier collectif".

7.1.2.2.1 La culture et le patrimoine des métiers

Les métiers compagnonniques ont connu de nombreuses mutations :

> *« Tous ces fondamentaux qui ont fait le compagnonnage et qui feront le compagnonnage de demain. Parce qu'en plus nos métiers sont en totale mutation. On le voit bien à travers les travaux qui sont effectués à travers le devenir des métiers* […] ***La place des compagnons demain, elle est pas là où elle était il y a 20 ans****, où y'a 50 ans etc. Et néanmoins,* ***il y a des choses qu'il faut préserver coûte que coûte****. Et ça je crois que c'est vraiment essentiel. »* AO*ME23.

Malgré ces évolutions, les compagnons du Devoir veulent défendre l'appartenance à un métier et l'exercice de celui-ci. Les actions relatives à la mémoire des métiers prennent ici tout leur sens. L'AOCDTF organise et participe à la **conservation du patrimoine** et de la **culture des métiers compagnonniques**, à travers des conférences, des expositions thématiques et la collecte de l'ensemble des données qui constituent la mémoire des métiers compagnonniques. Il s'agit, par exemple, de la création d'une base de données informatisée par l'institut des métiers de la pierre de l'AOCDTF, intitulée *« Mémoire de Pierre »* qui contient des informations thématiques sur des carrières, des entreprises, architectes et autres professionnels de la pierre, des techniques de façonnage, de tracé et de construction, des monuments et des édifices remarquables, une bibliographie professionnelle et culturelle sur la pierre et ses métiers et un glossaire des termes de construction en pierre.

La préservation de la mémoire se réfère également à **l'histoire et à la culture du compagnonnage**. Les acteurs interrogés ont rappelé le sentiment d'appartenance à ce

mouvement très ancien qui se transmet au fil des époques. Il s'agit donc d'une mémoire à long terme.

> *« Y'a une histoire en plus qu'est très longue et donc du coup je pense aussi que **le sentiment d'appartenance à un mouvement très ancien** fait aussi qu'on sait que nous on a pu vivre, et acquérir tout ça, et bénéficier de cette notoriété parce qu'avant d'autres ont fait, d'autres ont permis à des jeunes d'apprendre leur métier et que **c'est une chaîne et qu'on fait partie de cette chaîne**. »* AO*ME23.

7.1.2.2.2 La culture d'entreprise

La mémoire du métier collectif révèle également l'importance de **la culture d'entreprise** et de sa préservation. La culture de la Solatrag s'est construite à travers son histoire :

> *« La Solatrag a un passé, c'est une société ancienne qui a traversé des crises »* SOL*DOC*EXT3.

> *« Autant dire que la culture d'entreprise s'entretient et s'enrichit à chaque instant tant elle représente un de nos atouts que nous ne sommes pas disposés à abandonner »* SOL*DOC*EXT3.

7.1.2.2.3 La mémoire collective

Plus précisément, l'ensemble de ces éléments est à rapprocher de l'un des quatre attributs de la compétence collective : **la mémoire collective** (Retour, Krohmer, 2006). Cette dernière permet de constituer une base de connaissances, de valeurs et de principes directeurs communs (Le Boterf, 2006a). La mémoire collective peut se décomposer de la façon suivante (Girod, 1995) :

- **la mémoire déclarative collective non centralisée** : elle regroupe des informations et des connaissances explicites, son contenu peut être exprimé dans le langage ;
- **la mémoire procédurale collective non centralisée** : elle stocke les savoir-faire, les habitudes ou les routines, les gestes, souvent tacites. « *Elle est implicite car la restauration des connaissances procédurales se fait de façon inconsciente, sans référence aux événements à l'origine de leur encodage dans la mémoire* » (Girod, 1995 : 31) ;
- **la mémoire collective de jugement** : elle désigne les savoir-faire qui permettent à l'organisation de se comporter de façon adéquate à chaque moment.

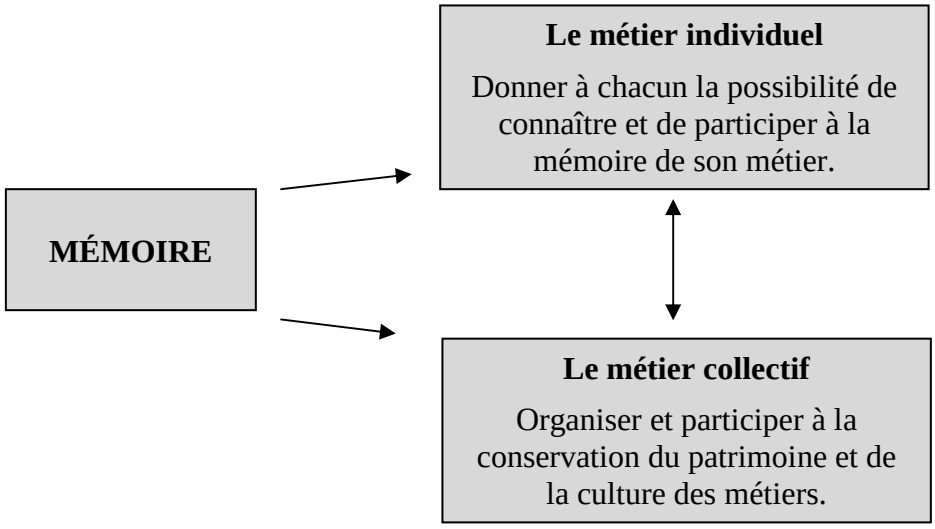
7.1.2.3 Synthèse de la méta-catégorie "mémoire"

La mémoire évoque **le passé et la tradition du métier**. Les points clés qui ont été révélés par l'analyse de cette deuxième méta-catégorie sont les suivants :

- l'objectivation progressive des connaissances du compagnonnage du Devoir ;
- la transmission du métier évolue entre tradition et modernité ;
- la transmission d'un sentiment d'appartenance à un mouvement ancien ;
- la transmission d'un sentiment d'appartenance à une entreprise.

La figure 7.6 propose une vision d'ensemble des éléments évoqués.

Figure 7.6 : Synthèse de la méta-catégorie "mémoire".

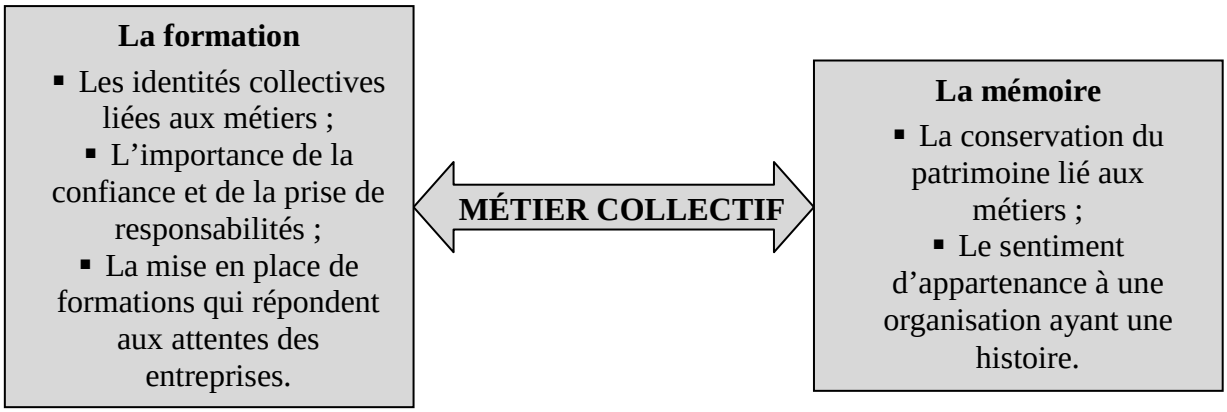


L'analyse transversale des deux premières méta-catégories ("formation" et "mémoire") permet de formuler des éléments de réponses à la deuxième question de recherche (QR2), qui a été formulée de la façon suivante :

QR 2 : Comment se construit le métier collectif ? Quelles sont ses composantes ?

Le métier collectif se construit ainsi à la rencontre de la formation et de la mémoire (figure 7.7).

Figure 7.7 : La construction du métier collectif et ses différentes composantes.



7.1.3 La recherche

La recherche est une des méta-catégories les moins récurrentes dans le corpus de données analysé (3,1% de l'ensemble des verbatim codés, cf. tableau 7.1, page 259). Le tableau 7.4 présente la répartition des verbatim pour cette méta-catégorie et les thèmes "métier individuel" (thème 6.1) et "métier collectif" (thème 6.2).

Tableau 7.4 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "recherche".

Méta-catégorie, thèmes et sous-thèmes	Nombre de verbatim	Répartition en %
6. Recherche	**42**	**100%**
6.1. Métier individuel	***38***	***90,5%***
6.1.1. Implication des individus	8	19%
6.1.2. Attractivité des métiers	10	24%
6.1.3. Conditions de travail	20	47,5%
6.2. Métier collectif	***4***	***9,5%***
6.2.1. Mutations des métiers	1	2,5%
6.2.2. Organisation du travail	3	7%

Comme le montre cette matrice (tableau 7.4) réalisée avec le logiciel *Nvivo8*, le codage descriptif a permis de mettre en exergue plusieurs points clés au niveau du métier individuel (7.1.3.1) et du métier collectif (7.1.3.2). Nous proposons, pour terminer, une synthèse de ces différents éléments (7.1.3.3).

7.1.3.1 Recherche et métier individuel

Comme l'illustre le tableau 7.4, les verbatim codés dans la méta-catégorie "recherche" se réfèrent essentiellement au thème "métier individuel" (90,5% des verbatim codés dans cette méta-catégorie). Les individus interrogés n'ont pas évoqué spontanément des actions de recherche conduites autour des métiers. Trois explications peuvent être avancées :

- les organisations étudiées ne communiquent que très peu en interne sur les actions effectuées en termes de recherche sur les métiers : *« on sait pas toujours très bien ce qu'ils décident là haut à Paris »* (AO*AP6) ;
- les collectifs de travail ne participent pas aux actions de recherche entreprises par ces organisations ;
- le guide d'entretien thématique n'a pas permis d'obtenir des données sur ce point.

Néanmoins, certains éléments liés à la recherche autour des métiers méritent d'être indiqués. En effet, à titre d'illustration, la recherche faisait partie des thèmes centraux des Assises Nationales du Compagnonnage de 2009 : *« Recherche-Créativité-Innovation. De la technique à une démarche humaine naturelle »*.

> *« La recherche, c'est l'action de rechercher, c'est l'effort intellectuel entrepris pour améliorer, renforcer, produire de nouvelles connaissances »* AO*ME23.

La recherche doit permettre aux individus d'exercer leur métier dans de bonnes conditions tant à l'instant présent que pour mieux les **préparer aux évolutions futures**. La recherche sur les métiers est extrêmement liée aux actions et démarches entreprises dans le cadre des dispositions du Grenelle de l'Environnement, qui impacte considérablement le secteur du BTP dans lequel évolue nos deux cas, comme le montre le verbatim suivant :

> *« **Il faut qu'on soit en permanence à observer ce qui se passe et qui va avoir un impact sur le métier**, c'est-à-dire qu'on part de l'idée qu'un jeune qui arrive chez nous aujourd'hui, qui rentre en CAP* [Certificat d'Aptitude Professionnelle], *en gros il faut cinq ans pour que cela devienne un professionnel qui ait sa place dans les entreprises. **Ce jeune là, il faut qu'on le forme aujourd'hui aux compétences dont il aura besoin dans cinq ans**. Pas facile, parce qu'on ne sait pas forcément. Mais les grandes idées, on les a aujourd'hui, le Grenelle de l'environnement ça nous donne quand même des pistes »* AO*ME5.

7.1.3.2 Recherche et métier collectif

L'AOCDTF réalise des **enquêtes de terrain** afin d'avoir une connaissance approfondie des réalités des métiers compagnonniques. Elle organise **une veille technologique**. Par exemple, l'institut des métiers du plâtre a organisé, le 24 avril 2008, un colloque, à destination des professionnels de la filière, sur la thématique des mutations sur les plans social, technique et technologique à anticiper pour remplir les exigences posées par le Grenelle de l'Environnement. Le 5 avril 2007, l'institut des métiers du sanitaire et du génie climatique a organisé un colloque, en collaboration avec les professionnels de la filière, sur les conséquences des évolutions techniques pour le métier. Le développement des **pôles multi-compétences** (chapitre 6, page 233) joue ici un rôle clé. En effet, le pôle éco-conception, situé à Lille, a déjà programmé plusieurs formations sur des techniques et des technologies avancées telles que la construction chanvre, l'ossature bois et la construction mono-mur.

> *« Quand on dit recherche, cela ne veut pas dire que l'on va faire nous-mêmes des laboratoires, des analyses, des essais, etc. C'est surtout que l'on va se mettre en rapport, on va être en veille, on va se mettre en rapport avec des lieux où cette recherche peut être faite et* ***essayer d'être attentif à ce qui demain pourra marquer telle ou telle évolution dans le métier*** *»* AO*ME2.

L'AOCDTF participe également à **l'expérimentation des nouveautés techniques et technologiques**. Elle édite des **ouvrages et articles professionnels** à travers la libraire du compagnonnage depuis 1951. A titre d'illustration, plusieurs titres de publications peuvent être cités : *« Les escaliers »*, *« Les enduits et badigeons traditionnels »* et *« La restauration du patrimoine bâti »*.

A travers ces actions, c'est également **la question des éléments du passé des métiers à conserver** qui est soulevée :

> *« Les deux grandes questions qui nous sont posées sont de savoir ce qui reste indispensable dans nos savoir-faire manuels et* ***ce que nous devons sauvegarder pour être plus performants dans la recherche et l'innovation****, tout en sachant que les hommes et les femmes de métier devront progresser de plus en plus rapidement pour atteindre les plus hauts niveaux »* AO*DOC*JOUR3.

Afin de développer l'importance de la recherche dans le système de formation de l'AOCDTF, lors des Assises Nationales du Compagnonnage de 2009, les compagnons itinérants ont formulé les trois attentes suivantes :

> *« Que, dans chacune des étapes de notre Tour de France, nous fassions des recherches pour mieux connaître notre nouvelle ville, région d'accueil et spécificités culturelles, professionnelles, architecturales, et autres sujets qui* ***alimenteront la richesse de notre voyage*** *»* ;
>
> *« Que chaque itinérant hors frontières fasse des recherches et monte un dossier sur un point particulier, une spécificité propre au pays dans lequel il se trouve »* ;
>
> *« Que l'Association nous aide à développer la recherche personnelle et en groupe, pour* ***favoriser l'échange et développer nos facultés d'analyse et de réflexion*** *»*.

Cette préoccupation de la recherche est également perceptible à la Solatrag où des recherches ont été conduites **au niveau des collectifs**, notamment pour l'activité serrurerie/métallerie. L'atelier a été entièrement réorganisé, les postes de travail ont été complètement réaménagés. Ces actions ont permis une adaptation aux évolutions du métier à la fois pour les individus et pour répondre aux sollicitations externes des parties prenantes (clients, fournisseurs et branches professionnelles). Des actions de formation continue sont venues prolonger cette réorganisation du travail collectif :

> *« Une réflexion sur la mutation de la profession a conduit à la nécessité d'un* ***fort investissement sur l'homme*** *»* SOL*DOC*PR5.

> *« La Solatrag fait appel à plusieurs missions de trois étudiants de l'Ecole des Mines d'Alès, qui passent l'activité au crible. Ils interrogent les salariés, analysent l'ensemble des besoins et obstacles, compilent les données et en font la synthèse, validée en bout de course par la hiérarchie. Ce travail permet de* ***redessiner et de restructurer l'atelier*** *»* SOL*DOC*PR4.

> « *Tout a changé,* ***le matériel n'était pas mauvais mais il était ancien*** […] *Chacun de nous a été consulté. Nous avons exposé aux élèves de l'Ecole des Mines le quotidien du métallier, tel que nous le vivons. Nous étions les seuls, par exemple, à pouvoir définir les besoins au moment du choix du poids pour les potences* » SOL*DOC*PR4.

Cela passe également par **l'investissement dans de nouveaux matériels**. Par exemple, la Solatrag a acheté un scalpeur. Il s'agit d'une machine qui permet de transformer sur le site même de ses chantiers les tonnages sortis de terre. Ce point va dans le sens d'une nécessaire prise en compte du développement durable.

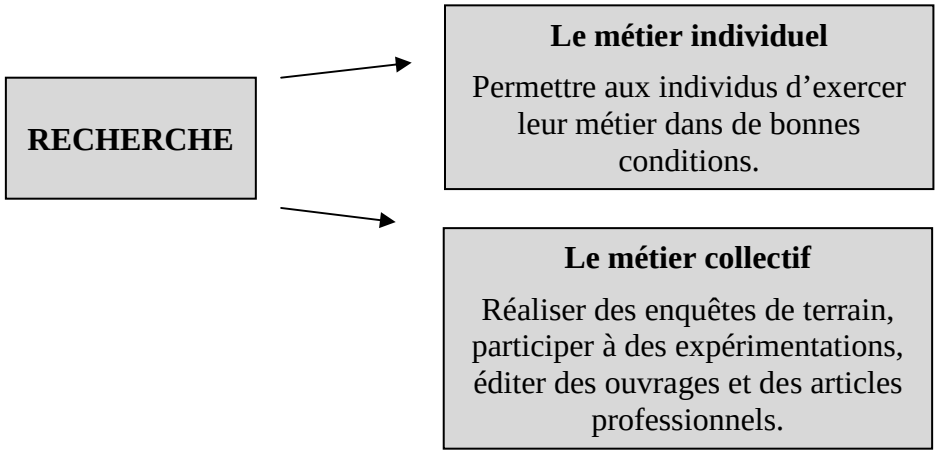
7.1.3.3 Synthèse sur la méta-catégorie "recherche"

La recherche permet **une prise en compte passé, présente et future des évolutions du métier**. Elle doit permettre aux individus d'exercer leur métier dans de bonnes conditions tant

à l'instant présent que pour mieux les préparer aux évolutions futures. Il s'agit, pour l'AOCDTF et la Solatrag, de conduire **une veille technologique et de mener des enquêtes de terrain**. Cela passe également par l'expérimentation des nouveautés techniques et technologiques, voir l'édition d'ouvrages et d'articles professionnels.

La figure 7.8 propose une synthèse des éléments liés à la méta-catégorie "recherche".

Figure 7.8 : Synthèse de la méta-catégorie "recherche".



Après l'analyse de cette méta-catégorie, il est maintenant possible d'apporter des éléments de réponses à la troisième question de recherche (QR3), qui a été formulée de la façon suivante :

QR 3 : Comment les acteurs peuvent-ils envisager le devenir du métier collectif ?

Pour répondre à cette question, l'analyse révèle que l'AOCDTF et la Solatrag ont pris conscience de **l'importance de la recherche** pour envisager les devenirs possibles des métiers collectifs. Le tableau 7.5 présente une synthèse des actions et pratiques de recherche mises en œuvre par l'AOCDTF au niveau des métiers collectifs.

Tableau 7.5 : Recherche et devenir du métier collectif.

Les actions et pratiques mises en place par l'AOCDTF	Les actions et pratiques mises en place par la Solatrag
- Les enquêtes de terrain, - La veille technologique, - L'expérimentation de nouveautés techniques et technologiques, - Les publications professionnelles, - Les pôles multi-compétences, - Le groupe sur le *Devenir des métiers*, - Les *instituts des métiers*, - Le *Collège des Métiers*.	- Les missions d'élèves ingénieurs et, plus largement, l'intervention d'acteurs externes, - Une réflexion collective autour de l'organisation du travail, - La prise en compte des questions liées au développement durable.

7.1.4 La rencontre

La rencontre est **la seconde méta-catégorie la plus récurrente** dans l'analyse des résultats, après celle de la formation. Le tableau 7.6 présente la répartition des verbatim pour cette méta-catégorie et les thèmes "métier individuel" (thème 7.1) et "métier collectif" (thème 7.2).

Tableau 7.6 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "rencontre".

Méta-catégorie, thèmes et sous-thèmes	Nombre de verbatim	Répartition en %
7. Rencontre	**123**	**100%**
7.1. Métier individuel	***65***	***52,7%***
7.1.1. Confiance	11	8,9%
7.1.2. Fraternité	11	8,9%
7.1.3. Phase d'intégration	10	8,1%
7.1.4. Relations intergénérationnelles	26	21,1%
7.1.5. Relations interpersonnelles	7	5,7%
7.2. Métier collectif	***58***	***47,3%***
7.2.1. Travail collectif	3	2,5%
7.2.2. Vie communautaire	40	32,5%
7.2.3. Culture d'entreprise	13	10,6%
7.2.4. Actions de promotion des métiers	2	1,7%

Comme le montre cette matrice (tableau 7.6) réalisée avec le logiciel *Nvivo8*, le codage descriptif a permis de mettre en exergue plusieurs points clés au niveau du métier individuel

(7.1.4.1) et du métier collectif (7.1.4.2). Nous proposons, pour terminer, une synthèse de ces différents éléments (7.1.4.3).

7.1.4.1 Rencontre et métier individuel

Les verbatim codés dans la méta-catégorie "rencontre" se répartissent de manière presque égale entre le thème "métier individuel" et le thème "métier collectif" (tableau 7.6, page 281).

Au niveau individuel, **l'ensemble du système de formation compagnonnique invite à la rencontre**. L'organisation est là pour encourager et faciliter les rencontres entre individus. La participation à la vie communautaire représente une des bases du compagnonnage du Devoir. De plus, la formation par le voyage, autrement dit le *tour de France*, a pour vocation d'inviter les individus à multiplier les rencontres personnelles et professionnelles pendant plusieurs années.

> *« On favorise des rencontres différentes, on favorise les rencontres dans la communauté, on va favoriser des rencontres en dehors de la communauté* […] *Et puis toujours* ***le besoin de rencontrer, de connaître d'autres****, de s'enrichir, de leur apporter aussi leur expérience, et puis l'envie de bouger. »* AO*ME23.

> *« Tout le monde a une histoire à raconter. Il suffit donc de prendre le temps de la rencontre et de l'écoute »* AO*DOC*JOUR7.

Les compagnons du Devoir emploient uniquement le terme de transmission ou de retransmission. Ils n'ajoutent jamais de précisions telles que : transmission de savoirs, de savoir-faire, de compétences, de connaissance, etc. La transmission est considérée comme **l'essence même du compagnonnage**. Tout compagnon se doit de transmettre ce qu'il a lui-même reçu.

> *« **Un compagnon est dans cet acte de transmission parce que pour lui c'est naturel. Pourquoi c'est naturel ? Parce que sa vie au quotidien l'invite à ça.** Parce que sur le chantier, dans la communauté, en partageant le soir les cours, en travaillant le samedi etc. son quotidien l'invite à la transmission. C'est pour ça que la réponse de base d'un compagnon c'est vous dire : transmettre, je ne sais pas quoi vous dire, c'est naturel »* AO*ME24.

La transmission est à **différencier de l'enseignement** :

> *« Transmettre quelque chose, c'est une théorie plus ce que l'on est soi* » AO*ME13.

> *« La transmission a plusieurs visages chez les compagnons* […] *Pour moi l'acte de transmettre, c'est déjà une capacité à comprendre l'autre »* AO*ME13.

Ainsi, la transmission, à travers la rencontre, est présente dans chaque acte et dans chaque moment du quotidien d'un compagnon du Devoir. Il en devient difficile, pour un compagnon, d'expliquer ce que signifie transmettre :

> *« Transmettre ? Ca fait partie de mon métier, c'est tout »* AO*AS8.

Dans cette perspective, l'AOCDTF a créé **un institut de la transmission** afin de participer à la formalisation de ce processus de transmission propre au compagnonnage du Devoir.

Néanmoins, dans les entreprises, la rencontre entre générations autour de la transmission est parfois difficile comme le montre les propos d'un jeune chef de chantier de la Solatrag :

> *« C'est des jeunes que j'ai formés. C'est pas non plus des gars de 50 ans,* ***je sais très bien qu'ils veulent rien entendre donc ça sert à rien de dire moi je vais essayer de les former****. Et puis des jeunes de mon âge ou même plus jeunes et qui savent que moi j'ai quelque chose à leur apprendre »* SOL*BE7.

7.1.4.2 Rencontre et métier collectif

La transmission s'exerce via la rencontre entre deux individus, et plus largement au sein des collectifs auxquels ils appartiennent. Elle dépasse ainsi le cadre exclusif du binôme transmetteur-apprenant, autrement dit l'image la plus répandue de la transmission intra-organisationnelle du métier.
Globalement, la discussion qui se crée au sein des collectifs de travail implique *« le développement de nouveaux comportements »* (Detchessahar, 2003 : 77). Ces éléments se retrouvent aussi bien au sein de l'AOCDTF que de la Solatrag.

Les compagnons se prêtent à répéter une phrase de l'un des fondateurs de l'AOCDTF, le compagnon Jean Bernard, dit "la Fidélité d'Argenteuil" : ***« transmettre c'est une manière d'aimer, aimer ce que l'on transmet et aimer celui à qui on transmet »***. Même si l'utilisation du terme aimer peut être discutée, cette citation reflète l'importance de la transmission, à travers des rencontres avec d'autres, dans le système compagnonnique.

Pour les compagnons du Devoir, les rites initiatiques sont un des outils de transmission, non pas des aspects les plus techniques mais davantage des valeurs liées aux métiers. **La transmission devient à la fois technique et culturelle.**

> *« **Ce moment de don de soi**, quand tu es dans l'acte de transmettre, tu donnes ton savoir mais tu donnes aussi ce que tu es, en respectant certaines valeurs »* AO*ME24.

L'association des compagnons du Devoir encourage le développement des rencontres au niveau de l'ensemble des filières professionnelles, notamment à travers les instituts des métiers déjà évoqués précédemment dans cette recherche :

.

> *« Le fait d'être à l'institut, vous êtes un peu dans la filière, au niveau de la couverture, au niveau du bâtiment et ce qui fait que **vous rencontrez tous les gens que ce soient des architectes, des industriels, des entreprises** »* AO*ME20.

> *« Être centré sur le devenir du métier nécessite avant tout **l'ouverture et une attitude d'écoute** à l'égard de ceux qui peuvent nous éclairer sur ce qui se passe dans les métiers. C'est cette idée que recouvre la mission de rencontre »* AO*DOC*JOUR12.

La transmission existante dans les collectifs renforce **le sentiment d'appartenance** à l'entreprise.

> *« Si j'ai une question, besoin d'un truc, autant aller voir celui qui a le plus d'expérience, celui qui s'y connaît le mieux »* SOL*SER27.

> *« **C'est comme une grande famille ici**, que ça soit les poseurs ou que ça soit en atelier. Mais bon y'a quand même une petite différence entre ceux de l'atelier et ceux de la pose. Y'a des groupes »* SOL*SER13.

> *« Et puis on reste pas 34 ans dans une entreprise sans l'aimer un peu. Ca sera dur de quitter ce métier, parce qu'après on est plus rien »* SOL*SER4.

Le lien peut être effectué avec un des attributs de la compétence collective (Retour, Krohmer, 2006) : **l'engagement subjectif**. Il s'agit de prise d'initiatives individuelles portées par le collectif.

La Solatrag tente d'instaurer **une culture de la transmission** et du partage, entre salariés, des éléments constitutifs du métier.

> *« **Cette transmission des savoirs, d'une génération à l'autre est essentielle**, voire capitale. La direction y est très attachée et des professionnels, des hommes comme X arrivent à passer le témoin »* SOL*DOC*EXT3.

> *« C'est à nous de leur transmettre tout notre savoir, tout ce qui nous a permis à nous de faire avancer les choses, moi* ***ça me paraît complètement naturel****. Moi je crois que ça fait partie intégrante du système »* SOL*SER2.

L'essentiel des pratiques de transmission du métier observées s'effectue dans un cadre informel. L'entraide et la collaboration s'opèrent spontanément autour de l'apprenant, comme le montrent les propos d'un apprenti en serrurerie à la Solatrag :

> *« Ici c'est la collectivité, tu as un problème, tout le monde vient avec toi en fait ou quelqu'un d'autre.* ***Si y'a quelqu'un qui a un souci, y'a tout le monde qui vient quoi, c'est ça que j'ai le plus aimé ici.*** *Mais bon je pense que dans les autres entreprises, c'est pareil »* SOL*SER13.

Le collectif de travail joue un rôle prépondérant dans la transmission entre individus. Il convient ainsi de redonner toute sa place au collectif de travail (Clot, 2008). La mise en place de collectifs, plus ou moins formalisés, au sein d'une organisation, peut être subie, décidée ou provoquée (Fillol, 2006). Dans les études de cas conduites (AOCDTF et Solatrag), les individus appartiennent successivement à ces différents collectifs (équipes de travail, groupe de formation, apprentis de l'entreprise, corps de métier, compagnons itinérants de telle maison, compagnons sédentaires de telle province, tuteurs de l'entreprise, etc.), plus ou moins formalisés, et **la transmission du métier s'exercent à ces diverses occasions**. L'ensemble du collectif doit accepter la réalité de la transmission s'exerçant entre certains des individus appartenant au collectif. La transmission doit être encouragée par l'environnement créé par ce collectif.

La transmission, c'est quelque chose que l'on prend au sein d'un collectif (Clot, 2008). En effet, comme le souligne Dubois (1995 : 77), *« il n'y a ni temps, ni lieu privilégié pour la formation.* ***Tous les incidents de la vie de travail, toutes les rencontres effectuées, tous les échanges qu'elle provoque sont autant d'occasions de formation*** *»*.

Enfin, au regard des observations effectuées, la transmission peut être envisagée comme contributive à **l'apprentissage vicariant** au sein des collectifs d'une organisation, c'est-à-dire à l'observation et au modelage des comportements (Bandura, 1976). Le modelage est à distinguer de l'imitation qui consiste en une reproduction fidèle d'un comportement donné. Par l'observation et le modelage, les individus acquièrent des règles générales à appliquer dans des situations données. De plus, les croyances d'un individu dans ses capacités à accomplir avec succès certaines tâches jouent un rôle central dans sa faculté réelle à exercer son métier (Bandura, 1976). Il s'agit du concept que Bandura nomme ***« self-efficacy »***.

7.1.4.3 Synthèse de la méta-catégorie "rencontre"

L'analyse transversale de la méta-catégorie "rencontre" nous permet de répondre à la quatrième question de recherche (QR4) formulée de la façon suivante :

QR 4 : Les pratiques de transmission du métier peuvent-elles influencer le devenir des métiers ?

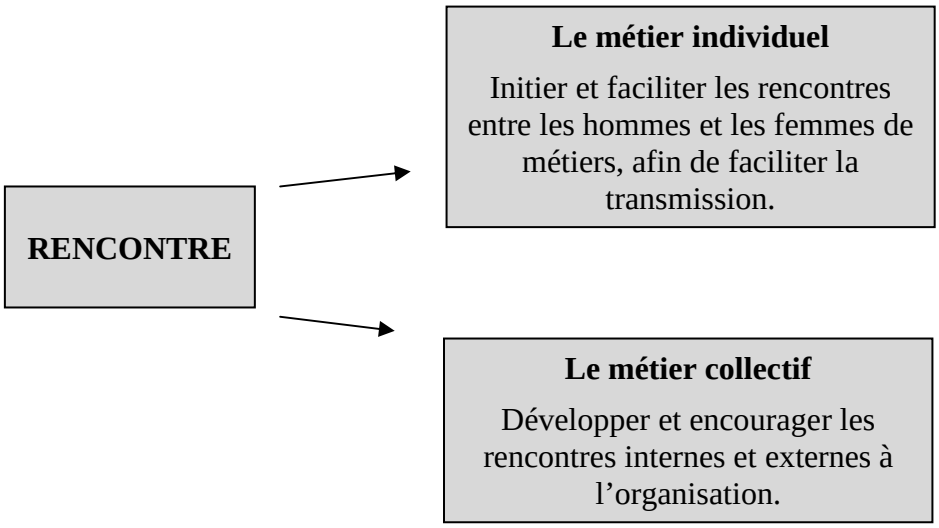
Les compagnons ont un "Devoir", il s'agit de l'obligation librement consentie de transmettre. C'est une des raisons d'être du compagnonnage depuis plusieurs siècles. Les compagnons considèrent **la transmission comme le moyen essentiel pour préparer le devenir du compagnonnage et de ses métiers**. Ce point est également observable à la Solatrag. En effet, l'entreprise a pris conscience de la nécessité de mettre en place des pratiques de transmission du métier. Ces dernières, lorsqu'elles s'exercent au sein des collectifs de travail, impliquent la création de nouveaux comportements. Ainsi, la transmission des connaissances, et avec eux des identités en construction, ne se résume pas au fait de s'appliquer à répéter ou même à recréer des gestes (Adell-Gombert, 2008).

Les compagnons du Devoir sont ainsi organisés autour de la transmission perpétuelle des savoirs, des systèmes de valeurs, des représentations, des attitudes et plus largement des métiers. Dans ce processus, **la dimension morale importe tout autant que la valeur professionnelle**. Tous les membres et tous les acteurs de l'AOCDTF sont invités à participer au processus de transmission. Des années d'expérience professionnelle ne sont pas forcément nécessaires pour transmettre aux autres.
Globalement pour un compagnon, **le métier s'acquiert exclusivement par cette démarche de transmission autour de la rencontre**.

La transmission est encouragée par **des rencontres internes et externes** à l'organisation. La rencontre, entre celui qui apprend et celui qui sait, se réalise à travers le métier.

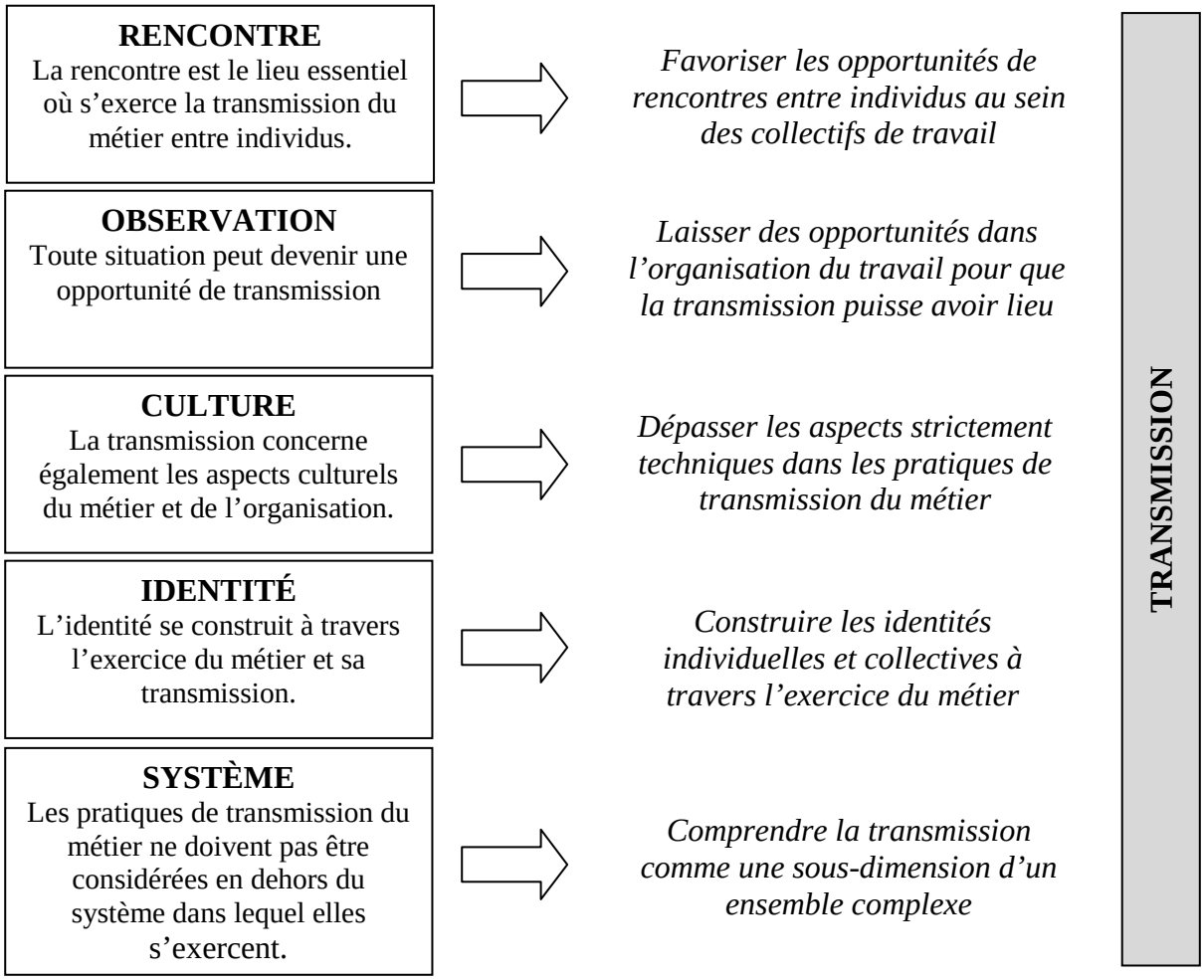
La figure 7.9 propose une synthèse des éléments évoqués précédemment concernant l'analyse de la méta-catégorie "rencontre".

Figure 7.9 : Synthèse de la méta-catégorie "rencontre".



Afin de conclure cette première section, sur la base des différentes analyses effectuées, la figure 7.10 présente les principaux facilitateurs de la transmission du métier.

Figure 7.10 : Les facilitateurs de la transmission du métier.



7.1.5 Eléments de synthèse

Les principaux éléments issus de l'analyse des résultats des études de cas, dans le contexte des métiers du bâtiment et des travaux publics, sont synthétisés dans le tableau 7.7. Ils soulignent les principaux enseignements des études de cas (phase exploratoire, phase intensive et phase de validité).

Tableau 7.7 : Synthèse de l'analyse des résultats des études de cas.

	Métier individuel	Métier collectif
Formation	▪ Assurer la formation complète de l'Homme. ▪ Aider les individus dans le présent de leur métier. ▪ Préparer les individus aux évolutions futures de leur métier. ▪ Exercer son métier en compagnon, c'est respecter le Devoir de transmission. ▪ Transmettre son métier tout au long de la carrière professionnelle. ▪ Assurer la confiance et la prise de responsabilités des individus. ▪ Former par l'exemple et l'adaptation aux besoins de la situation de travail.	▪ Créer des référentiels de formation en partenariat avec les branches professionnelles. ▪ Former pour répondre aux évolutions des besoins et des attentes des entreprises. ▪ Accorder la confiance pour participer à la formation des individus de métiers.
Mémoire	▪ Transmettre oralement pendant longtemps. ▪ S'appuyer sur la parole des anciens pour la mémoire des métiers. ▪ Osciller entre un idéal artisanal et le contexte industriel de production. ▪ Évoluer perpétuellement entre tradition et modernité.	▪ Identifier l'évolution du positionnement du compagnonnage du Devoir. ▪ Connaître l'histoire du compagnonnage. ▪ Participer à la conservation du patrimoine et de la culture des métiers.
Recherche	▪ Permettre aux individus d'exercer leur métier dans de bonnes conditions tant à l'instant présent que pour mieux les préparer aux évolutions futures.	▪ Réaliser une veille technologique, d'enquêtes de terrain. ▪ Expérimenter des nouveautés techniques et technologiques. ▪ Éditer des ouvrages et des articles professionnels. ▪ Réorganiser collectivement le travail.
Rencontre	▪ Considérer la rencontre comme un lieu essentiel de transmission du métier. ▪ Inviter à la rencontre par l'ensemble du système de formation. ▪ Différencier la transmission de l'enseignement. ▪ Considérer la transmission dans chaque acte du quotidien. ▪ Créer un institut de la transmission afin de formaliser ce système complexe de la transmission chez les compagnons du Devoir.	▪ Exercer la transmission au sein des collectifs de travail mais également dans l'organisation dans son ensemble. ▪ Renforcer le sentiment d'appartenance par la transmission existante dans les collectifs de travail. ▪ Considérer la transmission comme technique et culturelle. ▪ Intégrer la transmission du métier à la stratégie des entreprises.

Nous pouvons maintenant répondre à la problématique générale de la recherche qui est la suivante :

En quoi les pratiques de transmission du métier permettent aux acteurs de co-construire le métier collectif ?

Les analyses révèlent que les individus dans l'exercice de leur métier intègrent ces quatre champs d'analyse qui réunissent à la fois **l'importance de la tradition** (la mémoire) et **les évolutions liées aux métiers à travers une dimension prospective** (la recherche et la formation). Le lien entre ces deux dimensions étant effectué via la rencontre ; **la transmission du métier s'opérant essentiellement par la rencontre**. Globalement, la formation, la recherche, la mémoire et la rencontre recouvrent autant d'actions et de pratiques qui sous-tendent un processus plus large : la transmission. L'articulation de ces quatre champs d'actions permet aux acteurs concernés de co-construire le devenir de leurs métiers.

7.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS

> *« Transmettre est un acte d'amour, un acte qui consiste à aimer l'autre, à le considérer, à lui faire confiance, mais aussi, lorsqu'il le faut, à le reprendre. Tout cela nécessite du temps, de la patience, de la persévérance. Dans la plupart des cas, la transmission se fait de manière intuitive, instinctive »* AO*DOC*JOUR11.

Cette citation souligne toute la complexité de notre objet de recherche : les pratiques de transmission du métier. Ainsi, afin d'enrichir notre compréhension des pratiques de transmission du métier, cette seconde section propose un prolongement des résultats des études de cas. Cette section est structurée autour de deux points clés : une réflexion générale sur la transmission du métier (7.2.1) et la question de la gestion de la transmission du métier (7.2.2). A travers ces deux éléments, nous suggérons deux pistes de réflexion : **l'entreprise apprenante** et **l'analyse systémique**.

7.2.1 La transmission du métier : réflexions générales

Dans le prolongement des travaux cités et des analyses effectuées, nous proposons de revenir sur le concept de **direction appropriative** (Grimand, 2006a), développé à partir du modèle du learning mix de Métais et Moingeon (2001), présenté dans le chapitre 2 (page 69). Grimand (2006a) révèle quatre directions pour le déploiement des démarches de gestion des connaissances, dont les principales limites ont notamment été présentées dans le chapitre 4 de ce document (page 141). Elles renvoient à quatre types d'acteurs : la direction des systèmes d'information, la direction des ressources humaines, la direction de la communication et les business units. Ces quatre directions sont les suivantes (Grimand, 2006a) :

- **La connaissance comme stock** : elle procède d'une vision patrimoniale de la gestion des connaissances. Elle recherche une adéquation entre dispositifs de gestion des connaissances et intention stratégique de l'organisation ;
- **La perspective technologique** : le rôle de la gestion des connaissances est ici à rapprocher de la gestion des systèmes d'informations. La logique de codification de la connaissance est centrale ;
- **La connaissance comme flux** : cette troisième perspective renvoie à l'idéal de l'entreprise apprenante. Elle valorise le transfert et la diffusion fluide des connaissances au sein des organisations ;
- **La perspective sociologique** : elle renvoie à la gestion du changement qui accompagne généralement les projets de gestion des connaissances. Il s'agit du lieu de l'articulation entre gestion des compétences et gestion des connaissances. *« Elle amène à voir derrière les démarches de Knowledge Management non seulement un appareillage technologique et gestionnaire mais aussi un symbole organisationnel puissant, un levier d'intégration, un vecteur de construction du sens du travail »* (Grimand, 2006a : 155).

Les modèles de transmission du métier observés renvoient aux deux dernières perspectives. La connaissance est alors davantage considérée comme un flux. A travers l'idéal de **l'entreprise apprenante**, les trois organisations étudiées (l'*entreprise J*, l'AOCDTF et la Solatrag) articulent **gestion des compétences et gestion des connaissances** pour favoriser la transmission. La transmission du métier contribue à optimiser la formation en situation de travail en l'organisant. Elle enrichit les moyens de la fonction formation dans les entreprises

où celle-ci est structurée, et peut constituer la base de la fonction formation dans les PME ne disposant pas de structure spécifique. Elle permet également de pallier aux difficultés rencontrées par les entreprises pour dégager du temps pour la formation (Heraty, 2004).
La transmission du métier contribue ainsi au développement de l'entreprise apprenante définie comme *« un lieu où les gens étendent continuellement leur capacité à créer des résultats qu'ils désirent vraiment, où des modes de pensée nouveaux et étendus sont encouragés, où l'inspiration collective est libre, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble »* (Senge, 1992)[54]. Nous pouvons également retenir la définition de Fillol (2005 : 46) qui considère l'entreprise apprenante comme *« un mode d'organisation ouvert, systémique et réactif aux changements de son environnement grâce à des processus internes, dynamiques et interactifs d'apprentissages individuels et organisationnels »*.

En outre, au regard des pratiques observées dans les trois études de cas, un arbitrage doit être effectué entre une formalisation plus ou moins importante du processus de transmission. Il ne s'agit pas de tout formaliser. Pour certains métiers individuels, il existe très peu de mots pour décrire des savoir-faire spécifiques. En outre, *« le savoir ne se limite pas au produit de la connaissance, il suppose* ***l'existence d'un sujet connaissant et agissant****, engagé dans des interactions de travail »* (Cazal, Dietrich, 2003 : 9).

Enfin, les modèles de transmission du métier analysés dans cette recherche place **l'acteur au centre du système** ; les acteurs principaux de la transmission étant les salariés novices, les salariés expérimentés et les membres des collectifs plus ou moins formalisés des organisations. De plus, ils s'éloignent ainsi d'un **excès d'instrumentation** souvent reproché aux modèles existants de management des connaissances et des compétences (Métais, Moingeon, 2001 ; Grimand, 2006a).

7.2.2 La question de la gestion des pratiques de transmission du métier

Les résultats de cette recherche révèlent une autre question : celle de la gestion des pratiques de transmission du métier. Afin d'apporter des éléments de réponses à ce questionnement, nous proposons d'utiliser la grille de lecture systémique qui permet de faciliter la compréhension de ce phénomène complexe. En effet, avec l'objectif de décontextualiser les

[54] Cité par Baumard (1995 : 49).

résultats de cette recherche par rapport au périmètre d'analyse (le BTP), il paraît nécessaire de faire appel à des **théories générales de l'organisation**.

Au regard des résultats de cette recherche, et notamment de l'étude de cas conduite à l'AOCDTF, **une lecture systémique des pratiques de transmission du métier intra-organisationnelles** semble offrir une perspective de compréhension du phénomène intéressante. Comme nous l'avons vu, les pratiques de transmission du métier observées sont difficilement gérables de façon isolée de l'ensemble du système organisationnel dans lequel elles s'exercent.

Le tableau 7.8 reprend les principales définitions de la notion de système.

Tableau 7.8 : Définitions de la notion de système.

Auteurs	Définitions
Leibniz (1666)	Un système est un ensemble de parties.
Saussure (1931)	Un système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité.
Von Bertalanffy (1968)	Un système est un ensemble d'unités en interrelations mutuelles.
Morin (1977)	Un système est l'interrelation d'éléments constituant une entité ou une unité globale.

Source : adapté de Fillol (2005).

Dans cette perspective, le principe de **modélisation systémique** est le suivant : *« un phénomène modélisable est perçu comme conjoignant inséparablement l'opération et son produit, qui peut être producteur de lui-même »* (Le Moigne, 1990 : 10).

Cette lecture systémique de la transmission intra-organisationnelle du métier éclaire la complexité du phénomène étudié. Nous avons positionné, dans cette recherche, la transmission du métier dans une perspective temporelle. Dans ce contexte, la prospective est une **démarche systémique de l'ordre de l'anticipation des devenirs possibles** (Scouarnec, 2002, 2008a).

Au regard des cas analysés, **toute situation de travail peut devenir une occasion de transmission**, si des opportunités dans le travail sont conservées pour que ces situations puissent avoir lieu. Il s'agit notamment du temps disponible pour les échanges entre salariés,

de la constitution des équipes avec des individus plus ou moins expérimentés, du droit à l'erreur, des possibilités de poser des questions, de l'accès aux informations disponibles ou encore des conditions de travail. A travers la gestion des pratiques de transmission du métier au sein des collectifs de travail, c'est toute **la question de l'organisation du travail** qui est envisagée. La gestion des ressources humaines doit en faire une de ses priorités.

– SYNTHÈSE DU CHAPITRE 7 –

Les études de cas ont permis d'approfondir les enjeux des pratiques de transmission du métier aux niveaux individuels et collectifs de l'organisation. L'analyse s'est effectuée selon un plan prédéfini qui reprend les **méta-catégories** du dictionnaire des thèmes.

Les résultats des études de cas ont été structurés autour de quatre champs d'actions : **la formation, la mémoire, la recherche et la rencontre**. L'étude de ces différents champs nous a permis de formuler une réponse à nos quatre questions de recherche et à la problématique générale.

Les analyses ont révélé que les individus dans l'exercice de leurs métiers intègrent ces quatre champs d'actions qui réunissent à la fois **l'importance de la tradition** (la mémoire) et **les évolutions liées aux métiers à travers une dimension prospective** (la recherche et la formation). Le lien entre ces deux dimensions étant effectué via la rencontre ; **la transmission du métier s'opérant essentiellement par la rencontre**. Globalement, la formation, la recherche, la mémoire et la rencontre recouvrent autant d'actions et de pratiques qui sous-tendent un processus plus large : la transmission. L'articulation de ces quatre champs d'actions permet aux acteurs concernés de co-construire le devenir de leurs métiers.

La discussion des résultats a proposé deux pistes de réflexions supplémentaires pour l'analyse des pratiques de transmission du métier : **l'entreprise apprenante** et **l'analyse systémique**.

- SYNTHÈSE DE LA SECONDE PARTIE -

Afin de répondre à la problématique générale et aux questions de recherche correspondantes, trois études de cas enchâssées ont été conduites dans un contexte spécifique : **les métiers du secteur d'activité du bâtiment et des travaux publics**. L'étude empirique s'est déroulée en trois phases : *l'entreprise J* pour l'étude de cas exploratoire, l'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF) pour l'étude de cas intensive et la Société languedocienne de travaux publics et de génie civil (Solatrag) pour l'étude de cas de validité.

Au niveau des choix méthodologiques effectués pour l'étude de cas intensive et l'étude de cas de validité, une démarche de recherche qualitative abductive a été mise en place à partir de trois outils de collecte de données primaires et secondaires : **l'entretien semi-directif**, **l'observation *in situ*** et **le recueil de documents écrits**. Ainsi, la collecte de données représente 55 entretiens, 35 périodes d'observation et 63 documents écrits.

Pour le traitement des données collectées, **une analyse thématique de contenu** a été effectuée. Un logiciel d'analyse des données qualitatives assistées par ordinateur (ADQAO) a été utilisé : *Nvivo8*.

Afin de favoriser la compréhension des études de cas et du contexte des organisations analysées, des développements ont été consacrés à **la présentation du périmètre d'analyse**, soit les métiers du bâtiment et des travaux publics. Plusieurs variables contextuelles ont été retenues pour cette présentation : la nécessaire prise en compte du développement durable, le vieillissement de la population salariale, l'activité fortement cyclique des entreprises du BTP.

Plus spécifiquement, afin d'appréhender **les spécificités des cas étudiés**, le chapitre 6 a permis la présentation de l'AOCDTF et de la Solatrag. Plusieurs dimensions ont été choisies pour cette explicitation : les objectifs de l'organisation, les métiers du BTP concernés, le nombre de salariés et de membres, la dimension géographique de l'organisation, les niveaux de l'organisation étudiés et les pratiques de transmission du métier existantes.

Le chapitre 7 a permis **l'analyse et la discussion des résultats de cette recherche**. Afin de structurer l'analyse des résultats, les quatre champs d'actions de l'AOCDTF ont été retenus : la formation, la mémoire, la recherche et la rencontre. La seconde section du chapitre 7 a proposé deux pistes de réflexions supplémentaires : l'entreprise apprenante et l'analyse systémique.

Conclusion générale

L'ambition de notre recherche était de comprendre les enjeux des pratiques de transmission du métier intra-organisationnelles. L'intérêt était de mettre en exergue les différents mécanismes de fonctionnement et les enjeux pour les individus mais également au niveau des divers collectifs auxquels ceux-ci appartiennent.

La conclusion générale de ce document est ainsi articulée autour de trois points. Nous soulignerons d'abord les apports (théoriques, méthodologiques et managériaux) et les principales limites de cette recherche. Nous terminons en exposant les voies de recherches futures.

LES APPORTS DE LA RECHERCHE

Plusieurs enseignements de cette recherche peuvent être tirés d'un point de vue théorique mais aussi méthodologique et managérial.

APPORTS THÉORIQUES

Avant toute chose, il faut souligner que l'apport théorique principal de cette recherche est de s'intéresser à un domaine peu étudié en sciences de gestion : celui de la transmission d'un métier. Nous avons ainsi dessiné **les contours transdisciplinaires du concept de métier** à travers l'exploration des travaux de sociologues notamment, mais s'inscrivant dans un courant encore récent en gestion.

Nous avons étudié les pratiques mises en œuvre par les acteurs, en situation concrète de travail, afin de transmettre des connaissances, des savoir-faire, des compétences, et plus largement un métier, qui nécessitent de dépasser le simple cadre de la pratique tutorale et du transfert de connaissances. Dès lors, **la transmission du métier** est apparue comme notre réponse au foisonnement théorique existant autour de la situation de travail qui devient source d'échanges et d'apprentissages pour les individus et les collectifs en présence. Cette recherche offre un cadre compréhensif des pratiques de transmission des métiers intra-organisationnelles, où celles-ci sont envisagées comme un facteur de la création de compétences individuelles et collectives.

Enfin, nous avons mis en relation pratiques de transmission du métier entre individus et **démarche de prospective** appliquée à la gestion des ressources humaines et plus particulièrement aux métiers, celles-ci étant identifiées comme les éléments clés permettant aux acteurs experts de co-construire, et non de subir, les devenirs possibles des métiers.

APPORTS MÉTHODOLOGIQUES

Le premier apport méthodologique de cette thèse est la conduite d'une **recherche longitudinale**. En effet, nous avons commencé à explorer empiriquement le champ des métiers du bâtiment et des travaux publics en janvier 2005, notre présence sur le terrain s'est terminée en juin 2009, ce qui représente plus de quatre ans de collecte de données et d'immersion dans ce contexte spécifique.

Le **terrain de recherche** est le second apport de ce travail doctoral à double titre. En effet, le périmètre d'analyse du secteur du bâtiment et des travaux publics est peu étudié. Par ailleurs, le cas de l'AOCDTF n'a, à notre connaissance, jamais été analysé dans les disciplines des sciences de gestion. Même si cette organisation est très spécifique, deux autres études de cas l'encadrent : l'*entreprise J* et la Solatrag.

APPORTS MANAGÉRIAUX

Notre recherche répond à une problématique managériale qui correspond à un ensemble de réalités empiriques importantes. En effet, dans le contexte socio-économique actuel, les organisations doivent anticiper la perte de connaissances et de compétences au sein de leurs collectifs de travail. Partant des besoins exprimés par les acteurs de terrain face à la transmission (comment développer et encourager les pratiques de transmission du métier ?), les réponses que notre recherche propose, peuvent intéresser trois types d'acteurs : **les directions des ressources humaines**, **les organismes de formation** et **les autorités publiques**.

Dans cette thèse, nous défendons l'idée selon laquelle **le compagnonnage du Devoir est une singularité** mais que ce modèle présente **une richesse pour le gestionnaire des ressources humaines**. En effet, certaines entreprises ont compris depuis longtemps l'intérêt de s'inspirer

du modèle compagnonnique (les compagnons du Minorange de Bouygues Construction notamment). Les entreprises sont nombreuses à vouloir accueillir des jeunes en formation sur le *tour de France*. En outre, même si la fidélisation des salariés est une problématique complexe pour certaines entreprises du BTP, les entreprises partenaires de l'AOCDTF n'hésitent pas à laisser partir ces salariés à la fin de leur étape du *tour de France* dans la ville concernée. La mobilité devient une véritable dimension de la culture organisationnelle.

Des enseignements de ce travail peuvent être ainsi tirés pour **la formation des salariés considérés comme transmetteurs** (tuteurs, formateurs internes, maîtres d'apprentissage, etc.). Il s'agit, par exemples, de la prise en compte des aspects culturels, de la création des conditions matérielles et humaines pour la mise en place de la transmission, de l'intégration de la transmission dans tous les moments du quotidien professionnel, de l'exercice de la transmission au-delà du binôme transmetteur-apprenant, de positionner la transmission à la rencontre du passé, du présent et du futur des métiers.
De plus, nous avons souligné **l'importance du collectif** dans le déroulement de ces pratiques de transmission du métier. Dès lors, des actions de formation continue, directement au sein de ces collectifs, pourraient être envisagées.

L'emploi des seniors fait partie des priorités de la politique gouvernementale actuelle. Des travaux ont déjà été engagés pour développer la fonction tutorale auprès de ce public (Masingue, 2009). Notre recherche se situe dans ce prolongement et propose **une vision plus élargie de la valeur ajoutée apportée par les seniors dans les organisations**. Ce ne sont pas simplement des connaissances et des savoir-faire qu'ils peuvent transmettre mais davantage un métier.
Les problématiques de départs en retraite, d'attractivité, de formation, de transmission et d'anticipation dépassent largement le cadre d'analyse de l'*entreprise J*, de l'AOCDTF et de la Solatrag, et même celui du périmètre d'analyse du BTP. En effet, elles intéressent, par exemples, le secteur bancaire, le secteur des ascensoristes ou encore le secteur de la santé.

Les apports de la recherche sont synthétisés dans le tableau de la page suivante.

Synthèse des principaux résultats et apports de la recherche.

Questions de recherche	Réponses apportées	Apports de la recherche
1 - Quelles sont les pratiques de transmission du métier individuel ? Quelles réalités recouvrent-elles ?	Les pratiques de transmission du métier étudiées recouvrent de nombreuses réalités : qualification, adaptation, insertion, mobilité, transfert. Les modèles de transmission analysés apparaissent ici comme une articulation entre tutorat, coaching et mentorat.	▪ *Apport managérial* : Les études de cas menées ont permis d'éclaircir la place du métier dans les formes actuelles du travail. Le métier est revalorisé. ▪ *Apport théorique* : Proposer une vision commune afin de faire à la diversité des pratiques de transmission et de transfert de connaissances et/ou de compétences.
2 – Comment se construit le métier collectif ? Quelles sont ses composantes ?	Proposition d'une articulation entre métier collectif et compétence collective. Par une dynamique de transmission, les individus facilitent la co-construction du métier collectif qui se situe à l'intersection de la formation et de la mémoire.	▪ *Apport managérial* : Le travail collectif est considéré comme la variable clé d'analyse et d'action de l'organisation du travail. ▪ *Apport théorique* : Contribution à la construction d'une base de réflexion qui articule métier collectif et compétence collective.
3 – Comment les acteurs peuvent-ils envisager le devenir du métier collectif ?	C'est par la transmission et la recherche que les acteurs peuvent co-construire le devenir du métier collectif. Par l'interaction entre personnes ayant leur propre expérience professionnelle et leur propre expérience de vie, les individus contribuent au développement d'un métier collectif.	▪ *Apport managérial* : Les pratiques de transmission du métier ne sont plus envisagées à un niveau individuel, elle concerne l'organisation dans son ensemble. ▪ *Apport théorique* : La compétence collective est positionnée comme une des variables d'action d'une démarche prospective en gestion des ressources humaines.
4 – Les pratiques de transmission du métier peuvent-elles influencer le devenir des métiers ?	Les compagnons ont un "Devoir", il s'agit de l'obligation librement consentie de transmettre. C'est une des raisons d'être du compagnonnage depuis plusieurs siècles. Les compagnons considèrent la transmission comme le moyen essentiel pour préparer le devenir du compagnonnage et de ses métiers. Ce point est également observable à la Solatrag. En effet, l'entreprise a pris conscience de la nécessité de mettre en place des pratiques de transmission du métier.	▪ *Apport managérial* : La transmission doit être envisagée comme une pratique au service de la stratégie de l'entreprise permettant aux acteurs de co-construire les devenirs possibles des métiers qu'ils exercent. ▪ *Apport théorique* : Le lien entre pratiques de transmission du métier et démarche prospective de gestion des ressources humaines est effectué.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Les choix effectués pour la construction de ce travail peuvent susciter des interrogations et présentent ainsi des limites d'ordre conceptuel et méthodologique.

LIMITES D'ORDRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel s'est construit *« chemin-faisant »* (Bruyère, 2008) à partir de recherches complémentaires et diversifiées. Ainsi, du point de vue conceptuel, si notre recherche est construite à partir d'une **revue de littérature transdisciplinaire**, on peut lui reprocher de ne pas se situer dans un courant théorique majeur. Toutefois, les sciences de gestion s'étant peu intéressées à la transmission du métier, il nous a semblé risqué de se focaliser sur un seul cadre au risque de percevoir la problématique partiellement.

Par ailleurs, nous convenons que **les travaux relatifs à l'apprentissage organisationnel et au changement organisationnel** pourraient être mobilisés et intéressants. Cela permettrait de rapprocher les préoccupations de la gestion des ressources humaines du management stratégique. En effet, afin d'approfondir les résultats de cette thèse, il s'agirait d'identifier les enjeux de pratiques de transmission du métier à un niveau inter-individuel sur le développement des connaissances organisationnelles. Cette vision serait ainsi complémentaire à la recherche présentée dans ce travail doctoral.

LIMITES D'ORDRE MÉTHODOLOGIQUE

Trois limites méthodologiques peuvent être identifiées dans cette recherche : la contextualisation, le suivi des individus et la généralisation.

Nos résultats sont, en effet, fortement contextualisés et attachés à un champ particulier : celui des métiers du bâtiment et des travaux publics. Dès lors, il faudrait envisager d'élargir le champ d'investigation. Cette constatation offre des perspectives de recherches futures, notamment avec d'autres métiers en tensions, tels que ceux de l'informatique ou de la banque notamment.

Notre recherche est limitée dans le temps. Le suivi périodique des individus concernés sur une longue période pourrait permettre de renforcer la relation de confiance qui s'instaure lors des phases de collecte de données, et encouragerait une analyse plus fine des pratiques de transmission du métier. Par ailleurs, **un nombre d'entretiens plus élevé**, dans chacune des études de cas, aurait permis d'affiner la compréhension de certaines dimensions du phénomène étudié, même si nous nous sommes attachés à respecter les principes de validité.

En raison de son caractère qualitatif, notre recherche doctorale donne lieu à des conclusions dont la **généralisation statistique**, fondée principalement sur la fréquence, est impossible. Néanmoins, une **généralisation analytique** au sens de Yin (2003) est toutefois possible. Cette dernière correspond à la généralisation des éléments observés à une théorie. En effet, comme le souligne David (2004 : 14), pour voir si les résultats d'études de cas sont généralisables, il faut décrire précisément le contexte du phénomène observé et *« dire de quel genre de contexte il s'agit »*, c'est ce que nous nous sommes attachés à faire dans cette recherche.

Concernant l'analyse des données collectées**, une double analyse des données qualitatives par ordinateur** aurait pu être envisagée afin de renforcer, entre autres, la fiabilité du dictionnaire des thèmes. En effet, en plus de la démarche méthodologique effectuée dans cette thèse, une première analyse thématique lexicale aurait permis de définir les thèmes clés (avec l'utilisation d'un logiciel de type Alceste). Ensuite, l'analyse thématique de contenu serait venue enrichir les premiers éléments obtenus. Toutefois, les limites de l'analyse lexicale nous ont conduite à plutôt privilégier une méthode la plus proche possible de l'analyse de contenu "papier-crayon", avec le logiciel *Nvivo8* (Deschenaux, 2007).

VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Grâce aux trois études de cas conduites mais également aux limites soulignées, nous avons maintenant une vision globale des problématiques liées au management intra-organisationnel des métiers. Dès lors, cette recherche doctorale peut être considérée comme un point de départ et au moins quatre voies de recherche futures peuvent être identifiées : la première se focalise sur les relations existantes entre **rites compagnonniques et rites d'entreprises**. La seconde considère **les impacts gestionnaires du langage compagnonnique**. La troisième intéresse le

modèle de mobilité proposé par les compagnons du Devoir. La dernière voie de recherche concerne **l'image des métiers en tension**.

RITES COMPAGNONNIQUES ET RITES D'ENTREPRISE

La première voie de recherche pourrait être envisagée à partir du terrain de recherche de l'AOCDTF. Elle porte sur **les rapprochements à effectuer entre rites des compagnons du Devoir et rites d'entreprise**. De manière générale, les rites sont *« des règles structurantes pour la société qui permettent à l'homme de se mettre en relation avec le sacré et qui lui prescrivent comment il doit se conduire avec lui »* (Durkheim, 1912)[55]. Dubouloy (2005) souligne que, sans forcément les définir comme tels, les entreprises développent de nombreux rites. Au sein de ces derniers, Trice et Beyer (1984) distinguent différents types : les rites de passage, de dégradation et d'intégration, de distinction, de renouvellement et de négociation. Dubouloy (2005) cite, comme exemples, des moments informels tels que la pause café ou des pratiques plus formalisées telles que les entretiens annuels ou la circulation de l'information. Dubouloy (200 : 9) identifie les vertus de ces rites de passage, qui renforcent l'intérêt d'envisager de prochaines recherches sur cette thématique :

- *« ils repoussent la menace et permettent de se familiariser avec elle, de la manipuler ou de la sublimer ;*
- *ils rassurent contre l'angoisse de la séparation et l'angoisse devant l'inconnu ;*
- *ils permettent de passer les épreuves et les souffrances qui leur sont attachées, en accueillant et en donnant formes aux émotions ;*
- *ils visent à assurer la cohésion du groupe autour d'un idéal fort par l'incorporation de normes ;*
- *ils facilitent le changement identitaire ».*

Nous avons vu, dans cette thèse, que plusieurs rites rythment la carrière d'un compagnon du Devoir. Les plus importants sont : la cérémonie de l'adoption afin de devenir *aspirant* et la cérémonie de réception afin de devenir *compagnon du Devoir*.

Sur la base de ces différentes constations, plusieurs questionnements peuvent nous interpeller et animer nos recherches futures :

- Quelles sont les relations existantes entre rites des compagnons du Devoir et rites de passage en entreprise ?

[55] Cité par Dubouloy (2005 : 7).

- En quoi les parcours professionnels des individus en entreprise peuvent-ils être assimilés au parcours initiatique des compagnons du Devoir ?
- Quel est le rôle de ces rites de passage dans la construction des trajectoires professionnelles des individus ?

Il s'agirait ainsi de se mobiliser la littérature sociologique sur la notion de rite et de la rapprocher des modèles gestionnaires de la **carrière** et de **trajectoire professionnelle**.

LES IMPACTS GESTIONNAIRES DU LANGAGE COMPAGNONNIQUE

La seconde voie de recherche s'intéresse à l'exploration des enjeux de l'utilisation du langage des compagnons du Devoir dans le processus de travail.

Detchessahar (2001 : 44) souligne que *« si l'on sait depuis longtemps qu'il* [le langage] *constitue l'essentiel de l'activité des dirigeants, on sait en revanche relativement peu de choses, en gestion, de son utilisation par les échelons les moins élevés de l'organisation »*.

Dans ce contexte, une seconde voie de recherche envisageable concerne les impacts gestionnaires du langage, à travers le cas du **langage utilisé quotidiennement par les membres de l'AOCDTF**. Comme nous l'avons vu dans cette thèse, les compagnons du Devoir utilisent un langage symbolique commun. Chaque compagnon a pour obligation de l'utiliser. Ce langage est un des attributs de la compétence collective (Retour, Krohmer, 2005). En effet, pour Krohmer (2005), une approche centrée sur le langage permettrait de comprendre davantage les conditions d'émergence d'une compétence collective. Les travaux d'Arnaud (2007, 2008) se situent dans cette perspective. Arnaud (2007) préconise une forte immersion sur les lieux de réalisation du travail face à de tels objets de recherche.

Detchessahar (2001, 2003) considère d'ailleurs le langage comme un outil de travail nécessaire à l'évolution des organisations et également comme un moyen d'améliorer la compréhension de l'étude de certains phénomènes tels que la culture par exemple. Le Boterf (1994) le définit comme un vocabulaire particulier permettant de *« converser à mi-mots, de lire entre les lignes, de gagner du temps dans l'énonciation abrégée, d'éviter commentaires et explications »*.

D'après les observations *in situ* effectuées dans cette thèse, les compagnons du Devoir font une utilisation importante de leur langage qui justifierait et légitimerait une exploration théorique plus en profondeur. Cette seconde voie de recherche poursuit trois finalités :

- l'analyse du rôle du langage compagnonnique dans les dispositifs de formation existants à l'AOCDTF ;
- la compréhension des implications du langage compagnonnique dans le processus de travail à un niveau individuel mais également à un niveau collectif ;
- l'étude des utilisations effectuées du langage compagnonnique dans les entreprises qui accueillent des compagnons du Devoir.

Cette seconde perspective de recherche évoquée plaide *« pour une meilleure prise en compte de la parole et des interactions langagières dans l'analyse des organisations »* (Detchessahar, 2001 : 43), à travers l'exploration du cas du langage développé et utilisé par les compagnons du Devoir.

LE MODÈLE DE MOBILITÉ DES COMPAGNONS DU DEVOIR

La troisième voie de recherche proposée prolonge l'analyse de ce terrain de recherche avec l'étude du modèle de mobilité développée par l'association des compagnons du Devoir, existant depuis plusieurs siècles. Cette voie de recherche poursuit plusieurs objectifs généraux d'exploration :

- l'importance de la mobilité, notamment géographique, dans la formation à un métier ;
- l'accompagnement nécessaire à la mobilité géographique ;
- le rôle de la mobilité dans les pratiques de transmission du métier, et notamment au niveau du collectif de travail.

La mobilité est intrinsèquement liée au compagnonnage du Devoir. En effet, les individus souhaitant aspirer au statut de compagnon du Devoir doivent effectuer le *tour de France* (cf. chapitre 6, page 222). Il n'est pas possible de devenir compagnon du Devoir sans avoir voyagé. Les aspirants et compagnons changent de ville, voire de pays tous les six ou douze mois (suivant le métier exercé). Ils sont ainsi, avant tout, concernés par la mobilité géographique. De plus, ils changent d'entreprise et d'emploi. Il s'agit donc d'une mobilité externe. Toutefois, ces individus sont avant tout des compagnons du Devoir. Le choix des entreprises partenaires est fait de telle façon que les individus concernés bénéficient d'une

mobilité ascendante. Mais, globalement, on peut se demander : pourquoi l'association des compagnons du Devoir cherchent tant à encourager la mobilité de ses membres ?
Face à ce questionnement, il est possible d'envisager que la notion de métier soit plus forte que le reste. Ainsi, pour une entreprise confrontée à une pénurie de compétences, une réflexion sur le métier et la mobilité lui permettrait de considérer qu'un individu mobile, et que l'entreprise encourage à la mobilité, pourra développer ses compétences notamment via les rencontres effectuées, et revenir ensuite.

Afin d'analyser la mobilité interne, Abraham (2001) mobilise deux théories importantes des organisations : **l'économie des coûts de transaction** et **l'approche par les ressources**. En effet, *« les méthodes et outils de gestion des compétences utilisés pour rendre les salariés plus mobiles et polyvalents, peuvent être considérés comme des systèmes de ressources pouvant procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel »* (Abraham, 2001 : 133).

L'IMAGE DES MÉTIERS EN TENSION

Cette quatrième voie de recherche envisageable prolonge les travaux autour d'un concept clé de cette thèse : le métier. Elle propose de l'associer à un concept généralement utilisé en sciences de gestion dans le domaine du marketing : l'image.

Dans de nombreux secteurs d'activité des tensions existent sur certains métiers tant en matière d'attractivité et de recrutement que de mobilité et/ou de fidélisation des salariés. Partant de ce principe de nombreuses recherches et études ont été réalisées sur l'importance des compétences tant dans leur acquisition (recrutement) que dans leur développement (formation).
L'image, un concept essentiellement développé en psychologie, peut être considérée comme l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associe à une marque, à une organisation ou à un métier. L'étude spécifique de l'image du métier peut contribuer à établir une vision complète des opinions à l'égard d'un métier.
Il semble ainsi intéressant dans le cadre des tensions observées sur certains secteurs de s'intéresser au concept de métier. En effet, l'image intègre, au-delà des compétences individuelles et collectives, des éléments relatifs aux valeurs, à l'identité, aux conditions

d'exercice des métiers et à leurs évolutions ; autant d'éléments qui peuvent expliquer certaines problématiques sur les métiers.

Les objectifs envisageables de cette voie de recherche sont :

- **la construction d'une échelle d'image** permettant d'identifier les attributs internes et externes qui construisent l'image que se fait une organisation ou un syndicat professionnel, un cadre ou un futur cadre de son métier et du devenir de celui-ci ;
- la mesure du différentiel entre **l'image d'un métier (hier, aujourd'hui et demain) telle qu'elle peut être souhaitée par une organisation** et **l'image perçue par le salarié ou le futur salarié**. Il s'agirait de comprendre comment et pourquoi certains métiers sont en tensions et d'identifier des leviers d'actions à mettre en place pour résoudre ces problématiques. On peut aussi se demander quelle place tient la démarche prospective dans l'image que se font les cadres ou futurs cadres d'un métier.

Cette voie de recherche interpelle trois niveaux de réflexion :

- **individuel** : elle permettra de comprendre quels sont les attributs essentiels expliquant l'image que se constitue un individu d'un métier ;
- **collectif** : elle permettra d'expliquer des problématiques liées au recrutement à la mobilité et à la fidélisation et en fonction de la mesure de l'image des cadres ou futurs cadres il permettra d'orienter plus efficacement les politiques de GRH ;
- **sectoriel** : elle permettra aux institutionnels, aux branches, aux organismes professionnels, aux acteurs du marché de l'emploi d'orienter des campagnes d'actions ciblées sur certains métiers et d'agir sur les composantes de l'image qui expliquent les problématiques observées.

Bibliographie

A

ABRAHAM J. (1998), « Identité hospitalière, cultures de métiers », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°28, p. 3-14.

ABRAHAM J. (2001), « Mobilité interne et polyvalence », *Cahier de recherche du CERMAT*, vol. 14, n°88, p. 131-146.

ABRAHAM J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », p. 35-54, in : GUERRERO, CERDIN J.L., ROGER A., *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

ABRAHAM J. (2005), « Modes d'organisation flexibles et management des connaissances – Le cas des équipes autonomes », *Revue Gestion 2000*, n°3, mai-juin, p. 15-34.

ABRAHAM J., BRILLET F. (2008), « Gestion prévisionnelle des ressources humaines et fonction publique : une nécessité qui s'impose », *17ème Colloque international Politiques et Management Public*, IEP de Lyon, 13-14 mars.

ACQUIER A., EYHERABIDE M. (2005), « Le métier de concepteur peut-il se gérer ? Deux expériences menées dans le secteur de l'automobile », p. 189-208, in : BOYER L., SCOUARNEC A., *L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques*, Colombelles, Editions EMS.

ADELL-GOMBERT N. (2008), *Des hommes de Devoir. Les compagnons du Tour de France (XVIIème-XXème siècle)*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme.

AFRIAT C., GAY C., MAILLARD F., AGUETTANT N. (2005), *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*, Paris, La documentation française.

ALBERT E., BOURNOIS F., DUVAL-HAMEL J., ROJOT J., ROUSSILON S., SAINSAULIEU R. (2008), *Pourquoi j'irais travailler*, Paris, Eyrolles.

ALEXANDRE G. (2006), « La démarche de coaching », p. 126-132, in : ALLOUCHE J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

ALLARD-POESI F. (2003), « Coder les données », p. 245-290, in : GIORDANO Y., *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Colombelles, Editions EMS.

ALLARD-POESI F., MARÉCHAL C.G. (2004), « Construction de l'objet de recherche », p. 34-56, in : THIETART R.A., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.

AMADIEU J.F., CADIN L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.

AMHERDT C.H., DUPUICH-RABASSE F., EMERY Y., GIAUQUE D. (2000), *Compétence collective dans les organisations. Émergence, gestion et développement*, Les Presses de l'Université de Laval.

ANADON M., GUILLEMETTE F. (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », *Recherche Qualitative*, Vol. HS(5), p. 26-37.

ANGEL P., AMAR P. (2007), *Le coaching*, Paris, Presses Universitaires de France.

ARGOTE L., INGRAM P. (2000), « Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n°1, p. 150-169.

ARGYRIS C., SCHÖN D.A. (1996), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Université.

ARNAUD N. (2007), *Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.

ARNAUD N. (2008), « Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective. Contribution à partir d'une conversation », *Congrès de l'AGRH*, Dakar, actes électroniques.

ARRÈGLE J.L. (1995), « Le savoir et l'approche ressource based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°105, p. 84-94.

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (2002), *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.

B

BANDURA A. (1976), *L'apprentissage social*, Bruxelles, P. Mardaga.

BARBIER J.M. (1996), « Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse », *Recherche et Formation*, n°22, p. 150-169.

BARDIN L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.

BARIBEAU C. (2005), « Le journal de bord : un instrument de collecte des données indispensable », *Recherches Qualitatives*, Vol. HS(2), p. 98-114.

BARMEYER C., SVEN-IVENS B. (2007), « Transfert de connaissances dans la gestion et la GRH : Résultats et interprétation à partir des revues académique en Allemagne et en France », *Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre, actes électroniques.

BARTOLI J.R. (1997), « Les enjeux du tutorat », *Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Franche-Comté*, 29 octobre.

BATAILLE F. (2001), « Compétence collective et performance », Revue de Gestion des Ressources Humaines, avril-mai-juin, p. 66-81

BAUMARD P. (1995), « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la « consensualité » », *Revue Française de Gestion*, n°105, p. 49-57.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J.M. (2004), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », p. 224-256, in : THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

BAUMARD P., STARBUCK H.W. (2003), « La connaissance dans les organisations », p. 259-268, in : ALLOUCHE J., *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

BAYAD M. SIMEN S.F. (2003), « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », *Congrès de l'AIMS*, 3-6 juin, actes électroniques.

BAYARD J.P. (1990), *Le compagnonnage en France*, Paris, Payot.

BÉLY L. (1996), *Dictionnaire de l'Ancien Régime*, Paris PUF.

BERGER G. (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, PUF.

BERTHIER J.P. (1992), « Une analyse sur 20 ans de l'activité du bâtiment-travaux publics », *Economie et statistique*, avril, n°253, p. 3-13.

BERTHON B. (2003), « Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel », *Congrès de l'AIMS*, 3-6 juin, actes électroniques.

BLACKLER F. (1995), « Knowledge, knowledge work and organisations: an overview and interpretation », *Organization Studies*, vol. 16, n°6, p. 1021-1046.

BLANCHET A., GOTMAN A. (2007), *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*, Paris, Armand Colin.

BOGDAN R., TAYLOR S.J. (1975), *Introduction to qualitative Research methods. A phenomenological Approach to the social Sciences*, New York, London John Wiley and Sons.

BORU J.J., LEBORGNE C. (1992), *Vers l'entreprise tutrice*, Paris, Editions Entente.

BOUAYAD A. (2000), *Stratégie et métier l'entreprise : Comment définir le métier de votre entreprise*, Paris, Dunod.

BOURNOIS F., CHAVEL T., FILLERON A. (2007), *Le grand livre du coaching*, Paris, Editions d'Organisation.

BOURNOIS F., POINT S., VOYNNET-FOURBOUL C. (2002), « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue française de gestion*, n°137, vol. 28, janvier-février-mars, p. 71-84.

BOUTIGNY E. (2005), « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Revue management et avenir*, vol. 2, n°4, p. 59-69.

BOYER L. (2002a), « Le devenir des métiers », *Revue française de gestion*, vol. 28, n°140, p. 151-168.

BOYER L. (2002b), « La prospective des métiers : Propos introductifs », *Cahier ANDCP*, n°66, juin, p.5-6.

BOYER L. (2004), « Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier », *Revue management et avenir*, vol. 1, n°1, p. 7-21.

BOYER L., SCOUARNEC A. (1999), *Les Nouveaux Marchands*, Colombelles, Editions EMS.

BOYER L., SCOUARNEC A. (2005), *L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques*, Colombelles, Editions EMS.

BOYER L., SCOUARNEC A. (2009), *La Prospective des métiers*, Colombelles, Editions EMS.

BOYER L., WICKHAM S. (2002), « La prospective des métiers », *Revue française de gestion*, vol. 28, n°140, p. 147-149.

BROWN J.S., COOK S.D.N. (1999), « Briding Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, vol. 10, n°4, p. 381-400.

BROWN J.S., DUGUID S.D.N (1991), « Organizing knowledge », *California Management Review*, vol. 40, n°3, p. 90-109.

BRUYERE C. (2009), *Les réseaux de santé français. De la compréhension d'une nouvelle forme organisationnelle des soins à la construction d'un modèle de management paradoxal*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix Marseille II.

BRUYNE (de) P., HERMAN J., DE SCHOUTHEETE M. (1974), *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris, PUF.

BUISSON M.L. (2007), *La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion : Le cas de l'introduction de l'évaluation et de la rémunération des performances dans les Organismes de Sécurité Social français*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III.

BUREAU S., IGALENS J. (2008), « La professionnalisation : une nouvelle approche de la GPEC », p. 31-54, in : DUPUICH-RABASSE F., *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan.

C

CABOURDIN G., VIARD G. (2005), *Lexique historique de la France de l'Ancien Régime*, Paris, Armand Colin.

CADIN L. (2009), « La gestion des talents au regard de l'évolution des carrières », *2ème colloque international nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières*, Rouen, 14-15 mai, actes électroniques.

CAPDEVIELLE J. (2001), *Modernité du corporatisme*, Paris, Presses de sciences po.

CAPPELLI P. (2008), *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press.

CARRÉ P. (2004), « Bandura : une psychologie pour le XXIème siècle ? », *Savoirs : revue internationale de recherche en éducation et formation des adultes*, hors série, p. 9-50.

CASTEL R. (1995), *La métamorphose de la question sociale*, Paris, Fayard.

CASTÉRA (de) B. (2003), *Le Compagnonnage*, Paris, Presses Universitaires de France.

CAZAL D., DIETRICH A. (1997), « Discours de crise et pratique de GRH », p. 3-17, in : TREMBLAY M., SIRE B., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.

CAZAL D., DIETRICH A. (2003), « Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ? », *Les Cahiers de la Recherche*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, janvier.

CCCA-BTP (2008a), Tableau de bord national de l'emploi et de la formation dans le BTP [en ligne], [réf. du 5 juin 2009], disponible sur <http://www.ccca-btp.fr/upload/uploads/File/Dossier_de_presse/TB%20national%20de%20l'emploi%20et%20la%20formation%202008.pdf>.

CCCA-BTP (2008b), Tableau de bord de l'apprentissage dans le bâtiment et les travaux publics [en ligne], [réf. du 5 juin 2009], disponible sur <http://www.ccca-btp.fr/upload/uploads/File/Dossier_de_presse/TB%20apprentissage%20dans%20b%E2timent%20et%20TP%202008.pdf>.

CEREQ (1990), Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences [en ligne], [réf. du 26 février 2009], disponible sur < http://www.cereq.fr/cereq/b57.pdf>.

CEREQ (2008), « Une vision prospective des métiers développés par les professionnels du bâtiment », *Bref*, n°254, juillet.

CHANLAT J.F. (2005), « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », p. 160-175, in : ROUSSEL P., WACHEUX F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck université.

CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N. (2009), « Compétences individuelles et collectives au cœur de la stratégie : une étude de cas longitudinale dans une SCOP du bâtiment », p. 149-172, in : RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C., *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

CHARREIRE-PETIT S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, E-thèque.

CHARREIRE S., DURIEUX F. (2004), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », p. 57-81, in : THIETART R.A., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.

CHÉDOTEL F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, n°3, p. 161-193.

CHRISTIN J., COLLE R., BROSETA X. (2008), « Le talent des seniors : une approche spécifique ? », p. 145-161, in : PERETTI J.M., *Tous talentueux*, Paris, Editions organisation.

CLOT Y. (2005), « Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », p. 187-199, in : TEULIER R., LORINO P., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, Editions La Découverte.

CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses Universitaires de France.

COHEN M.D., BACDAYAN P. (1994), « Organizational routines are stored as procedural memory », *Organization Science*, vol. 5, n°4, p. 554-568.

COLLIN T., GRASSER B. (2009), « Des compétences individuelles à la compétence collective », p. 59-78, in : RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C., *Gestion des compétences : Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, France (2004), *Prospective des métiers : Le point de vue des branches, Travaux du groupe Prométhée* [en ligne], [réf. du 17 décembre 2008]. Disponible sur <http://www.crefor.asso.fr>.

CONINCK (de) F. (2000), « Des nouvelles « postures cognitives » dans le travail aux nouveaux processus sociaux d'apprentissage », *Education permanente*, n°143, p. 29-49.

CONJARD P., DEVIN B. (2009), *Acquérir et transmettre des compétences : et si on formait au travail ?*, Lyon, Editions ANACT.

CONJARD P., DEVIN B., OLRY P. (2006), « Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations », *Congrès de l'AGRH*, 16-17 novembre, actes électroniques.

COOK S.D.N., BROWN J.S. (1999), « Briding Epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, vol. 10, n°4, p. 381-400.

CORIAT B. (1994), *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgois Editeur.

COUDIN E. (2006), « Projections 2005-2050 Des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse », *Insee Première*, n°1092, juillet.

COUTELLE P. (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. Cours du CEFAG – séminaire d'études qualitatives 2005* [en ligne], [réf. du 22 mars 2009], Cahier de recherche du CERMAT, vol. 18, n°124, disponible sur : <http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/_05-124_PCoutelle.pdf>.

CUNEGATTI H. (2007), « Bien vieillir dans le métier d'inspecteur du permis de conduire. Une implication dans des adaptations professionnelles », p. 17-32, in : MONTANDON C., TRINCAZ J., *Vieillir dans le métier*, Paris, Vuibert.

D

DAFT R., LENGEL R. (1984), « Organizational information requirements: media richness and structural design », *Management Science*, vol. 32, n°5, p. 554-571.

DAVENPORT T.H., DE LONG D.W., BEERS M.C. (1998), « Succesful knowledge management projects », *Sloan Management Review*, n°39, vol. 2, p. 43-57.

DAVID A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Congrès de l'AIMS*, Le Havre, 1-4 juin, actes électroniques.

DEFÉLIX C., DUBOIS M., RETOUR D. (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », p. 83-99, in : TREMBLAY M., SIRE B., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.

DEFÉLIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.

DEJOUX C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

DE LONG D.W. (2002), « Better practices for retaining organization knowledge. Lessons from the leading-edge », *Institute for Strategic Change*, Research report.

DEMERS C. (2003), « L'entretien », p. 173-210, in : GIORDANO Y., *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Colombelles, Edition EMS.

DESCHENAUX F. (2007), « Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7 », *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, janvier.

DESCOLONGES M. (1996), *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Paris, PUF.

DETCHESSAHAR M. (2001), « Le « dire » et le « faire » : contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°39, janvier-février-mars, p. 43-56.

DETCHESSAHAR M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion*, n°142, p. 65-84.

DIETRICH A. (2009), « Avatars, paradoxes et enjeux de la notion de métier », *Colloque « La prospective au service du management et de la GRH »*, ESSEC, IAE de Caen, Revue management et avenir, Cergy-Pontoise, 16 mars, actes électroniques.

DIETRICH A., PARLIER M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Congrès de l'AGRH*, Fribourg, septembre, actes électroniques.

DIETRICH A., WEPPE X. (2008), « L'apprentissage dans le supérieur : une situation frontière entre théorie et pratique », *Congrès du réseau des IAE*, Lille, septembre, actes électroniques.

DIETRICH A., WEPPE X. (2009), « Les défis méthodologiques de la connaissance comme pratique : les apports de la théorie de l'acteur-réseau », *Congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9-11 septembre, actes électroniques.

DONNADIEU G., DENIMAL P. (1994), *Classification Qualification : De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Editions Liaisons.

DOVEY K. (1997), « The learning organization and the organization of learning », *Management learning*, vol. 28, n°3, p. 331-349.

DRUCKER P. (1992), « The New Society of Organizations », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 95-104.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. (2004), « Validité et fiabilité de la recherche », p. 257-287, in : THIETART R.A., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.

DUBAR C., TRIPIER P. (**2003**), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.

DUBERNET A.C. (2002), « Des métiers traditionnels aux vrais métiers », p. 25-52, in : PIOTET F., *La révolution des métiers*, Paris, PUF.

DUBOIS J. (1995), « L'entreprise apprenante », *Projet*, n°244, p. 71-80.

DUBOULOY M. (2005), « Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage », *Congrès de l'AGRH*, Paris, actes électroniques.

DUIZABO S., GUILLAUME N. (1997), « Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises », *Cahier de recherche, Centre de recherche Dauphine Marketing Stratégie Prospective*, n°252, février.

DUPUICH-RABASSE F. (2007), *La gestion des compétences collectives*, Paris, L'Harmattan.

DURAND T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, janvier-février, n°160, p. 84-102.

DUYCK J.Y., THAMAIN J.L. (2007), « Une etude des representations de l'anticipation en GRH : la prospective, ambitions et réalité ? », *Actes du colloque Prospective et Entreprise*, décembre.

DUYCK J.Y., GUÉRIN S. (2008), « La représentation des seniors au travail : sont-ils talentueux ? », p. 153-162, in : PERETTI J.M., *Tous talentueux*, Paris, Editions Organisation.

E - F

EISENHARDT K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, octobre, vol. 14, n°4, p. 532-550.

FALLERY B., RODHAIN F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse des données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique », *Congrès de l'AIMS*, Montréal, actes électroniques.

FILLOL C. (2005), « Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », *Revue française de gestion*, n°149, vol. 2, p. 33-49.

FILLOL C. (2006), *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentation : Etudes de cas chez EDF*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine.

FNTP (2008), « Travaux publics 2007/2008 : Vers une croissance durable », *TP informations*, n°66, novembre.

FNTP (2009), « Résultats de l'enquête trimestrielle d'opinion FNTP/INSEE sur le marché du travail », *Conjoncture*, n°38, janvier.

FOURRÉ-CLERC J. (2002), *Dynamiques professionnelles dans une corporation compagnonnique : définitions de la formation et usages de la tradition chez les tailleurs de pierre*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Tours.

FREDY-PLANCHOT A. (2007), « Reconnaître le tutorat en entreprise », *Revue française de gestion*, n°175, p. 23-32.

FRIEDMANN G. (1964), *Le travail en miettes*, Paris, Editions du Seuil.

G

GARVEY B. (2004), **«** The mentoring/ counseling/ coaching debate. Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? », *Development and learning in organizations*, n°18, vol. 2, p. 6-8.

GÉRARD F. (1997), *A l'écoute des tuteurs : 26 entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise*, Paris, Centre INFFO.

GESLIN M.P., LIÉTARD B. (1993), « Un tuteur peut en cacher beaucoup d'autres : du tuteur à la fonction tutorale », *Education Permanente*, n°115, p. 119-127.

GHERARDI S. (2000), « Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations », *Organization*, vol. 7, p. 211-223.

GILBERT P. (1999), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : Histoires et perspectives », *Revue française de gestion*, n°124, p. 66-75.

GILBERT P., LE BOULAIRE M. (2009), « Les nouvelles frontières de la gestion prévisionnelle des ressources humaines », *Colloque « La prospective au service du management et de la GRH »*, ESSEC, IAE de Caen, Revue management & avenir, Cergy-Pontoise, 16 mars, actes électroniques.

GILBERT P., PARLIER M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en place », p. 489-524, in : WEISS D., *Les Ressources Humaines*, Paris, Editions d'Organisation.

GILLES M., LOISIL F. (2005), *La gestion des âges : Pourquoi vieillir en travaillant*, Lyon, Editions réseau ANACT.

GIORDANO Y. (2003), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Colombelles, Editions EMS.

GIRIN J. (1983), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes* [en ligne], [réf. du 3 mai 2009], sous la direction de M. Berry, CRG-Ecole Polytechnique, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, disponible sur : < http://crg.polytechnique.fr/incunables/Situations.html>.

GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », EFCET, Collège de systémique*, Ecole Centrale de Paris, 10 mars.

GIROD M. (1995), « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°105, p. 30-42.

GIROUX N. (2003), « L'étude de cas », p. 41-84, in : GIORDANO Y., *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Colombelles, Editions EMS.

GLASER B.G., STRAUSS A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Adline Publishing Company.

GODET M. (2004), *Manuel de prospective stratégique, Tome 1, Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod.

GODET M., MONTI R. (2006), « Les pratiques de Prospective en Gestion des Ressources Humaines », p. 1025-1033, in : ALLOUCHE J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

GOFFMAN E. (1989), « On fieldwork », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 18, p. 123-132.

GOMBAULT A. (2005), « La méthode des cas », p. 31-61, in : ROUSSEL P., WACHEUX F., Management des ressources humaines. *Méthodes de Recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.

GRANT R.M. (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 109-122.

GRAWITZ M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.

GRENIER C., JOSSERAND E. (2004), « Recherches sur le contenu et recherches sur les processus », p. 104-136, in : THIETART R.A., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.

GRIMAND A. (2006a), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Revue management et avenir*, vol. 3, n°9, p. 141-157.

GRIMAND A. (2006b), « Du Knowledge Management comme « mythe gestionnaire » : une lecture des blocages à l'appropriation des démarches et outils de gestion des connaissances en organisation », p. 41-64, in : GRIMAND A., *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives* théoriques *?*, Saint Etienne, Publications de l'Université de Saint-Etienne.

GROVER V., DAVENPORT T.H. (2001), « General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda », *Journal of Management Information Systems*, n°18, vol. 1, p. 5-21.

GUBA E., LINCOLN Y. (2005), « Paradigmatic Controversies, Conflicts, and Emerging Confluences », p. 191-215, in: *The Sage Handbook of Qualitative Research, Third Edition*, Sage Publishing.

GUÉDEZ A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, Presses Universitaires de France.

GUERFEL-HENDA S. (2005), « La gestion des âges et les effets sur la GRH », *Congrès de l'AGRH*, Paris, septembre, actes électroniques.

GUÉRIN F., PIGEYRE F. (2007), « Peut-on encore parler de la « professionnalisation » de la GRH ? », *Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre, actes électroniques.

GUEYE C. (2007), « Partage des connaissances pour une valorisation des scripts d'appel : Le cas d'un centre d'appel délocalisé au Sénégal », *Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre, actes électroniques.

H

HANSEN M.T., NOHRIA N., TIERNEY T. (1999), « What's Your Strategy for Managing Knowledge ? », *Harvard Business Review*, mars-avril, p. 106-116.

HARU CROWSTON C. (2005), « L'apprentissage hors des corporations : Les formations professionnelles alternatives à Paris sous l'Ancien Régime », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, vol. 2, 60ème année, p. 409-441.

HATCHUEL A., WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.

HATEM F. (1996), *Introduction à la prospective*, Paris, Economica.

HAUTIN C., BILLIER D. (2000), *Être compagnon*, Paris, Presses Universitaires de France.

HERATY N. (2004), « Towards an architecture of organization-led learning », *Human Resource Management Review*, vol. 14, p. 449-472.

HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.

HUAULT I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter W. Powell : Des organisations en quête de légitimité », p. 100-112, in : CHARREIRE S., HUAULT I., *Les grands auteurs en management*, Colombelles, Editions EMS.

HUBERMAN A.M., MILES M.B. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

HUSSER J. (2005), « Contextualisme et recueil des données », p. 65-100, in : ROUSSEL P., WACHEUX F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.

I

ICHER F. (1999), *Les compagnonnages en France au XX^{ème} siècle*, Paris, Editions Jacques Grancher.

IGALENS J., ROUSSEL P. (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.

INGHAM J. (2006), « Closing the talent management gap », *Strategic HR Review*, vol. 5, n°3, p. 20-23.

INSEE (2009a), « Enquête trimestrielle de conjoncture dans le bâtiment », *INSEE conjoncture*, n°112, 23 avril.

INSEE (2009b), « Enquête trimestrielle de conjoncture dans les travaux publics », *INSEE conjoncture*, n°117, 27 avril.

IRIBARNE (d') P. (1993), *La logique de l'honneur*, Paris, Editions du Seuil.

J - K - L

JEDLICZKA D., DELAHAYE G. (1994), *Compétences et alternance*, Paris, Editions Liaisons.

KERN H., SCHUMANN M. (1989), *La Fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Editions de la MSH.

KOGUT B., ZANDER U. (1995), « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organization Capabilities: An Empirical Test », *Organization Science*, n°6, vol.1, p. 76-92.

KROHMER C. (2005), *Vers le management des compétences collectives : proposition pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.

LACAZE D. (2004), « La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise : un apprentissage interactif », p. 67-84, in : GUERRERO S., CERDIN J.Y., ROGER A., *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

LACAZE D., FABRE C. (2006), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », p. 274-288, in : DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D., MIGNONAC K., *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Volume 1*, Bruxelles, De Boeck.

LAMARQUE P. (1999), *Les désordres du sens : alertes sur les médias, les entreprises, la vie publique*, Paris, ESF Editeur.

LE BOTERF G. (2000), *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation.

LE BOTERF G. (2002), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'Organisation.

LE BOTERF G. (2006a), *Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions*, Paris, Editions d'Organisation.

LE BOTERF G. (2006b), *Professionnaliser : Le modèle de la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation.

LEFÈVRE P., ROOS P., SARDAS J.C. (2005), « Les métiers de la conception automobile », p. 171-186, in : BOYER L., SCOUARNEC A., *L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques*, Colombelles, Editions EMS.

LE MOIGNE J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris Dunod.

LEON O., GOGEDROY P. (2006), « Projections régionales de population à l'horizon 2030 Fortes croissances au Sud et à l'Ouest », *Insee Première*, n°1111, décembre.

LICHTENBERGER Y. (2003), « Compétence, compétences », p. 203-215, in : ALLOUCHE, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

LOUART P. (2003), « Les acteurs de la GRH », p. 641-656, in : ALLOUCHE J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

LOUART P. (2005), « Les avenirs de la GRH. Introduction Générale au cahier spécial piloté par Pierre Louart », *Revue management et avenir*, n°4, vol. 2, p. 105-110.

LOUFRANI-FEDIDA S., MISSONIER S. (2009), « Une investigation des leviers du Knowledge Management dans les organisations par projets », *Revue management et avenir*, n° 21, p. 44-63.

LOUIS M.R. (1980), « Surprise and Sense Making: what Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings », *Administrative Science Quaterly*, vol. 25, n°2, p. 226-251.

LOZIER F. (2006), « Compétences individuelles, collectives et stratégiques : Une articulation problématique pour les managers de premier niveau », p. 33-45, in : Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.

M

MACK M. (1995), « L'organisation apprenante », *Revue Française de Gestion*, n°105, septembre-octobre, p. 43-48.

MAHÉ DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.

MALLET L. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris, Editions Liaisons.

MARBOT E. (2005), *Les DRH face au choc démographique*, Paris, Editions d'Organisation.

MARBOT E. (2006), « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière ? », *Revue management et avenir*, vol. 1, n°7, p. 199-217.

MARBOT E., PERETTI J.M. (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Village Mondial.

MASINGUE B. (2009), « Seniors tuteurs : comment faire mieux ? », *Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi*, mars.

MBENGUE A. (2004), « Management des savoirs », *Revue Française de Gestion*, n°149, mars-avril, p. 13-31.

MBENGUE A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2004), « Analyse causale et modélisation », p. 335-372, in : THIETART R.A., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.

MEIER O. (2002), « Frederick Winslow Taylor : Le management scientifique des entreprises », p. 54-64, in : CHARREIRE S., HUAULT I., *Les grands auteurs en management*, Colombelles, Editions EMS.

MÉRINDOL V., ROUBY E., VERSAILLES D.W., THOMAS C. (2009), « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple de pilote de chasse », *Revue management et avenir*, n°25, p. 315-334.

MÉTAIS E., MOINGEON B. (2001), « Management de l'innovation : le « learning mix » », *Revue française de gestion*, n°133, p. 113-125.

MICHAUX V. (2003), *Compétence collective et système d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.

MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, *Le Grenelle de l'environnement* [en ligne], [réf. du 5 juin 2009], disponible sur <www.legrenelle-environnement.fr>.

MIRALLÈS P. (2007), « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Revue management et avenir*, vol. 1, n°11, p. 29-42.

MONTABERT (de) A. (2007), « Zoom sur le coaching d'équipe », p. 153-165, in : BOURNOIS F. CHAVEL T., FILLERON A., *Le grand livre du coaching*, Paris, Editions d'Organisation.

MONTI R. (2002), « Pour une approche renouvelée de la prospective métier », *Revue française de gestion*, vol. 28, n°140, p. 187-208.

MUCCHIELLI A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

MUSCA G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, n°9, vol. 3, p. 145-168.

N

NAULEAU B. (2006), « Les Compagnons du Devoir », *EMPAN*, vol. 3, n°63, p. 113-116.

NOGUERA F., LARTIGAU J. (2009), « De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives », *Revue management et avenir*, n°25, vol. 5, p. 290-314.

NONAKA I. (1991), « The knowledge creating company », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 96-104.

NONAKA I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, n°1, p; 14-37.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck Université.

O

OBSERVATOIRE PROSPECTIF DES METIERS ET DES QUALIFICATIONS DU BTP, *Les métiers du BTP* [en ligne], [réf. du 2 août 2009], disponible sur : <www.metiers-btp.fr>.

O'DELL C., GRAYSON C. (1998), « If Only We KnewWhat We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices », *California Management Review*, n°40, vol. 3, p. 154-174.

OSTY F. (2003), *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes. .

OSTY F., DAHAN-SELTZER G. (2006), « Le pari du métier face à l'anomie », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°2, vol. 2, p. 91-106.

OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M. (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte.

P

PAILLÉ P., MUCCHIELLI A. (2005), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Collin.

PEILLON S., BOUCHER X., JAKUBOWICZ C. (2006), « Du concept de communauté à celui de « ba ». Le groupe comme dispositif d'innovation », *Revue française de gestion*, n°163, p. 73-90.

PERRET V., SÉVILLE M. (2004), « Fondements épistémologiques de la recherche », p. 13-33, in : THIETART R.A., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.

PESQUEUX Y. (2004), « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », *Cahiers de recherche, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation*, CNAM, n°6, septembre.

PESQUEUX Y. (2009), « Un modèle organisationnel en « confiance-coopération » », *Revue management et avenir*, vol. 1, n°21, p. 261-272.

PFEFFER J., SUTTON R.I. (1999), « Knowing What to Do is Not Enough – Turning Knowledge into Action », *California Management Review*, vol. 42, n°1, p. 83-108.

PFEFFER J., SUTTON R.I. (2003), « Le piège des beaux discours », p. 59-89, in : *Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le Management du savoir en pratique*, Paris, Editions d'Organisation.

PICQ T. (2008), « Comment développer des compétences collectives ? », p. 181-198, in : DUPUICH-RABASSE F., *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan.

PIOTET F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, Presses Universitaires de France.

POINT S., VOYNNET-FOURBOUL C. (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 2, n°4, p. 61-77.

POLANYI M. (1966), *The Tacit Dimension*, New York, Doubleday & Co.

POUQUERY D. (2001), « La connaissance, ce capital vivant », *Expansion Management Review*, 25 octobre – 7 novembre, p. 155.

POURTOIS J.P., DESMET H. (1988), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Liège, Mardaga.

PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), « The core competence corporation », *Harvard Business Review*, p. 79-91.

PRAX J.Y. (2005), *Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2nde génération*, Paris, Dunod.

PROT B. (2007), « Remettre le métier au travail : le style d'activité au travail », p. 17-32, in : MONTANDON C., TRINCAZ J., *Vieillir dans le métier*, Paris, Vuibert.

Q - R

RACINE Y. (2000), « Vers une alternance intégrée dans les politiques d'emploi des entreprises », *Développements*, n°21, janvier, p. 2-14.

RAY T., CLEGG S.R. (2007), « Can We Make Sense of Knowledge Management's Tangible Rainbow? A Radical Constructivist Alternative », *Prometheus*, vol. 25, p. 161-185.

REIX R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°105, p. 17-29.

RETOUR D., KROHMER C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », p. 149-183, in : DEFÉLIX C., KLARSFELD A., OIRY E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.

RETOUR D., PICQ T., DEFÉLIX C. (2009), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert.

ROME (1999), *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois*, Paris, La Documentation Française.

ROMELAER P. (2005), « L'entretien de recherche », p. 101-137, in : ROUSSEL P., WACHEUX F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck université.

ROUSSEAU J.J. (1969), *Emile, ou, De l'éducation*, Œuvres complètes, tome IV, Paris, Gallimard.

S

SABON G. (1994), *La formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage pour une intégration réussie des jeunes dans l'entreprise*, Paris, ESF Editeur.

SAINSAULIEU R. (1993), « La valeur travail », *Éducation permanente*, n°116, p. 159-172.

SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation. Organisation. Culture et développement*, Paris, Presses de la FNSP-Dalloz.

SAINSAULIEU R. (2003), « L'identité au travail », p. 686-692, in : ALLOUCHE J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

SAKS A.M., ASHFORT B.E. (1997), « Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition », *International Journal of Selection and Assessment*, janvier, vol. 5, n°1, p. 48-61.

SCOUARNEC A. (2000), *Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés : une analyse des effets sociaux*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen.

SCOUARNEC A. (2002), « Le devenir des métiers du Marketing : Evolution des savoirs requis des directeurs d'études », *Cahier ANDCP*, n° 66, juin, p. 7-23.

SCOUARNEC A. (2005), « Les métiers de l'environnement », p. 39-54, in : BOYER L., SCOUARNEC A., *L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques*, Colombelles, Editions EMS.

SCOUARNEC A. (2008a), « Penser le devenir des métiers et des compétences : plaidoyer pour une approche prospective en GRH », p. 131-149, in : DUPUICH-RABASSE F., *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan.

SCOUARNEC A. (2008b), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Revue management et avenir*, vol. 5, n°19, p. 171-186.

SCOUARNEC A., YANAT Z. (2003), « La prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante », *Congrès de l'AGRH*, Grenoble, 20-22 novembre, actes électroniques.

SEGRESTIN D. (1996), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

SEWELL A. (1983), *Gens de métier et révolution : le langage du travail et de l'Ancien Régime à 1848*, Paris, Aubier.

SIRE B. (1999), « Métier », p. 815-816, in : LE DUFF R., *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz.

SPENDER J.C. (1996), « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 45-62.

SZULANSKI G. (2000), « The Process of Knowledge Transfer : a Diachronic Analysis of Stickiness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n°1, p. 9-27.

T

TARONDEAU J.C. (2003), *Le management des savoirs*, Paris, Presses Universitaires de France.

THAMAIN J.L. (2009), « Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations », *Revue management et avenir*, vol. 5, n°25, p. 272-289.

THÉVENET M. (1999), « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, n°126, p. 10-11.

THIERRY D., SAURET C. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan.

TOURAINE A. (1966), *La condition ouvrière*, Paris, Editions du Seuil.

TOURMEN C. (2007), « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », *Santé publique*, n°19, p. 15-20.

TRICE H.M., BEYER J.M. (1984), « Studying organizational culture through rites and ceremonials », *Academy of Management Review*, n°9, vol. 4, p. 653-669.

TRILLAT D. (2004), « Trente ans d'emploi dans la construction », *Activité et emploi dans le BTP*, n°37, mars, p. 51-60.

TSOUKAS H. (2002*),* Do we really understand tacit knowledge ? [en ligne], *Knowledge Economy and Society Seminar, LSE Department of Information Systems*, [réf. du 15 septembre 2009]. Disponible sur < http://is2.lse.ac.uk/events/ESRCseminars/tsoukas.pdf>.

U - V

VEILLARD L. (2004), « Le tutorat à l'épreuve des spécificités sociales et techniques de l'entreprise », *Education permanente*, n°159, p. 117-138.

VON KROGH G., NONAKA I., NISHIGUCHI T. (1997), *Knowledge Creation: A Source of Value*, New York, Palgrave Macmillan.

VOYNNET-FOURBOUL C., FORASACCO C. (2008), « « Talent Mindset » ou comment développer les talents », p. 307-315, in : PERETTI J.M., *Tous talentueux*, Paris, Editions d'Organisation.

W

WACHEUX F. (1995), « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste », *Congrès de l'AGRH*, Poitiers, p. 127-135.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

WACHEUX F. (2005), « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », p. 11-30, in : ROUSSEL P., WACHEUX F.., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck Université.

WITTE (de) S. (1994), « La notion de compétence, problèmes d'approche », p. 23-38, in : MINET F., PARLIER M., DE WITTE S., *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan.

WITTORSKI R. (1996), « Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat », *Recherche et Formation*, n°22, p. 35-46.

WITTORSKI R. (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan.

WITTORSKI R. (2000), « La production de compétences collectives par et dans l'analyse des pratiques professionnelles », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 6, n°3-4, p. 75-102.

X - Y - Z

YIN R.K. (1994), *Applications of case study research*, Design and Methods, Applied social research method series, vol. 5, Leonard Bickman, Beverly Hills, sage.

YIN R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA, Sage.

ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaison.

ZARIFIAN P. (2004), *Le modèle de la compétence : Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Editions Liaison.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....15

PREMIÈRE PARTIE : LE MÉTIER ET SES PRATIQUES DE TRANSMISSION : CADRE CONCEPTUEL.....27

Chapitre 1 : Le concept de métier : hier, aujourd'hui et demain.....29

1.1. Le métier en perspective historique.....31
1.1.1. Les origines du mot "métier".....32
1.1.2. Les corporations.....33
1.1.2.1. Les corporations de l'Ancien Régime.....33
1.1.2.2. L'évolution de la notion de corporation.....35
1.1.3. L'évolution de l'organisation du travail.....36
1.1.4. La place du système de l'apprentissage.....38
1.2. Les acceptions du concept de métier.....39
1.2.1. La résurgence actuelle du concept de métier.....39
1.2.2. Délimitation générale du concept de métier.....41
1.2.3. Les trois dimensions du concept de métier.....43
1.2.3.1. Le métier individuel.....43
1.2.3.1.1. Métier individuel et reconnaissance.....44
1.2.3.1.2. Métier individuel et transmission.....44
1.2.3.1.3. Métier individuel et professionnalisation.....44
1.2.3.2. Le(s) métier(s) de l'entreprise.....45
1.2.3.3. Le métier sectoriel.....47
1.3. La terminologie du travail : les principaux concepts voisins du métier.....48
1.4. La prise en compte de la dimension temporelle.....51
1.4.1. La présentation des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines.....52
1.4.1.1. La gestion prévisionnelle des effectifs.....52
1.4.1.2. La gestion prévisionnelle des carrières.....53
1.4.1.3. La gestion prévisionnelle des emplois.....53
1.4.1.4. La gestion prévisionnelle des compétences.....53
1.4.2. Les limites des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines.....54
1.4.2.1. Un excès d'instrumentation.....54
1.4.2.2. Des pratiques orientées sur un niveau individuel.....54
1.4.2.3. Une vision à moyen terme.....54
1.4.3. La prospective des métiers.....55
1.4.3.1. L'approche prospective.....55
1.4.3.2. Les enjeux de la prospective des métiers.....56
1.4.3.3. Les observatoires des métiers.....58

Chapitre 2 : Du transfert intra-organisationnel de connaissances à la transmission du métier..61

2.1. De la donnée à la connaissance.....63
2.1.1. L'épistémologie de la connaissance : éléments de clarification conceptuelle.....64
2.1.1.1. L'épistémologie de la possession.....64
2.1.1.1.1. La donnée et l'information.....65
2.1.1.1.2. La compétence et la connaissance.....66
2.1.1.2. L'épistémologie de la pratique.....67
2.1.2. Le management des connaissances.....68
2.1.2.1. Le processus du management des connaissances.....68
2.1.2.2. Les approches du management des connaissances.....69

2.2. Le transfert intra-organisationnel de connaissances 70
2.2.1. Les étapes du processus de transfert intra-organisationnel de connaissances 71
2.2.2. La conversion de connaissances 72
2.2.3. Les modes de transfert intra-organisationnel de connaissances 73
2.2.4. Les facilitateurs du transfert intra-organisationnel de connaissances 74
2.3. La transmission du métier 75
2.3.1. Transmission ou transfert ? 76
2.3.2. Les modalités de la transmission du métier 76
2.3.2.1. Les enjeux de la transmission du métier 77
2.3.2.2. Les contextes des pratiques de transmission du métier 77
2.3.3. Le processus de transmission du métier 79
2.3.3.1. Les compétences nécessaires pour transmettre un métier 79
2.3.3.2. Le rôle de l'imitation dans la transmission du métier 79
2.3.3.3. Le rôle de l'observation dans la transmission du métier 80
2.3.3.4. Le rôle de l'expérience dans la transmission du métier 80
2.3.3.5. Les interactions entre l'individu et le collectif autour de la transmission du métier 81
2.4. Le tutorat comme pratique de transmission intra-organisationnelle du métier 81
2.4.1. L'intérêt pour le tutorat 82
2.4.1.1. Tutorat et contexte législatif et réglementaire 83
2.4.1.2. Tutorat et travail des seniors 83
2.4.1.3. Tutorat et branches professionnelles 84
2.4.2. Les principales dimensions du tutorat 84
2.4.3. Les enjeux du tutorat 86
2.4.4. Les différents modèles de tutorat 87
2.4.4.1. Le tutorat de qualification 88
2.4.4.2. Le tutorat d'intégration 88
2.4.4.3. Le tutorat d'insertion 89
2.4.4.4. Le tutorat d'adaptation 89
2.4.4.5. Le tutorat de mobilité 89
2.4.4.6. Le tutorat de transfert 90

Chapitre 3 : L'exploration empirique des pratiques de transmission du métier 93

3.1. L'étude de cas exploratoire 95
3.1.1. L'entreprise et son contexte d'évolution 95
3.1.1.1. Le secteur d'activité des travaux publics 95
3.1.1.2. Présentation de l'entreprise J 97
3.1.2. Le positionnement du chercheur 98
3.1.2.1. L'étude de cas : éléments de définition 98
3.1.2.2. L'observation participante 99
3.1.3. La collecte des données 100
3.1.3.1. Les données primaires 100
3.1.3.1.1. L'observation in situ 100
3.1.3.1.2. Les entretiens 102
3.1.3.2. Les données secondaires 103
3.1.3.2.1. Les données secondaires internes 103
3.1.3.2.2. Les données secondaires externes 105
3.1.4. Eléments de synthèse de l'étude de cas exploratoire 107
3.2. Les entretiens exploratoires 108
3.2.1. Structure de l'échantillon 109
3.2.2. Le déroulement des entretiens de la phase exploratoire 110
3.2.3. Eléments de synthèse de la série des entretiens exploratoires 111
3.3. L'analyse des données et la présentation des résultats de la phase exploratoire 114

3.3.1. L'analyse des données collectées....114
3.3.1.1. Une méthodologie de recherche qualitative....114
3.3.1.2. L'analyse thématique de contenu....114
3.3.1.3. Les diagrammes de causalité....115
3.3.2. Les résultats de la phase exploratoire....116
3.3.2.1. Le tutorat de qualification....116
3.3.2.2. Le tutorat d'intégration....119
3.3.2.3. Le tutorat d'insertion....123
3.3.2.4. Le tutorat d'adaptation....125
3.3.2.5. Le tutorat de mobilité....126
3.3.2.6. Le tutorat de transfert....128

Chapitre 4 : La prise en compte du métier et sa transmission....133

4.1. Le cadrage théorique de la recherche....135
4.1.1. Métier et compétence....136
4.1.1.1. L'articulation entre métier et compétence....137
4.1.1.2. L'activité collective....139
4.1.2. Transfert intra-organisationnel de connaissances et transmission du métier....141
4.1.2.1. Un excès d'instrumentation....142
4.1.2.2. Une relecture de l'articulation entre connaissance tacite et connaissance explicite....142
4.1.2.3. Un retour nécessaire sur l'acteur....144
4.1.3. L'anticipation des ressources humaines....145
4.1.3.1. Une nouvelle vision des dispositifs d'anticipation des ressources humaines....145
4.1.3.2. L'aspect qualitatif des dispositifs d'anticipation des ressources humaines....147
4.1.4. Synthèse du cadrage théorique de la recherche....147
4.2. La problématique et les questions de recherche....148

SECONDE PARTIE : LE MÉTIER ET SES PRATIQUES DE TRANSMISSION : APPROCHE EMPIRIQUE....155

Chapitre 5 : Méthodologie de la recherche et présentation du périmètre d'analyse....157

5.1. Méthodologie de la recherche....159
5.1.1. Le positionnement épistémologique de la recherche....159
5.1.2. Une démarche de recherche abductive, par exploration hybride....161
5.1.3. Stratégie d'accès au réel....162
5.1.3.1. L'approche qualitative....163
5.1.3.2. Le choix des études de cas....163
5.1.4. Collecte et analyse des données....167
5.1.4.1. L'accès aux terrains de recherche....168
5.1.4.1.1. L'association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France....168
5.1.4.1.2. La Société languedocienne de génie civil et de travaux publics....169
5.1.4.2. Outils de collecte des données....170
5.1.4.2.1. L'entretien....170
5.1.4.2.2. L'observation in situ....177
5.1.4.2.3. Le recueil de documents écrits....180
5.1.4.3. Analyse des données collectées....182
5.1.4.3.1. L'analyse de contenu thématique....182
5.1.4.3.2. L'utilisation du logiciel Nvivo8....186
5.1.5. Fiabilité et validité de la recherche....189
5.1.5.1. Fiabilité de la recherche....189
5.1.5.2. Validité de la recherche....190

5.1.6. Eléments de synthèse : méthodologie de la recherche 191
5.2. Présentation du périmètre d'analyse 194
5.2.1. Présentation du secteur d'activité du BTP 194
5.2.1.1. L'importance du secteur d'activité : deux branches qui coexistent 195
5.2.1.2. Une activité fortement cyclique 196
5.2.1.3. La population salariale du BTP 197
5.2.2. Le contexte actuel d'évolution des entreprises du secteur du BTP 197
5.2.2.1. La nécessaire prise en compte du développement durable 198
5.2.2.2. Le vieillissement de la population salariale 199
5.2.2.3. L'évolution du niveau d'activité 201
5.2.3. Les principaux métiers dans les entreprises du secteur du BTP 202
5.2.4. Les acteurs et structures de la formation dans le secteur du BTP 203
5.2.4.1. Les centres de formation des apprentis (CFA) 203
5.2.4.2. L'enseignement professionnel 204
5.2.4.3. L'enseignement supérieur 205
5.2.4.4. La formation continue 205

Chapitre 6 : Présentation des études de cas 209

6.1. L'Association ouvrière des compagnons du Devoir du tour de France (AOCDTF) 211
6.1.1. Les compagnonnages : historique et définition 212
6.1.1.1. Eléments de compréhension historique 212
6.1.1.2. Eléments de définition 213
6.1.2. Les compagnonnages modernes français 213
6.1.2.1. L'Union compagnonnique des compagnons du tour de France des Devoirs Unis (UC) 214
6.1.2.2. La Fédération compagnonnique des métiers du bâtiment (FCMB) 214
6.1.2.3. L'Association ouvrière des compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF) 215
6.1.2.4. L'Ordre des compagnons du Minorange 216
6.1.3. Les principales caractéristiques de l'AOCDTF 218
6.1.3.1. Effectifs présents à l'AOCDTF 218
6.1.3.2. Les métiers présents à l'AOCDTF 219
6.1.3.3. Le système de formation de l'AOCDTF : la formation tout au long de la vie 220
6.1.3.3.1. La formation initiale en apprentissage 221
6.1.3.3.2. Le perfectionnement à un métier 221
6.1.3.3.3. La formation continue 227
6.1.3.3.4. La sédentarisation du compagnon 228
6.1.4. La structure organisationnelle de l'AOCDTF 228
6.1.4.1. La gouvernance de l'AOCDTF 228
6.1.4.2. Le Collège des Métiers 229
6.1.4.3. Les instituts des métiers 231
6.1.4.4. Les pôles multi-compétences 233
6.1.4.5. Les maisons des compagnons et les Provinces 233
6.1.5. Les évolutions récentes de l'AOCDTF 236
6.1.5.1. La mixité dans le compagnonnage du Devoir 236
6.1.5.2. La place donnée aux diplômes 237
6.1.6. Présentation de l'étude de cas de l'AOCDTF : éléments de synthèse 238
6.2. La Société languedocienne de génie civil et de travaux publics (Solatrag) 240
6.2.1. Les principales caractéristiques de la Solatrag 240
6.2.1.1. Les métiers de l'entreprise 241
6.2.1.2. Les ressources humaines de l'entreprise 242
6.2.1.3. La politique sociale de l'entreprise 245
6.2.1.3.1. La formation interne 246

6.2.1.3.2. La formation en alternance 247
6.2.1.3.3. La transmission intergénérationnelle 248
6.2.1.3.4. La stratégie de l'entreprise 250
6.2.2. La structure organisationnelle de la Solatrag 251
6.2.2.1. La structure juridique de la Solatrag 251
6.2.2.2. Le profil de l'entrepreneur 252
6.2.3. L'évolution récente de la Solatrag 252
6.2.4. Présentation de l'étude de cas de la Solatrag : éléments de synthèse 253

Chapitre 7 : Analyse et discussion des résultats des études de cas 257

7.1. Analyse des résultats des études de cas 258
7.1.1. La formation 261
7.1.1.1. Formation et métier individuel 262
7.1.1.1.1. Le sens du métier 262
7.1.1.1.2. L'accompagnement des évolutions des métiers 262
7.1.1.1.3. La dimension identitaire du métier 264
7.1.1.1.4. Le voyage 265
7.1.1.1.5. L'expérience et la transmission 265
7.1.1.1.6. L'imitation et la transmission 266
7.1.1.2. Formation et métier collectif 267
7.1.1.2.1. La création de référentiels de formation 267
7.1.1.2.2. La responsabilisation et la confiance 267
7.1.1.3. Synthèse de la méta-catégorie "formation" 269
7.1.2. La mémoire 270
7.1.2.1. Mémoire et métier individuel 272
7.1.2.1.1. La transmission des métiers : entre oral et écrit 272
7.1.2.1.2. Le compagnonnage du Devoir : entre tradition et modernité 273
7.1.2.2. Mémoire et métier collectif 274
7.1.2.2.1. La culture et le patrimoine des métiers 274
7.1.2.2.2. La culture d'entreprise 275
7.1.2.2.3. La mémoire collective 275
7.1.2.3. Synthèse de la méta-catégorie "mémoire" 276
7.1.3. La recherche 277
7.1.3.1. Recherche et métier individuel 278
7.1.3.2. Recherche et métier collectif 279
7.1.3.3. Synthèse de la méta-catégorie "recherche" 280
7.1.4. La rencontre 282
7.1.4.1. Rencontre et métier individuel 283
7.1.4.2. Rencontre et métier collectif 284
7.1.4.3. Synthèse de la méta-catégorie "rencontre" 287
7.1.5. Eléments de synthèse 289
7.2. Discussion des résultats des études de cas 291
7.2.1. La transmission du métier : réflexions générales 292
7.2.2. La question de la gestion des pratiques de transmission du métier 293

Conclusion générale 299

Bibliographie 311

Table des matières 330

Liste des tableaux 335

Liste des figures 338

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX DU CHAPITRE 1

Tableau 1.1 : Synthèse des définitions du concept de métier. 42
Tableau 1.2 : Le positionnement du métier par rapport à ses principaux concepts voisins. 49
Tableau 1.3 : Logiques de changement et démarches d'anticipation. 56

TABLEAUX DU CHAPITRE 2

Tableau 2.1 : Les quatre dimensions du learning mix 69
Tableau 2.2 : Les modes de conversion de connaissances dans le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997). 72
Tableau 2.3 : Tutorat, coaching, mentorat : points de rapprochement et de différenciation. 86

TABLEAUX DU CHAPITRE 3

Tableau 3.1 : L'observation *in situ* des différents acteurs de la pratique tutorale au sein de l'*entreprise J.* 101
Tableau 3.2 : Les entretiens de l'étude de cas exploratoire. 102
Tableau 3.3 : Les thèmes de travail de l'action de formation *« construire l'avenir de l'entreprise J »*. 104
Tableau 3.4 : Liste des entretiens exploratoires. 109
Tableau 3.5 : Explication de la codification des entretiens exploratoires. 110
Tableau 3.6 : Synthèse de la série des entretiens exploratoires. 112

TABLEAUX DU CHAPITRE 4

Tableau 4.1 : Les indicateurs concernant le travail collectif. 140

TABLEAUX DU CHAPITRE 5

Tableau 5.1 : Les impératifs des recherches qualitatives. 163
Tableau 5.2 : Les différents types d'études de cas. 164

Tableau 5.3 : Structure de l'échantillon des entretiens à l'AOCDTF en fonction du statut de la personne interviewée. 173
Tableau 5.4 : Structure de l'échantillon des entretiens à l'AOCDTF en fonction du métier de la personne interviewée. 174
Tableau 5.5 : Explication de la codification des entretiens à l'AOCDTF. 174
Tableau 5.6 : Synthèse des entretiens effectués à l'AOCDTF. 175
Tableau 5.7 : Structure de l'échantillon des entretiens à la Solatrag en fonction de l'activité de la personne interviewée. 175
Tableau 5.8 : Explication de la codification des entretiens à la Solatrag. 176
Tableau 5.9 : Synthèse des entretiens effectués à la Solatrag. 176
Tableau 5.10 : Explication de la codification des observations effectuées. 178
Tableau 5.11 : Explication de la codification des documents écrits collectés à l'AOCDTF. 180
Tableau 5.12 : Explication de la codification des documents écrits collectés à la Solatrag. . 181
Tableau 5.13 : Bilan de la collecte de données de la phase intensive et de la phase de validité de la recherche. 182
Tableau 5.14 : Le dictionnaire des thèmes simplifié. 185
Tableau 5.15 : L'analyse verticale et horizontale des données collectées. 186
Tableau 5.16 : Les critères de fiabilité de la recherche. 190
Tableau 5.17 : Les critères de validité de la recherche. 191
Tableau 5.18 : La méthodologie mise en œuvre pour la phase intensive de la recherche. 192
Tableau 5.19 : L'activité des entreprises du bâtiment et des travaux publics en 2007. 195
Tableau 5.20 : L'évolution de l'activité du BTP, en France, depuis 1974. 196
Tableau 5.21 : Répartition des âges par catégorie professionnelle dans le bâtiment en 2007. 199
Tableau 5.22 : Répartition des âges par catégorie professionnelle dans les travaux publics en 2007. 200
Tableau 5.23 : Les activités du bâtiment et des travaux publics et leurs métiers. 202
Tableau 5.24 : Les chiffres clés de la formation continue dans le secteur du BTP en 2007. . 206

TABLEAUX DU CHAPITRE 6

Tableau 6.1 : Les trois premiers pôles multi-compétences de l'AOCDTF. 233
Tableau 6.2 : Présentation des éléments de synthèse du terrain de recherche de l'AOCDTF. 239

Tableau 6.3 : L'évolution des effectifs de la Solatrag entre 2006 et 2008. 243
Tableau 6.4 : L'implantation géographique et stratégique de la Solatrag. 250
Tableau 6.5 : Présentation des éléments de synthèse du terrain de recherche de la Solatrag. 254

TABLEAUX DU CHAPITRE 7

Tableau 7.1 : Matrice de codage des études de cas intensive et de validité. 260
Tableau 7.2 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "formation". 261
Tableau 7.3 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "mémoire". 272
Tableau 7.4 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "recherche". 277
Tableau 7.5 : Recherche et devenir du métier collectif. 282
Tableau 7.6 : Matrice de codage pour la méta-catégorie "rencontre". 282
Tableau 7.7 : Synthèse de l'analyse des résultats des études de cas. 290
Tableau 7.8 : Définitions de la notion de système. 294

LISTE DES FIGURES

FIGURES DU CHAPITRE 1

Figure 1.1 : Positionnement du chapitre 1 dans la thèse. 29
Figure 1.2 : Plan du chapitre 1. 31

FIGURES DU CHAPITRE 2

Figure 2.1 : Positionnement du chapitre 2 dans la thèse. 61
Figure 2.2 : Plan du chapitre 2. 63
Figure 2.3 : La chaîne de transformation de la connaissance. 65
Figure 2.4 : Construction dynamique de la connaissance. 65
Figure 2.5 : Les étapes du processus de transfert. 71

FIGURES DU CHAPITRE 3

Figure 3.1 : Positionnement du chapitre 3 dans la thèse. 93
Figure 3.2 : Plan du chapitre 3. 94
Figure 3.3 : Les trois phases de l'étude empirique. 95
Figure 3.4 : Synthèse des caractéristiques de la période d'observation participante. 108
Figure 3.5 : Les étapes de la phase exploratoire. 113
Figure 3.6 : Le diagramme de causalité du tutorat de qualification. 117
Figure 3.7 : Le diagramme de causalité du tutorat d'intégration. 120
Figure 3.8 : Le diagramme de causalité du tutorat d'insertion. 123
Figure 3.9 : Le diagramme de causalité du tutorat d'adaptation. 125
Figure 3.10 : Le diagramme de causalité du tutorat de mobilité. 127
Figure 3.11 : Le diagramme de causalité du tutorat de transfert. 129

FIGURES DU CHAPITRE 4

Figure 4.1 : Positionnement du chapitre 4 dans la thèse. 133
Figure 4.2 : Plan du chapitre 4. 134
Figure 4.3 : Le cadrage théorique de la thèse. 136

Figure 4.4 : Les compétences : quatre niveaux, sept types différents. 138
Figure 4.5 : L'articulation entre métier et compétence. 139
Figure 4.6 : Grille de leture de l'anticipation par les concepts de prévision et de prospective. 146

FIGURES DU CHAPITRE 5

Figure 5.1 : Positionnement du chapitre 5 dans la thèse. 157
Figure 5.2 : Plan du chapitre 5. 158
Figure 5.3 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique. 162
Figure 5.4 : Les trois études de cas de la recherche et leurs niveaux d'analyse. 166
Figure 5.5 : Différents niveaux d'inférence pour la formation des catégories. 184
Figure 5.6 : Le principe de déstructuration – restructuration. 188
Figure 5.7 : Les étapes de la phase intensive et de la phase de validité de l'étude empirique. 193
Figure 5.8 : La structure de la population salariale du BTP en fonction du métier exercé en 2007. 197

FIGURES DU CHAPITRE 6

Figure 6.1 : Positionnement du chapitre 6 dans la thèse. 209
Figure 6.2 : Plan du chapitre 6. 210
Figure 6.3 : Les trois types d'actions de formation menées par l'AOCDTF. 220
Figure 6.4 : Les deux étapes clés du tour de France d'un compagnon du Devoir. 225
Figure 6.5 : Les métiers de la Solatrag. 241
Figure 6.6 : La pyramide des âges des salariés de la Solatrag au 31 décembre 2008. 245
Figure 6.7 : La politique de formation interne de la Solatrag. 247

FIGURES DU CHAPITRE 7

Figure 7.1 : Positionnement du chapitre 7 dans la thèse. 257
Figure 7.2 : Plan du chapitre 7. 258
Figure 7.3 : La formation, la mémoire, la recherche et la rencontre. 259
Figure 7.4 : Synthèse de la méta-catégorie "formation". 270

Figure 7.5 : Les caractéristiques fondamentales des pratiques de transmission du métier individuel..... 271
Figure 7.6 : Synthèse de la méta-catégorie "mémoire". 276
Figure 7.7 : La construction du métier collectif et ses différentes composantes. 277
Figure 7.8 : Synthèse de la méta-catégorie "recherche". 281
Figure 7.9 : Synthèse de la méta-catégorie "rencontre". 288
Figure 7.10 : Les facilitateurs de la transmission du métier..... 289

UNIVERSITÉ FRANÇOIS - RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE TOURAINE

(CERMAT – E.A. 2109)

THÈSE présentée par

Annabelle HULIN

soutenue publiquement le 27 avril 2010

pour obtenir le grade de **Docteur de l'Université François – Rabelais de Tours**

en Sciences de gestion

LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DU MÉTIER : DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF

UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE

Annexes

THÈSE dirigée par :

Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours

RAPPORTEURS :

Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Madame SCOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

---

JURY :

Madame ABRAHAM Jocelyne	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur BOURNOIS Frank	Professeur, Université Panthéon-Assas, Paris II
Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Monsieur RETOUR Didier	Professeur, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble
Madame SOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

UNIVERSITÉ FRANÇOIS - RABELAIS DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DE TOURAINE

(CERMAT – E.A. 2109)

THÈSE présentée par

Annabelle HULIN

soutenue publiquement le 27 avril 2010

pour obtenir le grade de **Docteur de l'Université François – Rabelais de Tours**

en Sciences de gestion

LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DU MÉTIER : DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF

UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE

Annexes

THÈSE dirigée par :

Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours

RAPPORTEURS :

Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Madame SCOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

---

JURY :

Madame ABRAHAM Jocelyne	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur BOURNOIS Frank	Professeur, Université Panthéon-Assas, Paris II
Monsieur BRILLET Franck	Maître de conférences HDR, Université François-Rabelais, Tours
Monsieur DETCHESSAHAR Mathieu	Professeur, Université de Nantes
Monsieur RETOUR Didier	Professeur, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble
Madame SOUARNEC Aline	Professeur, Université de Caen Basse-Normandie

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Annexes

Les annexes présentées dans ce document apportent des éléments d'explications supplémentaires par rapport aux trois phases de l'étude empirique : l'étude de cas exploratoire (entreprise J), l'étude de cas intensive (association des compagnons du Devoir) et l'étude de cas de validité (Solatrag).

ANNEXE 1 – COLLECTE DES DONNÉES – ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE 11

Annexe 1.1 - Guide d'entretien exploratoire 12

Annexe 1.2 – Liste des articles du journal interne de l'*entreprise J* utilisés 14

Annexe 1.3 – Liste des articles de la revue de presse professionnelle 16

Annexe 1.4 – Liste des plaquettes et documentations 18

Annexe 1.5 – Exemple de retranscription d'un entretien exploratoire 19

ANNEXE 2 – PRÉSENTATION AOCDTF 33

Annexe 2.1 – Glossaire 34

Annexe 2.2 - Les étapes du parcours de formation compagnonnique 38

Annexe 2.3 – La Règle des compagnons du Devoir (extraits) 39

Annexe 2.4 – Les métiers des compagnons du Devoir 42

Annexe 2.5 – Les principales maisons et campagnes des compagnons du Devoir 44

Annexe 2.6 – Les provinces de l'AOCDTF 45

Annexe 2.7 – Les effectifs des CFA des compagnons du Devoir 47

Annexe 2.8 – Les effectifs du tour de France des compagnons du Devoir 48

Annexe 2.9 – L'organigramme fonctionnel du personnel de la Région Centre 49

ANNEXE 3 – LE CADRE JURIDIQUE DE FONCTIONNEMENT DE L'AOCDTF ... 51

Annexe 3.1 – Les statuts de l'AOCDTF (extraits) 52

Annexe 3.2 – Le règlement intérieur de l'AOCDTF 59

ANNEXE 4 - COLLECTE DES DONNÉES – ÉTUDE INTENSIVE, AOCDTF 109
Annexe 4.1 - Guide d'entretien AOCDTF 110
Annexe 4.2 - Liste des entretiens effectués à l'AOCDTF 112
Annexe 4.3 - Exemple de retranscription d'entretien AOCDTF 113
Annexe 4.4 – Liste des données d'observations – AOCDTF 125
Annexe 4.5 – Extraits du journal de bord du chercheur – AOCDTF 126
Annexe 4.6 - Liste des documents écrits collectés – AOCDTF 128

ANNEXE 5 – PRÉSENTATION SOLATRAG 131
Annexe 5.1 – Répertoire des compétences 132
Annexe 5.2 – Organigramme de la Solatrag 134

ANNEXE 6 – COLLECTE DES DONNÉES – ÉTUDE DE VALIDITÉ, SOLATRAG 135
Annexe 6.1 - Guide d'entretien Solatrag 136
Annexe 6.2 - Liste des entretiens effectués à la Solatrag 138
Annexe 6.3 – Exemple de retranscription d'entretien Solatrag 139
Annexe 6.4 – Liste des données d'observations – Solatrag 148
Annexe 6.5 – Extraits du journal de bord du chercheur – Solatrag 149
Annexe 6.6 - Liste des documents écrits collectés – Solatrag 151

ANNEXE 7 – TRAITEMENT DES DONNÉES 153
Annexe 7.1 – Le dictionnaire des thèmes 154
Annexe 7.2 – Le dictionnaire des thèmes illustrés 158
Annexe 7.3 - Exemple de codage d'un entretien 162
Annexe 7.4 - Ensemble des verbatim correspondant à un thème 163
Annexe 7.5 - Matrice de codage 167

Annexe 1 – Collecte des données – étude de cas exploratoire

Annexe 1.1 – Guide d'entretien exploratoire.

Annexe 1.2 – Liste des articles du journal interne de l'*entreprise J* utilisés.

Annexe 1.3 – Liste des articles de la revue de presse professionnelle.

Annexe 1.4 – Liste des plaquettes et documentations.

Annexe 1.5 – Exemple de retranscription d'un entretien exploratoire.

Annexe 1.1 - Guide d'entretien exploratoire

Remarques introductives :
- ✓ *Remerciements pour l'entretien accordé.*
- ✓ *Présentation personnelle.*
- ✓ *Présentation du travail de thèse et des conditions de son déroulement.*
- ✓ *Déroulement de l'entretien – demande d'accord pour l'enregistrement de l'entretien – garantie d'anonymat de l'entretien.*
- ✓ *Assurance de la possibilité de prendre connaissance des résultats de l'étude.*

THÈMES	SOUS THÈMES	RELANCES
1. Les raisons de la transmission des connaissances	1.1. Le contexte de l'organisation	- Les besoins de main d'œuvre, - Le taux de turn over.
	1.2. La politique stratégique de l'organisation	- Les principales orientations, - Les projets à venir.
	1.3. La politique RH de l'organisation	- Les compétences clés, - La volatilité des connaissances
	1.4. Le capital de connaissances de l'organisation	- La mémoire de l'organisation, - La valeur accordée aux connaissances, - Les types de connaissances.
	1.5. La gestion des âges	- Les relations intergénérationnelles, - Le travail des seniors.
2. La mise en place de la transmission des connaissances	2.1. Les conditions nécessaires à la mise en place de la transmission des connaissances	- Au niveau individuel, - Au niveau collectif, - Au niveau organisationnel.
	2.2. Les différents outils et pratiques de la transmission des connaissances	- Outils informatiques, - Aspects humains, - Parrainage, - Tutorat, - Coaching…
	2.3. Les différents intervenants et acteurs dans la mise en place de pratiques et outils de transmission des connaissances	- Acteurs formalisés, - Acteurs non formalisés, - Valorisation, - Implication et motivation.

	2.4 Le rôle joué par le management	- Les styles de management, - Le rôle de l'encadrement.
	2.5 Le rôle joué par la culture d'entreprise	- L'histoire, - Les habitudes, - Les valeurs.
3. Les effets/ conséquences de la transmission des connaissances	3.1. La motivation / La fidélisation / L'implication du personnel	
	3.2. Le recrutement, l'accueil et l'intégration	
	3.3. L'aspect économique et financier	- Les conséquences économiques et financières de la transmission des connaissances.
	3.4. L'organisation du travail/ le collectif de travail	
	3.5. Le développement des compétences	- Niveau individuel, - Niveau collectif, - Niveau organisationnel.
	3.6. La culture d'entreprise	- Sentiment d'appartenance, - Intégration des valeurs et des normes.

<u>À demander en fin d'entretien</u> :

- *Possibilités de cooptation,*
- *Plaquettes, documentations, ouvrages.*

Annexe 1.2 – Liste des articles du journal interne de l'*entreprise J* utilisés

La triangulation des données collectées à l'entreprise J a pu s'opérer grâce à l'utilisation de données secondaires telles que les articles du journal interne de l'entreprise.

Date	Titre
Avril 1997	La certification ISO 9002
Juin 1997	Les conditions du succès : la communication
Juin 1997	L'accueil des stagiaires
Juillet 1997	Le travail en juillet - août
Octobre 1997	Formation continue - ressources humaines : les problèmes de dos
Novembre 1997	Editorial : l'intégration des nouveaux
Décembre 1997	Editorial : l'ensemble de l'activité génie civil et travaux publics
Décembre 1997	Action préventive : les intempéries
Janvier 1998	Formation continue - ressources humaines : l'exercice physique
Mars 1998	L'audit AFAQ
Avril 1998	35 heures
Mai 1998	Formation des chefs de chantier – gestes et postures
Juin 1998	Gestion des ressources humaines : les formations pour les moins de 26 ans
Juillet 1998	Changer les habitudes (seulement les mauvaises)
Septembre 1998	C'est la rentrée : le plan de formation !!
Octobre 1998	L'avenir de l'entreprise
Novembre 1998	La mise en place du comité d'entreprise
Janvier 1999	Les principaux événements passés et les actions à venir
Février 1999	Les axes stratégiques
Mars 1999	L'anticipation 35 heures
Avril 1999	La polyvalence et le taux d'absentéisme
Mai 1999	Agir plutôt que subir
Juillet 1999	La planification sur l'année
Octobre 1999	Soirée de la qualification
Novembre 1999	Un salaire basé sur les compétences
Février 2000	Editorial : la gestion des ressources humaines
Mars 2000	La sécurité
Juillet 2000	Le travail en été
Septembre 2000	La sécurité
Octobre 2000	La planification sur l'année
Janvier 2001	Les intempéries
Avril 2001	Agir plutôt que subir
Mai 2001	Le plan de formation
Septembre 2001	Apprentissage
Décembre 2001	La mobilisation du personnel
Février 2002	La sécurité de tous
Mars 2002	Formation continue – ressources humaines
Juin 2002	Apprentissage

Juillet 2002	Le travail en été
Septembre 2002	La communication
Novembre 2002	La certification
Janvier 2003	Editorial : la gestion des ressources humaines
Février 2003	La gestion des compétences
Mars 2003	Les principaux événements passés et les actions à venir
Juin 2003	Les entretiens annuels
Janvier 2004	Les intempéries
Mars 2004	Le tutorat
Septembre 2004	Formation continue – ressources humaines
Février 2005	La mobilisation du personnel
Avril 2005	Le renouvellement de la certification
Septembre 2005	Apprentissage
Décembre 2005	Construire l'avenir de l'entreprise J
Mars 2006	Construire l'avenir de l'entreprise J

Annexe 1.3 – Liste des articles de la revue de presse professionnelle

Lors de l'étude de cas exploratoire, des données secondaires externes à l'entreprise ont également pu être collectées. Il s'agit notamment d'articles de la presse professionnelle.

Titre	Auteur(s)	Revue	Année	Numéro, page(s)
Du bonheur d'être un tuteur	MAS I.	L'Expansion	1997	3 avril
Les atouts de la formation sur chantier	N'HAUX E. LE ROUX D.	Le Moniteur du BTP	1999	N°4983, Mai, p. 37-48
Le tutorat, la clef d'une intégration réussie	DE JACQUELOT	Le Moniteur du BTP	2001	Février, p. 94-95
Les nouvelles formes d'accompagnement de la formation	DESLANDES C.	Actualité de la formation permanente	2001	N°171, Mars-avril
L'apprentissage, un antidote aux difficultés d'embauche	DE JACQUELOT	Le Moniteur du BTP	2001	Avril, p. 90-92
L'Europe veut encourager les jeunes dans la construction		Le Moniteur du BTP	2002	Octobre
Un nouveau paternalisme qui fait ses preuves	STEINMANN C.	Les Echos	2003	N°190, 1er avril, p. 71
« Maître de stage » au CFA des Compagnons du devoir du tour de France	MALICOT A., REISSIER P.	Actualité de la formation permanente	2004	N°188, Janvier-février
Gérer ses équipes : trouver l'équilibre entre le management des hommes et l'attention à leur vie personnelle	AUBE C.	Les Echos	2004	N°199, 1er février, p. 54
Un cas exemplaire de gestion des compétences dans le BTP	AREZKI S. BROSSIER J.C.	Personnel	2004	N°450, Juin p. 40-42
Ces PME qui parient sur la formation		Le Moniteur du BTP	2004	Juin, p. 76-81
Le patronat du BTP propose un accord sur la formation professionnelle		Le Moniteur du BTP	2004	Juillet
Richelmi à la recherche de jeunes talents du BTP		Le Moniteur du BTP	2005	N°5282, Février, p. 42
Premiers contrats de professionnalisation	BOENGKIH M.	Entreprises formation	2005	N°148, Mars-Avril
Charte de l'apprentissage		Le Moniteur du BTP	2005	N°5299, Juin, p. 479
Contrats de professionnalisation : intégrer des jeunes dans le BTP		Le Moniteur du BTP	2005	N°5300, Juin, p. 96

Formation professionnelle tout au long de la vie dans les entreprises du BTP		Le Moniteur du BTP	2005	N°5310, Septembre, p. 338
Développer l'apprentissage dans le BTP		Le Moniteur du BTP	2005	N°5313, Septembre, p. 414
Formation professionnelle tout au long de la vie		Le Moniteur du BTP	2005	N°5314, Septembre, p. 427
Je suis optimiste sur la capacité des TP à recruter des jeunes	DELOHEN P.	Le Moniteur du BTP	2005	Septembre
Les relations intergénérationnelles : comment agir sur elles ?	CHARBONNIER O.	Personnel	2005	N°464, Novembre, p. 44-45
Les entreprises embauchent des seniors		Le Moniteur du BTP	2005	N°5321, Novembre, p. 108
L'apprentissage à 14 ans est-il un problème de maturité ?	DEFAWE P.	Le Moniteur du BTP	2005	Décembre
Esigelec œuvre pour l'intégration de jeunes défavorisés		Le Moniteur du BTP	2006	N°5338, Mars, p. 95
Les travaux publics mobilisés pour la qualification des jeunes	LEPEYTRE J.	Le quotidien de la formation	2006	N°405, Mars
Former les nouveaux embauchés		Le Moniteur du BTP	2006	N° 5352, Juin, p. 119
De nouvelles perspectives pour le tutorat en entreprise	GRANDIN P.	Inffo Flash	2006	N°683, Juillet
Action de formation et prestations entrant dans le champ de la formation professionnelle continue		Le Moniteur du BTP	2006	N°5375, Novembre, p. 22

Annexe 1.4 – Liste des plaquettes et documentations

Le tableau ci-dessous présente les documents externes intégrés dans l'analyse des données de l'étude de cas exploratoire.

TITRES	ÉDITEURS
La démarche compétences : pourquoi et comment la mettre en place dans les entreprises du bâtiment.	Fédération Française du Bâtiment (FFB)
Les réseaux. Par nature.	Fédération des Entreprises de Travaux de Canalisations
Des métiers utiles pour vous, essentiels à tous.	Fédération Nationale des Travaux Publics (FBTP)
Le tutorat : y avez-vous pensé ?	Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP)
Les métiers constructeurs de routes : choisissez et passez par la case réussite.	Union des Syndicats de l'Industrie Routière Française (USIRF)

Annexe 1.5 – Exemple de retranscription d'un entretien exploratoire

Date : 10 janvier 2007

Entretien : EXP*CHU4

Lieu de l'entretien : Centre Hospitalier Universitaire de Tours

AH : Présentation du chercheur et des conditions de la recherche effectuée

AH : Le directeur des ressources humaines, avec lequel j'étais en contact, m'a parlé de votre expérience dans l'intégration des jeunes professionnels soignants en psychiatrie et c'est sur ce point que je souhaiterais orienter notre entretien

EXP*CHU4 : Ok donc moi je suis directeur des soins en psychiatrie du CHU. De formation, je suis infirmier en psychiatrie et donc je gère les services de psychiatrie du CHU.

Alors peut être pour qu'on se mette vraiment dans le cœur du sujet. Historiquement il y avait deux filières de formation « infirmière » :

- les infirmiers dits diplômés d'état, qui travaillaient, on va dire, essentiellement dans les services dits de soins généraux, médecine, chirurgie, obstétrique, des choses comme ça mais ils pouvaient aussi travailler en psychiatrie s'ils le souhaitaient. Rarement ils le faisaient mais ils le pouvaient réglementairement ;
- et puis y'avait des formations parallèles qui étaient la formation des infirmiers de secteur psychiatrique qui se faisait dans des centres de formation à part, spécifiques, qui délivraient un diplôme, qui n'était pas un diplôme dit d'état, qui était un diplôme qui était délivré par la région. Un recrutement national et un diplôme délivré par le ministère de la santé puis par la région. Les diplômes d'infirmiers psy c'était également la même chose mais ils n'avaient pas un diplôme de reconnaissance nationale

Ca marchait comme ça sur deux rails très parallèles pendant des années, on va dire depuis 1920 quelque chose comme ça, puis un premier rapprochement dans les années 79 très précisément, une refonte du diplôme.

La première année de formation, le contenu de la première année de formation du diplôme d'état et du diplôme d'infirmier de secteur psychiatrique sera identique, il ne s'agit pas de rapprocher les deux formations mais le contenu du programme était identique.

Dans les faits, y'avait un espèce de rapprochement dans les rails et puis autre réforme en 92 où on a mis fin à cette formation spécifique de psychiatrie. On a dit il n'y aura plus qu'une formation unique d'infirmier diplômé d'état dite formation polyvalente qui permettra de travailler partout que ce soit en médecine chirurgicale ou en psychiatrie, donc fin de la formation spécifique en 1992.

Les premiers infirmiers ont été formés donc à partir de 92. Formation en trois ans donc sont sortis sur le marché de l'emploi en 95 donc on est en 2006 avec 11 ans de recul par rapport à ce nouveau cursus de formation qui, quand il est dans les services de psychiatrie actuellement, on est à peu près, au bout de dix ans, 50% d'infirmiers qui sont issus de l'ancien diplôme donc plutôt des vieux infirmiers, et 50% d'infirmiers diplômés d'état qui sont plutôt des

jeunes infirmiers. C'est à peu près la photographie des services de psychiatrie à Tours ou ailleurs partout ailleurs en France.

Alors qu'est-ce qui a fondamentalement changé dans cette nouvelle formation par rapport à la formation précédente ? C'est pas tant le contenu théorique mais ils sont surtout revenus sur le temps de stage.

Grosso modo sur l'ancien diplôme il devait y avoir de mémoire, j'ai été formateur à l'époque, il devait y avoir 2000 heures, 2400 heures de stage dont je crois 1850 ou 2000 heures de stage en psychiatrie. Dans la nouvelle formation, il y a toujours à peu près 2000 heures de stage mais dont 237 heures ce qui veut dire que les connaissances théoriques sont là mais les connaissances pratiques ne sont pas là.

Ca aboutit à quoi ? Déjà à des jeunes professionnels qui ont déjà du mal à se positionner dans leurs relations avec le patient. On va pas commencer à rentrer dans les particularités du soin en psychiatrie, mais vous devez bien vous en douter un petit peu, mais soigner une fracture de la hanche et soigner un patient psychotique c'est pas la même chose.

Un acte opératoire ça s'apprend, y'a une technique, un protocole, qu'on pose une prothèse de hanche à Tours ou à Marseille ou que ça soit chez madame un tel ou monsieur un tel, hors mis l'âge et la charge pondérale qui vont peut être différer, le restant c'est exactement pareil. Soigner monsieur x de 25 ans ou madame y de 48 ans, tous les deux schizophrènes, ce sera plutôt différent et il y aura autant de cas. Ce sera toujours différent.

Donc c'est pas tant les outils appris à l'école qui aident à soigner réellement, à prendre en charge leur entrée en relation avec un patient mais plutôt l'expérience que l'on a de la relation avec différents patients. A chaque fois c'est différent donc l'apprentissage, le savoir s'acquiert essentiellement par l'expérience et non pas par la connaissance.

Mais après y'a des patients dits schizophrènes, si vous prenez un bouquin, vous avez les bouquins de sémiologie, un patient schizophrène est quelqu'un qui la plupart du temps délire, a des hallucinations qui sont plutôt comme ceci cela, il y a des fois vous retrouvez pas ça dans les faits et pourtant il est complètement dissocié, il a une altération de l'appréhension de la réalité mais il délire pas comme vous pouvez le voir dans certains livres, et pourtant il est schizophrène. Bon mais c'est ce qu'on a appris mais on le retrouve pas comme ça d'une manière livresque.

Donc on va dire que le mode d'entrée en relation, ce qui est soignant en psychiatrie, c'est plutôt soit en tant qu'individu, c'est-à-dire ma relation à l'autre, c'est ça qui va être soignant et comment je suis c'est ma relation à l'autre qui est soignante, et cette relation ça s'acquiert avec le temps l'expérience.

Et ce temps de stage comme y'a quinze ans dans l'ancienne formation permettait d'acquérir un certain savoir. Quand on arrivait sur le marché de l'emploi, on s'aperçoit de plus en plus que les jeunes professionnels sont plutôt formés sur un modèle somatique, c'est-à-dire on soigne avec des protocoles, alors ça a produit, ça m'a conduit moi en 2000 à proposer une formation supplémentaire, formation complémentaire pour des jeunes infirmiers qui arrivaient en psychiatrie qui était une forme de tutorat.

Formation complémentaire, donc on travaillait beaucoup plus, non pas sur les acquisitions théoriques, parce qu'on pensait que c'était déjà en place, mais plutôt sur une reprise de la situation clinique vécue, partagée, avec des plus anciens professionnels, qui eux pouvaient apporter leur expérience.

Qu'est-ce qui a déclenché, par exemple, je vais vous dire, je sais pas, on peut imaginer que le fou, c'est celui qui va se mettre à taper sur tout le monde. C'est le cliché qu'on a par les médias, y'a une raison, y'a une raison la plupart du temps, c'est soit parce qu'effectivement son délire fait qu'il va identifier, qu'il va identifier quelqu'un comme un peu son persécuteur, il va en vouloir à cette personne là, mais je crois qu'il va taper sur un soignant ou sur un autre patient. Quand on le voit, c'est parti de quelque chose, soit on s'est pas compris, soit on a envoyé un message qu'était pas clair, soit on lui a envoyé quelque chose d'un peu paradoxal, soit on a utilisé des mots dont la sémantique peut être interprétée différemment par quelqu'un qui est je sais pas, un exemple, un exemple y'avait un philosophe avec qui j'ai travaillé récemment, qui travaille à la clinique de la borde, clinique qui accueille des patients plutôt psychotiques sur des longs parcours. Et un jour il me dit j'étais à l'accueil et y'a un grand patient psychotique, qu'on connaît bien à la clinique, arrive là moi je discutais avec quelqu'un et y'avait une jeune stagiaire qu'était à l'accueil, il est venu la trouver, en disant regarde, regarde j'ai mon doigt qu'est coupé, j'ai plus de doigt, j'ai plus de doigt, patient schizophrène qui souvent à des espèces d'hallucinations par rapport à des sortes de négation de membres, donc pour lui c'était réel et elle regarde effectivement il avait une coupure superficielle. Et elle lui a dit arrête, arrête, tu vois bien qu'il y a rien du tout. Et ça a pas disparu, y'avait quelque chose, il voyait bien qu'il y avait quelque chose, c'était dramatique pour lui son interprétation, je dirai délirante, faisait qu'il y avait quelque chose, et l'autre dans un discours plutôt de névrosé, qu'on est tous, elle lui a dit arrête y'a rien du tout. Et il se mit à taper partout le gars, le soignant est venu, il a pris le patient, il l'a amené à casser ça par un truc mais au fait qu'est-ce qui t'es arrivé t'étais où, il a cassé la représentation délirante, il est sorti et il est rentré chez lui.

On voit bien que le sens qui est donné à un fait ou à des propos peut être différent chez le patient et ça s'apprend pas dans les livres. Et donc les jeunes professionnels venant dans cette formation apportant des claches comme ça qu'ils ont pu vivre, qu'est-ce qui s'est passé ? Qu'est-ce qu'il y a eu avant ?

Un autre exemple, on a des fiches de dysfonctionnement, j'en ai une là sous les yeux. Fiches de dysfonctionnements qui nous sont envoyées à chaque fois qu'il y a un problème dans un service, j'en avais une il y a trois semaines, un mois. C'était résumé en deux lignes. C'était une infirmière qui s'était fait taper par une patiente parce qu'elle avait pris, elle avait volé. C'était ça qui était mis dans le rapport. Elle avait volé une orange, alors en plus une orange, avec le côté risible de la chanson, elle avait volé une orange dans le plateau de la voisine. Bon l'infirmière fait son rapport, madame, une patiente volant une orange dans le plateau de sa voisine, je me suis interposée, je lui ai rappelé que c'était interdit de voler, et repris l'orange de son plateau, pour la redonner à la voisine. Pas satisfaite, mécontente, elle m'a tiré les cheveux, elle m'a mis une claque, je sais pas quoi. Elle volait, est-ce qu'elle volait réellement l'orange ? Elle l'a prise, mais elle a des troubles de la conscience cette patiente. Donc pour un vieux soignant de psychiatrie, il aurait banalisé, il lui aurait expliqué ça, attendez madame, vous avez déjà une orange, vous allez pas en manger deux, et puis si vous en voulez encore, on vous en donnera une autre. Maintenant ce que je vous propose c'est de reprendre l'orange puis de la redonner à votre voisine, mais l'autre elle s'est interposée, elle a donné dans un truc un peu moralisateur, elle a pas supporté paf le coup de poing est parti.

On reprend ce genre de situation là pour essayer de lui donner du sens et expliquer comment on aurait pu traiter la situation autrement et ça c'est avec la plupart des anciens professionnels, s'ils m'entendaient, ils seraient pas contents.

Bon c'était une formation qu'on a mise en place en 2000.

AH : Ca se faisait en interne ? Ou bien hors du CHU, des locaux ?

EXP*CHU4 : Non non, on allait ailleurs. C'était pas seulement d'expliquer, c'était aussi de reprendre la théorie, les théories de soins, la pathologie, donner du sens à cette expression par cette personne, et la replacer dans un contexte de quelqu'un qui délire.

C'est quoi ce délire ? C'est venu de quoi ? C'est pas structuré, y'a des hallucinations. Vous comprenez c'était un travail pour donner du sens, parce qu'on s'aperçoit essentiellement que ce qui a été appris est connu, mais on lui donne pas du sens, une éducation s'étayant par un discours théorique. Qu'est-ce que ça veut dire ? Quel sens ça prend pour moi ça ? Ca n'existait pas donc c'était plutôt une formation qui permettait de donner du sens à des expressions pour aller plus loin dans la relation avec le patient.

Donc ça on l'a fait pendant je sais pas, on le fait encore actuellement, ça permettait aussi de refixer certaines données, certaines connaissances législatives sur le mode de placement sur des choses comme ça, les dispositifs de soins en santé mentale, apporter des connaissances mais pas des connaissances purement comme ça, comme on peut apprendre en école d'infirmière, mais ramener à une pratique infirmière faire l'alternance entre théorique et pratique, ça a certainement apporté pas mal de choses.

Mais néanmoins on s'aperçoit qu'il y a toujours des difficultés que les infirmières ont du mal à se positionner. Moi quand j'appelle dans un service, je me présente, directeur des soins est-ce que je pourrai parler à une infirmière ? Et la personne se présente ou se présente pas tout de suite et me dit quittez pas je vais vous passer une infirmière ou un infirmier, et c'est une infirmière, mais pour elle, l'infirmier c'est plutôt l'ancien, et elle a du mal à pouvoir répondre à une question.

Par exemple donc elle dit, attendez je vais vous passer l'infirmière. Donc y'a un problème de positionnement quand même.

Donc on voit bien que malgré cette formation et les pouvoirs publics ont pris, pas seulement au niveau tourangeau, et les pouvoirs publics ont pris une mesure dans le cadre d'un plan de santé publique qui est sorti en 2005 je crois, un plan en psychiatrie santé mentale a mis en place deux types de mesures :

- une mesure qu'on appelle la consolidation des savoirs en psychiatrie qui est ni plus ni moins ce que l'on mettait en place à Tours. Mais d'autres le faisaient aussi donc qui est une formation de quinze jours en alternance sur des périodes de trois jours et qui permet donc, ce qu'on disait tout à l'heure ;
- et puis il a mis en place parallèlement une forme de tutorat alors tutorat nommé par des infirmiers des cadres infirmiers qui ont au moins cinq ans d'ancienneté qui consiste, alors c'est un peu nouveau pour nous, moi je vais pas vous apporter grand-chose bien qu'on le fait un petit peu d'une manière comme ça non formalisée. Tutorat donc d'infirmier confirmé de leurs jeunes collègues alors ce qui est prévu c'est sur une période d'environ deux ans où y'a du temps de tutorat qui est prévu et que l'on applique et qui doit être resitué au plus proche de l'application clinique vécue, qui est aussi un complément de ce que je disais tout à l'heure, mais d'une manière beaucoup plus centrée dans le temps, c'est-à-dire ce qui vient de se produire, on en discute tout de suite et on prend des situations difficiles mais aussi des questionnements qu'ont les jeunes professionnels dans une situation. Je sens des difficultés dans la relation avec ce patient, je comprends pas bien ce qu'il me renvoie, j'ai peur, je le sens pas, j'arrive pas à accrocher avec lui, je lui parle, il répond pas à chaque fois que je lui parle, je me fais insulter, ou j'ai l'impression qu'il

> délire sur moi, je comprends pas comment je peux m'y prendre avec lui et en parler avec un infirmier qui connaît aussi ce patient qui vit aussi des choses avec lui, qui peut être va pouvoir me donner des ficelles donc c'est cette forme de tutorat qu'on met en place actuellement.

Les tuteurs peuvent bénéficier d'une formation de trois jours c'est nouveau. On est en train de le mettre en place, alors on a crée un comité de pilotage dont moi je fais partie. Et on a fait un cahier des charges pour trouver des boîtes qui puissent former des tuteurs, ça a commencé c'est une action nationale, qui a été menée il y a un mois là.

Donc j'ai envoyé quatre infirmiers en formation, c'est du temps, plutôt quelques données sur la problématique intergénérationnelle, comment former des pairs, mais qui ont une culture différente, ou peut être des attentes différentes qui ne se projettent pas dans le métier comme on se projetait il y a vingt ans.

Je pense qu'on n'investit pas de la même manière aujourd'hui son métier comme on l'investissait avant on voit qu'il y a un espèce de zapping aujourd'hui.

Il y a quinze ou plus une personne se présentait au concours d'infirmier au pire s'inscrivait à un concours d'éducateur ou d'assistante mais on s'arrêtait dans le champ du médico-social. Aujourd'hui, pour avoir fait passer des concours aussi, vous en avez qui vous disent le jour du concours, qu'est-ce que vous passez comme concours ? La question c'est plutôt est-ce que vous avez passé d'autres concours infirmiers ailleurs dans d'autres centres ? Ils vous disent oui j'ai passé le concours à Poitiers à Bordeaux, j'ai passé aussi le concours pour rentrer à la Poste et pour rentrer à France Telecom. Donc les motivations pour être infirmier ou infirmière aujourd'hui sont certainement très différentes d'avant.

La formation est polyvalente, il ne s'agit pas de s'investir sur un champ, mais de s'investir sur tous les champs, aussi bien en réanimation, qu'en cardiologie, qu'en chirurgie, en gériatrie ou en psychiatrie. Donc au bout du compte on n'investit pas un champ de la même manière.

Si on demande d'être polyvalent, donc si on reprend l'introduction la formation d'avant, on faisait son choix avant de passer le concours pour être infirmier en psychiatrie.

Donc toute la formation faisait cette entrée sur le travail en psychiatrie, tout le programme, le projet était pensé sur un travail futur en psychiatrie.

Aujourd'hui ils font un choix, la plupart du temps en fin de formation, et c'est le marché de l'emploi qui fait qu'ils vont se diriger plus en psychiatrie qu'en cardiologie.

Donc ils ont pas investi plus le champ de la psychiatrie, de la réa ou d'autres choses donc forcément leurs connaissances et leur approfondissement dans la discipline n'est pas le même. Forcément donc faut faire avec quoi ?

Donc déjà y'a une modification de génération, où on n'investit plus le monde du travail comme avant et quand on l'investit, on peut plus investir la discipline comme avant, et on arrive sur le marché de l'emploi.

C'est vrai aussi dans d'autres disciplines hospitalières, j'ai des collègues qui s'occupent de médecine, ben en réa c'est pareil parce qu'elles sont pas mieux formées. Alors que c'est des disciplines qui méritent que l'on soit au top sur pleins d'aspects, alors que ça arrive qu'elles arrivent pour la première fois en réa, sans y avoir fait de stage et là elles doivent être opérationnelles et l'autre problème qu'on a quand même sur le milieu sanitaire et social aujourd'hui comme partout et pas que dans le secteur public, c'est la restriction de moyens et on n'a peut être plus des moyens de prendre le temps de former nos jeunes.

Avant on pouvait prendre le temps, ce compagnonnage, ce tutorat se faisait d'une manière un petit peu empirique, mais un jeune professionnel qui arrivait, on savait bien qu'il était pas au top donc on l'encadrait on le formait mais d'une manière plus empirique, mais ça se faisait. Maintenant on n'a plus le temps donc le circuit officiel de formation ne permet pas de former et les professionnels plus anciens ne peuvent plus prendre le temps de prendre le temps de former. D'où la volonté des pouvoirs publics de mettre en place cette forme de tutorat alors ils ont donné des moyens aussi pour permettre ces temps de tutorat et de formation sur la compilation des savoirs, qui consiste à des moyens financiers pour recruter des mensualités d'infirmières par exemple, et avoir en plus le temps que les gens se forment au tutorat, que les gens partent en formation consolidation de savoirs et pour avoir du temps pour tutorer les jeunes professionnels.

AH : Et sur le terrain, vous parlez vraiment de tutorat ou vous utilisez d'autres formes d'expression ?

EXP*CHU4 : Avant on parlait pas de tutorat, les pouvoirs publics ont vraiment mis en place, ce qui fait qu'aujourd'hui on utilise vraiment le terme de tutorat, c'est le tutorat qui domine. Parallèlement qu'est-ce qu'on met et on y fait quoi dans le tutorat ? C'est bien là la difficulté qu'on a alors notre journée nationale, où on va faire venir des professionnels, qui sont plus confirmés que nous dans le tutorat, on pensait à l'école d'ingénieurs où ça se fait plus bon le tutorat est déjà bien mis on va voir, on a entrepris en tout cas quels sont ceux qui ont recours au tutorat pour qu'ils viennent un peu nous expliquer leur expérience et pour voir qu'est-ce qu'on peut faire ? Nous, on a une expérience empirique là maintenant, c'est plus engagé par la réglementation donc c'est tout nouveau pour nous, mais on se pose des questions alors les questions qu'on se pose, par rapport au tutorat, c'est ben effectivement, formaliser un peu plus ce qu'on fait et comment parce qu'on a pas l'expérience ni la compétence, malgré tout cela renvoie plus à recourir à des outils à des méthodes pédagogiques qui sont différentes de ce qu'on pouvait faire avant.

On voit bien d'ailleurs d'une manière un peu empirique, y'en a qui sont brillants, qui arrivent à se mettre à disposition de jeunes professionnels et puis d'autres qui sont plus gauches et qui finissent par plus le faire.

C'est ouais ben vous êtes jeune de toute façon vous faites pas ça, ils leur renvoyaient leur ignorance, leur difficulté de formation mais ça ils n'y peuvent rien c'est le programme officiel. Donc y'a pas de jugement à faire, on voit bien que les personnes sont maladroites par rapport à ça il y en a même qui disent hors de question nous on y peut rien, on veut pas les aider.

AH : Oui, d'ailleurs est-ce qu'il y a une forme de conflit entre les générations, c'est présent ça ?

EXP*CHU4 : Ah oui surtout que en 92, quand on a mis fin au diplôme d'infirmier psychiatrique, on a vu en même temps que tous les infirmiers diplômés psychiatriques, ils se sont sentis avec un sous diplôme et que ce sous diplôme, en même temps, n'était pas reconnu par la communauté européenne et qui permettrait pas la polyvalence européenne des infirmiers psychiatriques.

Donc quelque part ils se sont sentis bafoués et donc pas reconnus, ni par les pouvoirs publics, ni au niveau européen, et donc ils ont fait une grève de l'encadrement des jeunes professionnels comme par hasard.

Et pour certains c'était clair, terminé, on ne fera plus du tout d'accompagnement de jeunes professionnels vu qu'on est même pas des vrais infirmiers, on est incapable de former des jeunes professionnels qui arrivent.

Ca s'est estompé avec le temps mais on risque de revoir avec les mesures des pouvoirs publics sur le tutorat.

A Fleury-les-Aubrais, ils sont repartis j'allais dire comme en 40, mais comme en 92, ils sont revenus à ne plus vouloir encadrer les jeunes professionnels. A Tours, pour l'instant, c'est pas comme ça, j'ai été présenter le dispositif de tutorat dans les instances, c'est ressorti dans les débats mais ça va parce qu'ils sont conscients que, de toute façon, qu'il faut former les jeunes en difficulté, parce que ça met aussi le patient en difficulté. On retrouve des infirmiers qui sont pas opérants, ils ont tout intérêt à être formés il y a encore cette espèce de prise de conscience, mais je dis pas qu'un jour on va pas repartir.

Donc on va dire que ça a été très conflictuel il y a dix ans, et donc c'est avec une prise de conscience de tous qu'on va rentrer dans une sorte de tutorat.

AH : Vous parliez des deux ou trois personnes que vous avez envoyées en formation, est-ce que cela s'est fait sur la base du volontariat ?

EXP*CHU4 : Alors ce qui est dans le texte, c'est il faut que cela se fasse plutôt sur la base du volontariat et une évaluation des compétences avec le tuteur par le directeur des soins. C'est pas tout le monde, c'est pas n'importe qui, moi je l'ai fait par l'intermédiaire des cadres qui me disaient que les personnes qui pouvaient le faire étaient déjà très investies de manière très empirique, encore une fois, de leurs jeunes professionnels qui arrivaient, qui abordaient cela d'une manière plutôt positive et tout.

J'ai dit on y va, mais c'est vrai que certains noms je sais que je dirai non, y'a des personnes qui sont plutôt dans le jugement et puis à un niveau de transmission de savoirs qui n'est pas forcément opérant, c'est-à-dire qu'ils sont plutôt dans un niveau de connaissances.

Certains par exemple sont dans une orientation très psychanalytique. J'ai rien contre mais c'est pas ça qu'ils ont besoin, là ils ont besoin de comprendre déjà ce qu'on leur renvoie quelque chose de très pratico-pratique. Y'a des choses, par exemple, on a des patients qui à certains moments doivent être isolés, qu'on met dans des chambres qu'on appelle des chambres d'isolement, soit pour canaliser leur expression délirante ou leur violence.

Ce sont des choses très encadrées et qui peut être un peu musclées parfois bon il ne s'agit pas dans ces cas là de dire tiens il me renvoie ça, alors là Lacan disait dans son troisième séminaire que je sais pas quoi, non là c'est monsieur machin réagit, qu'est-ce que je fais ? C'est pas le moment de dire, je vais réfléchir et dire que dit Lacan ?

Non c'est là il délire, il cogne, qu'est-ce que je fais ? Certains infirmiers mais parce que eux c'est devenu du quotidien ne conçoivent pas qu'on ait une réponse sans se questionner à un niveau théorique. Quand on peut oui, mais quand c'est une question d'urgence, qu'est-ce qu'on fait ?

Et des fois des infirmières se retrouvent seules dans une chambre, jeunes infirmières parce que le planning fait qu'avec 50% d'anciens 50% de jeunes, ben elles ont pas toujours des

anciens avec eux. Elles doivent bien répondre à l'urgence, donc on est plutôt dans un tutorat, on fait quoi ? Qu'est-ce qu'on fait ? Comment remédier à ça ?

Et comme je sais que certains tuteurs seraient plutôt dans quelque chose de : on prend de la distance, on réfléchit, on fait jamais dans l'urgence et tout, eux ils le font bien pourtant eux je vais leur dire non. Dans notre discipline et dans notre profession, on agit dans l'urgence parce que si je regarde, moi les études prospectives, les mouvements de personnels et départs à la retraite. Et ben d'ici 2012, les 50% qui restent d'infirmiers psy, sachant que la plupart travaillent plutôt sur des structures dites extra-hospitalières, donc des structures de suivi et dans l'intra-hospitalier là où c'est le plus dur, on a les mêmes professionnels, donc dans les cinq ans à venir si sur les équipes d'infirmiers il nous en reste un ou deux d'anciens, ce sera tout. Donc ce sera dans les plus jeunes infirmiers d'état, donc ils ont plus d'expériences mais quand même. Donc y'a urgence, si les pouvoirs publics ont pris cette mesure c'est qu'il y a quand même urgence dans les cinq ans si on fait rien on sera en grande difficulté.

AH : Donc c'est vraiment à court terme

EXP*CHU4 : Oui oui il y a un enjeu donc voilà un petit peu la situation.

AH : Je ne sais pas si vous y avez déjà réfléchi, mais est-ce que vous avez pensé à une certaine forme de valorisation de ces tuteurs ?

EXP*CHU4 : Alors les pouvoirs publics prévoient des moyens, des gros moyens, des moyens pédagogiques pour la formation consolidation des savoirs, sur les coûts pédagogiques de la formation des tuteurs, et sur des moyens de remplacement de ces temps là. Du temps de formation et pour le temps de tutorat, on ne prévoit pas de moyens comme des primes, et puis on n'a pas trop les moyens, mais on y a réfléchi lors du comité de pilotage.

Effectivement on s'est questionné sur comment, sur ce côté un petit peu valoriser ce temps de tutorat, chose qu'on n'avait pas trop envisagé avant sur un plan financier non. Maintenant, d'autres formes on n'y a pas trop réfléchi et j'ai vais être franc, moi je vois pas trop comment certains établissements s'y sont engagés mais c'était uniquement pour des établissements privés qui ont plus de mal à recruter, qui disent c'est bien beau de donner de l'argent pour recruter des mensualités pour accompagner les mesures de tutorat mais encore faut-il pouvoir recruter les infirmiers. Ce qui est quand même encore une denrée rare aujourd'hui.

Le comité de pilotage a accepté pour les établissements, qui ne pourront pas recruter les temps de tutorat, qui seraient faits essentiellement, après que les tuteurs soient payés, mais en heures supplémentaires, ce qui est un taux supérieur que le taux habituel, même si c'est sur le temps de travail, ce serait compté comme des heures supplémentaires de tutorat, mais uniquement dans les cas où on ne pourra pas recruter de personnel.

Pour nous la préoccupation, elle est plus on l'a reçu hier, sur les moyens qu'on aura pour ça et sur le temps de mensualités. On devrait avoir 58 000€, 58 000 ça correspond à peu près à l'équivalent de 15 mensualités, donc c'est une infirmière toute l'année, mais il faudra recruter. Sur un CHU, où j'ai 350 infirmiers, si j'envoie quatre personnes en formation tuteurs, si j'envoie dix infirmières en formation consolidation des savoirs, si j'ai et j'ai demandé à ce qu'on ait 23 tuteurs, s'ils font du temps de tutorat, et que j'ai une infirmière, elle va pas se partager en 23, plus les temps de formation, et tout c'est-à-dire que je vais donner un peu de temps dans l'année aux différents services. Mais c'est l'infirmière qui va bouger un peu partout, elle ne va pas être présente au moment où l'infirmière sera partie en formation ça va

renforcer ce qu'on appelle les équipes de compensation, que j'ai sur le CHU, pour aider à l'absentéisme mais ça va pas aider concrètement pendant les temps de tutorat ou quand le tuteur sera parti en formation ou après je la partage, je recrute une infirmière, je sais pas pendant une semaine, et puis voilà, je lui dis j'ai plus besoin de vous, elle va me dire attendez moi j'ai trouvé une place, je sais pas où on me donne un CDI ou un CDD, attendez votre place… On aurait 300 infirmières qui attendent à la porte pour venir travailler, on pourrait être exigeant mais c'est pas le cas, donc on est plutôt dans la logique que quand on tient une infirmière on la garde.

AH : Et justement, est-ce que vous pensez que cette forme de tutorat peut inciter les plus jeunes à se diriger vers vos métiers ?

EXP*CHU4 : Tout à fait c'est ce sur quoi jouent les pouvoirs publics, et je le pense aussi, je le vois bien à chaque fois que j'accueille un jeune professionnel, à chaque fois qu'il y a une nouvelle personne qui arrive, un nouvel infirmier, une nouvelle infirmière, que je recrute je la vois en entretien, je lui présente les perspectives d'avenir, et j'insiste à chaque fois sur le fait qu'il y aura des formations consolidations de savoirs. Maintenant avant y'avait cette formation, à l'époque de douze jours, et pour elle c'est un plus et quand je les revoie un peu plus tard à chaque fois elles me disent que ça a été important pour elles.

C'était intéressant, ça fait le lien avec ce qu'elles avaient vu en formation et ça permet en effet de donner du sens à des situations cliniques qu'elles ont vécues et quand je les revoie deux mois après, quand je vais dans les services, et qu'on est amené à en reparler, elles me disent bien que ça a été un plus, je pense que dans cette discipline, qui est si complexe, la formation qui est en trois années se découle à peu près en trois temps, y'a un premier temps qui est de l'apprentissage, y'a un tableau clinique et on l'apprend et ça reste théorique on apprend c'est tout, y'a un deuxième temps, alors à l'époque dans l'ancienne formation qu'on situait plutôt vers la 2ème année, qui était un patient quand je suis en stage, je suis infirmier, je suis en stage y'a un patient, je peux donner un peu de temps en faisant le lien entre ce que j'ai appris et ce que j'ai vu aussi. Effectivement je le déplace dans ce qu'il me renvoie et, des fois ça peut être aussi, j'y comprends pas grand-chose, mais je peux faire ce lien, et puis un troisième temps, qu'on se situait sur la 3ème année, plutôt en cours de première année d'infirmier, donc trois quatre ans plus tard, donc je n'ai plus besoin de faire cette alternance entre le tableau clinique et ce que renvoie le patient, je me le suis approprié ça fait partie de moi et ça fait partie de mes outils de soins, donc le premier cycle d'apprentissage qui donne la capacité à un professionnel d'être opérant et vraiment dans une relation en phase avec le patient passait par ces trois étapes là.

Aujourd'hui c'est pas possible, le temps de stage ne le permet plus, donc les infirmières quand elles arrivent elles sont diplômées, elles en sont encore des fois je pense au stade du premier, j'ai un tableau clinique je le connais parce que je l'ai appris par cœur, et ça fonctionne comme ça mais dès qu'elles ont quelque chose d'atypique elles sont perdues. Mais des exemples je pourrais en avoir à la pelle toujours dans les fiches de dysfonctionnement on en a eu à un moment, c'est un patient, un patient psychiatrique fume beaucoup, bon y'a l'effet de la nicotine qui est anti-stress, y'a le psychotique pour fumer on sait que ça a un effet anti-stress, y'a la constance que ça peut donner, ça tue un peu l'ennui, on sait très bien on sait très bien que les patients qui sont en long séjour en psychiatrie, ils ont pas grand chose à faire, bon ça fume beaucoup, et le patient psychotique qui par définition est dans sa bulle et qui est pas dans notre réalité, la notion d'interdit de lieu d'espace temps par définition il est pas là dedans

c'est pas qu'il veut pas, c'est qu'il peut pas y'a certains professionnels qui le comprennent pas.

J'ai eu une fiche de dysfonctionnement, y'a pas très très longtemps, encore où y'a une infirmière qui s'est pris une claque ou un coup de poing, je me souviens plus, par un patient parce qu'elle lui disait monsieur vous fumez là, vous voyez bien y'a un panneau et c'est interdit de fumer, aujourd'hui y'a une politique pour ne plus fumer à l'hôpital, c'est très bien mais est-ce qu'on doit le faire appliquer d'une manière légale ? Monsieur, je vous rappelle, vous n'avez pas le droit et vous allez là bas et elle a insisté lourdement et puis ben ça a dégénéré, plutôt que de le dire, monsieur vous savez bien qu'on a pas le droit de fumer, venez donc avec moi je vais vous accompagner, on va aller discuter, vous avez peut être besoin de fumer, mais je vous rappelle qu'ici y'a des problèmes, ça peut gêner d'autres personnes, venez avec moi on va aller fumer, mais ailleurs. Non c'est je rappelle la loi, quand on sait comment fonctionne une personne qui est psychotique, elle en a rien à foutre de la loi, c'est pas son truc la loi, elle est déjà pas dans notre réalité sociale, donc la loi c'est quoi la loi ? Bien sûr y'a notre loi, tout ce qu'on a depuis qu'on est tout petit, toute notre éducation donc la loi paternelle, nos parents qui nous ont transmis, mais les patients ils sont dans l'instantanéité. C'est aujourd'hui maintenant, et c'est tout de suite, mais quand on sait ce qu'est un patient psychotique lui rappeler la loi, ça ne sert à rien, soit on a compris et ça fait partie de notre savoir soignant, soit on a pas compris, et là ça dégénère.

Donc c'est vraiment accompagner pendant un bout de chemin les jeunes personnes en apprentissage. Et plutôt quand ils sont, une fois qu'ils sont diplômés, ce troisième temps qui est pas acquis, c'est-à-dire de faire en sorte que ça fasse partie d'eux et qui puissent avoir cette espèce d'attitude soignante, acquérir une attitude soignante et pas se poser la question ah oui na nan nana je ne dois pas y prêter attention ça doit devenir un automatisme et ça s'est pas fait…

AH : Et est-ce que vous pensez que le tutorat a des effets sur les autres membres des équipes de travail, au-delà du tuteur et du tutoré ?

EXP*CHU4 : Alors en psychiatrie, on fonctionne, contrairement à des services de médecine, chirurgie, obstétrique où l'équipe principalement est constituée d'un médecin, d'infirmiers, d'aides soignantes et ce qu'on appelle des agents de service hospitalier, qui sont chargés de l'entretien.

Alors que nous dans les services de psychiatrie, les équipes sont un peu pluridisciplinaires, médecin, psychologue, éducateur, assistance sociale, psychomotricien, orthophoniste, parfois infirmier, bon on a des équipes beaucoup plus larges et on est bien sur une logique, par rapport à ce qu'on disait tout à l'heure, de réponse soignante. Donc un besoin de cohérence dans la réponse, il s'agit pas qu'une infirmière réponde ça et qu'un autre réponde autre chose et effectivement le patient va s'engouffrer là dedans et déjà il a pas entièrement sa tête donc si on lui présente des contradictions il va plus s'y retrouver.

Il y a cette nécessité bien plus importante dans nos services de cohésion d'équipe alors c'est un peu ce qui pêche actuellement.

AH : C'est ce que je crois comprendre

EXP*CHU4 : Ces jeunes professionnelles se retrouvent des fois un petit peu en marge de cette cohésion d'équipe parce qu'elles n'ont pas compris. Alors le tutorat dans la réglementation, dans les textes et dans le cahier des charges, il est mis l'accent sur l'aspect pluridisciplinaire, il était demandé à ce que cette formation puisse être faite, aussi en plus des infirmiers par d'autres membres de l'équipe pluridisciplinaire, il est demandé aussi que, outre cette forme de tutorat, en tout cas que cette notion de tutorat soit bien prise en compte par l'ensemble des équipes et que d'autres membres de l'équipe puissent participer aussi.

Après je vois pas encore dans la réalité comment ça peut se faire encore, dans la formalisation du tutorat, comme dans le cahier des charges, on en est aux balbutiements.

Mais encore d'une manière beaucoup moins formalisée, ça se faisait un psychologue quand il répondait à des questionnements d'équipes pluridisciplinaires, il ne s'adressait pas qu'aux infirmiers confirmés, et si l'infirmière moins confirmée, et si besoin bien sûr, que le psychologue allait un peu plus loin dans l'explication, apportait plus d'informations, et là avec ce qui nous est demandé, ça va devenir un peu plus formalisé.

AH : Et tout à l'heure, vous parliez de la formation des tuteurs, est-ce que ces formateurs sont issus de vos métiers ?

EXP*CHU4 : Alors attendez, jusqu'à présent pour la formation consolidation des savoirs, celle qu'on a mise en place, moi je faisais appel à des personnes de l'intérieur qu'avaient une compétence pédagogique, qu'avaient une expérience confirmée, qu'intervenaient déjà dans certaines formations, y'avait aussi des cas d'infirmiers qui venaient d'autres établissements du département et qui intervenaient ponctuellement sur des étapes où ils étaient personnes ressources.

Là on va arriver à la formalisation, ça prend beaucoup de temps et y'a pleins d'organismes de formation continue qui se sont engouffrés dans le créneau, suite à la sortie du plan gouvernemental, et qui ont proposé des actions de formation, qui répondent au cahier des charges national, donc là on va arrêter cette formation locale, et on va faire appel à des boîtes de formation.

On a dans le cadre du comité de pilotage régional, on a, la semaine dernière, dépouillé un appel d'offres où y'a de tout, vous avez des boîtes où y'a aucun infirmier, y'en a c'est psychosociologue, sociologue, psychomotricien, j'ai vu un cadre infirmier plutôt sur les actions de qualité, qui intervient dans des organismes de formation depuis des années et des années qui a perdu complètement l'expérience du terrain, et puis vous en avez d'autres où c'est vraiment des professionnels, y'a de tout vraiment, y'a de tout, de toute façon dès qu'il y a quelque chose de nouveau les organismes de formation continue sautent dessus.

AH : Et vous avez eu des retours d'autres établissements concernant cette formation des tuteurs ?

EXP*CHU4 : La formation tuteurs, donc la première qui a eu lieu trois jours, où j'ai envoyé quatre personnes, c'était une action nationale, donc c'était un organisme, je sais plus quel organisme, qui avait été mandaté par les pouvoirs publics, et qui avait fait un tour de France. Moi quand j'ai vu à Tours, j'ai fait un peu le bilan, j'ai fait le bilan de la formation avec eux,

et avec les personnes qui sont en stage, ils en étaient à leur 17ème action de formation de ce type, bon y'avait pas que du personnel infirmier dans les formateurs eux disaient qu'ils avaient l'impression que cela fonctionnait, ils allaient pas dire le contraire.

C'était leur 17ème, les personnes qui sont allées en formation de Tours ont trouvé que c'était intéressant, ça leur permettait de se questionner, ils n'avaient pas pour autant acquis beaucoup d'outils pédagogiques, plus que ce qu'ils n'avaient déjà, on a encore des personnes qui je vous le disais tout à l'heure qui étaient volontaires et qui étaient déjà bienveillantes d'un point de vue pédagogique, donc peut être qu'elles n'avaient pas besoin, elles attendaient peut être plus ou non ça leur a peut être pas appris grand chose.

Je sais pas, je crois aussi quand même que le déplacement national, en tout cas n'allait pas trop là-dessus, en tout cas c'est mon sentiment, je pense que c'est là-dessus pourtant qu'il faut s'aider.

Les connaissances ils les ont, les tuteurs on les choisit en fonction de leurs connaissances, je crois que c'est plutôt dans le savoir-faire pédagogique, ils ont pas appris grand chose et dans les cahiers des charges des organismes de formation, pour la formation tutorat, j'ai pas vu grand chose. Alors à demander sur un développement des méthodes pédagogiques adaptées à une population d'adultes, on voit pas de transmission intergénérationnelle, c'est peut être pas les mêmes méthodes que la transmission de savoirs, bon ben c'est nouveau quand même pour nous et je crois que les organismes de formation, j'ai reçu hier de l'école de Montsoury qui est une école parisienne qui propose pas mal de cursus d'actions de formation et ils se tiennent à jour avec le système LMD ils sont à fond là-dedans et ils proposent des formations tuteurs. Je discutais avec la personne qui vend un petit peu la formation c'est très flou.

AH : Au niveau de la durée de ce tutorat, vous pensez que ça doit fonctionner comment ?

EXP*CHU4 : Alors sur la formation consolidation des savoirs, le plan la situe tout de suite en sortant de l'école ou en tout cas dès l'exercice professionnel, dès qu'on arrive en psychiatrie. Et il situe la formation, étalée sur deux ans, moi je pense que c'est un non sens parce que je pense qu'il faut déjà se coltiner un petit peu les soins. Si c'est quelqu'un qui vient d'arriver en psychiatrie, il est dans le premier niveau d'apprentissage, on le voit bien d'ailleurs dans les formations qu'on proposait cette année, sur ce qu'on appelle consolidation des savoirs, maintenant on avait deux sessions, une session avec des professionnels, qui étaient là depuis un an et demi, et la deuxième session on l'a proposé à des professionnels qui avaient deux mois ou trois mois d'ancienneté.

La demande était pas du tout la même et l'implication n'était pas du tout la même. Les premiers amenaient plus de l'expérience en disant j'ai été confronté à ça j'ai fait ça j'ai l'impression que je me suis planté et les autres apportaient rien et attendaient la bouche ouverte un peu comme on est en école d'infirmière à pas savoir. On entend des recettes et ils attendaient des recettes, j'ai un patient qui fait ça, dites moi ce que je dois faire, on sait pas ce qu'il doit faire, c'est la situation, c'est en décortiquant la situation qu'on pourra répondre peut être. Vous auriez dû faire ça mais c'est pas un protocole tout fait de réponse standard à une situation ça existe pas ça. Et ceux qui avaient déjà un an, un an et demi, l'avaient complètement compris et c'est plus dans le troisième niveau d'apprentissage qu'ils avaient besoin.

J'ai compris comment cela fonctionne mais c'est pas complètement intégré mais je peux apporter de la matière. Les premiers qui étaient plus novices, ils attendaient qu'on leur donne

la solution ils voyaient pas ce qu'on pouvait apporter de plus, dans une situation, donc expliquer la situation, pour eux c'était pas évident, ils avaient pas compris que la violence qui avait surgi pouvait provenir de la réponse qu'ils avaient donnée.

Donc on voit bien que la formation, cette espèce de formation de savoir-faire transmis entre deux générations, ça peut pas se faire tout de suite maintenant, est-ce que ça doit se faire sur deux ans ? Sur six mois ou sur huit mois ? J'en sais rien alors la formation consolidation des savoirs, il faut bien la programmer, mais le tutorat par contre, effectivement, je pense que ça doit se faire tout doucement, au coup par coup, et c'est bien l'intérêt de la proximité du tuteur avec quand même un infirmier, c'est à lui d'évaluer qu'est-ce qui peut amener et faut pas en amener trop d'un seul coup et peut-être que pour certains au bout d'un an, et ben si un infirmier plus solide en termes de connaissances psychanalytiques, théoriques qui sent qui peut les amener parce que la personne est prête et ben pourquoi pas. Mais c'est au coup par coup, et là c'est pareil, il est inscrit sur deux ans, et il l'étale d'une manière très théorique. A mon avis, c'est surtout pas ça qu'il faut, c'est le tuteur rencontre une fois par mois pendant deux heures, non mais non, mais non, à mon avis c'est le tuteur repère quelque chose dans la journée, le lendemain au pire, ça va être revu et travaillé, moi je le ferai comme ça.

AH : Et est-ce que vous pensez que le tutorat peut avoir des effets sur la personne qui est tuteur ?

EXP*CHU4 : Oui forcément, forcément parce que, de toute façon, prendre avec quelqu'un, son novice, j'utilise le terme de novice, que j'aime pas trop, mais c'est ça qui est employé. Ca oblige quand même à prendre du recul par rapport à une situation, ça oblige à prendre du recul par rapport à la théorie, avoir recours à nouveau à la théorie d'une manière intégrée, comme je le disais tout à l'heure et à se requestionner, à faire référence à des schémas théoriques qui des fois sont un peu enfouis et c'est s'obliger à les ressortir, à les réexpliciter à quelqu'un.

En psychiatrie y'a pleins de signes, y'a le délire, l'impression que quelqu'un n'a plus de sentiment, l'expression un peu figée, y'a pas d'expression adaptée à une situation, y'a des signes comme ça, une fois qu'on les a en soi, ces signes sont connus, intégrés, on fonctionne avec mais on n'en parle plus et en fait on peut s'apercevoir, des fois, qu'il y a une perte de ce savoir sémiologique et c'est ce qui fait le lien entre un psychiatre, un psychologue et un infirmier. Par exemple, ils ont pas la même formation, ils ont pas la même mission, ils font pas la même chose, mais ce qui les réunit, c'est la connaissance sémiologique, et ce qui peut faire qu'ils peuvent dialoguer entre eux, c'est le recours à la base commune qui est la sémiologie.

Dans le tutorat, le fait qu'un professionnel puisse apporter des éléments théoriques mais si lui doit y recourir ça va entretenir ce niveau de connaissances théoriques, aussi chez le professionnel, donc chez le tuteur, ça j'y crois complètement et quelque soit le métier quand on apprend quelque chose à un paire ça oblige à prendre du recul, et le fait de prendre du recul ça fait prendre de la distance, et faire fonctionner son intellect, et pas donner une réponse comme ça et ça je pense que c'est valable dans pleins de domaines, j'y crois complètement. Voilà je sais pas si ça vous donner des billes intéressantes

Annexe 2 – Présentation AOCDTF

Annexe 2.1 – Glossaire.

Annexe 2.2 – Les étapes du parcours de formation compagnonnique.

Annexe 2.3 – La Règle des compagnons du Devoir (extraits).

Annexe 2.4 – Les métiers des compagnons du Devoir.

Annexe 2.5 – Les maisons et campagnes des compagnons du Devoir.

Annexe 2.6 – Les provinces de l'AOCDTF.

Annexe 2.7 – Les effectifs des CFA des compagnons du Devoir.

Annexe 2.8 – Les effectifs du tour de France des compagnons du Devoir.

Annexe 2.9 – L'organigramme fonctionnel du personnel de la Région Centre.

Annexe 2.1 – Glossaire

Ce glossaire a pour objet de définir les termes du langage compagnonnique utilisés dans cette thèse.

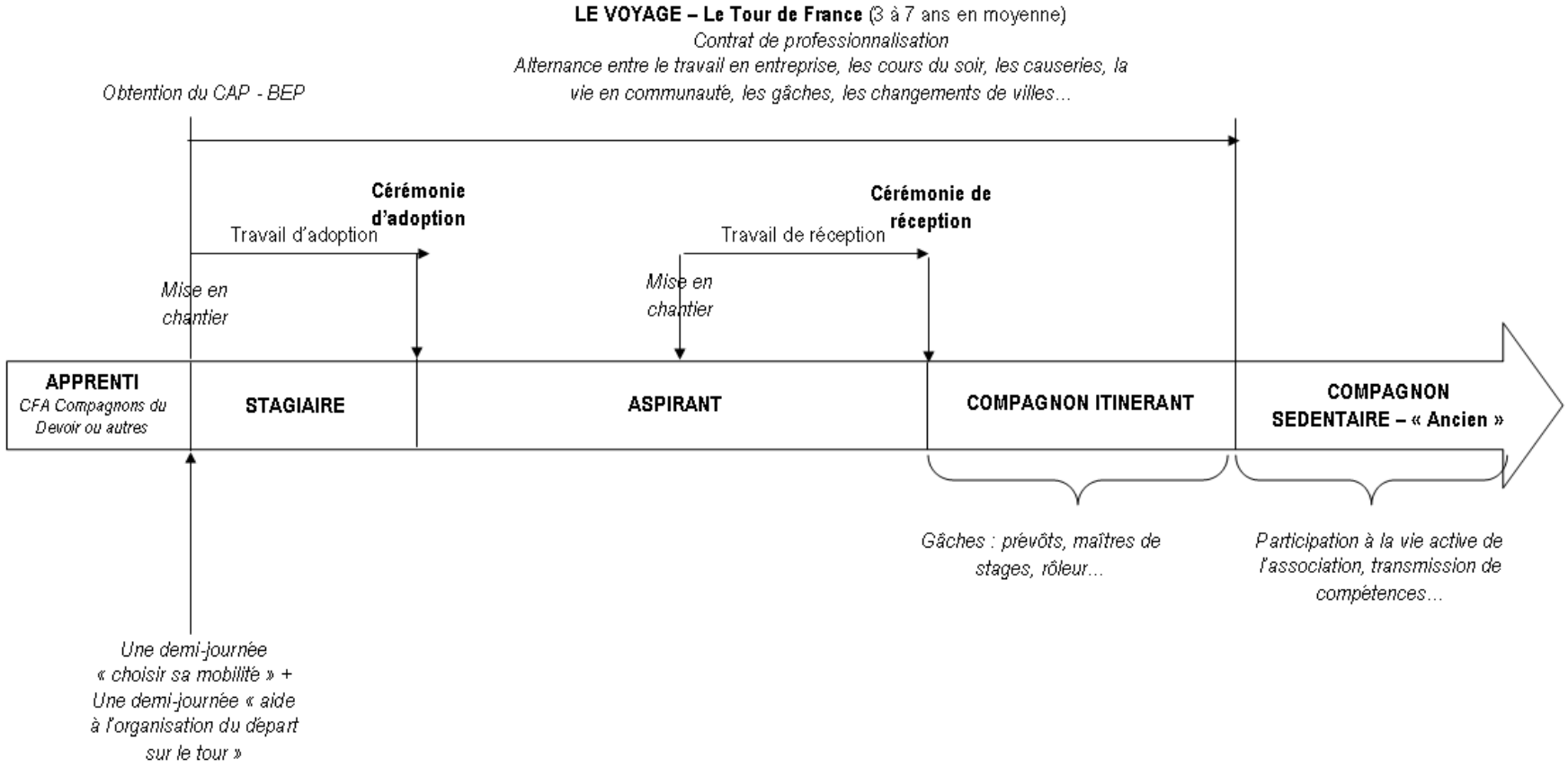
AOCDTF	Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France.
Adoption	Cérémonie initiatique au cours de laquelle un jeune est reconnu aspirant. Il est adopté par la communauté des compagnons.
Ancien	Cette expression peut désigner un compagnon qui s'est sédentarisé ou bien un compagnon retraité.
Aspirant	Jeune effectuant son tour de France et ayant été adopté, se préparant à devenir Compagnon (site internet AOCDTF).
Assises nationales du compagnonnage	Assemblée générale annuelle de l'AOCDTF.
Campagne	Lieu de résidence des individus en formation sur le tour de France. Les campagnes sont de taille plus modeste que les maisons de compagnons. On ne peut pas procéder à des réceptions dans les campagnes.
Causerie	Débat ou soirée à thème menés par des intervenants (compagnons ou extérieurs).
Cayenne	Lieu de réunion des compagnons de certains corps de métiers.
Collège des métiers	Il s'agit d'une structure mise en place au sein de l'association des compagnons du Devoir en 1943, lors de la rénovation du compagnonnage par Jean Bernard. Son objectif est la mise en relation des techniques traditionnelles et des techniques nouvelles. Il poursuit un travail de recherche et organise la formation dans les différents corps de métiers compagnonniques (De Castéra, 2003).
Conseil	Conseil d'administration de l'AOCDTF. Il est composé de cinq membres élus : conseiller au Collège des Métiers, conseiller au tour de France, conseiller à la trésorerie, conseiller au secrétariat et premier conseiller.
Conseil d'Orientation	Il réunit le Conseil et les membres élus de l'association (délégués de métiers et provinciaux).

Coterie	Expression désignant un compagnon qui travaille sur un échafaudage (les tailleurs de pierre, les maçons, les charpentiers, les couvreurs et les plâtriers).
Couleurs	Attribut symbolique du compagnonnage du Devoir. Ces rubans portés en étole (posés sur l'épaule droite et noués sous le bras gauche) sont remis lors de la cérémonie de l'adoption et sont progressivement frappés de plusieurs emblèmes (suivant les différents rites).
Dame économe	Cette expression désigne une femme qui est chargée de l'hôtellerie et de la restauration dans une maison de compagnons.
Dame hôtesse	Cette expression désigne une femme qui est chargée de l'hôtellerie et de la restauration dans une maison de compagnons, mais qui n'a pas encore été reçue mère.
Délégué de métier	Compagnon élu qui représente son corps de métier auprès du Conseil.
Délégué régional (DR)	Compagnon responsable des actions de formation et de gestion d'une province.
FCMB	Fédération Compagnonnique des Métiers du Bâtiment.
Gâche	Tâche acceptée par un membre de la communauté des compagnons du Devoir pour une période plus ou moins longue.
Institut des métiers	Structure de l'AOCDTF propre à chaque métier compagnonnique. Il y a actuellement 15 instituts des métiers (charpente et construction bois, métal dans le bâtiment, maréchalerie, couverture, génie climatique et sanitaire, taille de pierre, boulangerie-pâtisserie, carrosserie, maçonnerie, menuiserie-ébénisterie, matériaux souples, mécanique de précision et outillage, chaudronnerie et tuyauterie industrielle, transmission). Ces instituts ont quatre missions essentielles : rencontre, recherche, mémoire, formation.
Itinérant	Individu qui effectue son tour de France.
Jacques	Dit Maître Jacques, il s'agit de l'un des trois fondateurs légendaires du compagnonnage.
Maîtresse de maison	Expression générique qui désigne une femme qui est chargée de l'hôtellerie et de la restauration dans une maison de compagnons.

Mère	*« Nom donné à la femme qui, après avoir été dame hôtesse, gère et anime un siège compagnonnique »* (Icher, 1999 : 566).
Pays	Expression désignant les compagnons qui ne travaillent pas en hauteur, sur des échafaudages.
Point de passage	Cf. campagne.
Premier conseiller	Titre attribué au responsable national de l'AOCDTF.
Prévôt	*« Directeur d'une maison. En poste pour trois ans, il est choisi parmi les compagnons volontaires ayant achevé leur Tour. Il gère et anime la maison et supervise les relations entre les jeunes et les entreprises, aidé par la Mère pour l'intendance et le suivi psychologique, le Rouleur et le Premier en ville pour la formation et les liens avec les employeurs »* (Hautin, Billier, 2000 : 151).
Prévôté	Maison de compagnons placée sous la responsabilité d'un prévôt. Les prévôtés ont des capacités variables comprises entre 30 et 120 jeunes (site internet AOCDTF).
Province	*« Terme utilisé au sein de l'Association ouvrière des compagnons du Devoir afin de désigner une région géographique et administrative qui recouvre plusieurs prévôtés. Le compagnon élu pour assumer la responsabilité de la province reçoit le titre de provincial »* (Icher, 1999 : 567).
Réception	Cérémonie durant laquelle un aspirant reçoit le titre de compagnon.
Règle	Ensemble des règles de conduite que doivent respecter les jeunes qui vivent et suivent une formation dans la maison des compagnons (site internet AOCDTF).
Rôleur	Compagnon chargé d'une responsabilité particulière dans la vie de la maison ou chargé de conduire les fêtes et cérémonies (site internet AOCDTF).
Salomon	Un des trois fondateurs légendaires du compagnonnage.
Siège compagnonnique	Autre terme servant à désigner les maisons des compagnons du Devoir.
Soubise	Un des trois fondateurs légendaires du compagnonnage.

Stagiaire	*« Jeune homme qui, ayant déjà une formation technique validée par un diplôme (CAP ou BEP), entre dans le compagnonnage »* (Adell-Gombert, 2008 : 272).
TDF	Tour De France.
Tour de France	Déplacement périodique de lieu de vie, de ville en ville, de pays en pays, permettant de multiplier les expériences professionnelles ainsi que les rencontres et les acquisitions générales et culturelles (site internet AOCDTF).
Tourner	Faire son tour de France.
Trait	*« Géométrie descriptive permettant de déterminer sur une surface plane la forme et la longueur des coupes à réaliser, notamment pour l'élaboration d'une charpente. Il est l'objet d'un enseignement continu durant les années de Tour de France chez les charpentiers, mais également chez les menuisiers et les tailleurs de pierre qui lui accordent des définitions différentes »* (Adell-Gombert, 2008 : 272).
UC	Union Compagnonnique des compagnons du tour de France des Devoirs Unis.

Annexe 2.2 - Les étapes du parcours de formation compagnonnique



Annexe 2.3 – La Règle des compagnons du Devoir (extraits)

La Règle est le fruit de l'expérience des compagnons et sert la communauté pour le plus grand bénéfice de chacun de ses membres.
Elle est garante de l'harmonie qui unit les Compagnons. C'est en l'acceptant et en l'observant qu'ils assurent dans leur maison une véritable dignité humaine et une bonne entente.

- Autant qu'une constante invitation à un perfectionnement du caractère, la Règle est pour chacun l'instrument d'un approfondissement de son éducation.
- Les Compagnons, la Mère ou la Dame-Hôtesse, le Prévôt, le Rôleur, le Premier Aspirant, assument chacun dans leur rôle, l'accueil et une part de la transmission du Compagnonnage. Respectueux de la Règle qui en est issue, ils doivent veiller à ce que les membres de la communauté s'en pénètrent, et l'appliquent sans réserve.
- Le Rôleur fera lire à haute voix, devant la communauté, les présents extraits de la Règle à tout nouvel arrivant.
- Les Compagnons, Aspirants et Stagiaires sont qualifiés de Pays ou Coteries selon leur métier. Les usages propres aux relations entre les membres de la communauté doivent être pratiqués par tous.

La Maison des Compagnons est un lieu d'accueil pour tous les jeunes désireux d'apprendre et de se perfectionner dans leur métier. A l'intérieur de celle-ci, chaque membre de la communauté doit respecter la liberté de conscience d'autrui et ne pas faire prévaloir ses opinions en toute matière qui ne soit pas professionnelle.

- Le repas est un moment privilégié d'échanges. Son horaire doit être respecté, sauf en cas d'impossibilité due au travail. Toute absence, ou tout retard, doit être prévue ou justifiée auprès du Prévôt, de la Mère ou de la Dame-Hôtesse.
- En prenant place à la table de repas, il est de coutume de saluer les personnes présentes. A table, chacun doit avoir une tenue décente et des vêtements propres. La serviette est obligatoire.
- Les membres de la communauté ne doivent en aucune manière : lire à table, employer des expressions grossières, critiquer les absents, se quereller ou engendrer des discussions bruyantes.
- En partageant fraternellement leur repas, ils ne doivent pas gaspiller le pain ou tout autre nourriture et veiller à ne pas tacher la table ou le sol. A la fin du repas, on se lèvera en demandant avis des Compagnons et en rangeant sa serviette.
- Chacun doit régler sa pension mensuelle à l'avance.

Les chambres sont des lieux de repos, le calme doit y régner, leur accès à toute personne étrangère à la Maison des Compagnons ne peut être autorisé que par la Mère, la Dame Hôtesse, le Prévôt ou le Rôleur.

- L'usage de la drogue est strictement prohibé à l'extérieur comme à l'intérieur de la Maison. Le tabac et l'alcool sont également interdits dans les chambres, réglementés dans les autres lieux et déconseillés au dehors de la Maison.
- Les Pays et Coteries mineurs ne peuvent sortir le soir que selon les horaires et les jours convenus avec le Prévôt.

Au travail, les Compagnons, Aspirants, stagiaires et apprentis doivent avoir à cœur de se perfectionner dans leur métier. Ils doivent respecter les personnes et les conditions établies à l'embauche.

- Le placement, les absences au travail, les conditions pour débaucher sont déterminés en accord avec le maître de métier.
- Au travail, en entreprise comme à la Maison et dans les ateliers des Compagnons, chacun doit être vêtu selon la tenue de son métier.
- La bonne tenue des ateliers, salle de chefs d'œuvre, chambres, bibliothèques, est confiée à la conscience de chaque membre de la communauté.
- Des règlements sont apposés dans tous les lieux qui nécessitent une discipline commune.

L'acceptation des présents extraits de la Règle constitue pour tous les membres de la communauté un engagement en conscience de rechercher une attitude exemplaire, tant à l'intérieur de la Maison des Compagnons qu'à l'extérieur de celle-ci. La vie du Compagnonnage comprend de nombreuses fêtes et manifestations durant lesquelles tous les membres de la communauté doivent avoir une tenue correcte.

- Les manquements aux présents extraits de la Règle sont amendables, s'ils sont légers, et blâmables – en particulier ou devant la communauté – s'ils se renouvellent. Toute irrévérence à notre Mère constitue un manquement grave et blâmable, non réparable par l'amende.
- Tout stagiaire aura à cœur d'être adopté Aspirant, de voyager, de parfaire ses connaissances professionnelles et culturelles pour être reçu Compagnon afin de retransmettre ses connaissances et les valeurs du Compagnonnage du Devoir.

L'AOCDTF a fait évoluer la Règle des compagnons du Devoir afin qu'elle corresponde davantage aux préoccupations socioculturelles actuelles (février 2010) :

La Règle est le fruit de l'expérience des Compagnons est l'expression de leur idéal : permettre à chacun et à chacune de s'accomplir dans et par son métier, dans un esprit d'ouverture et de partage.

Depuis toujours, les Compagnons du Devoir s'appuient sur la communauté et le voyage pour y parvenir. La communauté s'étend au sens large et comprend les itinérants au sein d'une maison comme les pays et les coteries de tous lieux et de toutes générations, unis dans un projet associatif. De même, le voyage inclut les expériences réalisées au sein des maisons comme celles vécues en dehors des structures ou des frontières.

En acceptant l'idée de cette Règle, chacun et chacune bénéficie des mêmes droits, notamment ceux de l'accès à la formation et l'accès à l'accompagnement, mais aussi des mêmes devoirs, comme celui de se perfectionner assidûment dans son métier et dans son comportement, dans le respect des conduites à tenir décidées ensemble.

En adhérant à cette Règle, chacun et chacune reçoit la confiance des Compagnons, et une fois Aspirant, est invité à se mettre en route sur un chemin de vie et à s'inspirer des jalons suivants.

Apprendre à travailler les éléments pour assurer son quotidien et, malgré les difficultés, se perfectionner sans cesse pour devenir avec patience capable en son métier. Mais également apprendre à ne pas gaspiller les ressources afin que d'autres, ailleurs et

demain, puissent en vivre. Les Compagnons du Devoir se sont engagés à agir dans le respect de l'environnement.

Favoriser la qualité des rapports humains et s'efforcer en toutes circonstances de rechercher d'abord l'harmonie entre les Hommes. Sans oublier que le respect des autres commence par le respect de soi-même, il appartient à chacun et à chacune de s'imposer assez de discipline pour ne pas succomber à toutes sortes de déviances et de tout mettre en œuvre pour avoir un comportement digne.

Progresser sans cesse dans son métier et l'exercer avec honnêteté. A l'entreprise comme en cours ou en stage, l'apprenti, le stagiaire, l'Aspirant et le Compagnon s'appliquent à donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils s'engagent à aller au plus loin de leurs possibilités en suivant, chacun à leur rythme, le parcours de formation que propose le Tour de France, d'Europe ou du monde.

Rêver de faire de sa vie quelque chose de bien en complétant sa maîtrise de la technique par d'autres richesses humaines comme la culture, l'art, la spiritualité… Les pays et les coteries sont invités à semer du beau avec leurs mais aussi avec leur cœur et leur esprit, notamment en transmettant avec générosité leur enthousiasme et leurs compétences aux plus jeunes.

Dépasser ses propres intérêts, et, en Homme libre, se mettre au service des autres. Cela nécessite un travail quotidien sur soi-même, tant pour en acquérir patiemment les aptitudes que pour apprendre à s'effacer. Les Compagnons du Devoir expriment cette attitude courageuse au travers de la devise *« ni s'asservir, ni se servir, mais servir »*.

En devenant Aspirant, chaque pays ou coterie se met en route pour découvrir son métier, les autres le monde et lui-même. En restant fidèle à ses choix, l'itinérant profitera alors des différents jalons posés par les Anciens et chaque Aspirant, selon ses possibilités et ses projets, se construira peu à peu en Compagnon capable, digne, libre et généreux.

Plus tard, il aura à cœur de s'épanouir encore plus complètement en posant lui-même ses propres jalons et, à son tour, en aidant chacun et chacune à s'accomplir dans et par son métier, dans un esprit d'ouverture et de partage. Sincère dans son témoignage, bienveillant envers les plus jeunes et humble dans ses actions, le Compagnon participe alors, avec l'ensemble des acteurs de l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France, à la transmission des valeurs de ce mouvement dont il est dépositaire.

Le message de cette Règle appartiendra à celles et ceux qui feront l'effort de se mettre en route sur ce chemin d'exigences que proposent les Compagnons du Devoir et de le découvrir tout au long de leur voyage.

Annexe 2.4 – Les métiers des compagnons du Devoir

L'association des compagnons du Devoir se consacre à 25 métiers dits manuels. Ils sont présentés succinctement dans le tableau ci-dessous.

Métiers	Caractéristiques
Boulanger	Il produit quotidiennement du pain, des viennoiseries et des produits traiteur. Il exécute le plus souvent ces opérations à l'aide d'équipements mécanisés ou automatisés.
Carrossier	Le constructeur carrossier conçoit, construit et entretient l'enveloppe des véhicules dans les domaines de l'automobile et du poids lourd. Il personnalise le véhicule routier en fonction du besoin spécifique de son client. Ses compétences l'amènent à participer à la fabrication dans les secteurs de l'aéronautique, du ferroviaire et du naval.
Charpentier	Il assemble, monte et fixe des pièces, des ouvrages en bois ou matériaux associés, à partir d'éléments fabriqués et pré assemblés en atelier. Il travaille dans le bâtiment (public et particuliers), la restauration du patrimoine, les points et chaussées, la marine.
Chaudronnier	Il travaille pour les secteurs des transports, de l'aérospatiale, de l'agroalimentaire, de la chimie, de la production d'énergie, de l'environnement, du BTP. Il déforme ou découpe après traçage le métal et autres matériaux, à partir de schémas, plans ou pièces-modèles.
Cordonnier	Les domaines de réalisation du cordonnier-bottier sont : l'industrie, la mode, la podo-orthésie, la botterie, la réparation. Il a beaucoup de contacts avec la clientèle selon la fonction.
Couvreur	Il effectue la préparation et la pose des éléments de couverture de toutes constructions individuelles, industrielles et administratives dans le cadre de travaux neufs ou de rénovation. De son intervention dépendra l'esthétique final du bâtiment.
Ebéniste	Il fabrique, reproduit ou restaure des pièces le plus souvent uniques, des meubles de style, d'époque, des objets d'art en bois, des objets utilitaires ou décoratifs.
Electricien	Il conçoit, installe et entretient les installations électriques dans le bâtiment et la métallurgie. Il est appelé à exercer dans une multitude de secteurs : usines, chantiers, bureaux, commerces, habitations…
Forgeron	Il prépare, règle et alimente une machine, à partir de plans et fiches techniques, afin d'amener, à chaud ou à froid, du métal en bloc ou en feuille, aux formes et aux dimensions désirées.
Jardinier-paysagiste	Il crée, aménage et entretient les espaces verts publics et privés, à l'aide d'outils manuels ou motorisés.
Maçon	Il implante et édifie l'ensemble d'une construction en réalisant les fondations, les murs, les sols, les cloisons, les escaliers et les enduits. Il crée tous les éléments porteurs dans le respect des plans, du niveau et de l'aplomb.
Maréchal ferrant	Il participe au bon fonctionnement de l'appareil locomoteur des équidés domestiques en intervenant sur son sabot.
Maroquinier	Il réalise toutes les opérations nécessaires à la fabrication et à la vente d'objets en cuir. Il fabrique des articles, souvent de luxe, en nombre limité.
Mécanicien	Il construit et maintient en état de fonctionnement toutes sortes de matériel dans les transports, l'industrie, l'aéronautique, l'agriculture, les travaux publics.

Mécanicien de précision	Il conçoit et réalise des ensembles de pièces mécaniques de haute précision. Ses secteurs d'activité sont très vastes, ils vont de l'horlogerie et de l'outillage pour dentiste jusqu'aux satellites de l'aérospatial et l'armement militaire.
Menuisier	Il réalise et participe à la fabrication d'éléments d'agencements, de charpentes, de portes et de fenêtres, et, en général, de toute production faisant appel à des matériaux et à des techniques du travail mécanique et manuel du bois.
Métallier	Il conçoit, fabrique et pose de la menuiserie métallique, de la serrurerie, des escaliers, de la charpente métallique, de l'agencement et de la décoration, de la ferronnerie d'art…
Pâtissier	Il élabore des pâtisseries, des viennoiseries, des glaces, des chocolats et des confiseries en appliquant ou en imaginant des recettes.
Peintre	Il assure la finition intérieure des bâtiments neufs ou en rénovation. Il prépare préalablement les supports et applique manuellement ou mécaniquement les peintures et vernis. Il peut poser des revêtements muraux, des revêtements de sols ou des vitres.
Plâtrier	Il intervient lorsque les travaux de gros œuvre sont terminés. Pivot des métiers du second œuvre, il aménage, restaure, décore et isole les espaces de vie. Il intervient sur tout type d'ouvrages neufs ou en en rénovation.
Plombier	Il prépare et pose tous les éléments nécessaires à l'installation complète d'un équipement sanitaire ou de chauffage. Il effectue le réglage et la mise en service des installations. Il assure éventuellement les dépannages et les réparations. Il peut aussi procéder aux installations de climatisation ou de ventilation, ainsi qu'aux travaux de calorifugeage.
Sellier	Il conçoit, fabrique, maintient dans un souci d'esthétique, de sécurité, des éléments de confort tels que : les sièges pour les moyens de transport, l'aménagement intérieur des habitacles, des fauteuils pour des salles recevant du public, des capotages pour le nautisme, des bâches, des sacs à dos, des tentes…
Tailleur de pierre	Il met en œuvre un matériau naturel qu'il taille manuellement ou à l'aide de machines. Il intervient sur des chantiers de restauration et en construction contemporaine.
Tapissier	Il conseille, confectionne le décor et l'ameublement textile des espaces privés ou publics au moyen de textiles naturels et synthétiques. Il intervient dans l'artisanat et l'industrie.
Tonnelier	Il réalise les barriques et tonneaux destinés à contenir vins et alcool.

Sources : AOCDTF, *Nous découvrir : Nos métiers*, [en ligne], [réf. du 28 avril 2009], Disponible sur < http://www.compagnons-du-devoir.com/main.php?rub=24>.

Pôle emploi, *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME)*, [en ligne], [réf. du 28 avril 2009], Disponible sur < http://www.anpe.fr/espacecandidat/romeligne/RliIndex.do>

Annexe 2.5 – Les principales maisons et campagnes des compagnons du Devoir

Albi (81)
Angers « Copernic » (49) – CFA
Angers « Marc Leclerc » (49)
Angoulême – L'Isle d'Espagnac (16)
Annecy (74) – Villaz
Auxerre (89)
Avignon (84) – Morières-lès-Avignon
Baillargues (84)
Besançon – Saône (25) – CFA
Blois (41)
Bordeaux (33)
Bourges (18)
Brest (29)
Bruxelles – CFA
Caen (15) – Sainte-Croix-Grande-Tonne
Cagnes sur Mer (06)
Cepoy (45)
Châlons en Champagne (51)
Chartres (28)
Cholet (49)
Colmar – Wintzenheim (68)
Colomiers (31) –
Dijon (21) – CFA
Eauze (32)
Epernay (51)
Epône (78)
Grenoble – Saint-Egreve (38)
Koungou – Mayotte (97)
L'Argentière la Bessée (05)
Labruguière (81)
La Freissinouse (05)
La Rochelle (17) – CFA
Lamothe-Landerron
Lille – Villeneuve d'Ascq (59)
Lyon (69) – CFA
Marseille (13) – CFA
Muizon (51)
Nancy (54)
Nantes (44)
Nîmes (30)
Paris (75) – CFA
Pau (64) – Gelos
Périgueux – Chancelade (24)
Poitiers (86)
Pont de Veyle (01)
Quimper (29)
Reims (51)
Rennes (35)
Rodez (12)
Rouen – Mont-Saint-Aignan (76)
Saumur (49)
Saint-Egrève (38)
Saint-Etienne – La Talaudière (42)
Saint-Paul – La Réunion
Saint Denis – La Réunion
Saint Pierre – La Réunion
Strasbourg – CFA (67)
Toulouse (31)
Tours « Littré » (37)
Tours « Saint Symphorien » (37) – CFA
Trégueux (22)
Troyes (10)

Annexe 2.6 – Les provinces de l'AOCDTF

L'AOCDTF est constituée de :

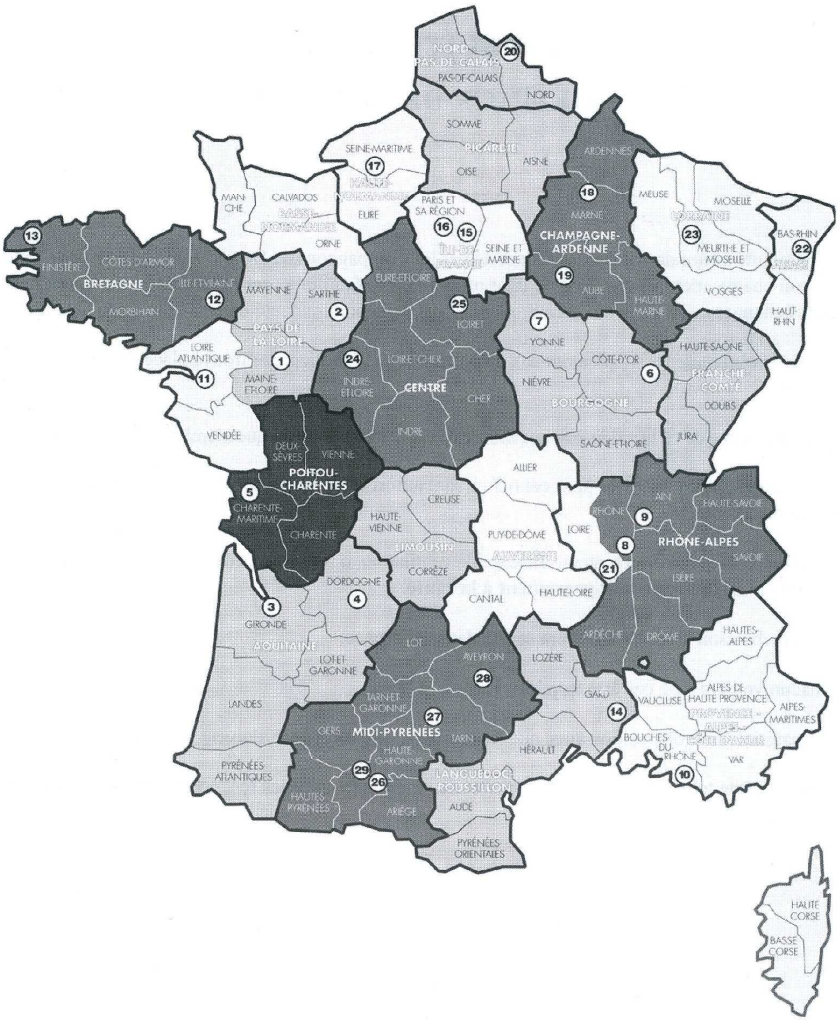
- **4 Provinces en pays hors de France** : Allemagne, Belgique, Canada, Suisse.

- **17 Provinces sur le territoire français** qui regroupent les régions ci-après :
  - Province d'Angers : Région Pays-de-la-Loire ;
  - Province de Bordeaux : Régions Aquitaine et Limousin ;
  - Province de Dijon : Régions Bourgogne et Franche-Comté ;
  - Province de l'Ile de la Réunion : Région Réunion ;
  - Province de la Rochelle : Région Poitou-Charentes ;
  - Province de Lille : Régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie ;
  - Province de Lyon : Région Rhône-Alpes à l'exception du département de la Loire (42) ;
  - Province de Marseille : Régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse ;
  - Province de Nantes : Région Pays-de-la-Loire ;
  - Province de Nîmes : Région Languedoc-Roussillon ;
  - Province de Paris : Régions Ile-de-France, Basse et Haute-Normandie ;
  - Province de Reims : Région Champagne-Ardenne ;
  - Province de Rennes : Région Bretagne ;
  - Province de Saint-Etienne : Région Auvergne et département de la Loire (42) ;
  - Province de Strasbourg : Régions Alsace et Lorraine ;
  - Province de Toulouse : Région Midi-Pyrénées ;
  - Province de Tours : Région Centre.

Source : AOCDTF.

Ces Provinces sont présentées sur la carte ci-après.

SITUATION AU 1er JANVIER 2003



Annexe 2.7 – Les effectifs des CFA des compagnons du Devoir

Le tableau ci-dessous présente les effectifs en formation dans les CFA des compagnons du Devoir en octobre 2008. Les métiers compagnonniques de forgeron, tonnelier, jardinier-paysagiste et maréchal-ferrant ne sont pas présents dans ces structures.

Métiers	Effectifs	Répartition (%)
Boulanger	157	2.2
Carrossier	181	2.6
Charpentier	1 004	14.2
Chaudronnier	300	4.3
Cordonnier	36	0.5
Couvreur	753	10.7
Ebéniste	66	0.9
Électricien	48	0.7
Maçon	868	12.3
Maroquinier	32	0.5
Mécanicien	188	2.7
Mécanicien de précision	978	14
Menuisier	543	7.7
Métallier	64	0.9
Pâtissier	217	3
Peintre	124	1.8
Plâtrier	254	3.6
Plombier	822	11.7
Sellier	68	1
Tapissier	54	0.8
Tailleur de pierre	274	3.9
TOTAL	**7 031**	**100**

Date : octobre 2008.
Source : siège social de l'AOCDTF.

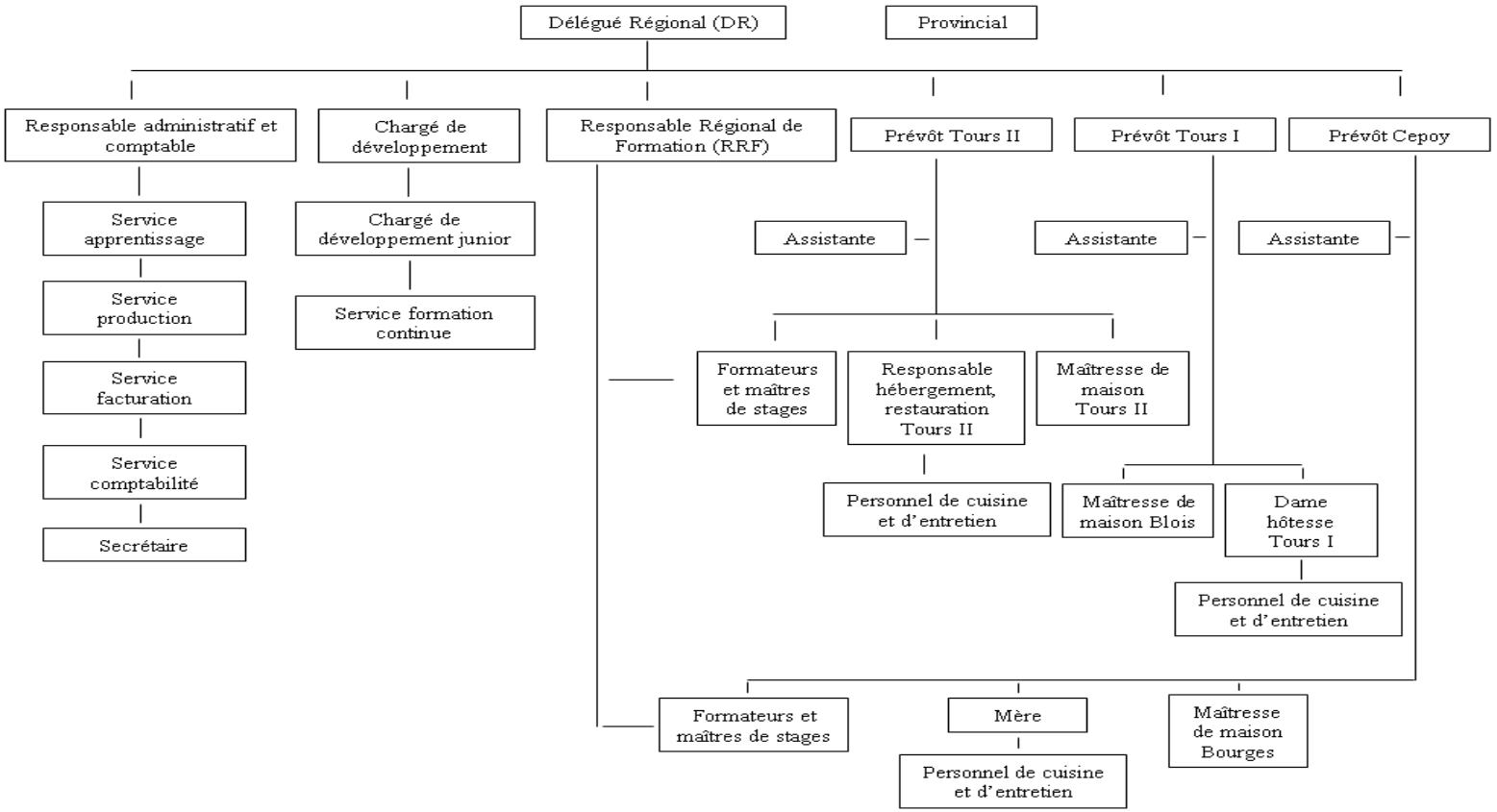
Annexe 2.8 – Les effectifs du tour de France des compagnons du Devoir

Métiers	Stagiaires		Aspirants		Compagnons[1]		TOTAL
	Effectifs	Répartition (%)	Effectifs	Répartition (%)	Effectifs	Répartition (%)	
Boulanger	50	4.1	52	2.8	12	2.8	**114**
Carrossier	19	1.6	34	1.8	6	1.4	**59**
Charpentier	143	11.6	284	15.2	77	18.2	**504**
Chaudronnier	58	4.7	74	3.9	20	4.7	**152**
Cordonnier	5	0.5	7	0.4	1	0.2	**13**
Couvreur	77	6.3	166	8.9	31	7.3	**274**
Ebéniste	20	1.6	59	3.1	18	4.3	**97**
Electricien	29	2.3	41	2.2	5	1.2	**75**
Forgeron	0	0	0	0	0	0	**0**
Maçon	107	8.7	144	7.7	34	8.1	**285**
Maroquinier	3	0.3	14	0.7	3	0.7	**20**
Mécanicien	29	2.3	65	3.5	17	4	**111**
Mécanicien de précision	12	1	22	1.2	3	0.7	**670**
Menuisier	211	17	347	18.5	112	26.5	**290**
Métallier	111	9	162	0.6	17	4	**16**
Maréchal ferrant	4	0.4	11	1.2	1	0.2	**37**
Pâtissier	69	5.6	67	3.6	13	3.1	**149**
Jardinier paysagiste	20	1.6	14	0.7	2	0.5	**36**
Peintre	35	2.8	17	0.9	4	0.9	**56**
Plâtrier	22	1.8	30	1.6	4	0.9	**56**
Plombier	119	9.7	119	6.4	27	6.4	**265**
Sellier	5	0.5	13	0.7	2	0.5	**20**
Tapissier	14	1.1	29	1.5	4	0.9	**47**
Tonnelier	0	0	2	0.1	0	0	**2**
Tailleur de pierre	67	5.5	101	5.4	9	2.1	**177**
TOTAL	**1 229**	**100**	**1 874**	**100**	**422**	**100**	**3 525**

Date : octobre 2008. Source : siège social de l'AOCDTF.

[1] Il ne s'agit ici que des compagnons du Devoir dits itinérants.

Annexe 2.9 – L'organigramme fonctionnel du personnel de la Région Centre



Source : AOCDTF

Annexe 3 – Le cadre juridique de fonctionnement de l'AOCDTF

Annexe 3.1 – Les statuts de l'AOCDTF.

Annexe 3.2 – Le règlement intérieur de l'AOCDTF.

Les statuts, le règlement intérieur et le fascicule "Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF" constituent le cadre juridique du fonctionnement de l'association des compagnons du Devoir. Ils ont été adoptés lors des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir tenues à Lyon en juin 2001.

Nous présentons ici des extraits des statuts de l'association (annexe 3.1.) et le règlement intérieur dans sa totalité (annexe 3.2.). Le fascicule "Rôle et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF" ne figure pas dans ce document étant donné qu'il ne fait que préciser les informations contenues dans les statuts et le règlement intérieur. Nous avons choisi les extraits des statuts de l'AOCDTF non présents dans le règlement intérieur.

Annexe 3.1 – Les statuts de l'AOCDTF (extraits)

TITRE DE L'ASSOCIATION

ASSOCIATION OUVRIERE DES COMPAGNONS DU DEVOIR DU TOUR DE FRANCE

BUT ET COMPOSITION DE L'ASSOCIATION

ARTICLE 1

Le Compagnonnage du Devoir, constitué en Association, a pour but la formation technique, culturelle et morale des jeunes ouvriers.
Sa durée est illimitée.
Son siège est fixé à Paris.

ARTICLE 2

Les moyens d'action de l'Association sont :

- le Collège des Métiers,
- la tradition du tour de France par l'organisation de maisons, d'ateliers et de chantiers-écoles,
- la maison de l'Outil et de la Pensée ouvrière.

Le Collège des Métiers est à la fois un lieu de réflexion des Corps de Métiers et un lieu de création, au service du tour de France.
Le Tour de France permet aux jeunes ouvriers de se placer au mieux de leur propre perfectionnement. Par son organisation, il leur offre le gîte et le couvert à des prix raisonnables, des cours et des stages professionnels, et des contacts culturels les plus variés.
La maison de l'Outil et de la Pensée ouvrière a pour vocation la protection des outils des métiers manuels et des écrits des Hommes de Métier.
Par ses moyens le Compagnonnage offre aux jeunes ouvriers la possibilité de se former techniquement, moralement et culturellement, grâce aux contacts qu'ils y trouvent en acquérant la compétence et les connaissances variées qui sont l'apanage de l'ouvrier complet.
La réalisation des buts définis ci-dessus nécessite la fondation, la construction, l'acquisition, la prise à bail de tous biens, meubles ou immeubles.

ARTICLE 3

L'Association groupe les seuls métiers permettant à l'homme de se façonner de ses mains un objet complet, dans une matière, par l'application d'un art manuel, qui lui donne, à la fois, la possibilité de concevoir et d'exécuter son œuvre.
Elle comprend des MEMBRES TITULAIRES et des MEMBRES USAGERS. Les étrangers peuvent en faire partie, mais n'accèdent pas aux responsabilités qui engagent la destinée de l'Association.
Les membres titulaires sont hiérarchisés en trois états successifs : Aspirants, Compagnons, Compagnons Finis appartenant aux Corps de Métiers du Compagnonnage du Devoir, dont la liste suit :

- Honnêtes Compagnons Passants Tailleurs de Pierre de Devoir ;
- Compagnons Passants Charpentiers du Devoir, Bons Drilles du tour de France ;
- Compagnons Menuisiers du Devoir ;
- Compagnons Serruriers du Devoir ;
- Compagnons Forgerons, Maréchaux, Mécaniciens du Devoir du tour de France ;
- Compagnons Passants Couvreurs du Devoir, Bons Drilles du tour de France ;
- Compagnons Passants Plâtriers-Stucateurs du Devoir, Bons Drilles du tour de France ;
- Compagnons Tonneliers-Doleurs du Devoir ;
- Compagnons Charrons-Carrossiers du Devoir ;
- Compagnons Selliers, Cordonniers-Bottiers du Devoir du tour de France ;
- Compagnons Boulangers et Pâtissiers du Devoir du tour de France ;
- Compagnons Passants Maçons du Devoir ;
- Compagnons Plombiers du Devoir, Bons Drilles du tour de France ;
- Compagnons Chaudronniers du Devoir.

▪ L'*Aspirant*, est celui dont on prépare la conscience professionnelle par le tour de France. L'Association reçoit la candidature à l'état d'aspirant de jeunes gens désireux de se perfectionner, dans les conditions indiquées aux présents statuts.
Il doit :
- avoir 16 ans dans l'année,
- avoir accompli un stage d'au moins trois mois, comme membre usager,
- être proposé par son Corps de Métier et avoir reçu l'agrément de la Mère et des Compagnons responsables de la Prévôté,
- satisfaire aux épreuves d'Adoption d'Aspirant.

▪ Le *Compagnon*, dont la conscience est ouverte au métier, et qui est appelé à faire son Chef-d'œuvre, doit :
- avoir 18 ans révolus, être Aspirant depuis un minimum de sept mois et avoir changé de ville depuis son adoption à l'état d'Aspirant,
- produire son titre du Tour de France et avoir effectué son stage d'Aspirant dans les conditions requises, postuler devant sa Cayenne ou Chambre, suivant l'usage de Corps de Métier,
- être présenté par deux Compagnons Finis en règle,
- satisfaire aux épreuves de Réception de Compagnon.

▪ Le *Compagnon Fini*, dont la conscience est ouverte à l'homme et dépasse le simple souci matériel du métier, doit :
- être Compagnon en règle auprès de son Corps de Métier depuis au moins trois ans,
- postuler devant sa Cayenne ou Chambre, suivant l'usage de chaque Corps de Métier,
- produire son Chef-d'œuvre, chaque Corps de Métier décidant du caractère du Chef-d'œuvre,
- satisfaire aux épreuves de Reconnaissance du Compagnon Fini.

Les Aspirants, les Compagnons et les Compagnons Finis sont inscrits à leur Chambre ou Cayenne. Parmi les membres titulaires, seuls les Compagnons participent aux délibérations et ont droit de vote.

Les membres usagers se répartissent en deux catégories : les internes et les externes.

▪ Internes :

L'Association accueille des jeunes gens désirant apprendre un métier, en qualité d'apprentis ou de stagiaires, en première formation professionnelle, ou des stagiaires possédant déjà une formation professionnelle et désirant se perfectionner par la méthode du tour de France.

▪ Externes :

L'Association admet à ses cours de jeunes apprentis ou de jeunes gens, désireux d'acquérir une première formation, ou de se perfectionner dans leur métier.

Les internes et les externes doivent, en vue de leur inscription, acquise à l'issue d'une période probatoire d'un mois, avoir 15 ans dans l'année et produire les pièces suivantes : fiche familiale d'état civil, certificat médical et autorisation d'intervention chirurgicale, extrait du casier judiciaire.
Ces jeunes gens peuvent par la suite être adoptés Aspirants, et devenir membres titulaires de l'Association.
Les membres usagers ne siègent dans aucune instance de l'Association et ne prennent part à aucune délibération. Leur accès aux maisons de l'Association ne peut se faire qu'après acceptation du Provincial, et dans le respect du règlement intérieur les concernant.
L'Association ouvre le service de ses hôtelleries aux enfants, et leur famille, qui désirent s'informer sur les métiers et méthodes de perfectionnement et d'éducation du Compagnonnage, accueillis dans le cadre de journées de contacts ou de stages de courte durée, à tous les professionnels, ouvriers et employés des entreprises avec lesquelles elle est en relation, ainsi qu'aux groupes à caractère culturel et social, avec lesquels elle est en contact, et qui s'intéressent au Compagnonnage.

Droit d'entrée et cotisations

- Membres titulaires

Pour les Aspirants, un droit d'entrée est perçu lors de l'adoption par le siège provincial. Ce droit d'entrée est fixé par le Conseil du Compagnonnage.
Pour les Compagnons, un droit d'entrée, fixé par chaque Corps de Métier, est versé à la Cayenne ou Chambre qui pratique la Réception.
Les membres titulaires versent une cotisation mensuelle, à la Chambre ou Cayenne, fixée par le Corps de Métier. Cette cotisation comprend, pour les Compagnons, la part de la cotisation due à l'Association. Le montant de cette part est fixé par les Assises nationales et versé annuellement au Conseil du Compagnonnage.

- Membres usagers

Pour les internes et les externes, un droit d'entrée couvrant les frais d'établissement de dossier sera perçu. Ils ne versent pas de cotisations.

Radiation

- Membres titulaires

La qualité de membre titulaire de l'Association se perd par la radiation prononcée par le Corps de Métier, soit sur demande de l'intéressé, soit pour tout autre motif sérieux, l'intéressé ayant été préalablement appelé à fournir des explications.
Il dispose d'un recours possible devant les Assises nationales. Dans l'attente, la décision prononcée reste cependant applicable.

- Membres usagers

La qualité de membre usager de l'Association se perd par la radiation prononcée par les Conseils de Prévôtés, soit sur demande de l'intéressé, soit pour tout autre motif sérieux, l'intéressé ayant été préalablement appelé à fournir des explications.
Toutefois, les modalités de radiation ne peuvent être contraires aux textes régissant les différentes conventions ou accords, dont l'Association est signataire.
Les Assises nationales du Compagnonnage, après avoir entendu l'intéressé, ont toutes qualités pour prononcer dans les mêmes conditions la radiation d'un des membres de l'Association.
Toutefois, le vote a lieu à bulletins secrets, à la majorité des deux tiers. La décision est notifiée verbalement ou par lettre recommandée.

ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

ARTICLE 4
Les charges essentielles à l'administration de l'Association sont toutes assurées, à titre temporaire, par des Compagnons.

Le Conseil du Compagnonnage administre et coordonne l'ensemble de l'Association. Il consulte et informe régulièrement les Délégués au Collège des Métiers et les Provinciaux.
Le Conseil du Compagnonnage est composé de cinq membres, choisis parmi les membres de l'Association. Ils sont élus pour une durée de cinq années et sont rééligibles : un Premier Conseiller, un Conseiller au Secrétariat, un Conseiller au tour de France, un Conseiller à la Trésorerie, un Conseiller au Collège des Métiers.
Le Premier Conseiller est élu par les Assises Nationales. Chaque année, les Assises procèdent, sur proposition du Premier Conseiller, à l'élection de l'un des cinq Conseillers, aux fins de renouvellement total du Conseil en cinq ans.
Pour préparer ces propositions, le Premier Conseiller consulte, tour à tour, ou ensemble, les Délégués au Collège des Métiers et les Provinciaux.
Le Conseil peut s'adjoindre, à titre consultatif, des conseillers techniques, pris en dehors du Compagnonnage, dont le mandat prend fin dès leur tâche terminée.
Le Conseil se réunit chaque mois, et chaque fois qu'il est convoqué par le Premier Conseiller. La présence de quatre membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Il est tenu procès-verbal des séances. Les procès-verbaux sont signés par le Premier Conseiller et le Conseiller au Secrétariat. Ils sont transcrits, sans blancs ni ratures, sur un registre coté et paraphé.
Le Collège des Métiers fonctionne sous l'autorité du Conseil du Compagnonnage. Il est institué pour la recherche et pour les études, l'élaboration de programmes d'enseignement, les publications du Compagnonnage et l'organisation d'expositions intéressant les métiers. Il inspire et coordonne, sur le tour de France, les efforts de perfectionnement technique, culturel et moral.
Il est présidé par le Conseiller au Collège des Métiers. Ses membres se réunissent sur convocation du Conseil et examinent toutes les questions soumises par celui-ci.
Il contrôle, en outre, la bonne marche des travaux du Collège des Métiers.
Le Collège des Métiers est formé d'un Compagnon par Corps de Métier. Ce Compagnon, appelé Délégué au Collège des Métiers, est élu par son Corps de Métier, pour cinq années, et est rééligible.
L'élection du Délégué au Collège des Métiers est proposé aux Assises nationales pour ratification. Les modalités de son élection sont prévues par le règlement intérieur des Métiers.
Le Délégué au Collège des Métiers est chargé de la formation des jeunes du tour de France et des intérêts professionnel, technique, culturel et moral de son Corps de Métier, qu'il met en œuvre en accord avec le Conseiller au Collège des Métiers. Il règle l'activité du tour de France de son Corps de Métier.
Il répond de la tenue des cérémonies de Réception de son Corps de Métier, dans l'esprit de la Grande Règle des Compagnons du Devoir.
Il consulte et informe régulièrement les Compagnons Maîtres de Chambres ou Cayennes et les Maîtres de Métier de son Corps de Métier.

Le tour de France comprend un certain nombre de maisons appelées Prévôtés représentant la structure d'accueil des jeunes qui voyagent. Elles groupent une auberge, ou Mère, des ateliers destinés au perfectionnement professionnel, une bibliothèque, un musée de travaux ouvriers, et des salles de réunion appelées Chambres ou Cayennes, mises à disposition des Corps de Métiers constituant l'Association.
Il est organisé géographiquement des Provinces. Les Provinces regroupent plusieurs départements et peuvent comprendre plusieurs Prévôtés. L'une de ces Prévôtés est choisie comme lieu du siège provincial, où se tiennent les séances du Conseil de Province. Ce dernier est constitué du Provincial, des Maîtres de Chambres ou Cayennes et des Prévôts.
Le Provincial préside le Conseil de Province. Il est élu par les Compagnons sédentaires de la Province, selon les modalités prévues au règlement intérieur des Provinces. L'élection du Provincial est proposée aux Assises Nationales pour ratification. Le Provincial est élu pour cinq années et est rééligible.
Le Provincial, sous l'autorité du Conseil du Compagnonnage, répond à des manifestations compagnonnales locales et à la tenue des cérémonies d'Adoption des jeunes itinérants. Il coordonne, soutient et contrôle dans sa Province, l'action des Prévôts et des Corps de Métiers. Il règle l'activité du Tour de France dans sa circonscription territoriale.

Les Provinciaux se réunissent sur proposition du Conseil du Compagnonnage et examinent les questions soumises par celui-ci. Chaque Maison est administrée par un Prévôt, choisi parmi les Compagnons itinérants. Ce dernier est nommé par le Conseil du Compagnonnage, avec avis du Délégué au Collège des Métiers, de son Corps de Métier, et avis du Provincial. Le Prévôt est aidé dans sa tâche par la Mère, ou Dame-Hôtesse, plus particulièrement chargée de la santé morale et physique des jeunes itinérants et par le Rôleur, Compagnon itinérant.
Ces derniers, avec les Maîtres de Métiers de la Maison intéressée, constituent le Conseil de Prévôté, présidé par le Provincial ou le Prévôt. Les Compagnons itinérants y siègent par voix consultative.
Chaque Corps de Métier constitue, dans chaque Province, et au sein de chaque siège provincial, un Conseil de Chambre ou de Cayenne, présidé par un Maître.
Ce Maître, élu par le Corps de Métier local, règle les questions professionnelles, à l'échelon provincial. Il charge, par Prévôté, un Compagnon de son Corps de Métier – Maître de Métier -, de suivre plus particulièrement les problèmes liés à la transmission du métier.
Les Maîtres de Chambres ou Cayennes et les Maîtres de Métiers sont en relation avec leur Délégué au Collège des Métiers.
Le tour de France comprend un certain nombre de centres fonctionnant dans un but de formation professionnelle alternée : ateliers de maîtrise ou chantiers écoles, qui allient le souci de la formation aux normes de la production.
Il peut être élargi par des étapes ou fondations à l'étranger. Ces centres, étapes ou fondations, sont directement placés sous l'autorité du Conseil du Compagnonnage.

La maison de l'Outil et de la Pensée ouvrière a été fondée par l'Association pour soutenir et compléter l'action de formation culturelle du tour de France et préserver une partie du patrimoine des métiers. Elle y rassemble et exposé une collection d'outils et une bibliothèque d'écrits ouvriers. Cette maison est placée directement sous l'autorité du Conseil du Compagnonnage.

Les membres du Conseil du Compagnonnage, les Délégués au Collège des Métiers et les Provinciaux sont gardiens des Règles du Compagnonnage du Devoir.

ARTICLE 5
Les Assises Nationales se composent : des membres du Conseil du Compagnonnage, des Délégués au Collège des Métiers, d'un Délégué Adjoint corporatif mandaté par son Corps de Métier, des Provinciaux et d'un Délégué Adjoint par Province, mandaté par les Compagnons sédentaires de la Province.
Les Délégués Adjoints peuvent être mandatés trois années consécutives. Les votes lors des Assises auront lieu en tenant compte de la répartition suivante :
- 1 voix à chaque membre du Conseil du Compagnonnage,
- 2 voix à chaque Provincial,
- 1 voix à chaque Délégué Adjoint par Province,
- 1 voix à chaque Délégué au Collège des Métiers,
- voix quantitatives, par Corps de Métier, suivant la proportion suivante : 1 voix jusqu'à 10 Compagnons, 2 voix jusqu'à 25 Compagnons, 3 voix jusqu'à 50 Compagnons, 4 voix jusqu'à 100 Compagnons, 5 voix jusqu'à 200 Compagnons, 6 voix au dessus.

Le nombre de voix ainsi obtenues est partagé entre le Délégué au Collège des Métiers et le Délégué Adjoint Corporatif. Le Délégué au Collège des Métiers garde le bénéfice de sa propre voix.
En cas de nombre impair, la voix restante est attribuée au Délégué Adjoint corporatif.

Les Assises Nationales se réunissent au moins une fois par an et chaque fois qu'elles sont convoquées par le Conseil du Compagnonnage, selon les modalités prévues au règlement des Assises.
Les Délégués au Collège des Métiers et les Provinciaux peuvent demander la convocation d'Assises extraordinaires, à condition que les deux tiers des Délégués au Collège des Métiers et les deux tiers des Provinciaux les sollicitent.
Les Assises sont présidées par un Compagnon, assisté par deux Assesseurs. L'ensemble du bureau est élu par les membres de l'Assemblée.

L'ordre du jour des Assises nationales est établi préalablement par le Conseil du Compagnonnage et est approuvé par les Assises avant séance.
Les Assises entendent les rapports sur la gestion du Conseil, sur la situation financière et morale de l'Association.
Elles approuvent les comptes de l'exercice clos, votent le budget de l'exercice suivant, et délibèrent sur les questions mises à l'ordre du jour. Pour pouvoir délibérer valablement, les Assises doivent se composer d'au moins les deux tiers des voix représentées par les Délégués aux Assises. Si le quorum n'est pas atteint, une deuxième assemblée est convoquée sous un mois et peut délibérer valablement, quel que soit le nombre des membres représentés.
Les membres des Assises peuvent, en cas d'empêchement grave, donner mandat :
- un membre du Conseil à un autre membre du Conseil,
- un Délégué au Collège des Métiers ou un Délégué Adjoint corporatif à un autre membre de son Corps de Métier,
- un Provincial ou un Délégué Adjoint de la Province à un autre membre du Conseil de Province.

Les Compagnons ne peuvent être porteurs de plus de deux mandats.
Tous les votes aux Assises, à l'exception de ceux relatifs aux élections, ont lieu à la majorité absolue et à mains levées, ou à bulletins secrets, si un des membres des Assises le demande.
Il est tenu procès-verbal des séances des Assises. Les procès-verbaux sont signés par le Président ou par le Conseiller au Secrétariat. Ils sont établis sans blancs ni ratures, sur des feuilles numérotées et conservées au Siège Social de l'Association.

ARTICLE 6
A toutes fonctions établies par ces statuts, les élections sont acquises à la majorité des deux tiers au premier tour, à la majorité absolue au deuxième tour, à la majorité relative au troisième tour, et dans tous les cas au scrutin secret.

ARTICLE 7
Les élus de l'Association ne peuvent recevoir aucune rémunération en raison des fonctions qui leur sont confiées. Les remboursements de frais sont seuls possibles.

ARTICLE 8
Les dépenses sont ordonnancées par le Premier Conseiller.
Aucune action judiciaire ne peut être intentée au nom de l'Association, sans une décision spéciale du Conseil du Compagnonnage.
L'Association est représentée en justice, et dans tous les actes de vie civile, par le Premier Conseiller, qui, en cas d'empêchement, délègue le Conseiller au Secrétariat – qui peut subdéléguer – ou un mandataire, agissant en vertu d'une procuration spéciale.
Les représentants de l'Association doivent jouir du plein exercice de leurs droits civils.

ARTICLE 9
Les délibérations du Conseil relatives aux acquisitions, échanges et aliénations des immeubles nécessaires au but poursuivi par l'Association, constitution d'hypothèques sur les dits immeubles, baux excédant neuf années, aliénation de biens rentrant dans la dotation et emprunts doivent être autorisées par les Assises nationales.

ARTICLE 10
Les délibérations du Conseil relatives à l'acceptation de dons et legs ne sont valables qu'après approbation administrative donnée par les conditions prévues par l'article 910 du code civil, l'article 7 de la loi du 4 février 1901 et le décret n°66338 du 13 juin 1966, modifié.
Les délibérations des Assises nationales relatives aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers dépendant de la dotation, aux hypothèques et aux emprunts, ne sont valables qu'après approbation administrative.

MODIFICATION DES STATUTS – DISSOLUTION

ARTICLE 15
Les statuts peuvent être modifiés sur proposition du Conseil du Compagnonnage, de toute Province ou Corps de Métier, par une délibération des Assises nationales.
Pour ce faire, les Assises nationales doivent comprendre au moins deux tiers des voix représentées par les délégués aux Assises. Si cette proportion n'est pas atteinte, les Assises sont convoquées de nouveau, mais un mois d'intervalle au moins, et cette fois elles peuvent valablement délibérer, quel que soit le nombre de vois représentées.
Dans tous les cas, les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la majorité des deux tiers des voix représentées par les délégués aux Assises nationales.

ARTICLE 16
Les Assises Nationales appelées à se prononcer sur la dissolution de l'Association et convoquées spécialement à cet effet doivent réunir la moitié plus une des voix représentées par les délégués aux Assises.
Dans tous les cas, la dissolution ne peut être votée qu'à la majorité des deux tiers des voix représentées par les délégués aux Assises nationales.

ARTICLE 17
En cas de dissolution, les Assises Nationales désignent un ou plusieurs commissaires, chargés de la liquidation des biens. Elles attribuent de préférence, l'actif net à la ou les personnes morales, publiques, ou reconnues d'utilité publique, ayant des buts analogues.
Les Corps de Métiers représentés au sein de l'Association par chacun de leurs membres ne seront pas visés par cette dissolution et pourront continuer à fonctionner comme par le passé. Les Corps de Métiers conserveront la propriété de toutes leurs archives et chefs-d'œuvre.

Annexe 3.2 – Le règlement intérieur de l'AOCDTF

Article 1 : Conditions d'admission pour être membre

Article 2 : Conditions d'admission d'un nouveau métier

Article 3 : Règlements des cotisations et des droits d'entrée

Article 4 : Modalités d'élection des membres titulaires compagnons

Article 5 : Rôles et fonctions des chargés de mission

Article 6 : Définitions

Article 7 : Rôles et fonctions des membres titulaires élus

Article 8 : Le règlement des Assises nationales du compagnonnage du Devoir

Article 9 : Perte de la qualité de membre et réintégration

Annexes : Les conduites à tenir

ARTICLE 1 – CONDITIONS D'ADMISSION POUR ÊTRE MEMBRE

En conformité avec l'article 3 des statuts de l'AOCDTF, les personnes physiques résidant en France ou à l'étranger peuvent être admises en qualité de membre de l'AOCDTF aux conditions définies ci-après.

1.1. Membres titulaires

Les membres titulaires regroupent : l'Aspirant, le Compagnon, le Compagnon fini et la Mère.
Les membres titulaires, Aspirants, Compagnons et Compagnons finis, sont rattachés à une Province, voire une Prévôté de l'AOCDTF. Ils sont inscrits au sein d'une Chambre ou Cayenne, selon le métier, où ils exercent leur rôle au service de la cause du Compagnonnage du Devoir.
Ils s'engagent à respecter la déontologie du Compagnonnage du Devoir en s'interdisant d'employer, seul ou associé à un nom de métier, leur titre d'Aspirant ou de Compagnon du Devoir par intérêt personnel ou dans un but commercial. Dans leur activité professionnelle, ils n'assureront aucune opération de nature commerciale pour le compte de leur propre entreprise avec les Prévôtés de l'AOCDTF.

1.1.1. L'Aspirant

L'Aspirant est le membre qui effectue un Tour de France au cours duquel il prépare sa conscience professionnelle et sa connaissance du métier.
L'AOCDTF reçoit la candidature d'un jeune qui souhaite devenir Aspirant sous deux formes orales :

- Le jeune est présenté par la communauté (ensemble des membres titulaires vivant dans une Prévôté) et par le Corps de métier auquel il est rattaché.
- Le jeune demande à devenir Aspirant en manifestant son désir de se perfectionner par le Tour de France auprès du Corps de métier auquel il est rattaché et/ ou du Prévôt ou de la Mère, Dame Hôtesse, Dame Econome.

Dans les deux cas, c'est l'équipe d'accompagnement qui va assurer la conduite du jeune à l'Adoption. La proposition ou la réponse lui est faite par le Prévôt. C'est alors que le Corps de métier peut lui proposer de réaliser un travail professionnel dit « d'Adoption ».
Pour être adopté en qualité d'Aspirant, le postulant doit :

- Vivre en accord avec la Règle de la communauté.

- Aimer son métier et s'engager à poursuivre sa formation par le voyage.
- Etre généreux.
- Avoir au moins 16 ans dans l'année de l'Adoption.
- Avoir accompli un stage d'au moins deux mois en qualité de membre associé au sein d'une Maison de Compagnon.

Pour montrer son attachement à son métier, il réalise, dans les règles de l'art, un travail pratique à l'aide des matériaux utilisés dans son métier.
Ce travail, dit « d'Adoption », est généralement conçu par le postulant sous l'œil attentif et sur les conseils des Compagnons et Aspirants (ses aînés) du Corps de métier, qui l'accompagneront dans l'exécution de ce travail.
Le maître de métier veille en particulier à ce que le travail s'inscrive tout naturellement dans le développement du perfectionnement professionnel du jeune. Il ne doit pas constituer un ouvrage spécial, mais être de qualité ; les temps de réalisation doivent être aussi proches que possible des besoins éducatifs du métier, et se situer aux alentours de 40 heures, selon le métier.
Le travail d'Adoption ne constitue pas pour le postulant un examen de passage, mais une étape éducative. Il est commenté de façon objective et constructive par le maître de métier ou son représentant en sa présence et celle des Compagnons et des Aspirants du Corps de métier.
Cette étape comporte un enseignement. C'est la qualité du travail, la façon dont il a été fait, mais c'est surtout la valeur de l'effort fourni par le jeune qui est prise en compte.
Pour diverses raisons, il peut se produire que la candidature soit suspendue. Dans ce cas, la situation est présentée à l'équipe d'accompagnement qui décide de la suite à donner.
Admis par les Compagnons de son Corps de métier, le postulant présente ou décrit son travail à la communauté lors d'une réunion qui se déroule en présence du Provincial ou de son représentant qui préside l'Adoption et qui peut engager un échange sans critique sur le travail réalisé. Il reçoit, dans les jours suivants, l'enseignement transmis par l'Adoption qui lui confère l'état d'Aspirant. Membre titulaire de l'AOCDTF, il verse son droit d'entrée conformément à l'article 3 du règlement intérieur.
Il est présenté en cette qualité à la communauté des jeunes par le rôleur (Compagnon itinérant principalement chargé de seconder le Prévôt), et l'information est publiée dans le journal *Compagnon du Devoir*.
Un procès-verbal est établi et signé en deux exemplaires par la Province – l'un est pour la Province, l'autre pour le Conseiller au Secrétariat.

1.1.2. Le Compagnon

Le Compagnon est le membre qui transmet son savoir et son savoir-faire et qui a franchi l'étape de la Réception après avoir ouvert sa conscience à l'homme et au métier.
L'AOCDTF reçoit la candidature d'un Aspirant pour devenir Compagnon sous deux formes orales :

- L'Aspirant est présenté par les Compagnons du Corps de métier auquel il est rattaché.
- L'Aspirant postule à devenir Compagnon auprès des Compagnons du Corps de métier auquel il est rattaché.

Le Compagnon représentant localement le Corps de métier auquel est rattaché le postulant (qui peut être constitué en une Chambre ou une Cayenne) présente sa candidature à l'équipe d'accompagnement ou, s'il est sédentaire, au Conseil de Province.
La décision est prise conjointement par les Compagnons du Corps de métier et par l'équipe d'accompagnement ou le Conseil de Province ; la proposition ou la réponse, selon le cas, lui est faite par le Compagnon représentant le Corps de métier localement. C'est alors que le Corps de métier lui propose la réalisation d'un travail professionnel dit de « Réception ».
Pour être reçu en qualité de Compagnon du Devoir, l'Aspirant doit :

- Avoir 18 ans révolus.
- Produire le titre d'Aspirant qui lui a été remis depuis un minimum de sept mois, et avoir changé de ville depuis son Adoption.
- Vivre en accord avec les valeurs développées lors de son Adoption.
- Etre en règle du paiement de ses cotisations, et n'avoir aucune dette envers l'AOCDTF.

Selon l'usage des Corps de métiers, il doit réaliser son travail de « Réception » avec l'accompagnement des Compagnons du Corps de métier auquel il est rattaché.
Pour diverses raisons, il peut se produire que la candidature soit suspendue par l'Aspirant lui-même ou par les Compagnons du Corps de métier. Dans ce cas, la situation est présentée à l'équipe d'accompagnement ou au Conseil de Province.
Son admission se concrétise, selon l'usage et l'histoire des Corps de métiers du Compagnonnage du Devoir, par la « Réception » où l'Aspirant reçoit un enseignement basé sur l'esprit de la Grande Règle et sur un rituel propre à chaque Corps de métier qui lui confère l'état de « Compagnon du Devoir ».
Il est présenté par un Compagnon représentant du Corps de métier en cette qualité à la communauté des itinérants et selon le cas à celle des sédentaires, et l'information est publiée dans le journal *Compagnon du Devoir*.
Un procès-verbal est établi et signé par la Chambre ou Cayenne – l'un est pour le Corps de métier, l'autre pour le Conseiller au Secrétariat.

1.1.3. Le Compagnon fini

Le Compagnon fini est le membre ouvert à la cité qui se met au service de l'homme et de la société en transmettant sa connaissance.
Le Compagnon Jean Bernard a écrit : « Le Compagnon fini est l'homme dont la conscience est ouverte à l'homme et à la cité, elle dépasse le simple souci matériel du métier ».
Le terme fini signifie la fin d'une étape dans le Compagnonnage du Devoir et le début d'une aventure tournée vers l'homme et la cité.
Les Corps de métiers admis à l'AOCDTF ne pratiquent pas tous la « Réception ou Reconnaissance de Compagnon fini », appelée aussi « finition de Compagnon ». Ceux qui ne pratiquent pas la « finition de Compagnon », et n'autorisent pas à faire de distinction particulière entre les membres « Compagnons » et ceux « Compagnons finis ».
Les Compagnons du Devoir, au sein de l'AOCDTF, pratiquent, suivant les Corps de métiers, selon trois formules distinctes.

1. Pas de cérémonie particulière pour marquer cet état de Compagnon fini. Bien que n'en portant pas le titre, le Compagnon peut être animé de l'esprit du Compagnon fini et en posséder toutes les dispositions.
2. Le Compagnon est « reçu » ou « reconnu » Compagnon fini par le Corps de métier au cours d'une cérémonie rituelle propre à ce Corps de métier. Il est alors « Compagnon fini ».
3. Le Compagnon est « reçu » ou « reconnu » Compagnon fini par le Corps de métier au cours d'une cérémonie rituelle propre à ce Corps de métier et reconnu, dans sa dimension humaine et dans sa capacité de servir, devant la communauté des itinérants et des sédentaires au cours d'une cérémonie communautaire qui marque ainsi la reconnaissance du Compagnonnage du Devoir envers le Compagnon. Il est alors « Compagnon fini ».

Quelle que soit la formule utilisée, le membre ayant les dispositions reconnues du Compagnon fini au sein de l'AOCDTF doit :

- Avoir la constance dans le métier et transmettre son savoir et savoir-faire.
- Se montrer dévoué envers les jeunes.
- Savoir progresser dans les valeurs humaines et professionnelles et vivre selon la Règle du Compagnonnage du Devoir.
- Posséder une grande ouverture aux autres.
- Pouvoir accepter des responsabilités au sein de l'AOCDTF.
- Posséder le sens de la fraternité envers tous les Corps de métiers de l'AOCDTF.
- Apporter son soutien aux actions et aux orientations de l'AOCDTF.
- Agir avec humilité au service de l'homme et de la cité.
- Etre Compagnon en règle depuis au moins trois ans.

1.1.4. La Mère des Compagnons

La Mère des Compagnons a en charge l'accueil, l'accompagnement et l'hébergement des jeunes dans une Maison de Compagnons. Elle a le devoir de maintenir une atmosphère familiale au sein de la Maison (article 3 des statuts).
Le titre de Mère est attribué à une femme ayant exercé successivement les fonctions de Dame Econome, puis de Dame Hôtesse, dans les conditions décrites à l'article 5.3. du règlement intérieur.
Après deux années d'exercice en qualité de Dame Econome, elle peut être nommée Dame Hôtesse et deux années plus tard, avec son consentement, elle peut être « reçue » Mère des Compagnons sur décision du Conseil d'orientation, au cours d'une cérémonie rituelle appelée « Réception de Mère », en présence des membres titulaires de l'AOCDTF, Compagnons, Compagnons finis en règle, et Mères.
Cette réception lui confère le titre de « Mère des Compagnons » de la Prévôté où elle réside. Elle est présentée en cette qualité au cours d'une cérémonie publique organisée par la Province concernée.

1.2. Membres associés

Les membres associés regroupent : l'apprenti, le stagiaire et le stagiaire en formation continue.

1.2.1. L'apprenti

L'apprenti est le jeune en formation initiale qui désire apprendre un métier.
Pour être inscrit en cette qualité de membre, l'AOCDTF demande au futur apprenti, préalablement à son inscription, de bénéficier d'une formule permettant de mesurer ses connaissances générales, de l'aider ou le conforter dans son choix professionnel et de vérifier sa motivation.
Pour cela, il est organisé :

1. Une journée d'information et d'évaluation des connaissances du jeune dans une Prévôté, pilotée par le Prévôt, suivie d'un entretien individuel.
2. Une journée de stage dans une entreprise, en milieu professionnel, qui peut être organisée si le jeune est indécis sur le choix de son métier et en fait la demande.
   Durant ce stage, l'hébergement peut se faire à la Prévôté, selon les cas. Une contribution financière et forfaitaire est alors versée par le jeune à la Prévôté d'accueil ; elle couvre entre autres une assurance particulière pour le temps passé en milieu professionnel.

Au terme de ce processus, la décision est prise par le Prévôt.
L'information est donnée l'intéressé et/ou à sa famille ; en cas d'admission, l'inscription définitive est transmise au service régional dont dépend la Prévôté.
Pour être admis définitivement, le futur apprenti doit fournir avant son arrivée au centre de formation : un certificat de scolarité ou de fin de scolarité, une dispense d'obligation scolaire pour les jeunes de moins de 16 ans, une fiche familiale, et lors de son arrivée à la Prévôté d'accueil ou au Centre de Formation d'Apprentis, une série de documents énumérés dans un dossier d'accueil qui lui est préalablement transmis.
Il paie un droit d'entrée aux conditions fixées à l'article 3.3. du règlement intérieur.
Il s'engage enfin à respecter le règlement intérieur du CFA et la Règle de la communauté des Compagnons du Devoir ; il peut devenir membre stagiaire ou directement membre titulaire Aspirant.

1.2.2. Le stagiaire

Le stagiaire est un jeune qui a acquis une formation professionnelle initiale et qui désire se perfectionner par la méthode du Tour de France.
Pour être inscrit en cette qualité de membre, l'AOCDTF demande au candidat stagiaire, sauf s'il est issu du CFA des Compagnons du Devoir, de bénéficier d'une formule permettant de mesurer ses connaissances générales, de l'aider ou le conforter dans son choix professionnel et de vérifier sa motivation.

Pour cela, il est organisé :

1. Une journée d'information et d'évaluation des connaissances du jeune dans une Prévôté, pilotée par le Prévôt, suivie d'un entretien individuel.
2. Si le stagiaire en fait la demande, une période d'une durée variable de 1 à 4 jours peut se dérouler en alternance dans une entreprise proposée par les Compagnons et la vie avec les jeunes du Tour de France dans la Prévôté.
   Une contribution financière est alors versée par le futur stagiaire à la Prévôté d'accueil : elle couvre les frais d'hôtellerie et une assurance particulière pour le temps passé en milieu professionnel.

Le futur stagiaire peut maintenir ou retirer sa candidature ; la décision est prise par le Prévôt en liaison avec le métier concerné.
L'information est donnée à l'intéressé et/ou à sa famille ; en cas d'admission, l'inscription définitive est transmise au service du placement et du recrutement du siège social.
Pour être admis définitivement, le futur stagiaire doit fournir à son arrivée à la Prévôté une liste de documents énumérés dans un dossier d'accueil qui lui est préalablement transmis.
Il est âgé de 17 à 22 ans, sauf cas exceptionnel, et s'engage à respecter la Règle de la communauté des Compagnons du Devoir qu'il a lue devant la communauté des itinérants et dont un exemplaire lui a été remis personnellement ; il peut devenir membre titulaire Aspirant.
Il paie un droit d'entrée aux conditions fixées à l'article 3.3. du règlement intérieur, sauf s'il est issu de la qualité de membre apprenti.

1.2.3. Le stagiaire en formation continue

Le stagiaire en formation continue est membre le temps de sa formation au sein de l'AOCDTF. Sa candidature est retenue après validation par le Délégué régional.
Il est inscrit dans le cadre d'une convention ou d'un accord avec son employeur ou d'un autre organisme.
Le temps de sa formation, ce membre bénéficie des services de l'association ; de son côté, il s'engage à observer la Règle et les « conduites à tenir » en vigueur à l'association.
Il ne paie ni droit d'entrée ni cotisation.
Sa formation est payée par son employeur ou l'organisme commanditaire.

1.3. Membres usagers

Pour devenir membre usager conformément à l'article 3 des statuts de l'AOCDTF, la personne doit faire acte de candidature auprès du Prévôt qui a autorité pour la valider.
Elle doit porter un intérêt aux activités de l'AOCDTF, partager l'éthique du Compagnonnage et observer la Règle des Compagnons à l'intérieur de la Prévôté lorsqu'elle utilise ses services.
Elle paie un droit d'entrée, règle annuellement et à l'avance une cotisation dans les modalités fixées à l'article 3.4. du règlement intérieur. Une carte de membre usager lui est délivrée.

ARTICLE 2 – CONDITIONS D'ADMISSION D'UN NOUVEAU MÉTIER

Pour être admis au sein de l'AOCDTF, les membres doivent exercer un métier dont la définition est donnée à l'article 3.2. des statuts.
Les 14 Corps de Métiers reconnus au sein de l'AOCDTF, énumérés à l'article 3.2 des statuts, regroupent en réalité 23 métiers spécifiques qui répondent aux critères de l'article 3.1 des statuts.
Ces métiers possèdent pour la plupart une longue tradition dans le Compagnonnage du Devoir. Ils sont préparés aux évolutions technologiques de leur domaine d'activité et ont conscience de tout l'intérêt de pérenniser leur savoir-faire par la transmission de leurs connaissances aux générations montantes.
La connaissance à transmettre ne se limite pas à la formation professionnelle, elle intègre une éducation basée sur des valeurs sûres.
C'est cette transmission indissociable qui globalise le savoir, le savoir-faire et un savoir-être que le Compagnonnage du Devoir se propose d'offrir à ceux qui adhèrent à sa démarche.

Ainsi, avant d'être reconnu par l'AOCDTF, un métier doit se préparer à cette démarche : pour cela, il doit être soutenu par la structure de l'AOCDTF et accompagné par un Corps de métier de l'AOCDTF sous la forme d'un parrainage.
L'accueil d'un nouveau métier au sein de l'AOCDTF fait l'objet d'une demande formulée soit par un Corps de métier de l'AOCDTF, soit par le Conseil du Compagnonnage. Présentée par le Conseil du Compagnonnage, elle est discutée au sein du Conseil d'orientation. L'admission est soumise pour décision aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
L'AOCDTF s'assure d'un appui de la part de la profession concernée qui, tout particulièrement durant les premières années, doit apporter son concours dans les actions :

- de communication sur le métier,
- d'aide au choix du métier,
- de placement dans les entreprises,
- d'élaboration de plan de formation,
- de formation professionnelle.

Les étapes successives pour atteindre l'admission d'un nouveau métier se résument par :

- la formulation de la demande,
- la discussion au sein du Conseil d'orientation,
- l'identification du Corps de métier parrain,
- la décision par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir,
- l'accueil sur le Tour de France de jeunes itinérants exerçant ce nouveau métier, en qualité de membres associés stagiaires qui pourront devenir Aspirants puis Compagnons du rite du métier parrain.

Le Corps de Métier qui parraine s'engage avec la communauté à adopter puis à recevoir les itinérants dans les mêmes conditions que celles des métiers actuels de l'AOCDTF.
A l'instar des autres métiers de l'AOCDTF, le nouveau métier atteindra, dans le temps, sa pleine activité et pourra quitter la tutelle du Corps de métier parrain.

ARTICLE 3 – RÉGLEMENT DES COTISATIONS ET DES DROITS D'ENTRÉE

Le versement d'une cotisation est la marque matérielle de l'adhésion du membre à l'AOCDTF. En sont dispensés les Mères et les membres associés.
De tout temps, le Compagnonnage a demandé une contribution financière à ceux qui bénéficient de ses services dans le cadre de son objet.
La cotisation est une somme versée individuellement à l'AOCDTF par chaque membre assujetti. Son montant annuel, qui peut être fractionné, est fixé par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir (article 3.3. des statuts) qui appliquent par principe aux Aspirants itinérants un montant réduit de 50% par rapport à celui des Compagnons, Compagnons finis et des Aspirants sédentaires.
Tout membre titulaire à jour de sa cotisation reçoit un abonnement au journal Compagnon du Devoir, de même que les Mères.
Elle est payée sur un compte national de l'AOCDTF libellé au nom du Corps de métier, par virement bancaire, par chèque ou en espèces.
La cotisation peut ne plus être versée à partir du 1er janvier de la 65ème année du membre qui conserve sa qualité de Compagnon fini, de Compagnon ou d'Aspirant en règle.
L'arrêt du paiement de la cotisation avant l'entrée de sa 65ème année peut entraîner la perte de qualité de membre titulaire de l'AOCDTF, conformément à l'article 4 des statuts, et l'arrêt de l'abonnement gratuit au journal Compagnon du Devoir.
L'arrêt du paiement de la cotisation engage une analyse des causes par un dialogue avec le membre concerné. C'est le Conseil de Province, en liaison avec le représentant des Compagnons de la Chambre ou Cayenne de rattachement du membre titulaire, qui en analyse les raisons.
Selon les causes réelles et sérieuses de l'arrêt du paiement de la cotisation, un des deux décisions ci-après peut être prise :

1) La suspension temporaire de paiement, pour une durée à déterminer. Cette décision est prise en accord avec le Provincial et le Délégué de métier.

2) La perte de la qualité de membre titulaire. Cette décision est prise en conformité avec l'article 4 des statuts et des modalités de l'article 9 du règlement intérieur.

Le montant de la cotisation au 1er janvier 2001 est mentionné à titre indicatif :

- Pour les membres titulaires :
  - Aspirants itinérants : 37€ annuels (ce montant sera payé à partir de la première année suivant l'année d'Adoption).
  - Compagnons, Compagnons finis, itinérants et sédentaires à : 73€ annuels (ce montant sera payé à partir de la première année suivant l'année de Réception).
  - Aspirants sédentaires à : 73€ annuels (ce montant sera payé à partir de la première année suivant l'année de sédentarisation).
- Pour les membres usagers à : 15€ annuels (ce montant ne peut être proratisé).

Le droit d'entrée est une somme fixée par le Conseil d'orientation (article 3.3. des statuts) et versée en une seule fois à chaque inscription en qualité de membre usager, associé et titulaire.
Les membres associés apprentis et stagiaires et les membres usagers versent à l'inscription.
Les membres titulaires versent le jour de leur Adoption.
Le montant du droit d'entrée (qui ne peut être proratisé) au 1er janvier 2001 est mentionné à titre indicatif.

- Pour les membres titulaires : aspirants à 69€.
- Pour les membres associés :
  - Apprentis à 15€,
  - Stagiaires à 15€.
- Pour les membres usagers : à 8€.

Les sommes collectées au titre des droits d'entrée sont intégrées au budget de chaque Province.
Les sommes collectées au titre des cotisations sont intégrées au budget de l'AOCDTF : la ligne libellée au nom du Corps de métier sera gérée conjointement par le Conseiller à la Trésorerie et le Délégué de métier.

3.1. Membres titulaires résidant en France

Il s'agit des membres résidant en métropole et dans les départements d'outre-mer.

Membres titulaires itinérants et sédentaires

L'Aspirant, le Compagnon ou le Compagnon fini versent une fois l'an, et au plus tard le 31 décembre pour l'année à venir, leur cotisation à l'AOCDTF par l'intermédiaire du Corps de métier, par tout moyen approprié.

3.2. Membres titulaires résidant hors France

Il s'agit de membres titulaires itinérants ou sédentaires, dépendant ou non d'une structure déclarée dans le pays, ou résidant dans une Prévôté de l'AOCDTF située hors France.

3.2.1. Membres titulaires itinérants ou sédentaires rattachés à une Prévôté dépendante d'une structure associative déclarée dans le pays

Les Aspirants, Compagnons ou Compagnons finis itinérants et sédentaires versent deux cotisations ; l'une à l'association déclarée dont ils dépendent, l'autre à l'AOCDTF via le Corps de métier. Le montant de chacune des cotisations est égal à 50% de la cotisation perçue en France.
Leur cotisation est versée par tout moyen approprié, chaque année, et au plus tard le 31 décembre pour l'année à venir.

3.2.2. Membres titulaires itinérants ou sédentaires résidant dans un pays sans structure associative déclarée

Les Aspirants, Compagnons ou Compagnons finis itinérants et sédentaires versent leur cotisation à l'AOCDTF via le Corps de métier, par tout moyen approprié, chaque année et au plus tard le 31 décembre pour l'année à venir.

3.3. Membres associés

Comme il est écrit à l'article 3.3. des statuts de l'AOCDTF, les membres associés – apprentis, stagiaires et stagiaires en formation continue – ne paient pas de cotisation.
Les apprentis et stagiaires versent un droit d'entrée le jour de leur inscription à la Prévôté d'accueil. Son montant est défini par le Conseil d'orientation, comme indiqué à l'article 3.3. des statuts.
En France et hors de France, le produit de ce droit d'entrée est intégré au budget de l'établissement gestionnaire.

3.4. Membres usagers

Les membres usagers versent un droit d'entrée lors de leur inscription à la Prévôté. Son montant est défini par le Conseil d'orientation, comme indiqué à l'article 3.3. des statuts.
Ils versent leur cotisation annuelle du 1er au 10 janvier pour l'année. Son montant est fixé chaque année par les Assises nationales, conformément à l'article 3.3. des statuts.
Pour les inscriptions en cours d'année, elle est à payer à son plein tarif le 1er semestre et à 50% dans le 2ème semestre.
Chaque membre usager à jour de sa cotisation reçoit une carte de « membre usager », datée et signée du Prévôt.
Les produits de droit d'entrée et de cotisation sont intégrés au budget de l'établissement gestionnaire.

3.5. Gestion des cotisations

La gestion de l'ensemble des cotisations est assurée par l'AOCDTF au moyen d'outils appropriés après avoir reçu l'ensemble des informations et des règlements des Corps de métiers.
Les services du siège social de l'AOCDTF transmettent au plus tard le 1er mars la liste mise à jour du paiement des cotisations des membres titulaires : aux Délégués de métiers, aux Provinciaux ; pour un suivi par Corps de métier et par secteur géographique.

3.6. Utilisation des cotisations

La cotisation participe au fonctionnement de l'AOCDTF ; en outre, elle contribue à financer des actions en faveur des Corps de métiers. L'esprit de solidarité entre les métiers doit prévaloir à toutes initiatives.
Chaque année, le Délégué de métier, assisté d'un Compagnon de son choix, rencontre le Conseiller à la Trésorerie pour budgéter les actions à entreprendre et faire le bilan de l'année précédente. Un accord devra être trouvé et, sur cette base, le Délégué de métier ou son représentant pourra autoriser les dépenses prévues ou les remboursements (par exemple des frais de déplacement).
Seuls le Délégué de métier et un Compagnon désigné, pouvant être le trésorier du Corps de métier, ont une délégation de signature sur le compte de l'AOCDTF libellé au nom du Corps de métier. Tout engagement de dépense non prévu au budget doit faire l'objet d'un accord commun des gestionnaires du compte.
D'autres actions engagées pour le Corps de métier font l'objet du budget réservé aux actions du Collège des métiers.
Chaque année, le Délégué de métier ou son représentant remet au Conseiller à la Trésorerie les pièces justificatives pour les enregistrer à la comptabilité de l'AOCDTF.

ARTICLE 4 – MODALITÉS D'ÉLECTION DES MEMBRES TITULAIRES COMPAGNONS

Les membres titulaires élus sont des Compagnons qui se mettent au service de la cause du Compagnonnage. Ces fonctions renforcent la légitimité pour conduire l'association dans son œuvre sociale.
Ces fonctions assumées avec un sens très fort de la fraternité, de la responsabilité et dans la fidélité au Devoir, font appel à des hommes choisis par le groupe de Compagnons du Devoir qu'ils représentent.
Ainsi, tout Compagnon qui assure la fonction de Premier Conseiller du Compagnonnage, Provincial, Délégué de métier, sera proposé préalablement à son élection selon les modalités précisées dans le cadre de la « consultation ».
Les autres membres du Conseil du Compagnonnage sont choisis par le Premier Conseiller, présentés au Conseil d'orientation et élus par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
Si le Compagnon élu sortant se propose pour un deuxième mandat, ou est proposé par le Premier Conseiller s'agissant des autres membres du Conseil du Compagnonnage, il informe dans un délai de six mois au moins avant la date des élections par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir :

- le Conseil d'orientation, s'agissant du Premier Conseiller ou des autres membres du Conseil du Compagnonnage,
- le Conseil du Compagnonnage et les Compagnons de la Province, s'agissant du Provincial,
- le Conseil du Compagnonnage et les Compagnons du Corps de métier qu'il représente s'agissant du Délégué de métier.

S'il est très important que les Compagnons du Devoir soient engagés dans des organisations diverses, en revanche, conformément à l'article 5 des statuts, ces Compagnons ne peuvent être élus que s'ils sont libres de tout engagement politique, religieux et philosophique. Ils n'acceptent un mandat qu'à condition de n'être ni administrateur ni décideur élu ou non d'une organisation ou d'un organisme ayant un lien direct avec les activités et les buts de l'AOCDTF.
Toutes les fonctions électives sont limitées à deux mandats dans la fonction.
Le Conseil du Compagnonnage ouvre la période d'élection qui, dans sa globalité, comporte deux phases :

Phase 1 : La consultation

La consultation consiste à rechercher des Compagnons dans le but de découvrir un ou plusieurs Compagnons qui, par leur engagement dans le métier, dans le Compagnonnage, leur rôle social, leur sens des responsabilités, leurs qualités d'écoute et de transmission, permettent d'obtenir la confiance des Compagnons de l'AOCDTF du groupe qu'ils représentent. Cette consultation est conduite au moins quatre mois avant la date des élections par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir par un ou des Compagnons désignés, différents selon la fonction à pourvoir.
La consultation est indissociable de l'élection globale, même s'il s'agit d'un deuxième mandat.
Au terme de cette phase, le ou les Compagnons chargés de la consultation informent le groupe de Compagnons concernés des résultats de cette recherche ainsi que le ou les Compagnons proposés. Le ou les Compagnons proposés décident d'être ou de ne pas être candidats.
Cette première phase doit déboucher, de préférence, sur la candidature unique d'un Compagnon qui acceptera de se mettre au service de la fonction pour laquelle il a été sollicité.

Phase 2 : L'élection

Le ou les Compagnons candidats sont soumis aux voix des Compagnons de l'AOCDTF ou du groupe qu'ils représentent par un scrutin secret, et selon des modalités précisées pour chacune des fonctions.

4.1. Le Premier Conseiller

Le Premier Conseiller en place doit informer le Conseil d'orientation, autant que possible dans un délai de six mois avant la date des Assises nationales de l'année qui marquent la fin de son mandat, de son intention de solliciter un deuxième mandat ou de cesser avant terme son mandat.
Après en avoir été informé par le Premier Conseiller sortant ou en cas de vacance de la fonction de Premier Conseiller, le Conseil d'orientation ouvre la période d'élection d'un Premier Conseiller.
Il appartient au Conseil d'orientation de :

1. Désigner trois Compagnons non élus pour diriger la consultation préalable à l'élection. Ces Compagnons, choisis de préférence à l'unanimité par les Compagnons membres du Conseil d'orientation, sinon à la majorité relative, auront toutes les qualités requises pour la circonstance : bien connaître l'institution, être impartial et avoir la confiance des Compagnons.
2. S'assurer qu'aucune action en faveur de tel ou tel Compagnon n'ait lieu, chacun étant tenu sur ce point à l'obligation de réserve.

La consultation, conduite par les Compagnons désignés, devra permettre de recueillir des propositions venant des Provinces de France et hors de France et des Compagnons de tous les Corps de métiers représentés dans l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France. Ils rencontreront individuellement, dans un délai d'au moins quatre mois avant la date des Assises où aura lieu l'élection, tous les Provinciaux et tous les Délégués de métiers, chacun pouvant être accompagné par un ou deux Compagnons de son choix.
Les résultats de la consultation seront communiqués par les trois Compagnons désignés lors d'un Conseil d'orientation qui peut avoir lieu le même jour, en fin de consultation.
Le ou les Compagnons proposés seront informés par les trois Compagnons désignés et décideront librement de leur candidature.
Le ou les Compagnons chargés de diriger la consultation sont eux-mêmes proposés et se portent ainsi candidats, leur candidature sera d'office caduque et le Conseil d'orientation engagera une nouvelle consultation en désignant trois autres Compagnons pour la diriger.
Le Conseil du Compagnonnage informera au moins trois mois avant la date des Assises l'ensemble des Provinces et les Compagnons de tous les Corps de métiers et portera à l'ordre du jour des Assises l'élection du ou des Compagnons candidats.
Le Premier Conseiller est élu par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, conformément à l'article 5 des statuts.

4.2. Les autres membres du Conseil du Compagnonnage

Les membres *Conseiller au secrétariat*, *Conseiller au Tour de France*, *Conseiller au Collège des Métiers* et *Conseiller à la Trésorerie* sont des Compagnons du Devoir choisis par le Premier Conseiller.
Sa décision prise, le Premier Conseiller présentera au Conseil d'orientation le ou les Compagnons (si plusieurs membres sont à élire) au moins quatre mois avant les Assises nationales où aura lieu l'élection.
Les Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage sont élus par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, conformément à l'article 5 des statuts.

4.3. Le Provincial

Après avoir été informé par le Provincial sortant ou après qu'une Province ait été fondée et validée par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, ou en cas de vacance de la fonction de Provincial, le Conseil du Compagnonnage ouvre la période d'élection du Provincial.
La consultation est menée par le Conseiller au Secrétariat ou par un autre Compagnon membre du Conseil du Compagnonnage. Il consultera individuellement une délégation de un à trois Compagnons représentant les Compagnons de chaque Corps de métier présent dans la Province.

Afin d'éviter toutes tensions préalables à l'enquête du Conseil, le Conseil du Compagnonnage, le Provincial sortant, le Conseil de Province sont chargés respectivement de veiller à ce qu'aucune action en faveur de tel ou tel Compagnon n'ait lieu, chacun étant tenu sur ce point à l'obligation de réserve.
Si la consultation ne révèle aucun candidat, la Province constituera un bureau provisoire de Province avec un secrétaire de Province, conformément à l'article 6.1.4. du règlement intérieur.

Election au sein de la Province

Il est constitué au sein de la Province, un bureau chargé de l'organisation du vote, il est formé de trois Compagnons, du Secrétaire (sauf s'il est candidat) et de deux autres Compagnons du Conseil de Province.
Le Compagnon représentant le Corps de métier au sein de la Province remet à ce bureau, un mois et demi avant l'élection, la liste des Compagnons sédentaires en règle du Corps de métier résidant sur le territoire de la Province, sur laquelle il ajoute les Compagnons itinérants de passage dans la Province au moment de l'élection.
Cette liste permettra l'établissement des listes définitives des inscrits qui seront ensuite transmises aux différents bureaux de vote.
Ce sont les Compagnons de la Province, Compagnons sédentaires et itinérants en règle avec l'AOCDTF, qui élisent le Provincial.
Les Compagnons sont convoqués individuellement au minimum 15 jours à l'avance par lettre simple. Celle-ci mentionne le résultat de la consultation ainsi que le ou les lieux de vote.
Au jour de l'élection, il est ouvert un bureau de vote principal au siège provincial. Des bureaux de vote secondaires peuvent être ouverts dans toutes les Prévôtés regroupant au moins 15 Compagnons inscrits.
Chaque bureau de vote disposera de la liste des votants inscrits de la Province qui sera émargée par chacun des Compagnons ayant voté.
Tous les bureaux de vote fonctionneront du matin 8 heures au soir 17 heures.
Ils sont placés, au moins, sous la responsabilité de trois Compagnons. Les Compagnons votent dans les urnes spécialement prévues à cet effet. Il sera mis à leur disposition des enveloppes et des bulletins de vote vierges de toutes inscriptions, il est indispensable de permettre un certain isolement pour remplir le bulletin.
Sur proposition du bureau chargé de l'organisation du vote, le Conseil du Compagnonnage pourra accepter des aménagements d'horaires.
Il est nécessaire que pour une même élection, les bulletins et les enveloppes soient identiques dans tous les bureaux de vote.
En cas d'empêchement majeur, un Compagnon peut donner, pour voter à sa place, mandat de préférence à un Compagnon de son métier ayant la capacité de vote. Les Compagnons ne pourront être porteurs de plus d'un mandat en plus de leur propre voix.
L'élection peut être à deux tours :

- Au premier tour : il est obligatoire avant le dépouillement d'atteindre le quorum, soit 2/3 des votants par rapport aux inscrits. L'élection est acquise à la majorité des 2/3.
- Au deuxième tour : il a lieu si le quorum n'est pas atteint ou la majorité non acquise. Les Compagnons sont convoqués au minimum 15 jours après le premier tour par simple lettre, celle-ci devra mentionner le lieu de vote. Le dépouillement a lieu quel que soit le nombre de votants, il n'y a pas de quorum. L'élection est acquise à la majorité absolue.

Modalités du dépouillement : c'est le bureau de vote principal qui mène le dépouillement.
Les Compagnons se mettent en contact téléphonique avec le bureau de vote des Prévôtés et agissent pour le premier tour selon le processus ci-après, après clôture du vote :
1 – relèvent par bureau de vote le nombre de votants,
2 – déterminent si le quorum est atteint,
3 – autorisent ou non le dépouillement,
4 – comptabilisent les votes, si autorisation donnée,
5 – donnent les résultats provisoires. Les bulletins de vote sont envoyés par les bureaux de vote au bureau de vote principal (ils y seront conservés jusqu'aux Assises suivantes).

6 – Le bureau de vote principal contrôle au vu des bulletins de chaque bureau de vote le résultat annoncé téléphoniquement.
7 – Les Compagnons du bureau de vote principal établissent le procès-verbal de l'élection et l'expédient au Conseil du Compagnonnage. Pour le second tour, s'il y a lieu, le bureau de vote principal agit selon le même processus, mais sans les points 1, 2 et 3.
Lors du dépouillement, seuls les bulletins fournis seront valables, les bulletins raturés, surchargés ou comportant plusieurs noms seront considérés comme nuls.
Toutes les responsabilités décrites aux chapitres « Modalités de l'élection » et « Dépouillement » seront tenues par des Compagnons sédentaires ayant la capacité de vote, elles sont distribuées lors du Conseil de Province qui précède l'élection.
Le Compagnon élu par les Compagnons de la Province qu'il représente, aura la légitimité de sa fonction de Provincial après avoir été ratifié par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, conformément à l'article 5 des statuts.

4.4. Le Délégué de métier

Après avoir été informé par le Délégué de métier sortant, ou après qu'un Corps de métier ait été admis par les Assises nationales du Compagnonnage, ou en cas de vacance de la fonction de Délégué de métier, le Conseil du Compagnonnage ouvre la période d'élection du Délégué de métier.
La consultation est menée par le Conseiller au Collège des Métiers ou par un autre Compagnon membre du Conseil du Compagnonnage. Il consultera une délégation de un à trois Compagnons, représentant chacun des Chambres ou Cayennes du Corps de métier qu'il représente.
Cette consultation peut avoir lieu lors d'un regroupement national des représentants de Chambres ou Cayenne, dans une Prévôté du Tour de France.
Afin d'éviter toutes tensions préalables à la consultation du Conseil du Compagnonnage, le Délégué de métier sortant et les Présidents de Chambres ou de Cayennes sont chargés respectivement de veiller à ce qu'aucune action en faveur de tel ou tel Compagnon du Corps de métier n'ait lieu, chacun étant tenu sur ce point à l'obligation de réserve.
Election au sein du congrès du Corps de métier
Il est constitué au sein du congrès un bureau chargé de l'organisation du vote, formé de trois Compagnons (le ou les Compagnons candidats ne pouvant être de ce bureau).
Ce sont les Compagnons représentants de Chambres ou de Cayennes qui agissent par délégation, présents ou représentés au congrès, qui élisent le Délégué de métier.
Les votes ont lieu à bulletins secrets.
L'élection peut être à deux tours.

- Au premier tour : il est obligatoire, avant le dépouillement, d'atteindre le quorum, soit 2/3 des représentant de Chambres ou de Cayennes. L'élection est acquise à la majorité des 2/3 des votants.
- Au deuxième tour : il a lieu si le quorum n'est pas atteint ou la majorité non acquise. Le dépouillement a lieu quel que soit le nombre de votants, il n'y a pas de quorum. L'élection est acquise à la majorité absolue. Les bulletins de vote sont remis par un Compagnon désigné par le Corps de métier au Conseil du Compagnonnage qui les conserve jusqu'aux Assises nationales où se déroule l'élection. Un procès-verbal est établi par le bureau de vote et transmis au Conseil du Compagnonnage. Le Compagnon élu par les Compagnons du Corps de métier qu'il représente aura la légitimité de sa fonction de Délégué de métier après avoir été ratifié par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, conformément à l'article 5 des statuts.

ARTICLE 5 – RÔLES ET FONCTIONS DES CHARGÉS DE MISSION

Les attributions des chargés de mission sont contenues dans le document intitulé « Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France ». Ce document est régulièrement actualisé par le Conseil du Compagnonnage et validé par le Conseil d'orientation.

Le titre de « chargé de mission » est attribué aux personnes engagées par le Conseil du Compagnonnage, salariées, qui exercent une fonction à responsabilité au niveau d'une Province ou d'une Prévôté. Ces fonctions sont au nombre de quatre : le Délégué Régional, le Prévôt, la Dame Econome (ou la Dame hôtesse, ou la Mère), le Responsable administratif et comptable.
D'autres salariés peuvent être embauchés par l'AOCDTF.

5.1. Le Délégué Régional

Le Délégué régional est un membre titulaire, Compagnon du Devoir, nommé par le Conseil du Compagnonnage, en accord avec le Provincial de la Province concernée et en concertation avec le Conseil d'orientation. Il exerce sa fonction en qualité de salarié de l'AOCDTF.
D'une durée de cinq à dix ans, sa mission, exercée sous la double autorité du Conseil du Compagnonnage et du Provincial auxquels il rend compte régulièrement, consiste à mettre en œuvre, dans la Province où il a été nommé ou selon le cas dans la région administrative, les actions et orientations définies par l'AOCDTF, en coordination avec le ou les Prévôts, la ou les Mères, Dames Hôtesses ou Dames Economes, et le Responsable administratif et comptable.
Sa mission se répartit sur quatre secteurs principaux : la formation, la direction du personnel, la gestion financière, la gestion du patrimoine immobilier.
Il accepte l'autorité locale du Provincial qui, dans ses attributions, accompagne les membres du Conseil du Compagnonnage dans leur mission de contrôle auprès du Délégué Régional.
Il met tout en œuvre pour que le plus grand nombre de Compagnons sédentaires s'associe et adhère aux actions menées dans la Province.
Le Délégué régional est membre de droit des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, il y participe avec voix consultative, ainsi qu'aux réunions du Conseil de Province. Il participe également aux réunions nationales organisées par le Conseil du Compagnonnage.

5.2. Le Prévôt

Le Prévôt est membre titulaire, Compagnon du Devoir, nommé par le Conseil du Compagnonnage. Il exerce sa fonction en qualité de salarié de l'AOCDTF.
Sa mission essentielle est de tout mettre en œuvre pour réussir l'accueil des jeunes confiés à l'AOCDTF et leur insertion dans le métier et dans le Compagnonnage. Il organise son temps et son travail pour être à la disposition des jeunes lorsqu'ils sont dans la Maison.
Il exerce sa mission au centre d'une communauté de jeunes, avec autorité, mais avec un sens très fort d'abnégation, du don de soi, et dans une attitude de « savoir-être » permanente afin d'être le guide des jeunes dans leur chemin de vie.
Il assure sa fonction en vivant dans la communauté des jeunes, dans un appartement de fonction mis à sa disposition le temps de sa mission.
D'une durée de 3 à 5 ans, sa mission est exercée au sein d'une Prévôté qui, dans certains cas, peut avoir d'autres Prévôtés qui lui sont rattachées. La durée définitive de la mission est fixée en accord avec les deux parties. Six mois avant l'expiration de sa mission, le Prévôt prévient le Conseil du Compagnonnage, par lettre, de l'échéance de sa nomination en sollicitant un successeur. Le Prévôt sortant passe à son successeur, qui exercera à ses côtés durant quelques mois, les consignes propres au fonctionnement de la ou des Prévôtés et lui communique les relations établies autour de la ou les Prévôtés.
Il assure sa fonction sous une double autorité : celle du Conseil du Compagnonnage en liaison directe avec le Conseiller au Secrétariat pour ce qui concerne les orientations de l'AOCDTF, et celle du Délégué régional pour ce qui concerne les tâches fonctionnelles. De même, le Provincial, dans ses attributions d'élu, accompagne les membres du Conseil du Compagnonnage dans leur mission de contrôle auprès du Prévôt, notamment pour ce qui concerne les orientations de l'AOCDTF. Le Prévôt accepte ce contrôle et les conseils du Provincial. En cas de conflit, c'est l'autorité du Conseil du Compagnonnage qui l'emporte.
Ainsi, le Prévôt rend compte régulièrement au Conseil du Compagnonnage et au Délégué régional, auprès desquels il trouve conseil et assistance dans l'exercice de sa fonction.

Sa fonction implique le partage des tâches, la notion de travail en équipe, de complémentarité – avec en particulier la Mère, la Dame hôtesse ou la Dame économe, avec les collaborateurs et collaboratrices de la Prévôté et des Prévôtés rattachées selon le cas, et avec le Responsable administratif et comptable.
Il est membre de droit des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, il y participe avec voix consultative, ainsi qu'aux réunions nationales organisées par le Conseil du Compagnonnage.
Pour mener à bien sa mission, le Prévôt trouve conseil auprès de personnes telles : le Conseiller au Secrétariat, le Provincial, le Délégué régional, la Dame économe, la dame hôtesse ou la Mère dans le début de ses fonctions.
Il doit faire référence régulièrement aux supports numérotés à l'article 2.2. du document intitulé « Rôles et fonctions des élus et de chargés de mission de l'AOCDTF ».

5.3. La Dame économe, la Dame hôtesse, la Mère

Les jeunes qui sont accueillis dans la Maison du Compagnonnage vivent « chez la Mère ». Ce terme recouvre l'institution traditionnelle qui veut que chacune des Maisons des Compagnons du Devoir soit confiée aux bons soins d'une femme dans le double but d'une bonne économie et du maintien de l'esprit familial propre au Compagnonnage.
La Dame économe est nommée par le Conseil du Compagnonnage, en concertation avec le Provincial et le Délégué régional. Elle exerce sa fonction en qualité de salariée de l'AOCDTF sous une double autorité : celle du Conseil du Compagnonnage en liaison directe avec le Conseiller au secrétariat en ce qui concerne les orientations prises par l'AOCDTF en matière d'accueil et de gestion de l'hébergement, et celle du Délégué régional en ce qui concerne les tâches fonctionnelles : elle trouve auprès d'eux conseil et assistance dans l'exercice de sa fonction.
De même, le Provincial, dans ses attributions d'élu, accompagne les membres du Conseil du Compagnonnage dans leur mission de contrôle auprès de la Mère, Dame hôtesse et Dame économe, notamment en ce qui concerne les orientations de l'AOCDTF. La Mère, Dame hôtesse ou Dame économe accepte ce contrôle et les conseils du Provincial. En cas de conflit, c'est l'autorité du Conseil du Compagnonnage qui l'emporte.
Une Dame économe peut devenir Dame hôtesse, puis Mère des Compagnons.
Quel que soit le titre attribué à cette femme, elle exerce sa fonction en qualité de salariée et/ ou de bénévole de l'AOCDTF.
Sa mission essentielle, comparable à celle d'une maîtresse de maison, se répartir entre deux pôles distincts :

- La gestion de l'hôtellerie qui regroupe l'hébergement et la restauration.
- L'accueil, l'écoute et l'assistance auprès des jeunes.

Selon la taille de la Maison qui lui est confiée, elle accomplit cette tâche seule ou aidée du personnel qu'elle conduit en harmonie avec le Prévôt.
Elle exerce sa fonction au centre d'une communauté de jeunes avec bonté et générosité, mais aussi avec fermeté. La fonction de Dame économe, de Dame hôtesse ou de Mère qui lui est confiée implique une notion de travail en équipe et le partage de certaines tâches avec le Prévôt, avec le concours du secrétariat de la Prévôté et celui du Responsable administratif et comptable de la Province.
Pour mener à bien sa mission, la Dame économe, Dame Hôtesse ou Mère trouve conseil et accompagnement auprès :

- du Conseiller au secrétariat,
- du Provincial,
- du Délégué Régional,
- du Prévôt, dans les débuts de ses fonctions,

et fait référence aux supports identiques à ceux du Prévôt, énumérés à l'article 2.2. du document intitulé « Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF », qui sont aussi mis à la disposition de la Dame économe, de la Dame hôtesse et de la Mère.
La fonction essentielle de la Dame économe, de la Dame hôtesse et de la Mère est résumée dans le document intitulé « Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF ».

Les fonctions de Dame économe s'exerce le temps d'une étape transitoire qui sert d'observation de part et d'autre : elle permet à la Dame économe de montrer ses capacités réelles à assurer cette fonction, de s'assurer qu'elle porte attention aux jeunes de la Maison et qu'elle s'intéresse au Compagnonnage. Elle doit, et c'est souhaitable, en deux ou trois ans accéder à la nomination de « Dame hôtesse ». Elle doit aussi être libre de mettre fin à son contrat de travail si toutefois la fonction ne lui convenait pas.
Le titre de Dame hôtesse ne modifie pas la fonction détaillée dans le document intitulé « Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF », mais l'on s'adressera à elle en l'appelant « Dame hôtesse ». Il est décidé en accord avec elle et le Conseil de Province, par le Conseil du Compagnonnage. Une information est donnée au Conseil d'orientation.
Cette nomination est prononcée dans la simplicité par le Provincial, devant la communauté des itinérants de la maison, en présence de Compagnons sédentaires, de leurs familles, lors d'une manifestation organisée sur l'initiative du Conseil de Province et sur la base d'une trame élaborée par le Conseil du Compagnonnage et tenue à la disposition du Provincial.
La Dame hôtesse, qui maîtrise la gestion de l'hôtellerie ou l'exécution des tâches qui s'y rapportent, s'implique dans l'action d'accompagnement des itinérants. Elle fait en sorte que règne un bon esprit dans la Maison. Elle est, avec le Prévôt, l'interlocuteur privilégié des familles et des itinérants.
La Dame hôtesse se sent dans sa fonction solidaire du Compagnonnage et adhère à ses buts. Elle participe aux activités de la Maison qui lui sont confiées, s'intéresse à celles qui se déroulent dans la Province et organise son travail de façon à être disponible et au Compagnonnage et à sa famille, tout en faisant preuve de discrétion.
Après une deuxième période d'une durée d'environ deux années et en sa qualité de Dame hôtesse, elle peut, à sa demande ou si la communauté des itinérants la sollicite, avec l'accord des Compagnons du Devoir, en particulier avec ceux de la Province où elle exerce sa fonction et avec son assentiment personnel, devenir « Mère des Compagnons ». C'est une démarche librement consentie par la Dame Hôtesse. C'est une évolution souhaitable, mais pas obligatoire. La Dame hôtesse peut, si elle ne souhaite pas devenir Mère, demeurer en qualité de Dame hôtesse. Elle peut là aussi décider librement de démissionner de sa fonction en tant que salariée de l'AOCDTF.
La Mère est membre titulaire, cet état lui est conféré par la Réception. La Réception de Mère d'une Dame hôtesse est décidée par le Conseil d'orientation sur proposition du Conseil du Compagnonnage et du Conseil de Province concernée.
La Mère continue d'exercer sa fonction en qualité de salariée de l'AOCDTF, telle qu'elle est précédemment décrite et détaillée dans le document intitulé « Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF », mais l'on s'adressera à elle en l'appelant « Notre Mère ». Elle peut décider librement de démissionner de sa fonction en tant que salariée de l'AOCDTF. Cette décharge de gestion et d'activité à plein temps auprès des jeunes ne lui retire pas son titre de « Mère des Compagnons » qu'elle consacre à vie, sauf si elle perd sa qualité de membre dans les conditions fixées par l'article 4 des statuts.
La mère des Compagnons participe à l'Adoption des stagiaires et apprentis désireux d'entrer sur le Tour de France. Membre de droit avec voix consultative, elle participe aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
La Dame économe, la Dame hôtesse ou la Mère trouvera auprès de son conjoint un appui précieux pour remplir son rôle.
Le conjoint de la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe, est tenu à une certaine discrétion vis-à-vis des Compagnons, de manière à ne pas gêner ceux-ci dans leur rôle.
Il devra veiller à ne supplanter en rien le Provincial, le Délégué régional ou le Prévôt dans leur mission particulière. Il devra se tenir discrètement en retrait lors des élections de Provinciaux pour ne pas gêner la Dame économe, la Dame hôtesse ou la Mère et les Compagnons, en cas de difficultés internes dans la Province.
Le Provincial peut inviter le conjoint de la Dame Econome, de la Dame hôtesse ou de la Mère à participer à certaines réunions du Conseil provincial ou du Conseil de Prévôté.

5.4. Le Responsable administratif et comptable

Le Responsable administratif et comptable (homme ou femme) est nommé par le Conseil du Compagnonnage, en accord avec le Provincial. Il exerce sa fonction en qualité de salarié de l'AOCDTF. Elle consiste à assurer la responsabilité de l'organisation et de la mise en œuvre de l'ensemble des travaux de nature administrative et comptable d'une Province.

Il assiste le Délégué régional, le ou les Prévôts ainsi que la ou les Dames économes, Dames hôtesses ou Mères dans leur fonction, en particulier pour les décisions ayant des conséquences administratives et financières, tout en étant force de proposition.

Il exerce sa fonction sous une double autorité :

- Celle du Conseil du Compagnonnage, en particulier celle du Conseiller à la Trésorerie, en liaison directe avec le directeur financier en ce qui concerne les aspects fonctionnels tels que :
  - La définition des travaux à exécuter.
  - La définition des méthodes, des formes, des procédures et des délais à respecter.
  - Toutes les instructions ayant pour but l'unité de la gestion administrative, comptable et financière de l'AOCDTF.
- Celle du Délégué régional pour tous les autres aspects liés à sa tâche et à l'organisation de la Province.

De même, le Provincial, dans ses attributions d'élu, accompagne les membres du Conseil du Compagnonnage dans leur mission de contrôle auprès du Responsable administratif et comptable, notamment en ce qui concerne les orientations de l'AOCDTF. Le Responsable administratif et comptable accepte ce contrôle et les conseils du Provincial. En cas de conflit, c'est l'autorité du Conseil du Compagnonnage qui l'emporte.

En liaison avec le Délégué régional, il conduit au quotidien, en direct en qualité de responsable du service, une équipe de collaborateurs et de collaboratrices attachés aux services administratifs et comptables de la Province. Il n'est pas signataire de contrats engageant l'AOCDTF.

Sa charge de travail se répartit en trois pôles essentiels : la gestion administrative, la gestion sociale, la gestion comptable et financière.

Le détail de la fonction est contenue dans le document intitulé « Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF ».

ARTICLE 6 – DÉFINITIONS

Les différentes définitions développées dans ce chapitre ne sont pas exhaustives. Les plus essentielles sont données.

6.1. La Province

Pour les Compagnons du Devoir, la « Province » détermine un secteur géographique d'implantation et d'activité du Compagnonnage du Devoir.

La situation de l'ensemble des Provinces arrêtée au 1er janvier 2003 est présentée en annexe 10.2. du règlement intérieur.

6.1.1. Conditions requises pour la création d'une Province

Pour qu'il y ait Province, les Compagnons du Devoir doivent exercer sur le territoire concerné étendu sur plusieurs départements, une forte activité autour de :

- La promotion du Compagnonnage du Devoir et des métiers.
- L'accueil et la formation des itinérants.
- La recherche d'entreprises et de familles d'accueil pour les jeunes.
- L'implantation de Prévôtés dotées d'équipements en hôtellerie, et pour certaines en espaces pédagogiques.
- L'existence d'une Prévôté principale, appelée aussi « siège provincial », équipée de locaux permettant d'assurer la formation professionnelle, l'administration, mais aussi la vie compagnonnale, des réunions, des conférences, les Adoptions, les Réceptions, etc.

Etendue sur un territoire correspondant si possible à celui d'une région administrative en France, il doit y résider suffisamment de Compagnons sédentaires, et dans au moins trois métiers différents pour accompagner les actions du Compagnonnage.
Ces Compagnons sédentaires doivent être regroupés en Chambres ou Cayennes normalement constituées sur le territoire concerné. Un minimum de 3 Chambres ou Cayennes conditionne la création d'une Province.
Des exceptions peuvent être faites à toutes ces conditions lorsqu'il s'agit de créer une Province. C'est au Conseil d'orientation, sur proposition du Conseil du Compagnonnage, d'en examiner la création.
C'est le Conseil d'orientation qui soumet la création officielle d'une Province aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir qui entérinent cette proposition ; il le fait en liaison avec la Province de parrainage pour une création française, et en liaison avec le Conseil du Compagnonnage pour l'étranger.

6.1.1.1. Le Conseil de Province

Le Conseil de Province exerce essentiellement un rôle d'accompagnement pour les actions à mener dans les Provinces, et de décision dans la limite de ses attributions.

6.1.1.1.1. Composition

Il est composé :
Avec voix délibérative :

- Du Provincial,
- Du secrétaire de Province,
- Du trésorier,
- D'un délégué de Province par Corps de métier présent ou représenté sur le territoire de la Province ; ce dernier est mandaté par la Chambre ou Cayenne à laquelle il est rattaché, même si cette dernière demeure dans une autre Province.

Avec voix consultative :

- Du ou des secrétaires de Prévôté,
- Du Délégué régional,
- Du ou des Prévôts de la Province,
- Du ou des Rôleurs.

Tous les membres sont titulaires, Compagnons ou Compagnons finis.
Un délégué de Province siège au Conseil de Province quel que soit le nombre d'itinérants passants ou sédentaires résidants.
La ou les Mères, Dames hôtesses ou Dames économes de la ou des communautés, et le ou les Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage résidant dans la Province, peuvent être invités par le Provincial et assister en partie ou totalement aux réunions du Conseil de Province.
Le Provincial peut également inviter le conjoint de la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe s'il est Compagnon.
Le secrétaire de Province et le trésorier sont choisis par le Provincial parmi les Compagnons ou Compagnons finis sédentaires de la Province, et présentés au Conseil de Province qui valide le choix du Provincial.
Leur mission prend fin au terme de celle du Provincial. Ils peuvent être renouvelés aux mêmes conditions, à la demande du Provincial en place.
Le Provincial exerce son rôle comme indiqué à l'article 7 du règlement intérieur.
Le secrétaire de Province assiste le Provincial dans ses fonctions et le représente à sa demande.
Le trésorier assiste et conseille le Délégué régional au niveau de la gestion financière de la Province, et rapporte les informations avec le Délégué régional au Conseil de Province.

6.1.1.1.2. Fonctionnement

Le Provincial, le secrétaire de Province et le trésorier constituent un bureau de Province qui se réunit chaque fois que le Provincial le demande et qui est chargé d'examiner le fonctionnement global de sa

Province et de préparer les réunions du Conseil de Province. Il peut, à la demande du Provincial, s'entourer de chargés de mission salariés sur la Province.
Le Conseil de Province est présidé par le Provincial. Il se réunit au moins une fois par trimestre et à chaque fois qu'il est convoqué par le Provincial ou à la demande des 2/3 des membres.
Les convocations signées du Provincial sont adressées accompagnées d'un ordre du jour à chacun des membres, par lettre simple, au moins 15 jours avant la date de la réunion.
Les membres titulaires sont munis de leur couleur.
Pour pouvoir délibérer, la présence des 2/3 des membres ayant voix délibérative est nécessaire. Si le quorum n'est pas atteint, une deuxième réunion est convoquée dans les mêmes délais et le Conseil peut délibérer quel que soit le nombre de membres présents.
Dans le cas où un Corps de métier se compose de plusieurs Chambres ou Cayennes au sein d'une Province, un seul Délégué a pouvoir de délibérer ; le ou les autres disposent d'une voix consultative.
Les votes ont lieu à main levée ou à bulletins secrets si un membre le demande. Ils sont acquis à la majorité absolue, sauf lorsqu'il s'agit d'une radiation ou d'une réintégration de membres titulaires où la majorité est fixée au 2/3 des voix (article 4 des statuts).
Il est tenu procès-verbal des séances par le secrétaire de Province. Les procès-verbaux sont signés par le Provincial et le secrétaire de Province et transcrits sur un registre déposé au siège provincial.

6.1.1.1.3 Attributions

Le Conseil de Province analyse le fonctionnement des diverses Prévôtés de la Province.
Dans son rôle d'écoute auprès des Corps de métiers et dans son rôle de réflexion, il est une force de proposition pour la Province.
Il veille à l'application dans la Province des décisions et des orientations de l'AOCDTF.
Il prend toutes dispositions avec le Délégué régional, le ou les Prévôts, et avec la ou les Mères, Dame hôtesses, Dame économes pour réussir avec les jeunes itinérants de passage dans la Province.
Il use de toutes ses prérogatives pour sensibiliser et mobiliser les Compagnons de tous les Corps de métiers afin qu'ils assurent une présence auprès des jeunes dans les maisons et lors des diverses manifestations compagnonniques : fêtes de Corps de métiers, adoptions, Journée de la Communauté, équipe d'accompagnement, causeries, conférences, etc.
Il entend les rapports d'activité des chargés de mission salariés de la Province qui s'obligent à informer objectivement le Conseil. Ainsi, le Conseil de Province accompagnent dans leurs fonctions respectives le Délégué régional, le ou les Prévôts, la ou les Mères, Dames hôtesses, Dames économes.
Il entend le Délégué régional, assisté du trésorier, sur la gestion financière globale de la Province.
Dans les cas prévus à l'article 4 des statuts, il propose, décide ou entérine la radiation ou la réintégration de membres titulaires résidants ou de passage dans la Province.

6.1.2. La Prévôté

La Prévôté, appelée aussi « La Maison des Compagnons », désigne le centre de vie d'une communauté de jeunes du Tour de France. Elle est composée d'un espace hôtelier pour assurer aux itinérants le gîte et le couvert. Selon son implantation et son importance, elle comprend en plus des espaces professionnels et culturels pour assurer la formation.
La vie communautaire est placée sous l'égide de la Règle de la communauté des Compagnons du Devoir, lue et acceptée par tout nouvel arrivant. Des « conduites à tenir » sont apposées dans les espaces de détente, dans les chambres, bibliothèques, salles de cours et ateliers.
La Prévôté est placée sous la responsabilité d'un Prévôt.

6.1.2.1 Conditions requises pour la création d'un Prévôté

Une Prévôté peut être créée partout où il y a du travail de qualité et suffisant pour plusieurs métiers, et où quelques Compagnons sédentaires sont disposés à apporter leur concours par une assistance auprès du Prévôt sur le plan relationnel, et auprès des jeunes en qualité de témoins pour les accompagner dans leur projet du Tour de France.

Les conditions essentielles réunies pour en décider la création sont :

- Avoir du travail de qualité, durable, dans des entreprises environnantes proches du centre de vie.
- Avoir plusieurs Compagnons sédentaires résidant à proximité du lieu retenu et disponibles pour apporter leur concours auprès des jeunes.
- Avoir un lieu, une maison ou provisoirement un appartement, qui assurent dans les conditions optimales de confort, de sécurité et d'hygiène l'hôtellerie, la restauration et selon le cas, la formation du Tour de France.
- Désigner un Prévôt responsable du lieu.

C'est le Conseil de Province, en liaison avec les Corps de métiers localement, qui examine l'opportunité de créer une Prévôté.
C'est le Provincial qui présente le projet au Conseiller au Tour de France ; ensemble, avec les Délégués de métiers concernés, ils présentent le projet au Conseil d'orientation qui décide avec le Conseil du Compagnonnage.

6.1.2.2. Le Conseil de Prévôté

Le Conseil de Prévôté est mis en place seulement dans les Prévôtés à structure importante – y compris la Prévôté dite « siège provincial » - qui assurent hôtellerie et formation et qui accueillent un effectif à partir de 20 jeunes.
Le Conseil de Prévôté n'est pas nécessaire dans les Prévôtés à effectif inférieur à 20 jeunes qui assurent principalement une fonction d'hôtellerie : c'est l'équipe d'accompagnement qui se charge d'examiner le fonctionnement de la Prévôté, et c'est au prévôt d'assurer la liaison avec le Conseil de Prévôté dont elle dépend.
Le Provincial choisit un secrétaire de Prévôté parmi les Compagnons sédentaires de la Prévôté. Son choix est validé par le Conseil de Province.
Le rôle du secrétaire de Prévôté est d'assister le Provincial dans sa mission au sein de la Prévôté, voire de le représenter à sa demande.

6.1.2.2.1 Composition

Le Conseil de Prévôté est constitué :

- Du Provincial.
- Du secrétaire de Prévôté.
- Du Délégué régional.
- Du Prévôt.
- De la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe.
- Du Rôleur.
- D'un Compagnon ou Compagnon fini sédentaire, maître de métier, désigné par chaque Corps de métier localement et concerné par la Prévôté.
- D'un Compagnon ou Aspirant itinérant par métier.

6.1.2.2.2. Fonctionnement

Le Conseil de Prévôté est présidé par le Provincial ou par le secrétaire de Prévôté ou, à défaut, par le Prévôt.
Il se réunit tous les mois et chaque fois que le Provincial le convoque.
Les membres titulaires sont munis de leur couleur.

6.1.2.2.3. Attributions

Le Conseil de Prévôté exerce un rôle exclusivement d'accompagnement des décisions et orientations qui sont prises par l'AOCDTF dans le cadre des Assises et de celui du Conseil de Province.
Il veille au bon fonctionnement courant de la Prévôté, à savoir :

- L'accueil des itinérants, leur embauche.
- L'organisation de la formation en liaison avec le Délégué régional ou selon le cas avec l'assistant de formation.
- La présence de Compagnons sédentaires aux différents événements qui ont lieu à la Prévôté.
- L'accompagnement des jeunes dans leur projet de Tour de France.

Il entérine les radiations des apprentis et stagiaires et il décide de celles des membres usagers. Il statue également sur les demandes de réintégration qui lui sont faites dans la limite de ses attributions (article 4 des statuts).
Il rend compte de ses activités au Conseil de Province.

6.1.3. L'assemblée générale de Province

L'assemblée générale de Province est la réunion de l'ensemble des membres titulaires : Compagnons, Compagnons finis, itinérants et sédentaires, et Mères de la Province. Sont également invités à participer les Dames Hôtesses, les Dames Economes, et les Aspirants sédentaires actifs.

6.1.3.1 Fonctionnement

Elle est présidée par le Provincial.
Elle a lieu au moins une fois par an et à chaque fois qu'elle est convoquée à l'initiative du Conseil de Province, par le Provincial.
Elle donne sa préférence à une période qui se situe de deux à trois mois avant la date des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
Les membres titulaires sont munis de leur couleur.

6.1.3.2. Rôle

Les acteurs principaux de la vie de la Province donnent une large information à l'assistance :

- Le Provincial, en sa qualité d'élu de l'AOCDTF et de membre du Conseil d'orientation.
- Le secrétaire de Province pour rendre compte des travaux du Conseil de Province.
- Le ou les secrétaires de Prévôté sur la vie de leur Prévôté.
- Le Délégué régional sur les activités globales exercées dans la Province.
- Le ou les Prévôts dans le cadre de leurs fonctions.
- La ou les Mères, Dames Hôtesses et Dames Economes, sur la vie dans les communautés de Province.

Du temps est prévu pour des échanges entre les participants. Le Conseil de Province se doit d'être à l'écoute des intervenants et leur apporter les réponses appropriées.
Avec le Conseil de Province, elle prépare les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, mandate à cette occasion le délégué d'Assises représentant les Compagnons de la Province, et désigne le Compagnon itinérant représentant les itinérants de la Province.

6.1.4. Le bureau provisoire de Province

Lorsqu'il n'y a pas de Provincial élu au sein de la Province, il est constitué un bureau provisoire de Province.
Sa durée est limitée et prend fin dès la nomination d'un Provincial.
Il est présidé par un secrétaire de Province élu selon les modalités suivantes :

1. Le Conseil du Compagnonnage ouvre la période d'élection et procède à l'enquête préalable à l'élection conformément à l'article 4 du règlement intérieur de l'AOCDTF.
2. Le Compagnon est élu à bulletins secrets aux conditions fixées à l'article 5 des statuts et seulement par les membres du Conseil de Province. Il n'est pas ratifié par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, mais l'information est donnée à celles-ci par le Conseil du Compagnonnage.

3. La durée du mandat est de trois ans. Ce mandat peut être renouvelé, mais dans ce cas, tout doit être mis en place pour éviter cette situation et au plus vite procéder à l'élection d'un Provincial.

Il est présent aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir et au Conseil d'orientation sans voix délibérative.
Il est accompagné dans ses démarches provinciales par les membres du Conseil du Compagnonnage.

6.1.5. L'équipe d'accompagnement

L'équipe d'accompagnement est née de la motion n°2 votée par les 60èmes Assises nationales du Compagnonnage du Devoir de Reims, les 5 et 6 juin 1998.
Elle a pour objectif de suivre et d'accompagner le jeune itinérant le long de son cheminement au sein de la communauté des Compagnons du Devoir.
Placée sous l'autorité du Provincial, elle est mise en place dans chacune des communautés et conduite par le Prévôt et la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe.

6.15.1. Composition

Elle regroupe de manière formelle :

- Le Prévôt.
- La Mère, Dame hôtesse ou Dame économe.
- La communauté des itinérants avec :
    - Les Compagnons itinérants,
    - Les Aspirants, à raison d'un par métier.
- La communauté des sédentaires :
    - Un Compagnon ou Compagnon fini par métier, motivé et sensible aux relations avec les jeunes.

Pour permettre à un plus grand nombre d'Aspirants itinérants et de Compagnons sédentaires de participer, le Prévôt organise des rotations.
Peuvent également apporter ponctuellement leur contribution dans cette équipe pour avis :

- Les familles des jeunes.
- Les épouses des Compagnons.
- Les personnes proches du jeune par le travail ou par la formation :
    - Tuteur en entreprise.
    - Maître de stage.
    - Formateur en enseignement général.

Autant que possible, l'équipe est composée de personnes volontaires de tous les âges, de tous les horizons, pour assurer des échanges riches et objectifs dans l'intérêt du jeune accueilli dans le Compagnonnage du Devoir.

6.1.5.2. Fonctionnement

L'AOCDTF a placé cette équipe d'accompagnement sous l'autorité du Conseiller au Tour de France.
Sur le plan de la Province, il revient au Provincial de la mettre en œuvre et de s'assurer de son bon fonctionnement.
Une liste des personnes, avec leurs coordonnées, qui constituent cette équipe, est portée à la connaissance des jeunes par voie d'affichage dans la Prévôté pour leur permettre de faire appel à l'une d'elles, à tout moment.
L'équipe fait en sorte de pouvoir travailler à tout moment et rapidement, de manière informelle, et à chaque fois que c'est nécessaire, toujours en présence soit du Prévôt, soit de la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe.
L'équipe se réunit au moins une fois par mois et à chaque fois que nécessaire sur appel du Prévôt, de la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe, ou à la demande d'un membre de l'équipe.

Les itinérants ne sont pas convoqués devant l'équipe, mais accueillis pour être entendus s'ils en font la demande.
Ce sont le Prévôt et la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe qui présentent à l'équipe d'accompagnement l'évolution de chaque jeune de la communauté.
Les questions de toute nature liées à la vie de la Maison sont abordées ainsi que les projets d'Adoption et de Réception.
D'une manière générale, les questions liées à la vie de la Maison sont développées par les itinérants, celles liées au métier par les représentants du métier et celles liées à la formation par les représentants de la formation.

6.1.5.3. Attributions

L'équipe d'accompagnement met tout en œuvre pour développer un esprit de famille dans la communauté des Compagnons du Devoir et pour que les décisions à prendre quant au devenir des jeunes itinérants sur le Tour de France soient collégiales.
Elle exerce son rôle d'accueil, de conseil et d'accompagnement auprès des jeunes, en permettant à chacun des itinérants, qu'il soit apprenti, stagiaire, Aspirant ou Compagnon, de pouvoir trouver une écoute auprès d'un ou plusieurs membres de l'équipe.
Elle peut agir auprès du service du placement du siège social pour donner un avis sur un changement de ville.
Elle propose, conseille et aide à la mise en chantier des jeunes pour l'Adoption et la Réception.
Elle fait régulièrement le point sur chaque jeune de la communauté pour en suivre l'évolution.
L'équipe d'accompagnement entend les différentes propositions sur le devenir des jeunes itinérants sur le Tour de France. Après échanges entre les différents membres de l'équipe, un accord doit être trouvé, visant l'intérêt du jeune et de son projet.
Elle décide conjointement avec le Corps de métier concerné de la radiation des apprentis, des stagiaires et des Aspirants itinérants. Elle propose au Conseil de Province la radiation du Compagnon itinérant (article 4 des statuts et article 9.3. du règlement intérieur).

6.2. Le Corps de métier

Le Corps de métier est un groupe de personnes, membres de l'AOCDTF, qui exercent le même métier.
L'AOCDTF reconnaît aussi un Corps de métier qui rassemble plusieurs groupes de personnes membres de l'AOCDTF, qui exercent chacun un métier différent, mais de la même famille.
Il est une instance représentative de l'art qu'il pratique dans l'exercice du métier. Il met en œuvre toutes les énergies possibles au service du métier et des hommes qui le pratiquent, dans le cadre des statuts et du règlement intérieur qui régissent l'AOCDTF.
Il constitue une force de propositions et d'idées pour le Conseil d'orientation et pour les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
Chaque Corps de métier a sa propre particularité ainsi que ses traditions ; c'est tous ensemble, dans un respect mutuel au sein de l'AOCDTF, qu'ils œuvrent pour le bien commun et pour une entraide à ceux qui en ont besoin.
Il fonctionne avec les moyens qui lui sont attribués chaque année par l'AOCDTF et qui sont définis en commun accord avec le Conseil du Compagnonnage.
Chaque Corps de métier possède une identité visuelle, formée d'un blason illustrée d'outils symboliques qui servent au métier. Sur ces blasons peuvent figurer des lettres.

6.2.1. La « Chambre » ou « Cayenne »

Les Compagnons du Devoir utilisent traditionnellement, selon le métier, le terme de « Chambre » et celui de « Cayenne ». Ces termes désignent un lieu où se réunissent les Compagnons sur le territoire traditionnel d'un Province, ainsi qu'un groupe de personnes membres de l'AOCDTF issues d'un Corps de métier constitué sur le territoire traditionnel d'une Province.

La création, appelée aussi « ouverture », d'un Chambre et d'une Cayenne est du ressort du Corps de métier et se fait sur la base d'un cérémonial commun en accord avec le Provincial.
Elle est créée partout dans le monde où il y a des membres de l'AOCDTF d'un même métier ou d'une même famille de métiers, qui ont la volonté d'œuvrer pour le Compagnonnage du Devoir dans le cadre de l'AOCDTF. Un Corps de métier peut créer plusieurs Chambres ou Cayennes sur le territoire d'une Province.
C'est le Délégué de métier du Corps de métier concerné, en concertation avec le Provincial, qui définit les modalités matérielles d'ouverture d'une Chambre ou d'une Cayenne. Elle est présidée par le Délégué de métier et se fait en présence du Provincial, de la ou des Mères, Dames hôtesses, Dames économes, des Compagnons sédentaires et itinérants de la Province ; les itinérants et les acteurs de la formation des jeunes peuvent y être invités.
Le Provincial remet « La Grand Règle » des Compagnons du Devoir au représentant désigné de la Chambre ou de la Cayenne.

6.2.1.1. Composition

La Chambre ou Cayenne regroupe les membres titulaires de l'AOCDTF – Compagnons finis, Compagnons et Aspirants :
- résidant sur le territoire de la Province ;
- de passage le temps de leur séjour, dans le cadre de leur Tour de France ;
- résidents d'une autre Province ou d'un autre lieu pour raison personnelle, ou en raison de l'absence d'une Chambre ou Cayenne sur le territoire de la Province ou sur le lieu de sa résidence.

La Chambre ou Cayenne est conduite par un Compagnon désigné selon un mode propre à chaque Corps de métier.
Le Compagnon désigné est le représentant local au sein de l'AOCDTF des Compagnons du Corps de métier. Selon le Corps de métier, il porte le nom de Président de Chambre – Président de Cayenne – Maître de Chambre – Maître de Cayenne – Ancien de Cayenne – premier en ville…
Il règle à l'échelon de la Province, les questions de métier des membres de l'AOCDTF du Corps de métier qu'il représente, en parfaite harmonie avec les statuts et le règlement intérieur de l'AOCDTF.
La Chambre ou Cayenne désigne en son sein :
- Un Compagnon sédentaire, en qualité de « délégué de Province », représentant les Compagnons du Corps de métier au sein du Conseil de Province. Ce rôle revient de préférence au Compagnon désigné pour conduire la Chambre ou Cayenne.
- Un ou plusieurs Compagnons sédentaires en qualité de « maîtres de métier », chargés plus particulièrement du suivi, en liaison avec le Délégué régional ou selon le cas avec l'assistant de formation, de la formation dispensée localement au sein du Corps de métier et, en liaison avec le Prévôt, des questions liées à l'embauche des itinérants et des relations avec les entreprises.

La Chambre ou Cayenne se réunit régulièrement selon une fréquence et une règle propre au Corps de métier.
Toutes les fonctions assumées au sein de cette instance sont exercées bénévolement. La Chambre ou Cayenne délivre aux Compagnons désignés, en leurs qualités respectives de représentants des Compagnons du Corps de métier au sein de la Province, un bon de délégation signé qui sera remis au Provincial.

6.2.1.2. Rôle de la « Chambre » ou « Cayenne »

Bien que ce rôle puisse varier selon la tradition des métiers, ses attributions concernent d'une manière générale les points suivants :
- Participer à la vie du Compagnonnage au plan provincial,
- Etre actif au sein de l'équipe d'accompagnement des Prévôtés de la Province, et accompagner l'évolution et le devenir des jeunes itinérants du métier, notamment en proposant les membres pour être adoptés et reçus.
- Conseiller les futurs Aspirants et Compagnons dans la conception de leurs projets de travaux d'Adoption et de Réception, et les accompagner dans leur réalisation.

- Présenter à la communauté des itinérants et/ ou des sédentaires, selon le cas, les Compagnons nouveaux reçus.
- Participer à la transmission dans le cadre du Tour de France, en liaison avec le Délégué Régional ou selon le cas l'assistant de formation et le Prévôt.
- Accompagner le Prévôt dans ses démarches d'information et de présentation du métier, ainsi que dans ses actions de recrutement de jeunes.
- Représenter les membres titulaires du Corps de métier local au sein du Conseil de Province et de toute la Province.
- Etre le garant de la bonne tenue des Réceptions de Compagnons.
- Etre le garant du suivi du paiement des cotisations versées par les membres titulaires.
- Informer le Conseil de Province dans le cas d'une démission d'un membre titulaire au cas où le membre aurait omis de le faire.
- Etre le garant de la participation régulière des Compagnons aux Adoptions et participer à la formation spirituelle des Aspirants et Compagnons par des travaux d'approfondissement sur les rites et les symboles du Compagnonnage.
- Veiller en liaison avec le Provincial, à ce que le titre de Compagnon du Devoir, employé seul ou associé à un nom de métier, ne soit utilisé par des Compagnons à des fins personnelles et commerciales (article 1.1. du règlement intérieur). Les Compagnons du Devoir ont, de tradition, prohibé un tel usage. Le non-respect de cette déontologie, après deux avertissements au plus auprès de l'intéressé, constitue une raison sérieuse et peut entraîner la perte de qualité de membre décidée conjointement par le Corps de métier et le Conseil de Province (article 4.1. des statuts).
- Veiller également, en liaison avec le Provincial, que dans leurs activités professionnelles les Compagnons ou aspirants n'assurent pas d'opérations commerciales pour le compte de leur propre entreprise avec les Prévôtés de l'AOCDTF (article 1.1. du règlement intérieur).

D'une manière générale, en liaison avec le Délégué de métier, la Chambre ou Cayenne est une force de proposition pour le métier et pour la Province. Elle exerce un rôle d'information et d'accompagnement des orientations et des décisions prises par l'AOCDTF.

6.2.2. Le congrès

Les Corps de métiers se réunissent en congrès à une date et dans un lieu qu'ils fixent eux-mêmes, mais à chaque fois que possible dans une Maison de l'AOCDTF, et au moins un mois avant les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
Quel que soit le lieu du déroulement, l'organisation matérielle et relationnelle est placée sous la responsabilité totale de l'AOCDTF qui en assure la gestion. C'est au Conseil de Province, en liaison avec le Délégué de métier concerné, d'en définir la logistique et c'est au Prévôt d'en assurer localement la mise en œuvre, avec l'aide active des Compagnons sédentaires du métier concerné.
Le congrès d'un Corps de Métier n'interfère en rien sur les travaux réalisés aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, qui est la seule assemblée de l'AOCDTF ayant les pouvoirs de délibération (article 8 des statuts).
L'ouverture du congrès est placée sous la présidence du Délégué de métier. Il est ensuite conduit par un bureau, nommée par l'assemblée, et constitué d'un Président et de deux assesseurs.
Il est la réunion annuelle des membres titulaires du Corps de métier et se déroule selon la règle propre à chaque Corps de métier.

6.2.2.1. Rôle

Dans le cadre des orientations de l'AOCDTF, chaque Corps de métier se fixe des objectifs en matière :
- d'accompagner des jeunes sur le Tour de France ;
- de transmission des connaissances à l'ensemble des membres des Corps de métiers au sein de l'AOCDTF ;
- de formation professionnelle pour le ou les métiers qui le composent ;
- de réflexion sur le devenir du ou des métiers du Corps de métier ;

- de développement du Corps de métier et de sa promotion à faire auprès du public et des jeunes en particulier.
Le congrès a par conséquent pour rôle essentiel :
- de tout mettre en œuvre pour réussir l'accompagnement des membres du Corps de métier au sein de l'AOCDTF et pour favoriser l'insertion des plus jeunes dans le métier et le Compagnonnage ;
- de sensibiliser les Compagnons du Corps de métier à prendre des responsabilités dans l'AOCDTF ;
- de prendre toutes dispositions pour aider à la mise en place de plans de formation dans le cadre du Collège des métiers ;
- de sensibiliser les membres aux évolutions des techniques du métier par des rencontres, des visites ou des colloques à l'occasion du congrès ;
- de prendre toutes les mesures afin de garantir l'esprit « Compagnon » et d'observer les règles établies au sein du mouvement des Compagnons du Devoir ;
- de créer une dynamique avec l'ensemble des Chambres ou Cayennes du Corps de métier ;
- de créer une force de proposition d'idées, et d'accompagnement des orientations et des décisions données et prises par l'AOCDTF ;
- d'élire, conformément à l'article 4.4. du règlement intérieur de l'AOCDTF, le Délégué de métier – l'élection sera ratifiée aux Assises nationales ;
- et de proposer au conseil d'orientation, en cas de vacance de la fonction de Délégué de métier, une solution temporaire adaptée à la situation.

6.2.3. Les règles des Corps de métiers

Pour se réunir en Chambre ou Cayenne, pour tenir un congrès et pour mettre en œuvre une Réception de Compagnons, les Compagnons observent une règle ou un règlement qui est propre à chaque Corps de métier. Cette règle ou ce règlement est généralement établi sur la base d'usages et de traditions issues de l'histoire compagnonnique de chacun des métiers.
En aucun cas, la règle ou le règlement d'un Corps de métier ne peut être en opposition avec les statuts et le règlement intérieur de l'AOCDTF, ainsi qu'avec la « Grande Règle »
De même, depuis l'existence du Compagnonnage du Devoir, les Compagnons reçoivent « Compagnons » selon un rite dit de « Maître Jacques » ou du « Père Soubise » suivant le Corps de métier. Ces rites constituent un rituel propre à chaque Corps de métier et sont en parfaite concordance avec l'esprit de la « Grande Règle » des Compagnons du Devoir.
Un exemplaire de ces règles ou règlements et de leurs mises à jour est confié en dépôt au Conseil du Compagnonnage par le Délégué de métier. En cas de nécessité, les rituels pourront être consultés par le Premier Conseiller en présence du Délégué de métier, assisté d'un ou deux Compagnons.
Ces documents, ainsi que ceux qui sont historiquement détenus par le Corps de métier, constituent les seules archives spécifiques indiquées à l'article 18 des statuts.

6.3. Le Collège des Métiers (sigle CDM)

Le Collège des Métiers est un des moyens que se donne l'AOCDTF pour réaliser son objet, comme indiqué à l'article 2 de ses statuts.
Il est le lieu de réflexion sur les métiers, lieu de recherches, d'études techniques. Il coordonne les actions de formation professionnelle, culturelle et humaine de l'AOCDTF.
Il est un moyen au service des Corps de métiers de l'AOCDTF qui procure aide et assistance aux besoins exprimés par les Délégués de métier.
Placé sous l'autorité du Conseil du Compagnonnage, conduit par le Conseiller au Collège des Métiers assisté du directeur de la formation, des études et des recherches, le Collège des Métiers exerce ses actions sur quatre pôles essentiels : les activités rattachées au Collège des Métiers, les actions de formation, les études et recherches, les interventions dans les Provinces.

6.3.1. Les activités rattachées au Collège des Métiers

Les activités rattachées au CDM sont rassemblées dans trois services distincts.

- Les chargés d'étude et de mission.
- Le centre de documentation.
- Le studio dessin.

6.3.1.1. Les chargés d'étude et de mission au Collège des Métiers

Les chargés d'étude et de mission sont des membres titulaires, Aspirants ou Compagnons du Devoir, nommés par le Conseiller au Collège des Métiers en liaison avec le Délégué de métier.
Ils exercent leur fonction en qualité de salariés de l'AOCDTF, pour une durée à convenir, selon le temps nécessaire à la réalisation de l'étude et/ou de la mission qui leur sont confiées. Fixée conjointement par le Conseiller au Collège des Métiers et par le Délégué de métier, cette durée peut varier de un mois à trois ans.
Ils sont suivis au quotidien par le responsable des services spécifiques du Collège des Métiers qui, à ce titre, intervient auprès d'eux pour les modalités et les formalités de leur embauche, en liaison avec le service des ressources humaines du siège social.
Placés sous l'autorité du responsable des services spécifiques du Collège des Métiers, les chargés d'étude et de mission sont chargés de respecter l'exécution de l'étude et/ ou de la mission qui leur sont confiées et de rendre compte régulièrement à ce dernier.
Ils placent en priorité l'exécution de leur étude et/ou de leur mission et se rendent disponibles :

- Pour des services d'ordre général à rendre au sein du siège social, à la demande du responsable des services spécifiques du Collège des Métiers ;
- Pour assister aux réunions nationales des Prévôts ou autres chargés de mission, sur convocation ou invitation du Conseiller au Secrétariat ;
- Pour être présents aux réunions d'information et diverses manifestations au sein du Collège des Métiers ;
- Pour apporter leur concours au Prévôt de la Maison de Paris, et leur participation à la vie de la communauté des Compagnons du Devoir de Paris, dans la mesure où ils résident dans la Prévôté de Paris.

6.3.1.2. Le centre de documentation

Le centre de documentation de l'AOCDTF est un outil au service des métiers. Il est tenu par une personne salariée de l'AOCDTF, appelée documentaliste.
Véritable centre de ressources :

- Il met à disposition des métiers l'ensemble des productions du Collège des Métiers ;
- Il tient à la disposition des métiers des revues techniques ou professionnelles ainsi que des outils d'information et de documentation ;
- Il met à disposition de l'ensemble des services de l'AOCDTF le fonds iconographique dont dispose l'AOCDTF ;
- Il met à disposition du siège social les outils pédagogiques dont dispose le Collège des Métiers et en gère l'utilisation ;
- Il met en réseau les différentes bibliothèques de l'AOCDTF et en accompagne l'exploitation.

6.3.1.3. Le studio dessin

Le service du studio dessin est assuré par des professionnels du dessin, salariés de l'AOCDTF.
Ils sont chargés de mettre en œuvre :

- Les dessins et schémas réalisés en pré-étude par les chargés d'étude et de mission.
- Les dessins et schémas réalisés par des chargés d'études à l'Encyclopédie des Métiers.
- La conception du journal Compagnon du Devoir.
- La conception de brochures, de documents professionnels et de tout document servant à la communication de l'AOCDTF.
- La conception de fascicules réalisés par le Collège des Métiers.

6.3.2. Les actions de formation

L'AOCDTF distingue trois pôles de formation pilotés par le Collège des Métiers :

1. La formation initiale,
2. La formation continuée,
3. Les actions de formation et d'échange de compétences sur un plan international.

6.3.2.1. La formation initiale

Placé sous l'autorité d'un responsable de la formation initiale, membre titulaire de préférence, ce service du Collège des Métiers assure le suivi administratif des Centres de Formation d'Apprentis (CFA) qui regroupent les sections du CFA national et tous les CFA régionaux.
Il décide, en liaison avec les Provinces et les Corps de métiers, de la mise en place de sections d'apprentissage.
Il coordonne les évolutions des contenus de formation des apprentis, en liaison avec les Corps de métiers.
Il participe avec les Délégués de métiers au recrutement des maîtres de stage CFA, procède à leur engagement et organise leur formation pour les préparer à leur mission auprès des apprentis.
Le Collège des Métiers met en place les principes et les procédures de qualité de l'apprentissage qui sont définies par l'AOCDTF. Il veille au respect des orientations définies par les Assises nationales et par le Conseil du Compagnonnage, exprimées dans le « guide de l'apprentissage ».

6.3.2.2. La formation continuée

La formation continuée est placée sous l'autorité d'un responsable de la formation continuée, membre titulaire de préférence. Elle regroupe dans un même service les actions liées au perfectionnement des itinérants et les actions de formation continue développées en direction des salariés d'entreprise.
Ces actions s'inscrivent dans une démarche de « formation tout au long de la vie », elles ont pour objectif de former l'homme de métier.
Le Collège des Métiers met en œuvre de façon permanente :

- Une organisation afin que la formation de l'itinérant soit au plus près de son lieu de résidence, dans le cadre d'un voyage riche sur le plan humain et professionnel.
- La création et le suivi d'un répertoire des entreprises partenaires.

Le Collège des Métiers a en charge :

- L'ensemble des actions de formation proposées aux itinérants : formation professionnelle et générale ainsi que les actions culturelles.
- La formation des formateurs.
- Le développement des actions de formation continue ouvertes aux salariés d'entreprises :
    - En assurant un accompagnement commercial auprès des Délégués régionaux et selon le cas des assistants de formation, ou leurs collaborateurs commerciaux,
    - En assurant un appui technique auprès des Provinces pour le montage des dossiers de formation,
    - En assistant et en conseillant les entreprises pour leurs actions de formation,
    - En assistant les Délégués régionaux pour le recrutement des formateurs en liaison avec le responsable des ressources humaines.
- La mise en œuvre conjointe de ces actions dans le cadre des orientations définies par l'AOCDTF.
- Le suivi pédagogique de ces actions en liaison avec le Corps de métier concerné :
    - Pour les itinérants,
    - Pour la formation continue, par la mise en place de plans de formation et le développement et/ou la création de produits de formation adaptés aux besoins.

Le Collège des Métiers crée les supports pédagogiques pour l'ensemble des formateurs. Il s'assure du respect des orientations définies par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir et par le Conseil du Compagnonnage, qui sont exprimées dans le « guide de l'enseignement général dans le

cadre du perfectionnement par le voyage » et dans le « guide de la formation professionnelle par le voyage ».

6.3.2.3. Autres actions de formation et d'échange de compétences sur un plan international

Ces actions sont placées sous l'autorité d'un responsable des actions internationales, membre titulaire de préférence. Elles s'inscrivent dans une démarche originale de formation aux métiers, en prenant en compte l'alternance et le voyage.
Le Collège des Métiers exerce un rôle de proposition auprès des Corps de métiers et s'emploie à répondre à leurs demandes relatives aux actions européennes et internationales.
Il coordonne et administre toutes les actions de formation de niveau international et d'échanges d'apprentis avec les pays de la communauté européenne, ainsi que les échanges de stagiaires de tous pays.
Il développe des actions compagnonniques et des expériences individuelles hors des frontières françaises.
Le Collège des Métiers engage la recherche de partenaires pour les financements de ces actions.
Il conduit ces actions en liaison avec les Délégués de métiers et en assure le suivi pédagogique et financier. Il réalise les bilans d'actions.
Le Collège des Métiers participe aux projets européens d'étude et de recherche dits « projet pilotes », en liaison avec les Délégués régionaux concernés et avec les établissements de l'AOCDTF tels que l'Institut supérieur de la recherche et de formation aux métiers de la pierre, l'Ecole internationale de la ferronnerie française, l'Institut de la charpente et de la construction bois, et les autres instituts créés par l'AOCDTF.

6.3.3. Les études et recherches

Le Collège des Métiers s'emploie à coordonner les actions de deux pôles placés au service des métiers.

1. L'Encyclopédie des métiers.
2. Le devenir des métiers.

6.3.3.1. L'Encyclopédie des Métiers

L'Encyclopédie des Métiers est une œuvre ambitieuse et originale. Elle consiste à fixer par écrit des savoir-faire acquis par des générations d'hommes de métier. Sa rédaction est réalisée par une équipe composée d'auteurs Compagnons, non Compagnons et de correcteurs, salariés de l'AOCDTF.
Chaque métier qui s'engage avec l'accord de l'AOCDTF dans la publication de l'Encyclopédie des Métiers met en place un comité appelé comité de rédaction ou de coordination ou de pilotage, composé de personnes qui coopèrent bénévolement. Il a pour objectif de fixer les orientations en matière de publication, le programme de ces publications et leur suivi.
La mise en œuvre de cette action est placée sous l'autorité du Conseiller au Collège des Métiers et sous la conduite directe du directeur de la formation, des études et recherches du Collège des Métiers.
En liaison avec les Délégués de métiers, le Collège des Métiers engage pour des durées déterminées les chargés d'étude qui ont pour mission de rédiger, chacun, des chapitres spécifiques. Il engage aussi par contrat spécifique des auteurs non Compagnons pour une ou plusieurs études. Il coordonne les travaux ainsi que ceux des correcteurs.
Il veille à la qualité technique de l'impression des ouvrages dans le respect du cahier des charges établi par l'AOCDTF.

6.3.3.2. Le devenir des métiers

Le pôle « devenir des métiers » rassemble :

- Les instituts ou écoles créés dans le cadre de l'AOCDTF.
- Les colloques organisés généralement à la demande des Corps de métiers.

- Les expositions thématiques, nationales et locales, mises en place pour répondre à des besoins exprimés par les Corps de métiers.
- Les publications techniques, en appoint pédagogique à la formation professionnelle donnée à l'AOCDTF.
- Les voyages d'études pour répondre à la demande des Corps de métiers.

Ces actions distinctes sont conduites par le directeur de la formation, des études et de la recherche du Collège des Métiers, aidé d'un chargé d'étude et de mission spécifique.
Chaque mise en œuvre est subordonnée à une étude préalable (qui en détermine l'objectif et le budget) ainsi qu'à une décision du Conseil du Compagnonnage.

6.3.4. Les interventions dans les Provinces

De nature administrative et relationnelle, liées à la formation pédagogique, institutionnelle ou promotionnelle, les interventions du Collège des Métiers en direction des Provinces ont pour objet d'assurer une bonne harmonisation de l'ensemble de l'activité de formation du Compagnonnage du Devoir menée dans le cadre de l'AOCDTF.
Elles sont placées sous l'autorité du directeur de la formation, des études et de la recherche du Collège des Métiers, et sont relayées directement par les Délégués régionaux qui sont chargés de mettre en œuvre les actions au niveau des Provinces.
Elles ont généralement un lien avec les actions diversement énumérées dans les précédents chapitres et se font lors des réunions nationales qui regroupent tous les Délégués régionaux.
Elles peuvent aussi être du fait d'actions spécifiques et ponctuelles ; dans ce cas, le Collège des Métiers intervient directement auprès du Délégué régional concerné.

6.4. Autres définitions

6.4.1. L'itinérant

Il est de tradition dans le Compagnonnage d'attribuer ce qualificatif aux jeunes qui sont sur le « Tour de France » et qui voyagent.
Les Aspirants, Compagnons et Compagnons finis sont itinérants jusqu'au moment où ils cessent de voyager et vivre en communauté de Compagnons.

6.4.2. Le sédentaire

Par opposition à « itinérant », ce qualificatif est attribué aux membres titulaires Aspirants, Compagnons et Compagnons finis de l'AOCDTF qui ont mis un terme à leur « Tour de France » et qui se sont installés de manière durable dans la vie professionnelle et familiale.

6.4.3. Le Tour de France

Pour les Compagnons du Devoir, le Tour de France signifie une méthode de formation qui rassemble à la fois :

- Le voyage en France et hors de France,
- La vie en communauté dans les Prévôtés de l'AOCDTF, mais aussi en famille d'accueil et hors structure de l'AOCDTF,
- La formation professionnelle, générale, culturelle et humaine en alternance entre le travail en entreprise et la vie dans les Maisons de Compagnons.

ARTICLE 7 – RÔLES ET FONCTIONS DES MEMBRES TITULAIRES ÉLUS

Les attributions des élus sont contenues dans le document intitulé « Rôles et fonctions des élus et des chargés de mission de l'AOCDTF ». Ce document est régulièrement tenu à jour après validation par le Conseil d'orientation.

7.1. Les membres du Conseil du Compagnonnage

7.1.1. Le Premier Conseiller

Le Premier Conseiller est un Compagnon du Devoir élu par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir conformément à l'article 4.1. du règlement intérieur.

- Il préside les réunions du Conseil du Compagnonnage et les réunions du Conseil d'orientation.
- Il préside aussi toutes les réunions qui peuvent avoir lieu dans les Provinces lors des déplacements des Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage et, en cas d'empêchement, il peut déléguer au Conseiller au Secrétariat ou à un autre membre du Conseil.
- Il ordonnance les dépenses et représente l'AOCDTF conformément aux articles 9 et 16 des statuts. Il assume toutes les démarches officielles de l'AOCDTF et il est seul habilité à déléguer les pouvoirs de signature bancaire ou postale.
- Il préside toutes les associations de gestion créés par l'AOCDTF.
- Il préside la séance d'ouverture des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
- Il présente le rapport moral du Conseil du Compagnonnage et propose les orientations à prendre aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
- Il décide, en concertation avec les autres membres du Conseil du Compagnonnage, de l'engagement des collaborateurs et collaboratrices salariés exerçant une fonction en relation directe avec l'un des membres du Conseil du Compagnonnage.
- Il désigne avec les membres du Conseil, en accord avec le Provincial de la Province concernée et en concertation avec le Conseil d'orientation, les Délégués régionaux.
- Il choisit, informe le Conseil d'orientation, puis propose aux Assises nationales les autres Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage pour être élus, conformément à l'article 4.2. du présent règlement intérieur.
- Il assure la direction de la publication du journal de l'AOCDTF et des éditions de documents écrits par les Compagnons du Devoir.

Pour l'exécution de toutes ces tâches, le Premier Conseiller peut s'adjoindre des collaborateurs et collaboratrices, salariés et/ou bénévoles.

7.1.2. Le Conseiller au Secrétariat

Le Conseiller au Secrétariat est un Compagnon du Devoir choisi par le Premier Conseiller et élu par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.

- Il s'assure du bon fonctionnement administratif de l'AOCDTF dans le respect impératif des statuts, du règlement intérieur et des conventions qui la régissent.
- Il coordonne l'ensemble des actions conduites par le Conseil du Compagnonnage.
- Il assure toutes les charges du Premier Conseiller en cas de vacance de cette fonction dans l'attente de son remplacement.
- Il est ponctuellement remplacé par un autre membre du Conseil du Compagnonnage en cas d'absence temporaire.
- Il assume la responsabilité à l'égard :

1. De l'ensemble du personnel de l'AOCDTF,
2. Des membres titulaires élus,
3. Des chargés de mission salariés de l'AOCDTF envers lesquels il a autorité directe,
4. Des manifestations compagnonniques,
5. De la communication.

- Il prépare, avec le Premier Conseiller, l'ordre du jour des réunions du Conseil du Compagnonnage et en rédige le procès-verbal qui sera approuvé à la réunion suivante.
- Il prépare l'ordre du jour des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir et ordonne son organisation et son programme avec le Provincial local. Il s'assure de la réalisation du procès-

verbal et de sa diffusion aux membres du Conseil d'orientation, aux Provinces, selon les quantités fixées par le Conseil, et aux instances publiques fixées par les statuts.

- Il prépare l'ordre du jour des réunions du Conseil d'orientation et s'assure de la rédaction du compte rendu et de sa diffusion aux membres. Ce compte rendu sera approuvé à la réunion suivante.
- Il prépare l'ordre du jour des réunions éventuelles de Provinciaux qu'il préside, et s'assure de la rédaction du compte rendu et sa diffusion auprès des Provinciaux et des Délégués de métiers. Ce compte rendu sera approuvé à la réunion suivante.
- Il prépare, en relation avec le Conseiller au Collège des Métiers, les réunions des Délégués régionaux qu'il préside, et s'assure de la rédaction du compte rendu et de sa diffusion auprès des Délégués Régionaux.
- Il prépare l'ordre du jour des réunions des Mères, Dames hôtesses ou Dames économes qu'il préside, et s'assure de la rédaction du compte rendu qu'il diffuse auprès de chacune.
- Il transmet aux élus de l'AOCDTF, pour information, les comptes rendus des réunions des chargés de mission.
- Il propose au Conseil du Compagnonnage un budget annuel pour enrichir le fonds de la bibliothèque du siège social et en assure le suivi.
- Le Conseiller au Secrétariat participe à toutes les réunions nationales organisées par le Conseil du Compagnonnage.
- Il informe régulièrement les Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage.
- Il gère l'ensemble des contrats d'assurances, de mutuelle et de prévoyance, liés aux biens, aux membres et aux personnes salariées de l'AOCDTF.

Pour l'exécution de toutes ces tâches, le Conseiller au Secrétariat peut s'adjoindre des collaborateurs et collaboratrices, salariés et/ou bénévoles.

7.1.3. Le Conseiller au Tour de France

Le Conseiller au Tour de France est un Compagnon du Devoir choisi par le Premier Conseiller et élu par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.

- Il assure la charge de trois secteurs principaux :

1. Patrimoine immobilier de l'AOCDTF.
2. Voyage et développement du Compagnonnage.
3. Recrutement, accueil et insertion.

- Le Conseiller au Tour de France participe à toutes les réunions nationales organisées par le Conseil du Compagnonnage.
- Il rencontre régulièrement et individuellement les Délégués de métiers et les Provinciaux pour recueillir leurs besoins.
- Il informe régulièrement les Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage.

Pour l'exécution de toutes ces tâches, le Conseiller au Tour de France peut s'adjoindre des collaborateurs, collaboratrices et des chargés d'étude et de mission, salariés et/ ou bénévoles.

7.1.4. Le Conseiller au Collège des Métiers

Le Conseiller au Collège des Métiers est un Compagnon du Devoir choisi par le Premier Conseiller et élu par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.

- Il coordonne les actions conduites, sous l'autorité du Conseil du Compagnonnage, pour le Collège des Métiers et contrôle la bonne marche de ses travaux.
- Il propose chaque année un budget pour accomplir les missions du Collège des Métiers fixées par le Conseil du Compagnonnage. Ce budget inclut une part spécifiquement réservée chaque année à chaque Corps de métier pour lui permettre de fonctionner. Il en assure l'exécution.
- Il assure la charge de quatre secteurs principaux.

1. La formation de l'AOCDTF sur un plan global.

2. La gestion des services rattachés aux activités générées par le Collège des Métiers.
3. Les études et recherches.
4. Les actions régionales.

- Le Conseiller au Collège des Métiers participe à toutes les réunions nationales organisées par le Conseil du Compagnonnage.
- Il rencontre régulièrement et individuellement les Délégués de métiers pour aborder ensemble les questions relatives aux spécificités de leurs métiers.
- Il prépare l'ordre du jour de réunions éventuelles de Délégués de métiers qu'il préside, et s'assure de la rédaction du compte-rendu et de sa diffusion auprès des Délégués de métiers et des Provinciaux.
- Il prépare, en concertation avec le Conseiller au Secrétariat, les réunions des Délégués régionaux.
- Il informe régulièrement les Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage.

Pour l'exécution de toutes ces tâches, le Conseiller au Collège des Métiers peut s'adjoindre des collaborateurs, collaboratrices et des chargés d'étude et de mission, salariés et/ ou bénévoles.

7.1.5. Le Conseiller à la Trésorerie

Le Conseiller à la Trésorerie est un Compagnon du Devoir choisi par le Premier Conseiller et élu par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.

- Il coordonne la gestion financière globale de l'AOCDTF et de ses Prévôtés implantées à l'étranger, dans le cadre d'un budget dont les grandes lignes sont décidées par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, et d'un ordonnancement des dépenses par le Premier Conseiller.
- Il s'assure de la bonne marche des services rattachés à la gestion financière de l'AOCDTF.
- Il prépare, chaque année, un budget détaillé qu'il propose au Conseil du Compagnonnage pour son approbation. Il en assure l'exécution et le suivi par des contrôles réguliers tant au siège et dans les Provinces qu'auprès des Corps de métiers.
- Il prépare, chaque année, les éléments comptables qui sont examinés par un expert comptable et un commissaire aux comptes pour être certifiés par les Assises nationales.
- Il présente aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir le rapport de gestion sur la situation financière de l'AOCDTF.
- Il présente régulièrement au Conseil du Compagnonnage des analyses financières spécifiques pour l'aider dans ses décisions budgétaires.
- Il propose au Conseil du Compagnonnage, pour être désigné par lui, toute candidature au poise de Responsable administratif et comptable.
- Il prépare en relation avec le Conseiller au Secrétariat l'ordre du jour des réunions des Responsables administratifs et comptables qu'il préside, et s'assure de la rédaction du compte rendu et de sa diffusion auprès des Responsables administratifs et comptables et des Délégués régionaux.
- Il informe régulièrement les Compagnons membres du Conseil du Compagnonnage.

Le Conseiller à la Trésorerie participe à toutes les réunions nationales organisées par le Conseil du Compagnonnage.
Pour l'exécution de toutes ces tâches, il peut s'adjoindre des collaborateurs, des collaboratrices et des chargés d'étude et de mission, salariés et/ ou bénévoles.

7.2. Le Provincial

Le Provincial est un Compagnon du Devoir, élu par les Compagnons de la Province, dont l'élection est ratifiée par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, conformément à l'article 4.3. du règlement intérieur et à l'article 5 des statuts.

- Conformément à l'article 5.2. des statuts, il est le représentant des Compagnons de la Province pour laquelle il a été élu et préside les Conseils de Province ainsi que les assemblées générales de Province.
- Membres de droit des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir et du Conseil d'orientation auxquels il peut proposer des questions pour être portées à l'ordre du jour, il exerce un rôle de réflexion, d'analyse, de proposition, d'information et d'animation de la vie du compagnonnage auprès de la communauté des itinérants et des sédentaires de la Province.
- Il assure au niveau de la Province le suivi des actions et accompagne les orientations, les décisions prises par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, par le Conseil du Compagnonnage, par le Conseil d'orientation.
- Il accompagne dans leur rôle les chargés de mission salariés de la Province : le Délégué régional, les Prévôts, les Mères, les Dames hôtesses, les Dames économes et le Responsable administratif et comptable qui sont nommés et mis en place par le Conseil du Compagnonnage en concertation avec le Provincial et en accord avec le Conseil d'orientation.
- Il accompagne les membres du Conseil du Compagnonnage dans leur mission de contrôle auprès des chargés de mission salariés en poste dans la Province.
- Auprès des Chambres et des Cayennes de la Province, il exerce un rôle d'écoute, mais aussi d'information et de conseil avec le souci de créer, dans un effort commun avec les Délégués de métiers, une dynamique visant l'intérêt du Compagnonnage.
- Il est le représentant de l'AOCDTF auprès des pouvoirs publics de la Province. Il préside les manifestations locales du Compagnonnage, expositions, fêtes compagnonniques, Réceptions de mères, Journées Portes Ouvertes, etc.
- Il veille au bon déroulement des cérémonies à caractère rituel et il est le garant de l'inventaire des documents de l'AOCDTF qui lui sont confiés par le Conseil du Compagnonnage.
- Il s'assure de la mise en place des actions culturelles.
- Il met en place chaque année l'équipe d'accompagnement dans chacune des Prévôtés de la Province et s'assure de son bon fonctionnement.
- Il préside une à deux fois par an la Journée de la Communauté organisée selon le plan de déroulement fixé par le Conseil du Compagnonnage.

7.3. Le Délégué de métier

Le Délégué de métier est un Compagnon du Devoir, élu par les Compagnons du Corps de métier qu'il représente et ratifié par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, conformément à l'article 4.4 du règlement intérieur et à l'article 5 des statuts.
Conformément à l'article 5.3. des statuts, il est le représentant des Compagnons du Devoir du métier qu'il exerce ou du groupe de métiers pour lequel il a été élu.

- Membre de droit des Assises nationales du Compagnonnage du Devoir et du Conseil d'orientation, auxquels il peut proposer des questions pour être portées à l'ordre du jour, il participe à la définition des orientations du Compagnonnage du Devoir et il exerce un rôle de réflexion, d'analyse, de proposition :
  - Pour le corps de métier qu'il représente.
  - Pour l'organisation du Tour de France.
  - Pour la formation des hommes du Corps de métier qu'il représente.
- Il exerce aussi un rôle d'information et d'animation de la vie du Compagnonnage et du Corps de métier auprès des itinérants et des sédentaires, dans le respect des orientations fixées en commun.
- Il est étroitement associé aux travaux de recherche réalisés dans le cadre du Collège des Métiers.
- Il est le garant de l'application des décisions et des orientations prises par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, par le Conseil du Compagnonnage et par le Conseil d'orientation.

- Auprès des représentants des Chambres ou des Cayennes, des maîtres de métiers, des Compagnons itinérants du Corps de métier qu'il rencontre annuellement, il exerce un rôle d'écoute, mais aussi d'information et de conseil créant ainsi une dynamique commune avec les Provinciaux. Il préside ces différentes rencontres ainsi que l'ouverture du congrès annuel, lequel est placé sous son autorité.
- Il veille au bon déroulement des cérémonies à caractère rituel du Corps de métier et il est le garant de l'esprit dans lequel elles se déroulent.
- Il participe, avec le Conseiller au Collège des Métiers, à la mise en place, en cas de besoin, de chargés d'études ou de chargés d'études et de mission au sein du Collège des Métiers. Il définit, avec le Conseiller au Collège des Métiers, la mission du Compagnon engagé et sa durée.
- Il apporte sa contribution auprès du Conseiller au Collège des Métiers dans la recherche de formateurs et de maîtres de stage CFA.
- Il veille à ce que les critères et conditions fixés par le règlement intérieur de l'AOCDTF pour devenir Aspirant, puis Compagnon, soient observés par les Compagnons du Corps de métier qui participent activement à la vie des jeunes et à leur devenir sur le Tour de France, par leur présence, leurs conseils et par la transmission de leur savoir à titre bénévole.

Dans le cadre de sa mission, le Délégué de métier peut s'entourer de Compagnons pour l'aider à exercer sa responsabilité.

ARTICLE 8 – LE RÈGLEMENT DES ASSISES NATIONALES DU COMPAGNONNAGE DU DEVOIR

Selon l'article 8 des statuts, les Assises regroupent de droit :
Avec voix délibérative :

- Les membres du Conseil du Compagnonnage.
- Les Délégués de métiers et un délégué adjoint par Corps de métier mandaté par les Compagnons du Corps de métier qu'il représente.
- Les Provinciaux et un délégué adjoint par Province mandaté par les Compagnons sédentaires de la Province qu'il représente.
- Les Provinciaux et un délégué adjoint par Province mandaté par les Compagnons sédentaires de la Province qu'il représente.

Avec voix consultative :

- Une Mère, représentante de l'ensemble des Mères, Dames hôtesses et Dames économes de l'AOCDTF. Elle est désignée par l'ensemble des Mères, Dames hôtesses et Dame économe et elle est chargée le cas échéant de présenter un rapport d'activité, comme stipulé ci-après.

La Mère et les délégués adjoints sont porteurs d'un mandat signé par trois membres titulaires du groupe qu'ils représentent ; ils peuvent être mandatés trois années consécutives.
Les mandats des délégués adjoints des métiers devront indiquer le nombre de Compagnons ou de Compagnons finis qu'ils représentent.
Ces membres sont appelés « délégués d'assises ».
Sont également membres de droit, avec voix consultative :

- Les délégués régionaux.
- Les Prévôts.
- Les Mères.
- Un représentant des Compagnons itinérants par Province qui accompagnera le Provincial et le délégué adjoint de la Province.

Tous les membres titulaires de l'AOCDTF sont invités à participer aux Assises nationales, sans voix délibérative.
Le Conseil d'orientation peut en outre décider d'inviter les Dames hôtesses et les Dames économes, certains collaborateurs ou collaboratrices salariés, ou tout autre personne qui rend un service ou porte un intérêt particulier aux actions conduites par l'AOCDTF.
Le Conseil d'orientation peut décider de la présence partielle ou totale de ces personnes et des membres titulaires Aspirants, selon les points qui sont à discuter à l'ordre du jour.

Les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir se réunissent au moins une fois par an et chaque fois qu'elles sont convoquées par le Conseil du Compagnonnage. Elles peuvent être convoquées à la demande des 2/3 des membres du Conseil d'orientation.
Elles comprennent six séances distinctes :

1) Première séance

La mise en place : par le Conseiller au Secrétariat qui place chaque délégué d'Assises à l'endroit marqué d'avance et qui procède à la vérification des mandats. Les cas litigieux sont réglés en début de séance.

2) Deuxième séance

La séance d'ouverture : présidée par le Premier Conseiller, assisté du Provincial du lieu des Assises et Conseiller au Secrétariat. Il ouvre la séance et donne la parole au Provincial pour l'allocution de bienvenue, puis au Conseiller au Secrétariat qui propose aux délégués d'Assises les Compagnons ou Compagnons finis qui constituent le bureau des Assises.

3) Troisième séance

L'élection du bureau des Assises : il comprend un président, un secrétaire et un scrutateur. Il sont membres Compagnons ou Compagnons finis, élus à main levée par les délégués d'Assises ayant voix délibérative. Ils ne peuvent être membres du Conseil du Compagnonnage.
Le président conduit les débats, veille au respect de l'ordre du jour établi et fait observer le présent règlement. Il dispose de tous pouvoirs pour la bonne tenue des séances et, dans la limite du présent règlement, peut user du pouvoir discrétionnaire qui ne saurait en aucun cas s'étendre au-delà de la tenue des Assises.
Le secrétaire assiste étroitement le président, prend des notes de séance et sert d'intermédiaire entre le président et les intervenants.
Le scrutateur a pour mission de pointer les votes et d'en donner les résultats.

4) Quatrième séance

L'assemblée des Assises : elle est présidée par le président qui veille tout particulièrement au bon déroulement.
Les membres titulaires en règle de l'AOCDTF et les personnes qui assistent sont invités à observer le silence et ne pourront prendre la parole que sur autorisation du président.
Toute personne prenant la parole doit s'adresser à l'assemblée et s'interdit tout dialogue.
Le président peut, en cas de nécessité, limiter le temps de parole, interrompre l'intervenant ou l'inviter à conclure.
Chaque délégué d'Assises peut être assisté par un, deux ou trois assesseurs qui se placeront à côté de lui pour pouvoir être consultés ; leur intervention compte dans le temps de parole imparti à chaque délégué d'Assises.
Les propositions ou motions, dont les définitions sont données ci-après, sont lues par le Conseiller au Secrétariat et les proposants sont invités à les développer.
Tous les membres titulaires de l'AOCDTF sont munis de leur couleur.
Les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir entendent et votent :

- Le rapport moral du Conseil du Compagnonnage, présenté par le Premier Conseiller, et délibèrent sur les décisions et orientations proposées par le rapport.
- Le rapport de gestion sur la situation financière de l'AOCDTF.

Elles délibèrent sur les comptes de l'exercice clos et votent le budget de l'exercice suivant.
Elles délibèrent et votent une motion qui donne pouvoir au Conseil du Compagnonnage pour engager des acquisitions, des échanges et aliénations des immeubles nécessaires au but poursuivi par l'association, des constitutions d'hypothèques sur lesdits immeubles, baux excédent neuf années, des aliénations de biens rentrant dans la dotation et emprunts, dans les limites fixées par l'assemblée.
Elles délibèrent sur toutes questions et propositions qui lui sont soumises au moins un mois avant la date des Assises.
Sur proposition du Conseil d'orientation, et avec l'accord du Conseil du Compagnonnage, les Assises nationales peuvent entendre, discuter et délibérer sur :

- Les rapports de l'activité spécifique de chacun des membres du Conseil du Compagnonnage autre que le Premier Conseiller. Ces rapports seront proposés au vote.
- Les rapports d'activité des Corps de métiers qui seront un à un proposés aux votes.

- Un rapport issu de l'activité des Mères, Dames hôtesses et Dames économes.
- Le rapport des Compagnons itinérants.
- Le rapport sur le devenir des jeunes accueillis à l'AOCDTF pour y suivre une formation dans le cadre de son objet.
- Tous rapports ayant un intérêt pour les membres de l'AOCDTF et pour les métiers qui y sont reconnus.

Elles peuvent être élargies par :

- L'organisation de rencontres, expositions, colloques qui répondent aux besoins exprimés par les membres et par les métiers.
- Un thème spécifique d'actualité.

Propositions, motions, questions

Outre les différents rapports, les Assises peuvent être enrichies de débats portant sur des questions d'intérêt général, ou particulières à un Corps de métier ou à une Province. Cela peut se présenter sous forme de :

1. Proposition d'Assises

Celles-ci, émise par le Délégué de métier, le Provincial, le Conseil d'orientation ou le Conseil du Compagnonnage, parvient au Conseiller au Secrétariat au minimum 4 semaines avant la date des Assises. Elle sera transmise suivant le planning préétabli vers les élus et vers les Prévôtés.

La proposition d'Assises doit laisser la possibilité d'un échange entre les différents acteurs et ne peut en aucun cas être une affirmation, une prise de décision.

Il n'y a pas obligation à ce que cette proposition fasse l'objet d'une motion et donc d'un vote et d'une prise de décision.

Le président d'Assises jugera de cette opportunité en fonction des débats et de l'intérêt général. Si tel était le cas, le Président d'Assises peut transformer cette proposition en motion et la proposer au vote.

1.1. La motion d'Assises

Elle peut être de deux ordres :

1.1.1. Issue d'une proposition et décidée par le président d'Assises.

1.1.2. Issue d'un débat ou d'une circonstance particulière au cours de l'assemblée. La motion sera rédigée par le Conseiller au Secrétariat seul, ou en collaboration avec un ou deux Compagnons.

Cette motion, lue par le Conseiller au Secrétariat, sera soumise au vote par le président d'Assises suivant la procédure détaillée ci-après. Le résultat sera porté au compte rendu. Si le vote est positif, la motion fera l'objet d'une décision d'Assises.

1.2. La décision d'Assises

Emanant d'un vote, elle est applicable immédiatement sauf décision expresse contraire par l'ensemble des membres de l'AOCDTF. A l'issue de chaque Assise, un document rassemblant l'ensemble des décisions nouvellement prises est envoyé à l'ensemble des élus et à l'ensemble des Prévôtés.

2. Question d'Assises

Celle-ci, émise par le Délégué de métier, le Provincial, le Conseil d'orientation ou le Conseil du Compagnonnage, parvient au Conseiller au secrétariat au minimum deux jours avant la date des Assises. Celui-ci la fera parvenir au Compagnon concerné ou au groupe de Compagnons concernés pour qu'une réponse soit apportée verbalement lors des Assises.

Le vote :

Ce sont les délégués d'Assises ayant voix délibérative qui participent aux différents votes selon la répartition ci-après :

- 1 voix à chaque membre du Conseil du Compagnonnage.
- 2 voix à chaque Provincial.
- 1 voix à chaque délégué adjoint de Province.

- 1 voix à chaque délégué de métier, plus la moitié des voix attribuées au Corps de métier, sauf lorsque le métier ne dispose que d'une voix – celle-ci étant dans ce cas attribuée au délégué adjoint.
- La moitié des voix attribuées aux Corps de métiers pour le délégué adjoint ; en cas de chiffre impair, il aura le chiffre le plus fort.

Exemple 1 : 3 voix
1 voix pour le Délégué de métier + sa voix : soit 2 voix
2 voix pour le Délégué adjoint
Au total : 4 voix pour le Corps de métier

Exemple 2 : 6 voix
3 voix pour le Délégué de métier + sa voix : soit 4 voix
3 voix pour le délégué adjoint
Au total : 7 voix pour le Corps de métier

Répartition des voix :
- 1 voix jusqu'à 10 Compagnons ou Compagnons finis en règle.
- 2 voix jusqu'à 50 Compagnons ou Compagnons finis en règle.
- 3 voix jusqu'à 100 Compagnons ou Compagnons finis en règle.
- 4 voix jusqu'à 150 Compagnons ou Compagnons finis en règle.
- 5 voix jusqu'à 200 Compagnons ou Compagnons finis en règle.
- 6 voix jusqu'à 300 Compagnons ou Compagnons finis en règle.
- 7 voix au-dessus de 300 Compagnons ou Compagnons finis en règle.

Tout autre vote que ceux énumérés ci-dessus peut avoir lieu sur motion rédigée par le Conseiller au Secrétariat ou, sur demande du président, par le proposant ou par le bureau d'Assises.
Comme indiqué à l'article 8.2. des statuts, à l'exception des causes objets des articles 17 et 18 des statuts, les Assises pour pouvoir délibérer valablement, doivent se composer d'au moins les deux tiers des membres de droit de l'AOCDTF, présents ou représentés, ayant voix délibérative, dont trois membres du Conseil du Compagnonnage.
Si le quorum n'est pas atteint, une deuxième assemblée est convoquée dans un délai maximum d'un mois et peut délibérer valablement, quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.
Les membres de droit des Assises ayant voix délibératives peuvent, en cas d'empêchement majeur, donner mandat.
Ainsi :
- Un membre du Conseil du Compagnonnage à un autre membre du dit Conseil.
- Un délégué de métier ou un délégué adjoint de métier à un autre membre du même corps de métier.
- Un Provincial ou un délégué adjoint de la Province à un autre membre du Conseil de la même Province.

Les Compagnons ne peuvent être porteurs de plus d'un mandat en plus de leur propre voix, ce mandat comprend le report des voix qui leur sont attribuées.
Les votes se font à main levée ou à bulletins secrets si un délégué d'Assises le demande. Ils sont acquis à la majorité absolue.
Les élections et ratifications se font à bulletins secrets et, selon l'article 5 des statuts, sont acquises à la majorité des 2/3 des voix au premier tour et à la majorité absolue au deuxième tour.
Les votes sur le recours d'un membre radié selon l'article 4 des statuts sont acquis à bulletins secrets et à la majorité des 2/3 des voix.
Les votes relatifs aux modifications des statuts et à la dissolution de l'AOCDTF se font conformément aux articles 17 et 18 des statuts de l'AOCDTF.
Les abstentions sont comptées en vote nul.
Une question sanctionnée par un vote ne peut en aucun cas être remise en cause ou en discussion au cours des mêmes Assises.

5) Cinquième séance

Une séance publique : ouverte au public et à la presse sur invitations établies conjointement par la Province du lieu des Assises et le Conseil du Compagnonnage, elle est l'occasion de communiquer sur les actions conduites par les Compagnons du Devoir.
Elle se résume par :
- l'accueil de personnalités et du public,
- une allocution du Premier Conseiller, éventuellement le vernissage d'une exposition ou une inauguration locale.
La séance publique terminée, seuls les membres titulaires de l'AOCDTF et les personnes invitées restent en salle et participent aux travaux de l'assemblée.

6) Sixième séance

Une séance de clôture : ouverte aux épouses des Compagnons, elle se résume par :
- la lecture des promesses faites devant l'assemblée des Assises par les Compagnons élus.
- L'allocution de conclusion des Assises par le Premier Conseiller.
Un rôleur, placé sous la conduite du Conseiller au Secrétariat et aidé par un ou plusieurs Compagnons, est chargé de veiller au bon accueil des participants, de contrôler les entrées.
Le présent article du règlement intérieur, élaboré par le Conseil du Compagnonnage et adopté par les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir, est lu par le Conseiller au Secrétariat lors de la séance d'ouverture à chaque Assises.

ARTICLE 9 – PERTE DE LA QUALITÉ DE MEMBRE ET DE RÉINTÉGRATION

La perte de qualité de membre entraîne une procédure et une démarche du membre et de l'AOCDTF qui sont spécifiques selon la cause et selon le cas : si le membre est usager, associé ou titulaire.

9.1. Le décès

Dès l'information connue, l'AOCDTF procède selon le cas, en respectant la volonté du défunt et celle de sa famille ou de son entourage, à diverses démarches et/ ou opérations.

9.1.1. Le membre usager

Un message de condoléances est adressé par le Prévôt à la famille ou à ses proches et, selon la nature des relations établies entre le membre défunt ou ses proches et l'AOCDTF, la présence du Prévôt et/ ou d'un ou plusieurs membres titulaires de l'AOCDTF est de convenance à la cérémonie des obsèques.

9.1.2. Le membre associé, stagiaire en formation continue

Selon la nature des relations établies entre le membre défunt et l'AOCDTF, le Délégué régional engage avec le Prévôt une démarche similaire à celle du membre usager.

9.1.3. Le membre associé apprenti et stagiaire

Un message de condoléances est adressé par le Conseil du Compagnonnage à la famille ou aux proches. Le Provincial, le Délégué régional, le Prévôt, la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe ainsi que les itinérants qui le souhaitent se rendent à la cérémonie des obsèques.
L'information est donnée dans le journal Compagnon du Devoir. Le service administratif de la Province de rattachement du défunt saisit la radiation du membre disparu sous la rubrique « décès ».

9.1.4. Le membre titulaire Aspirant, Compagnon ou Compagnon fini

L'information est transmise par le Prévôt au Conseil du Compagnonnage qui adresse un message de condoléances à la famille ou aux proches. Le siège social diffuse l'information dans toutes les Prévôtés du Tour de France et s'il s'agit d'un Compagnon, à tous les Délégués de métiers.
Le Provincial, le Délégué régional, le Prévôt, la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe, et tous les membres qui le souhaitent, participent à la cérémonie des obsèques.
Placé sous la responsabilité du Provincial, un membre titulaire Compagnon est chargé de rencontrer la famille ou les proches pour s'enquérir des dernières volontés du défunt et des souhaits de ses proches. C'est le Prévôt ou son représentant, si le défunt est Aspirant itinérant. C'est le Provincial et/ou un Compagnon du Corps de métier du défunt, si ce dernier est Compagnon itinérant ou sédentaire ou Aspirant sédentaire.
Il est proposé à la famille ou à ses proches que les Compagnons du Devoir accompagnent le défunt tout au long de la cérémonie funèbre, sans gêner ni la famille, ni ses proches, ni le cours de la cérémonie, selon le rituel traditionnel ci-après commun à tous.
Dans tous les cas, les Compagnons du Devoir respectent la volonté de la famille ou de ses proches et si c'est le cas, celle du défunt.
En cas d'accord :

- Les membres titulaires sont munis de leur couleur pendant toute la cérémonie funèbre.
- La canne et la couleur du défunt sont posées sur le cercueil et remises, au terme des obsèques, à la famille ou à ses proches ou, selon leur volonté, aux Compagnons.
- Selon que le défunt est Compagnon ou Aspirant, quatre Compagnons ou Aspirants peuvent, à la demande de la famille ou de ses proches, porter ou accompagner le cercueil.
- Une nécrologie est présentée, facultative si le défunt est Aspirant, par un Compagnon proche du défunt.
- Au cortège comme à la cérémonie, les membres titulaires munis de leur couleur sont placés derrière la famille et les proches du défunt.
- A l'endroit où le corps sera déposé, ou ailleurs, les membres titulaires adressent un dernier hommage au défunt. Ils forment la chaîne d'alliance selon l'usage. La ou les Mères présentes sont placés à l'intérieur, à proximité du cercueil. Un compagnon est chargé d'expliquer en quelques mots à l'assistance le sens symbolique de la chaîne d'alliance et adresse un dernier adieu au Compagnon ou Aspirant disparu.

La Chambre ou Cayenne de rattachement saisit la radiation du membre disparu sous la rubrique décès.
L'information est donnée dans le journal Compagnon du Devoir.

9.1.5. Le membre titulaire Mère

A la disparition d'une Mère, les Compagnons du Devoir procèdent de la même manière que pour un membre Compagnon ou Aspirant quant aux opérations d'information à diffuser et la démarche à entreprendre auprès de la famille ou de ses proches.
C'est le Provincial, en liaison avec le Conseil du Compagnonnage, qui entre en relation avec la famille ou ses proches et qui assume la responsabilité de l'organisation de la participation des Compagnons du Devoir aux obsèques.
En cas d'accord :

- Les membres titulaires sont munis de leur couleur pendant toute la cérémonie funèbre.
- La couleur et le bracelet forgé de la Mère défunte sont posés sur le cercueil ; au terme des obsèques, la couleur est remise à la famille ou à ses proches ou, selon leur volonté, aux Compagnons. Le bracelet est remis au Provincial.
- Seulement si la famille ou ses proches le demandent, quatre Compagnons portent ou accompagnent le cercueil.
- Une nécrologie est présentée par le Premier Conseiller ou par le Provincial.
- Au cortège comme à la cérémonie, une place prépondérante, mais sans prendre celle de la famille, est réservée aux Mères présentes. Les autres membres titulaires munis de leur couleur sont placés derrière la famille et les proches de la défunte.

- A l'endroit où le corps sera déposé ou ailleurs, en présence des Mères, des membres titulaires et de toute l'assistance, une Mère adresse, au nom de l'ensemble des Mères, un court et dernier hommage en signe d'adieu à la Mère disparue.

Une information est donnée dans le journal Compagnon du Devoir.

9.2. La démission

La démission en qualité de membre de l'AOCDTF est un acte volontaire dont le membre s'oblige préalablement à donner une explication de vive voix.

9.2.1. Le membre usager

Cette qualité de membre se perd par simple démission orale présentée au Prévôt et confirmée autant que possible par écrit.
Le membre est sorti de la liste tenue à jour dans la Province.

9.2.2. Le membre associé, stagiaire en formation continue

Cette qualité de membre se perd par simple démission orale présentée au Délégué régional ou au Prévôt. La radiation s'opère automatiquement par la rupture de l'accord de formation.

9.2.3. Le membre associé, apprenti et stagiaire

Cette qualité de membre se perd par simple démission orale présentée au Prévôt. Si l'âge des membres est inférieur à 18ans, une confirmation écrite des parents ou des tuteurs est nécessaire pour valider la démission.
Le service administratif de la Province de rattachement des membres saisit leur radiation sous la rubrique « abandon ».

9.2.4. Le membre titulaire Aspirant

- L'Aspirant itinérant, après en avoir parlé :
  - Au Prévôt, à la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe,
  - Aux Compagnons du Corps de métier auquel il est rattaché,
  - A un ou plusieurs membres de l'équipe d'accompagnement (facultatif),

Adresse sa lettre de démission au Conseil de Province. Si l'âge du membre est inférieur à 18 ans, une confirmation écrite des parents ou des tuteurs est nécessaire pour valider la démission.

- L'Aspirant sédentaire, après en avoir parlé aux Compagnons de la Chambre ou Cayenne à laquelle il est rattaché, adresse sa lettre de démission au Conseil de Province.

Le Conseil de Province communique à la Chambre ou Cayenne de rattachement de l'Aspirant une copie de la lettre de démission pour information auprès des Compagnons du Corps de métier.
Le service administratif de la Province de rattachement du membre saisit la radiation sous la rubrique « abandon ».

9.2.5. Le membre titulaire Compagnon ou Compagnon fini

- Le Compagnon ou Compagnon fini itinérant, après en avoir parlé :
  - Aux Compagnons de la Chambre ou Cayenne à laquelle il est rattaché,
  - Au Prévôt, à la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe,
  - A un ou plusieurs membres de l'équipe d'accompagnement (facultatif),

Adresse sa lettre de démission à la Chambre ou à la Cayenne du Corps de métier et au Conseil de Province.

- Le Compagnon ou Compagnon fini sédentaire, après en avoir parlé aux Compagnons de la Chambre ou Cayenne à laquelle il est rattaché, adresse sa lettre de démission à la Chambre ou à la Cayenne de son Corps de métier et au Conseil de Province.
- Le Conseil de Province communique une copie de la lettre de démission du Compagnon ou du Compagnon fini :

- aux Délégués de métiers du métier concerné,
- au Conseil d'orientation.

Le service administratif de la Province de rattachement du membre saisit la démission sous la rubrique « abandon ».

9.2.6. Le membre titulaire Mère

La Mère, après en avoir parlé avec le Premier Conseiller ou le Conseiller au Secrétariat et en présence, si elle le souhaite, du Provincial, adresse sa lettre de démission au Conseil du Compagnonnage.
Le Conseil du Compagnonnage communique copie de la lettre de démission de la Mère au Conseil de la Province concernée et informe le Conseil d'orientation.

9.3. La radiation

La radiation est un acte décidé par l'instance définie à l'article 4 des statuts ; elle fait suite à un manquement aux engagements du membre. Elle peut être provisoire ou définitive. C'est l'instance définie qui détermine la durée et les conditions de réintégration.

9.3.1. Le membre usager

Le membre usager perd sa qualité de membre pour motifs qualifiés de sérieux tels que :

- Semer le trouble dans la vie des Maisons au risque de porter un préjudice aux jeunes qui y sont accueillis.
- Etre en désaccord avec la Règle de la communauté des Compagnons du Devoir.
- Ne plus payer la cotisation annuelle.

Le Prévôt expose au Conseil de Prévôté les faits qui lui sont reprochés. C'est le Conseil de Prévôté qui décide la radiation du membre usager.
Le membre usager radié est informé de vive voix et la décision lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception signée du Prévôt. La lettre précise la possibilité par le membre radié de présenter un recours dans le délai d'un mois devant le Conseil de Prévôté.
Le membre usager radié est sorti de la liste tenue à jour dans la Province.

9.3.2. Le membre associé stagiaire en formation continue

Le membre stagiaire en formation continue perd sa qualité de membre pour motifs qualifiés de sérieux tels que :

- Semer le trouble dans le groupe de stagiaires en formation et/ ou dans la vie de la Maison où il est accueilli au risque de porter préjudice aux jeunes qui sont accueillis.
- Etre en désaccord avec la Règle de la communauté des Compagnons du Devoir dont il aura pris connaissance, ou ne pas observer les règlements dans leurs lieux respectifs.

Le Délégué régional décide de la radiation. Le stagiaire en formation continue radié est informé de vive voix et la décision lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception, signée du Délégué régional. La lettre précise la possibilité pour le membre radié de présenter un recours dans le délai d'un mois devant le Conseil de Prévôté.
La radiation est marquée par la rupture de l'accord de formation.

9.3.3. Le membre associé, apprenti et stagiaire

Les apprentis et stagiaires perdent leur qualité de membre pour motifs qualifiés de sérieux tels que :

- Non-observation de la Règle de la communauté des Compagnons du Devoir et des « conduites à tenir » dans les lieux qui font l'objet d'un règlement spécifique.
- Malhonnêteté et attitude anti-fraternelle envers les autres jeunes de la communauté.
- Rupture du contrat de travail à l'entreprise pour attitude fautive reconnue grave.
- Non-paiement sans raison justifiée de la pension mensuelle.

Le Prévôt, la Mère, la Dame hôtesse ou la Dame économe exposent le cas à l'équipe d'accompagnement qui décide de la radiation. L'apprenti et le stagiaire radiés sont informés de vive voix. La décision leur est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception, ainsi qu'à leur famille s'ils sont âgés de moins de vingt ans. La lettre précise leur possibilité de présenter un recours dans un délai d'un mois devant le Conseil de Prévôté.
Le Conseil de Prévôté entérine la décision.
Le service administratif de la Province de rattachement des membres saisit leur radiation sous la rubrique « renvoi ».

9.3.4. Le membre titulaire Aspirant

Le membre titulaire aspirant itinérant perd sa qualité de membre pour motifs qualifiés de sérieux tels que :

- Idem à 9.3.3. concernant les motifs relatifs aux apprentis et stagiaires.
- Son désengagement à vivre en accord avec les valeurs transmises par l'Adoption.
- Le non-paiement selon les règles édictées par l'article 3 du présent règlement, sans raison justifiée, de sa cotisation mensuelle.

Le Prévôt, le Corps de métier, la Mère, la Dame hôtesse ou Dame économe exposent le cas à l'équipe d'accompagnement. Préalablement à cela, le Prévôt aura consulté le Compagnon représentant local du Corps de métier ou le maître de métier, pris des renseignements auprès de son employeur et aussi auprès du Prévôt, de la Mère, de la Dame hôtesse ou Dame économe de la ville précédente.
C'est le Corps de métier et l'équipe d'accompagnement qui décident conjointement de la radiation de l'Aspirant itinérant.
L'Aspirant itinérant radié est informé de vive voix et la décision lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception signée du Prévôt, ainsi qu'à sa famille s'il est âgé de moins de vingt ans. La lettre précise la possibilité pour le membre radié de présenter un recours dans le délai d'un mois devant le Conseil de Province.
Le Provincial informe par lettre simple l'ensemble des Prévôtés du Tour de France. Ce document n'est pas destiné à être affiché.
Le membre titulaire aspirant sédentaire perd sa qualité de membre pour motifs qualifiés de sérieux tels que :

- Non-observation de l'éthique et non-respect de la règle déontologique du Compagnonnage du Devoir telles qu'elles sont définies à l'article 1.1, dernier paragraphe, du règlement intérieur.
- Non-paiement sans raison justifiée de sa cotisation mensuelle.

Le Provincial et/ ou le Compagnon représentant local du Corps de métier exposent le cas au Conseil de Province.
C'est le Corps de métier et le Conseil de Province qui décident conjointement de la radiation du membre Aspirant sédentaire.
L'Aspirant sédentaire radié est informé de vive voix et la décision lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception signée du Provincial et du Compagnon représentant local du Corps de métier. La lettre précise la possibilité pour le membre radié de présenter un recours dans le délai d'un mois devant le Conseil d'orientation.
Le Provincial, en présence du Compagnon représentant local du Corps de métier, lui indique qu'il n'est désormais plus autorisé à utiliser sa canne et sa couleur qui sont la marque de sa qualité de membre titulaire. Dans l'hypothèse où le membre radié décide de se démettre de sa canne et sa couleur

qui sont la marque de sa qualité de membre titulaire. Dans l'hypothèse où le membre radié décide de se démettre de sa canne et de sa couleur, elles seront conservées par la Province.
Le Conseil d'orientation entérine la décision.
Le Provincial confirme par lettre simple du Délégué de métier concerné.
Le service administratif de la Province de rattachement de l'Aspirant itinérant ou sédentaire saisit la radiation sous la rubrique « renvoi ».

9.3.5. Le membre titulaire Compagnon ou Compagnon fini

Le membre titulaire Compagnon itinérant perd sa qualité de membre pour motifs qualifiés de sérieux tels que :

- Idem à 9.3.3.
- Son désengagement à vivre en accord avec les valeurs transmises par l'Adoption et la Réception.
- Non-paiement sans raison justifiée de sa cotisation mensuelle.

Le Prévôt, la Mère, la Dame hôtesse ou Dame économe, le Compagnon représentant local du Corps de métier exposent le cas à l'équipe d'accompagnement.
Préalablement à cela, le Prévôt, en liaison avec le représentant local du Corps de métier, informe le Délégué de métier concerné, lui expose les faits qui sont reprochés et recueille son avis.
L'équipe d'accompagnement propose au Conseil de Province la radiation du Compagnon itinérant.
C'est le Corps de métier et le Conseil de Province qui décident conjointement de la radiation du Compagnon itinérant.
Le Compagnon itinérant radié est informé de vive voix et la décision lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception signée du Provincial et du Compagnon représentant local du Corps de métier. La lettre précise la possibilité pour le membre radié de présenter un recours dans le délai d'un mois devant le Conseil d'orientation.
Le Provincial, en présence du Prévôt et du Compagnon représentant local du Corps de métier, lui indique qu'il n'est désormais plus autorisé à utiliser sa canne et sa couleur qui sont la marque de sa qualité de membre titulaire. Dans l'hypothèse où le membre radié décide de se démettre de sa canne et de sa couleur, elles seront conservées par la Province.
Le Conseil d'orientation entérine la décision.
Le Provincial informe par lettre simple l'ensemble des Prévôtés du Tour de France et confirme au Délégué de métier concerné. Ce document n'est pas destiné à être affiché.
Le membre titulaire Compagnon ou Compagnon fini sédentaire perd sa qualité de membre pour motifs qualifiés de sérieux tels que :

- Le désengagement à vivre en accord avec les valeurs transmises par l'Adoption et par la Réception.
- Non-observation de l'éthique et non-respect de la déontologie du Compagnonnage du Devoir, telles qu'elles sont définies à l'article 1.1., dernier paragraphe, du règlement intérieur.
- Non-paiement sans raison justifiée de sa cotisation mensuelle.

Le Provincial et/ ou le Compagnon représentant local du Corps de métier exposent le cas au Conseil de Province.
Préalablement à cela, le Provincial et le Compagnon représentant local du Corps de métier informent le Délégué de métier concerné, lui exposent les faits qui sont reprochés et recueillent son avis.
C'est le Corps de métier et le Conseil de Province qui décident conjointement la radiation du Compagnon ou Compagnon fini sédentaire.
Le Compagnon sédentaire radié est informé de vive voix et la décision lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception signée du Provincial et du Délégué de métier concerné. La lettre précise la possibilité pour le membre radié de présenter un recours, dans un délai d'un mois, devant le Conseil d'orientation.
Le Provincial et le Délégué de métier, en présence du représentant local du Corps de métier, lui indiquent qu'il n'est désormais plus autorisé à utiliser sa canne et sa couleur qui sont la marque de sa qualité de membre titulaire. Dans l'hypothèse où le membre radié décide de se démettre de sa canne et de sa couleur, elles seront conservées par la Province.

Le Conseil d'orientation entérine la décision.
Le Provincial confirme par lettre simple au Délégué de métier concerné.
Si le Compagnon exerce une fonction d'élu, de chargé de mission ou de représentant de l'AOCDTF tel que défini à l'article 4 des statuts, la radiation est décidée par le Conseil d'orientation. L'intéressé dispose d'un possible recours devant les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir. La décision notifiée est signée par le Premier Conseiller ou par un membre du Conseil du Compagnonnage.
Le service administratif de la Province de rattachement du Compagnon itinérant ou sédentaire saisit la radiation sous la rubrique « renvoi ».

9.3.6. Le membre titulaire Mère

La Mère des Compagnons du Devoir perd sa qualité de membre pour motifs sérieux tels que :

- Son désengagement à vivre en accord avec les valeurs transmises par la Réception de Mère.
- Non-observation de l'éthique du Compagnonnage du Devoir.

C'est le Conseil du Compagnonnage, en liaison avec le Conseil de Province concerné, qui examine les faits qui lui sont reprochés et qui écoute ses explications.
Le Premier Conseiller et le Provincial concerné présentent les faits au Conseil d'orientation.
C'est le Conseil d'orientation qui décide de la radiation de la Mère.
La Mère est informée de vive voix et la décision lui est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception signée du Premier Conseiller ou du Conseiller au Secrétariat. La lettre précise la possibilité pour elle de présenter un recours devant les Assises nationales du Compagnonnage du Devoir.
Le Provincial, en présence du Conseiller au Secrétariat, lui indique qu'elle n'est désormais plus autorisée à utiliser son bracelet et sa couleur. Dans l'hypothèse où le membre radié décide de se démettre de son bracelet et de sa couleur, ils seront conservés par la Province.
Le Premier Conseiller informe par lettre simple l'ensemble des Provinces et individuellement, chacune des Mères de l'AOCDTF.

9.4. La réintégration

La réintégration en qualité de membre de l'AOCDTF est possible à la demande de la personne intéressée et dans les conditions fixées à l'article 4.2. des statuts, ou conformément aux engagements pris lors de la radiation provisoire.
Il est possible, voire recommandé, à la personne qui souhaite engager cette démarche, d'être assistée par un membre titulaire de l'AOCDTF qui dans certains cas peut être son parrain ou sa marraine. S'il s'agit d'une Mère, elle peut se faire assister par un autre Compagnon si son mari est lui-même Compagnon ou par une autre Mère de l'AOCDTF.
Les modalités de réintégration sont distinctes selon deux causes qui ont motivé la parte de qualité de membre :

- Radiation pour non-paiement de la cotisation ou démission.
- Radiation pour motifs qualifiés de sérieux tels qu'ils sont indiqués à l'article 9.3. du règlement intérieur.

9.4.1. La réintégration suite à une radiation pour non-paiement de la cotisation ou à une démission

Après l'expiration d'un délai minimum d'un an, toute demande de réintégration peut être prise en compte.

9.4.1.1. Le membre usager

Il adresse sa demande par lettre au Prévôt. S'il le souhaite, le Prévôt peut demander à rencontrer le membre demandeur.
C'est au Conseil de Prévôté de décider.

Le membre demandeur est informé de la décision par lettre simple signée du Prévôt.

9.4.1.2. Le membre associé stagiaire en formation continue

Il adresse sa demande par lettre au Délégué régional.
La décision est prise par le Délégué régional qui informe le demandeur par lettre simple.

9.4.1.3. Le membre associé apprenti et stagiaire

Il adresse sa demande par lettre au Prévôt de la Prévôté qu'il a quittée.
Le Prévôt demande à rencontrer le membre demandeur. Ce dernier motivera sa demande.
C'est le corps de métier et l'équipe d'accompagnement qui prennent conjointement la décision.
Le membre demandeur est informé de la décision par simple lettre signée du Prévôt.
En cas de réintégration, le service du placement et du recrutement du siège social est informé par le Prévôt qui transmet copie de la lettre adressée au membre réintégré.

9.4.1.4. Le membre titulaire Aspirant, Compagnon ou Compagnon fini

S'il est itinérant, le membre demandeur adresse une lettre au Corps de métier et au Conseil de Province de la Province qu'il a quittée.
S'il est sédentaire, il adresse une lettre au Corps de métier et au Conseil de Province de sa Province de résidence ou, le cas échéant, au Conseil du Compagnonnage qui donne suite.
Dans les deux cas, le membre demandeur est invité par le Provincial à motiver sa demande de réintégration lors d'une rencontre avec lui et en présence d'un ou plusieurs Compagnons représentant le Corps de métier localement, et du Délégué de métier, s'il est Compagnon ou Compagnon fini sédentaire.
C'est le Corps de métier et le Conseil de Province qui décident conjointement.
Le membre demandeur est informé de la décision par lettre simple cosignée du Provincial et du Délégué de métier. Une copie de cette lettre est adressée pour information au Conseil d'orientation dans le cas où le membre demandeur est Compagnon ou Compagnon fini.
En cas de réintégration, le service administratif du siège social est informé par le Prévôt qui transmet copie de la lettre du Provincial adressé au membre réintégré.
La réintégration d'un membre titulaire, Compagnon ou Compagnon fini, peut se concrétiser selon l'usage et sur la base d'un rituel propre à chaque Corps de métier.
Le membre titulaire réintégré refait usage normalement de sa canne et de sa couleur.

9.4.1.5. Le membre titulaire Mère

La Mère adresse sa demande de réintégration au Conseil du Compagnonnage.
Le Premier Conseiller et/ ou le Conseiller au Secrétariat rencontrent la Mère pour un entretien. Cet entretien peut avoir lieu en présence du Provincial de la Province où exerçait la Mère.
Le Conseil du Compagnonnage présente cette demande de réintégration au Conseil d'orientation.
C'est le Conseil d'Orientation qui décide.
Le membre titulaire Mère est informé de la décision par une lettre signée du Premier Conseiller.
En cas de réintégration, l'information est donnée par le Conseil du Compagnonnage aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir et la Mère refait usage normalement de son bracelet et de sa couleur.

9.4.2. La réintégration suite à une radiation pour motifs qualifiés de sérieux tels qu'ils sont indiqués aux articles 9.3. du règlement intérieur

Après expiration d'un délai minimum de 5ans, toute demande de réintégration peut être examinée avec soin.

9.4.2.1. Le membre usager

Il adresse sa demande au Prévôt.
Le Prévôt demande à le rencontrer en présence d'un Compagnon membre du Conseil de Prévôté.
C'est au Prévôt de présenter la demande de réintégration au Conseil de Prévôté en présentant un rapport sur l'entretien qu'il a eu préalablement avec le demandeur.
Le Conseil de Prévôté décide.
Le membre demandeur est informé de la décision par lettre signée du Prévôt.

9.4.2.2. Le membre associé stagiaire en formation continue

Il adresse sa demande au Délégué régional. Le Délégué régional demande à le rencontrer en présence du Prévôt et, selon le cas, de l'assistant de formation.
La décision est prise en commun et c'est le Délégué régional qui informe de la décision par lettre adressée au membre demandeur.

9.4.2.3. Le membre associé apprenti et stagiaire

Il adresse sa demande par lettre au Prévôt de la Prévôté qu'il a quittée.
Le Prévôt demande à rencontrer le membre demandeur en présence de la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe et d'un Compagnon du Corps de métier concerné. Le membre demandeur devra motiver sa demande et convaincre de son changement d'attitude.
C'est au prévôt de présenter la demande de réintégration au Conseil de Prévôté en présentant un rapport détaillé de l'entretien qu'il a eu avec le demandeur.
C'est le Corps de métier et le Conseil de Prévôté qui décident conjointement.
Le membre demandeur est informé de la décision par lettre signée du Prévôt.
En cas de réintégration, le service de placement et de recrutement du siège social est informé par le Prévôt qui envoie copie de la lettre adressée au membre réintégré.

9.4.2.4. Le membre titulaire Aspirant, Compagnon ou Compagnon fini

Si le membre est itinérant :
Le membre demandeur, Aspirant ou Compagnon, adresse une lettre soit à son Corps de métier, soit au Conseil de Province de la Province qu'il a quittée.
Le Provincial demande à rencontrer le demandeur en présence du Prévôt, de la Mère, Dame hôtesse ou Dame économe, et du représentant local du Corps de métier concerné.
Le membre demandeur est invité à motiver sa demande, à convaincre de son changement d'attitude et à prendre l'engagement de vivre en accord avec la Règle du Compagnonnage du Devoir.
C'est au Provincial de présenter la demande de réintégration au Conseil de Province en présentant un rapport détaillé de l'entretien qu'il a eu avec le demandeur.
C'est le Corps de métier et le Conseil de Province qui décident conjointement.
Le membre demandeur est informé de la décision par lettre signée du Provincial et du Délégué de métier.
En cas de réintégration, le service administratif du siège social est informé par le Prévôt qui transmet copie de la lettre du Provincial adressée au membre réintégré.
Si le membre est sédentaire :
Le membre, Aspirant ou Compagnon, adresse une lettre soit à un Corps de métier, soit au Conseil de Province de sa Province de résidence ou, le cas échéant, au Conseil du Compagnonnage qui donne suite.
Le Provincial ou, selon le cas, le Conseiller au Secrétariat demande à rencontrer le membre demandeur en présence d'une délégation de 3 à 4 Compagnons du Corps de métier concerné, choisis par le Délégué de métier, en concertation avec le Provincial ou le Conseiller au Secrétariat. Le Délégué de métier assiste à cette rencontre si le membre demandeur est Compagnon et peut s'en dispenser si le membre demandeur est Aspirant.

Au cours de cet entretien, le membre demandeur est invité à motiver sa demande, à convaincre de son changement d'attitude, à prendre l'engagement de vivre en accord avec la Règle du Compagnonnage du Devoir et, s'il est Compagnon ou Compagnon fini, de s'engager à servir la cause du Compagnonnage.
C'est au Provincial de présenter la demande de réintégration au Conseil de Province en présentant un rapport détaillé de l'entretien qu'il a eu avec le demandeur.
Le Conseil de Province décide, si le membre demandeur est Aspirant, et informe le Conseil d'orientation. Il émet un avis si le membre est Compagnon ou Compagnon fini.
Le Provincial ou, selon le cas, le Conseiller au Secrétariat et le Délégué de métier présentent au Conseil d'orientation la demande de réintégration du membre Compagnon ou Compagnon fini avec les avis recueillis.
C'est le Corps de métier et le Conseil d'orientation qui décident conjointement.
Le membre demandeur est informé de la décision par lettre signée du Provincial ou du Conseiller au Secrétariat et du Délégué de métier.
En cas de réintégration, le service administratif du siège social est informé et procède à la réintégration administrative du membre.
La réintégration d'un membre titulaire Compagnon ou Compagnon fini peut se concrétiser selon l'usage et sur la base d'un rituel propre à chaque Corps de métier.
Le membre titulaire réintégré refait usage de sa canne et de sa couleur normalement.

9.4.2.5. Le membre titulaire Mère

La Mère adresse sa demande de réintégration au Conseil du Compagnonnage.
Le Premier Conseiller, en présence du Conseiller au Secrétariat et du Provincial de la Province où exerçait la Mère, rencontre la Mère pour un entretien.
La Mère est invitée à motiver sa demande de réintégration et s'engager à vivre en accord avec les valeurs du Compagnonnage du Devoir.
Le Premier Conseiller présente un rapport détaillé de l'entretien au Conseil d'orientation.
C'est le Conseil d'orientation qui décide.
Le membre titulaire Mère est informé de la décision par lettre signée du Premier Conseiller.
En cas de réintégration, l'information est donnée aux Assises nationales du Compagnonnage du Devoir par le Conseil et la Mère refait usage normalement de son bracelet et de sa couleur.

ANNEXES DU RÉGLEMENT INTÉRIEUR

CONDUITE À TENIR L'ESPACE DE DÉTENTE

La conduite à tenir dans ce lieu a été arrêtée par les Compagnons du Devoir. Elle traduit leur volonté de voir chaque membre se retrouver dans une ambiance familiale ; cet espace est un lieu où chacun peut échanger des idées avec les autres membres de la communauté dans un climat de détente.
L'usage et la bonne foi suppléeront aux dispositions qui n'auraient pas trouvé place dans la conduite à tenir.
La bonne tenue de ce lieu doit être une affaire de conscience pour chaque membre de la communauté.
Seuls les gâcheurs désignés pour cet office sont autorisés à faire le service et à utiliser le matériel mis à disposition.
Si ce lieu est équipé d'un système efficace de ventilation, il sera permis d'y fumer, avec modération toutefois : la cigarette nuit gravement à la santé.
Aucune boisson alcoolisée ne sera servie dans cet espace.
Chacun veillera à ne pas être trop bruyant.
Le matériel mis à disposition ainsi que les journaux, revues et jeux, doivent être respectés par tous.
Observer une telle conduite aura pour effet de rendre agréables les rencontres dans cet espace de détente.

CONDUITE À TENIR LES ATELIERS

La conduite à tenir dans les ateliers a été arrêtée par les Compagnons du Devoir. Elle traduite leur volonté de vous offrir de bonnes conditions de travail. L'usage et la bonne foi suppléeront aux dispositions qui n'auraient pas trouvé place dans la conduite à tenir.
La bonne tenue des ateliers doit être une affaire de conscience pour chaque utilisateur, membre ou non de la communauté. Les horaires fixés seront scrupuleusement respectés.

L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ

Chaque membre s'engage à respecter les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur dans la Maison des Compagnons et dans les ateliers de formation.
Aucun mineur ne devra se servir de machines dangereuses sans la présence du formateur et sans avoir été préalablement formé à son utilisation.
Aucun stagiaire ne peut utiliser l'atelier sans la présence d'un formateur ou d'un maître de cours.
Il est interdit à tout utilisateur de démonter, d'aménager, de réparer de sa propre initiative tout matériel, machine ou installation défectueux de l'atelier. En cas de défectuosité constatée, il convient d'avertir immédiatement le Prévôt ou le formateur, qui prendra les mesures nécessaires pour assurer la sécurité.
Chacun doit revêtir la tenue (dans un état correct de son métier) et, selon le cas, porter des chaussures de sécurité.
Le gaspillage de la matière première n'est pas acceptable. D'autre part, chaque usager doit prendre soin du matériel mis à sa disposition et le ranger après en avoir fait bon usage.
Le travail à l'atelier prend fin après rangement et un nettoyage soigneux de l'espace de formation.
Il est interdit de consommer des boissons alcoolisées et de fumer. La possibilité d'écouter de la musique pendant les heures de cours est naturellement exclue.
Cette conduite à tenir a une visée éducative ; tout manquement est susceptible d'être sanctionné et peut entraîner l'exclusion de la Maison des Compagnons ou, selon le cas, du centre de formation.

CONDUITE À TENIR LES SALLES DE COURS

La conduite à tenir dans les salles de cours a été arrêtée par les Compagnons du Devoir. Elle traduit leur volonté de vous proposer une formation efficace. L'usage et la bonne foi suppléeront aux dispositions qui n'auraient pas trouvé place dans la conduite à tenir.
La bonne tenue des salles de cours doit être une affaire de conscience pour chaque membre de la communauté.

LES COURS

Il est de coutume de saluer les gens présents dans la salle de cours.
La présence aux cours est obligatoire. Tout retard ou toute absence doit être justifiés auprès du maître de cours.
Les apprentis, stagiaires, Aspirants et Compagnons sont tenus de se conformer aux horaires indiqués. En cas d'absence d'un maître de cours, chacun saura se discipliner et travailler seul.

LA FORMATION

Chaque membre est responsable du bon déroulement de sa formation. Il s'engage à respecter et à atteindre les objectifs de formation fixés en début d'année.

LES SALLES DE COURS ET LE MATÉRIEL

Les salles de cours et le matériel sont placés sous la responsabilité de chaque usager. Chacun doit veiller à ce que les salles de cours soient maintenues dans un état de propreté satisfaisant et doit respecter matériel et mobilier.
Le Prévôt veillera à ce que les conditions d'hygiène et de sécurité soient respectées.
Il est interdit de consommer des boissons alcoolisées ainsi que des denrées alimentaires et de fumer.
La possibilité d'écouter de la musique pendant les heures de cours est naturellement exclue.

CONDUITE À TENIR LA BIBLIOTHÈQUE

La conduite à tenir dans la bibliothèque a été arrêtée par les Compagnons du Devoir. Elle traduit leur volonté d'offrir au lecteur les meilleures conditions d'utilisation possibles. L'usage et la bonne foi suppléeront aux dispositions qui n'auraient pas trouvé place dans la conduite à tenir.
La conduite dans la bibliothèque doit être une affaire de conscience pour chaque membre de la communauté.

FONCTIONNEMENT DE LA BIBLIOTHÈQUE

Suivant les cas, la bibliothèque peut être animée par un (ou une) bibliothécaire professionnel ou par un gâcheur.
Chacun s'engage à observer le fonctionnement interne de la bibliothèque, c'est-à-dire à respecter le type de classement des ouvrages ainsi que les conditions du système de prêt.
Les emprunts s'effectuent en présence du (ou de la) bibliothécaire ou du gâcheur, de façon à maintenir une certaine rigueur et un suivi précis de l'utilisation des ouvrages.
Chaque membre de la communauté doit être respectueux des ouvrages ainsi que des locaux ; il est donc interdit de fumer, de boire et de manger au sein de la bibliothèque.
La calme et le silence sont de rigueur en ce lieu.

CONDUITE À TENIR LA CHAMBRE

La conduite à tenir dans la chambre a été arrêtée par les Compagnons du Devoir. Elle traduit leur volonté de proposer à tous une vie agréable. L'usage et la bonne foi suppléeront aux dispositions qui n'auraient pas trouvé place dans la conduite à tenir.
La chambre est un lieu de repos ; le calme doit y régner. L'accès à toute personne étrangère à la Maison des Compagnons ne peut être autorisé que par la Mère, la Dame hôtesse, le Prévôt ou le Rôleur.
Tout nouvel arrivant devra se présenter devant la Mère, la Dame hôtesse, le Prévôt ou le Rôleur avant d'être logé.
Il n'est pas permis :
- de dégrader les murs en utilisant du scotch, des pointes, des punaises etc. Des panneaux sont prévus pour fixer au mur tous documents ou objets personnels. En aucun cas, ces documents ne seront pornographiques ou de nature à heurter les consciences ;
- d'installer soi-même des serrures, des verrous ou tout autre système de sécurité sur les armoires ou sur les portes de la chambre ;
- de conserver et de consommer des boissons alcoolisées et des denrées alimentaires dans la chambre ;
- de fumer ;
- de disposer d'une télévision ;
- de conserver des produits inflammables ;
- de pénétrer en tenue de travail dans la chambre et de s'allonger chaussé sur le lit.

Pour la sécurité de tous, il est formellement interdit de surcharger les prises de courant qui ne sont conçues que pour un seul appareil.
Pour le respect de tous et de soi-même, chacun devra avoir une hygiène correcte et prendra soin de faire laver régulièrement son linge (le stockage de linge sale n'est pas autorisé).
L'armoire doit être correctement rangée et aucun objet personnel ne doit être laissé en désordre dans la chambre. La table doit être libre de tout objet personnel. Aucun sac, aucune malle, caisse à outils ou valise ne doivent être déposés dans la chambre.
Les chaussures doivent être rangées et lorsque vous quittez la chambre, excepté sur les tablettes réservées au rangement de vos objets personnels, rien ne doit apparaître. Le lit doit être fait et la chambre aérée.
Aucun animal n'est admis dans les chambres.
Tout manquement à cette ligne de conduite est susceptible d'être sanctionné et peut entraîner l'exclusion de la Maison des Compagnons.
Au moment du départ, la chambre sera visitée en présence du Prévôt ou de la Mère ou Dame hôtesse afin de constater toute éventuelle dégradation.

Annexe 4 - Collecte des données – étude intensive, AOCDTF

Annexe 4.1 – Guide d'entretien AOCDTF.

Annexe 4.2 – Liste des entretiens effectués à l'AOCDTF.

Annexe 4.3 – Exemple de retranscription d'entretien AOCDTF.

Annexe 4.4 – Liste des données d'observations AOCDTF.

Annexe 4.5 – Extrait du journal de bord du chercheur – AOCDTF.

Annexe 4.6 – Liste des documents écrits collectés – AOCDTF.

Annexe 4.1 - Guide d'entretien AOCDTF

Remarques introductives :
- ✓ *Remerciements pour l'entretien accordé.*
- ✓ *Présentation personnelle.*
- ✓ *Présentation du travail de thèse et des conditions de son déroulement.*
- ✓ *Déroulement de l'entretien – demande d'accord pour l'enregistrement de l'entretien – garantie d'anonymat de l'entretien.*
- ✓ *Assurance de la possibilité de prendre connaissance des résultats de l'étude.*

THÈMES	SOUS THÈMES	RELANCES
1. Présentation de la personne interrogée	1.1. Position actuelle chez les compagnons du Devoir	- Rôle chez les compagnons du Devoir, - Fonction chez les compagnons du Devoir.
	1.2. Choix du métier	- Opinion des proches, - Motivations pour choisir le métier.
	1.3. Attentes concernant la formation chez les compagnons du Devoir	- L'encadrement proposé, - L'image externe des compagnons du Devoir, - Le voyage, - La mobilité.
	1.4. Description d'une journée chez les compagnons du Devoir	- La vie communautaire, - Le travail en atelier ou en chantier école, - Les cours du soir, - Les causeries.
2. Les valeurs des compagnons du Devoir	2.1. Etre compagnon du Devoir	- Le parcours initiatique, - La Règle des compagnons, - Le tour de France, - Le secret, - Les représentations du grand public.
	2.2. La transmission chez les compagnons du Devoir	- La phase d'intégration, - Les différents niveaux, - Les objectifs, - Le rôle de chacun.
	2.3. La vie communautaire	- Les apports personnels, - Les avantages, - Les inconvénients, - La mixité.

3. Le déroulement de la carrière des compagnons du Devoir	3.1. Le parcours global chez les compagnons du Devoir	- Les points positifs, - Les points négatifs, - Les principales étapes, - La place de l'initiation, - Les projets à venir.
	3.2. Rôle vis-à-vis des autres compagnons	- L'exemple, - Le soutien, - Le collectif de travail.
	3.3. La place du voyage	- La mobilité, - Le développement des compétences, - L'adaptation.
	3.4. Le travail d'adoption	- La mise en chantier, - L'accompagnement proposé.
	3.5. Le travail de réception	- La mise en chantier, - L'accompagnement proposé.
4. La transmission chez les compagnons du Devoir	4.1. Les contacts quotidiens avec les compagnons plus âgés et plus expérimentés	- Le rôle des anciens, - L'organisation de la vie communautaire, - La communauté de métier.
	4.2. Le suivi et l'encadrement chez les compagnons du Devoir	- Le rôle des anciens, - Les maîtres de stages, - Le prévôt, - La maîtresse de maison, - La communauté de métier.
	4.3. Transférer, transmettre et enseigner	- Les spécificités de la transmission, - Différence entre transmettre et enseigner.

<u>À demander en fin d'entretien</u> :

- *Possibilités de cooptation,*
- *Plaquettes, documentations, ouvrages,*
- *Prochain entretien.*

Annexe 4.2 - Liste des entretiens effectués à l'AOCDTF

L'entretien semi-directif fait partie des outils de collecte de données mobilisé à l'AOCDTF. Les 25 entretiens conduits dans cette organisation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Codes entretiens	Dates	Durées	Structures d'appartenance/Métiers	Lieu
AO*P1	13/11/2007	1H00	Provincial – charpentier	Tours
AO*ME2	07/01/2008	1H28	Collège des Métiers	Paris
AO*PR3	08/01/2008	1H02	Prévôt - tailleur de pierre	Angers
AO*D4	14/01/2008	1H14	Autres fonctions	Tours
AO*ME5	07/02/2008	0H58	Collège des Métiers - maçon	Paris
AO*AP6	23/02/2008	1H00	Apprenti menuisier	Angers
AO*AS7	23/02/2008	0H50	Aspirant menuisier	Angers
AO*AS8	23/02/2008	0H23	Aspirant plombier	Angers
AO*DA9	23/02/2008	0H48	Maîtresse de maison	Angers
AO*IT10	26/02/2008	0H34	Itinérant – maçon	Tours
AO*SE11	04/03/2008	1H44	Sédentaire - chaudronnier	Amboise
AO*PR12	11/03/2008	0H58	Prévôt – maçon	Poitiers
AO*ME13	17/03/2008	1H46	Collège des Métiers - menuisier	Paris
AO*D14	17/04/2008	2H15	Autres fonctions	Tours
AO*PR15	30/04/2008	0H59	Prévôt – menuisier	Tours
AO*AS16	14/05/2008	0H50	Aspirant mécanicien	Tours
AO*AS17	14/05/2008	0H50	Aspirant charpentier	Tours
AO*AS18	14/05/2008	0H56	Aspirant menuisier	Tours
AO*ME19	16/05/2008	0H49	Collège des Métiers - plâtrier	Nantes
AO*ME20	28/05/2008	1H00	Collège des Métiers - couvreur	Paris
AO*ME21	07/06/2008	1H15	Collège des Métiers - maréchal ferrant	Nantes
AO*D22	23/06/2008	1H00	Autres fonctions	Paris
AO*ME23	29/07/2008	1H05	Collège des Métiers - menuisier	Paris
AO*ME24	13/10/2008	1H15	Collège des Métiers - menuisier	Troyes
AO*P25	10/02/2009	1H20	Provincial – mécanicien	Amboise

AO : AOCDTF
ME : Collège des Métiers
PR : Prévôt
D : Divers – fonctions supports
AP : Apprenti
AS : Aspirant
DA : Dame hôtesse – maîtresse de maison
IT : Itinérant
SE : Sédentaire
P : Provincial

Annexe 4.3 - Exemple de retranscription d'entretien AOCDTF

Date : 14 mai 2008

Entretien : AO*AS18

Lieu de l'entretien : maison des compagnons de Tours Centre

AH : Présentation du chercheur et des conditions de la recherche effectuée

AH : Quel a été ton parcours ? Comment es-tu arrivé chez les compagnons du Devoir ?

AO*AS18 : Chez les compagnons, alors depuis que je suis au collège j'avais l'idée de faire menuisier, ensuite avant d'arriver en 3ème, j'ai fait un stage découverte dans la menuiserie chez moi à Pornic, au moment où j'ai passé les tests, en 4ème en fait mon voisin était plombier, il est parti en apprentissage chez les compagnons du Devoir et du coup comme ils nous ont dit que c'était bien, on est allé passer les tests quand j'étais en 3ème au mois de février et puis une fois les tests passés c'était bon donc je suis parti en apprentissage chez eux, et l'entreprise je suis allé dans la même entreprise où j'ai fait un stage chez moi comme j'étais externe au début de l'apprentissage chez les compagnons, donc j'étais 4 semaines chez moi, deux semaines au CFA, après en fin de deuxième année on nous demande si on veut partir sur le tour de France, et puis ben pourquoi pas. J'y suis parti, c'est juste pour essayer, parce que comme on était dans un CFA à Angers, y'a une maison de compagnons et puis le CFA, et au CFA nous on voit jamais comment ça se passe la vie sur le tour de France.

AH : Ah oui ça vous ne le voyez pas…

AO*AS18 : C'est qu'on n'a pas vraiment de relations avec l'autre maison, ça fait que j'avais aucune idée comment ça se passait dans une maison de compagnons en tant qu'interne et du coup je suis parti pour essayer, je suis parti j'avais 17ans, je suis parti à Albi et puis de là on a passé des tests d'entrée, enfin des tests d'entrée, une mise au point sur le niveau.

AH : Il y a une nouvelle fois des tests en début de tour ?

AO*AS18 : Quand on arrive y'a des tests, c'est un petit peu une évaluation, enfin une comment dire, c'est pour voir le niveau en fait, c'est pas un contrôle d'entrée, c'est pour voir où est-ce qu'on se situe, par exemple l'apprentissage, on a pas tous fait la même chose.

Les tests c'est plus par rapport au métier, pour après voir pendant l'hiver ce qu'on va faire pour se perfectionner donc du coup selon les places disponibles on m'a envoyé en campagne, à côté de Castres et là comme c'était l'année de stagiaire, on découvre la maison comment ça se passe et puis si on est intéressé on demande à postuler à l'adoption qui permet, donc pour cela, au bout de quelques mois j'avais une idée, j'ai demandé à mon responsable si c'était possible de postuler à l'adoption, il en a parlé aux anciens, aux compagnons sédentaires et à l'équipe itinérante, s'ils sont d'accord on fait une petite réunion pour se mettre au point sur le travail que je vais faire.

AH : D'accord, c'est en collectif, il y a une réunion…

AO*AS18 : C'est en corporation, donc je les ai vu, ils demandent un petit peu les sujets qu'il y a à faire comme travaux, après nous on choisit à moins qu'on en est déjà un en tête, le mien pour ma part c'était un meuble de rangement à feuille de dessins, après j'étais arrivé en septembre dans la maison, j'ai commencé fin octobre, faire l'étude avant Noël, juste avant les vacances, on s'est mis à débiter le bois, après j'avais dix jours pour faire mon meuble, c'était un peu rapide. Y'en a qui font trois mois même plus. J'avais deux week-ends, deux semaines pour le faire, et après une fois que c'est fait, on est corrigé, et puis si c'est bon on présente notre travail à la communauté des compagnons donc à la maison, à tout le monde dans la maison pour dire ce qu'on a fait quoi, et le week-end qui suit on est adopté et après donc on est adopté aspirant, on fait parti du tour de France.

Et après c'était le changement de ville, je suis parti à Rouen, donc là je suis resté un été, après c'est un perfectionnement pendant plusieurs années donc je suis parti à Rouen, après je suis parti à Besançon, Besançon j'avais dix huit ans, là pareil c'est une petite maison, mon responsable de corporation des menuisiers au bout de deux mois s'est coupé un doigt, pas de bol et après du coup c'est moi qui me suis retrouvé responsable sans le vouloir, c'était pas prévu, je me suis retrouvé responsable et à avoir une équipe à gérer, des jeunes stagiaires qui partaient sur le tour.

AH : Vous l'avez vécu comment ça ?

AO*AS18 : Et ben au début ça a été un peu bizarre, j'avais 18 ans et les jeunes que j'avais à encadrer, ils étaient trois, trois stagiaires, un de 17 ans, un de 19 ans et un de 24 ans, plus vieux que moi et un apprenti première année aussi.

AH : Et tu devais les encadrer sur quoi plus particulièrement ?

AO*AS18 : Sur leur travail comme au bout de quelques mois ils postulent aussi à l'adoption, donc faut prévoir aussi avec la corporation quel boulot on leur donne, et du coup comme on était très peu d'aspirants, faut que le jeune choisisse un parrain pour le conduire donc moi c'est le plus jeune qui m'a pris pour parrain, après chacun avait son parrain.

Les autres étaient plus loin en campagne, moi j'étais tout le temps dans la ville avec eux, j'étais là plus pour les épauler, s'ils avaient besoin de moi j'étais toujours là.

AH : Et plus au niveau personnel, tu le vis comment de les épauler ?

AO*AS18 : J'avais prévu de me perfectionner de mon côté, faire ma progression, ben du coup j'ai commencé au début et après dès qu'il y a eu ça, j'ai plus eu trop de temps pour moi-même, en même temps j'avais une responsabilité dans la maison, vérifier que tout le monde fasse bien son boulot dans la maison, 1er aspirant, surveiller que tout le monde fait sa gâche, et après ben ça s'est passé, déjà on voit pas le temps passé, et après je suis parti en été, ah non au mois de janvier, j'ai fait une demande pour l'étranger, pour l'Irlande, Europe du Nord ou Europe de l'Est comme y'avait de la place, ensuite je suis partie à Tregue en Bretagne.

AH : Et donc tu es parti à l'étranger ?

AO*AS18 : Là j'avais fait une demande, on fait d'abord une demande et une lettre de motivation qu'on envoie à Paris, au secrétaire de corporation, celui qui s'occupe des changements de villes, et après j'attendais la réponse, du coup entre temps je suis parti à Tregue en Bretagne, ville d'été, là ça s'est bien passé, et au bout d'un mois avant le changement de ville pour l'hiver prochain, c'est là qu'on m'a dit au dernier moment que je partais pour l'Irlande, donc j'ai un petit peu tout fait sur le vif parce que j'avais qu'un mois pour tout préparer, le temps de prendre les papiers, j'ai pas eu le temps de prendre de cours d'anglais, je parlais pas anglais et puis je venais d'acheter une nouvelle voiture parce que la mienne était cassée, c'est parti un peu à l'arrache, et puis finalement ça s'est bien fait, la veille de partir, on m'a dit, je savais toujours pas où est-ce que j'allais en Irlande, j'avais le billet de bateau, après je savais toujours pas où est-ce que j'allais, j'avais que ma voiture, c'est que la veille de prendre le bateau qu'on m'a dit qu'il y a un compagnon sur le même bateau que moi, il a pu m'héberger deux semaines parce qu'il avait déjà un appartement, l'embauche on embauchait ensemble, il était compagnon 2ème année.

AH : Et tu l'as vécu comment cette année à l'étranger ?

AO*AS18 : Ben au niveau de la langue faut s'y mettre, faut réviser un petit peu parce que j'avais pas fait d'anglais depuis le collège. Enfin, pendant les deux ans d'apprentissage, on revoit les bases de 6ème et puis c'est tout. Et puis ça s'est bien fait au fur et à mesure. Après on a fait l'entretien d'embauche le lundi, et puis au niveau de l'entreprise ça a été, eux ils avaient l'habitude d'avoir des français, comme ça ils savaient un petit peu à quoi s'en tenir, et puis ça s'est bien passé, le temps de faire mes papiers et puis deux semaines après, pour moi je devais trouver un appartement aussi parce qu'on voulait pas rester ensemble parce que sinon on parlait tout le temps français ensemble, donc trouver une colocation après de mon côté, on était chacun d'un côté de la ville, après on se revoyait de toute façon tous les jours au boulot, après ben l'année s'est bien passée.

J'ai eu un accident de voiture pour les assurances, c'était encore autre chose. Après fin mars, je m'étais coupé un bout de doigt, accident de travail, j'ai été arrêté pendant trois mois, après je suis resté plus longtemps. Nos changements de villes ont été décalés, je suis resté deux mois de plus, ça a permis de rentabiliser les mois pour l'entreprise que j'ai perdu en arrêt, et puis bon c'était une très bonne année, par contre on est pas dans une maison de compagnons, on fait notre vie pendant un an, on est dans un pays étranger, on fait notre vie, pas de cours du soir, là j'avais pas d'affaires de cours, je les ai pas emmenées, c'était année découverte, tous les week-ends on était parti de l'autre côté du pays, on a tout visité le pays et puis après on faisait notre vie.

AH : Et tu avais des contacts avec des compagnons en France ?

AO*AS18 : Ca on doit le garder. Normalement, enfin théoriquement on choisit un parrain avant de partir.

AH : Un parrain pour quoi faire exactement ?

AO*AS18 : Quand on part pour garder un contact en France, parce qu'il y en a beaucoup qui partent et après y'en a beaucoup qui reviennent pas et qui arrêtent le Tour. Si je l'appelais de temps en temps, j'appelais aussi d'autres compagnons en France.

AH : Donc tu avais encore un contact avec les compagnons en France

AO*AS18 : Oui et puis entre nous, entre compagnons en Irlande, on s'était même rassemblé tous une fois de notre propre chef parce que chez les compagnons dans les maisons, on fait un repas de Noël, et là on avait décidé de faire pareil qu'en France donc on s'était tous appelés, on avait réussi à avoir tous les numéros de téléphone, et tout ceux d'Irlande, on s'est regroupé au centre de l'Irlande dans un petit, une auberge. On était une vingtaine, tout le monde n'était pas venu mais on était une bonne vingtaine, on a fait un bon petit repas, une soirée, un week-end. Et puis après deux fois par an en Irlande, ceux d'Angleterre et ceux d'Irlande, on se rassemble, un petit rassemblement pour faire une mise au point comment ça se passe.

AH : Oui donc vous êtes quand même un peu accompagnés…

AO*AS18 : Oui on est accompagné mais après sans plus. Et puis de là, comme moi je devais rester plus longtemps, et le compagnon qui était venu plus tôt, il devait partir, du coup comme c'était aussi le changement, les nouveaux arrivants en Irlande, ben le prévôt, on a un prévôt en Angleterre qui m'avait appelé, ceux qui arrivaient sur la ville, je les accueillais et je les aidais à faire leurs papiers.

AH : Donc tu as eu pas mal de rôles "d'encadrement" ?

AO*AS18 : Non c'est pas de l'encadrement, c'est de la fraternité comme on dit. Moi quand je suis arrivé, y'avait un mécanicien dans le pays, il était dans le centre du pays donc à chaque fois il faisait l'aller retour pour nous au début et puis après c'est normal on fait pareil. C'est comme les téléphones irlandais, au début on arrivait avec notre téléphone français, mais soit ça marche pas, soit ça coûte trop cher donc on coupe la ligne, et j'avais racheté un nouveau téléphone irlandais et puis après on était trois à en avoir et puis au fur et à mesure que les nouveaux arrivaient et qu'on partait on leur donnait le téléphone, on les donnait directement et puis après on se filait les adresses aussi pour que si y'en a qui cherchent un appartement, sinon y'en a même, moi je partais et puis le maçon, je lui ai laissé mon appart. Ca arrange tout le monde, comme ça quand on arrive, ça évite d'être un peu perdu.

AH : Et donc si un plus jeune hésite à partir à l'étranger, tu l'inciterais ?

AO*AS18 : Depuis que je suis rentré de l'étranger, oui je les incite, j'essaie de leur dire s'ils sont aspirants un deux, déjà de faire comme moi une à deux années de métier, et puis la troisième année partir à l'étranger, parce que là j'en ai vu, y'a un couvreur, un serrurier déjà, y'en a un le serrurier il peut pas cette année mais l'année prochaine… Je leur donne les adresses, les numéros de téléphone et puis je les pousse aussi à partir, et puis à faire les cours de langues en même temps.

AH : Et tu penses que c'est un plus ?

AO*AS18 : Ca apporte beaucoup. Y'a la langue bien sûr que ça soit anglais ou hispanique. Niveau professionnel ben c'est comme c'est, nous en Irlande, ils ont pas le même niveau que nous, c'est pas le même savoir-faire, en France on a un savoir-faire qu'est plus riche qu'eux, eux ils font quatre années d'apprentissage et même à la fin de quatre ans, ils font pas grand chose et même avec mes deux années de métier ça suffisait, j'ai réussi à me débrouiller et à faire plus. Au niveau métier mais après c'est sur le plan humain, on apprend beaucoup puisque dans une maison de compagnons on est un peu assisté, on arrive, ils nous rappellent sans cesse les papiers qu'il nous faut, après on arrive on a une embauche, on arrive le soir on sait où dormir, on a tout ce qu'il faut, alors qu'à l'étranger qu'on part et qu'on a vraiment rien, là faut se débrouiller tout seul. J'aurai pas eu d'embauche, il aurait fallu que j'en trouve une. C'est un peu ce qui m'est arrivé en rentrant d'Irlande, je suis parti à Nancy et là pareil quand je suis arrivé je devais avoir une embauche et au dernier moment l'entreprise s'est désistée, du coup ben le deuxième jour quand on m'a dit que j'en avais pas, j'en ai cherché une et puis le jour même j'en ai trouvé une après c'est aussi c'est pas que j'avais l'habitude mais j'ai appris aussi à me débrouiller, ça aurait été un plus jeune, un stagiaire pour lui demander de trouver une entreprise, ça aurait été un peu dur, donc après on commence à avoir une certaine autonomie.

AH : Ok je comprends, donc tu as fait Nancy…

AO*AS18 : Nancy un hiver, là j'avais commencé à postuler à la réception pour devenir compagnon, je devais être aspirant 4, j'avais vingt ans, vingt et un ans. J'ai fait mes mesures, j'ai fait une pré-étude, avant le travail donc j'avais commencé et puis que plus je bossais dessus moins j'y arrivais, moins je me sentais à l'aise dessus, je me suis décidé de moi-même d'arrêter mon travail et de continuer l'été dans la région et de me perfectionner pour demander à la prochaine ville d'hiver.

AH : Donc tu as dit j'arrête, je me sens pas prêt…

AO*AS18 : Finalement oui, au début je me disais faut que je le fasse parce que sinon… Parce qu'en général après l'étranger, on arrête le Tour si ça va pas, et euh là je m'étais arrêté de moi-même, du coup je suis resté dans la province et je suis allé à Metz l'été et puis je me suis perfectionné un peu, j'ai bossé un peu de mon côté, là y'a encore eu des responsabilités à prendre. A Metz, ils sont dans des foyers jeunes travailleurs, c'est pas des maisons, là ils en ont trouvé une dernièrement mais avant ils étaient dans trois foyers de jeunes travailleurs différents, donc là y'avait une partie dans chaque, et euh c'était un peu le bazar donc du coup ils ont arrêté les trois et au moment où j'y allais ils ont trouvé un nouveau foyer, c'était le dernier des derniers foyers jeunes travailleurs. Au début on était huit et comme moi j'étais le seul de Nancy, comme y'a une relation entre Nancy et Metz qui doit rester constante, j'étais le seul à connaître le personnel déjà, le prévôt, la maîtresse de maison et pour pouvoir communiquer, donc du coup je suis arrivé là bas et j'étais un peu le rôleur, donc pour les accueillir déjà et puis pour que ça se passe bien dans la ville aux embauches, parce que le foyer ça craignait un peu.

AH : Et en même temps, tu taillais pour la réception ?

AO*AS18 : Non à ce moment là je m'étais arrêté. A Nancy je m'étais arrêté donc à Metz on m'a envoyé comme ça et après je suis parti donc à Tours. Je suis arrivé ici en novembre.

AH : Et c'est là où tu t'es remis à ton travail de réception ?

AO*AS18 : J'ai repostulé à la réception. Les réunions de compagnons ici on les fait tous les derniers vendredis du mois, la première fois qu'on s'est rencontré après l'embauche, à la fin du mois on s'est rencontré et puis je leur ai fait part de mon souhait, et puis après fallait que je cherche un sujet de pré-étude encore pour faire une pré-étude.

AH : Et tu as repris la même chose ?

AO*AS18 : Nan j'ai fait complètement différent, on avait une salle informatique, la mise en plan de tout le système informatique dans la pièce, au niveau du mobilier, là c'est un peu du boulot d'architecte, comme j'en ai jamais fait ben j'ai eu un peu de mal, j'ai arrêté. Et puis là j'ai choisi autre chose c'est depuis quelques années les compagnons du Devoir refont une encyclopédie de la menuiserie, et pour les tomes à venir de l'année, on a une équipe à Paris qui bosse tout le temps dessus, sur chaque sujet et en fait pour le tome qui paraîtra un ou deux ans après, c'était de débaucher un peu le travail sur un sujet, donc là j'avais choisi la restauration de menuiserie, c'est un sujet très vaste et comme j'en ai jamais fait ben j'ai dû aussi aller chercher les infos tout en demandant à un ancien d'être mon parrain et mon référent donc il m'épaule aussi et me guide, et ben après ça a duré plus longtemps que prévu.

Là c'était que du papier, c'était contacté des entreprises qui font que du monument historique, de la restauration, allez les voir et après chose que j'ai découverte, sur la restauration y'a pas que les entreprises, y'a aussi tout ce qui concerne, on peut avoir des subventions quand on restaure, donc je m'étais renseigné auprès de la DRAC, c'est la direction régionale des affaires culturelles, les architectes des bâtiments de France, les architectes des monuments historiques, je me suis renseigné un petit peu.

C'est un domaine que nous on est dans l'atelier, qu'on connaît pas, je suis allé chercher les infos que j'ai répertoriées sur trois classeurs et puis j'ai envoyé ça à Paris, donc ça c'était bon. Après les anciens m'ont demandé de faire un stage, comme ils ont pas vu mes compétences professionnelles parce que dans l'entreprise où je suis y'a trois anciens, trois compagnons, ils ont que ça comme matière à réfléchir. Ils m'ont demandé de faire un stage, j'avais un stage escalier, et c'était de faire le chef d'équipe, j'avais cinq jeunes sous mon aile on va dire et puis après à répartir les tâches et à leur donner le travail, ça pendant une semaine, ça s'est bien passé, et après ils m'ont demandé encore de faire une pièce.

J'avais trois jeunes qui étaient en BP[2] en formation continue qui sont pas dans le cadre du tour de France et deux autres qui font le tour de France aussi, donc je suis arrivé il faut déjà découvrir parce que l'escalier était déjà commencé, donc déjà reprendre en cours pour voir ce qui n'allait pas et puis après répartir le boulot. Là j'ai pas touché beaucoup de morceaux de bois parce qu'il y en a tout le temps qui demandent le boulot. Et ensuite une fois que c'était fait, les anciens m'ont encore demandé une pièce à faire, ils m'ont demandé ça le mardi pour le mardi suivant, j'avais une semaine pour la faire, donc déjà de trouver un sujet, de faire le dessin que j'ai même pas fait et puis de faire la pièce à l'atelier, après ils m'ont corrigé, c'était une pièce assez simple mais qui a montré que j'avais quelques lacunes professionnelles, de base. Là où ils voulaient pas me laisser tailler, ils voulaient pas non plus me dire non donc en fait du mois de mai jusque septembre, ils m'ont demandé de faire dix pièces donc là je suis en train de finir mon planning et mes pièces à faire. Vendredi, je vois mon parrain de réception pour en discuter pour voir les pièces si c'est bon et si je peux attaquer la semaine prochaine.

[2] BP : brevet professionnel.

AH : Dix pièces…

AO*AS18 : Ca fait deux pièces par mois, donc là les deux derniers week-ends du mois de mai normalement je suis en atelier en train de faire des pièces, normalement c'est des pièces d'une journée donc un samedi, je passe la semaine à faire l'étude, le dessin, le vendredi j'essaie de pré-débiter mon bois et puis après le samedi de faire ma pièce.

AH : Donc on n'est plus dans le chef d'œuvre énorme…

AO*AS18 : Ah non c'est pas encore mon travail ça, c'est une progression en fait pour moi, pour revoir les bases et arriver fin octobre à la fin de mon contrat, à mon évaluation, ils m'ont proposé encore de faire mon sujet d'évaluation qui permettra d'augmenter ma qualification, si tout est bon fin octobre je changerai de ville, mais je vais rester dans la région de Tours, en fait j'irai soit à Blois, Chinon ou même à Tours si y'a une embauche qui se libère quelque part assez intéressante, je resterai dans la région avec les mêmes anciens pour un hiver de plus.

AH : Je crois qu'on est obligé de rester au même endroit pour la réception ?

AO*AS18 : Normalement, ça se fait dans l'année mais comme moi ça dure un peu plus longtemps. Je reste un hiver de plus pour faire mon travail si tout est bon. Ce sera pas un gros travail comme d'autres ils ont dit et puis c'est un peu normal, ce sera un travail moindre mais avec ce qu'il faut pour être reçu compagnon, un minimum de difficultés, mais après comme j'ai déjà fait pas mal de choses déjà l'hiver plus cet été que je vais faire donc…

AH : Elles vont devenir quoi toutes les pièces que tu vas faire ?

AO*AS18 : Ah les pièces que je vais faire, faut que je les conserve déjà jusque fin septembre, à mon avis si elles ont assez un grand intérêt pour les plus jeunes pourquoi pas laisser le dessin d'atelier et puis la pièce en salle de cours à Tours nord au CFA. Si ça a un intérêt pédagogique je peux toujours les laisser là bas, comme ça après ils peuvent visualiser un peu mieux, ça sert toujours d'avoir des pièces pour expliquer aux apprentis.

Après les travaux de réception en général, ça sert pour la maison comme là ça peut être une porte, comme là la salle informatique, y'en a qui a fait le plafond, y'en a qui a fait une cabine téléphonique et l'autre tout le reste du mobilier de la salle. Le mobilier de la salle, le travail de réception en lui-même c'était toute l'étude, celui qu'a fait ça c'était que l'étude et après le mobilier a été fait en stage de formation, lui a été maître de stage, il a fait le formateur et puis il a expliqué le déroulement de la production et puis c'est les jeunes qui ont réalisé après le mobilier.

AH : Et tu penses à l'après tout ça ?

AO*AS18 : Déjà être reçu l'hiver prochain, ensuite on nous demande d'être responsable parce qu'une fois qu'on est compagnon on a trois ans minimum de Devoir, si on est reçu aspirant 3, au bout de la 3ème année de tour de France, chez les menuisiers on fait quatre ans, et si on est reçu au-delà de trois, c'est trois ans minimum. Mais pour mon cas, ça va être plus long si je fais tout ce que je veux.

En tant que première année, je repartirai dans le Nord, la première année on est responsable de la corporation, on est responsable d'office normalement dans l'année, une année de

responsable après c'est une année à Coubertin, la fondation de Coubertin à St Rémy Les Chevreuse, j'aurais souhaité y aller pendant un an passer mon BP et mon BM[3] pour mes qualifications, mes diplômes et puis après, prendre trois ans de gâche de prévôt, donc ça fera encore cinq ans.

AH : C'est quelque chose qui t'attire prévôt ?

AO*AS18 : Oui je trouve ça bien. On peut choisir entre maître de stage, formateur ou bien prévôt, ou encore une mission à l'encyclopédie ou encore y'a l'institut de la menuiserie qui est en train de se faire. Ils en ont parlé les compagnons, y'a de moins en moins de jeunes qui veulent prendre de gâches, ça les intéresse peut être pas, enfin moi sur mon Tour j'ai souvent été amené avec les prévôts qui me demandaient ma présence pour des forums, explications aux portes ouvertes, pour des forums, j'ai fait pas mal de forums et un petit peu du recrutement aussi donc expliquer comment se passe la formation chez les compagnons, je connais un petit peu déjà comment ça se passe.

AH : Pourquoi plus prévôt que maître de stage ?

AO*AS18 : Je dirai pas que j'ai pas de patience, si j'en ai mais après si prévôt ça marche pas, pourquoi pas formateur, mais on laisse pas non plus les compagnons prendre les gâches comme ça, on a un petit peu des tests, une évaluation pour voir si on est assez compatible.

AH : Et au niveau de tes goûts personnels, pourquoi irais-tu plus vers prévôt que maître de stage ?

AO*AS18 : Ben là ça me servirait de voir autre chose que le métier déjà parce que pendant trois ans, on oublie l'atelier, et puis c'est plus du contact avec des entreprises, différentes entreprises, d'autres métiers, la relation entre les parents et puis les jeunes si ça se passe bien, ça se passe mal ça arrive, mais après formateur je sais pas, ça m'attire moins.

AH : Tu étais apprenti externe, comment as-tu vécu la vie dans les maisons ?

AO*AS18 : Au temps où j'étais apprenti, maintenant les apprentis aussi bien internes qu'externes, quand ils sont en stage de formation, depuis que je suis rentré de l'étranger ça s'est mis en place, le soir ils n'ont plus cours, on a cours toute la journée, et le soir de huit heures à dix heures, ils ont pas cours alors que moi quand j'étais apprenti de huit à dix heures, on avait cours. Donc là j'avais déjà cet aperçu là quand même, on faisait notre journée de boulot en entreprise, et après on avait cours, ça je connaissais après c'était le fait de vivre dans une maison avec d'autres jeunes des différentes régions, ça je connaissais pas, mais ça s'est très bien passé.

AH : Et tu connaissais tout ce qui est adoption, réception tout ça ?

AO*AS18 : Non, je savais pas du tout et j'ai fait comme quand je suis parti sur le tour de France pour essayer et pareil au bout de deux, trois mois quand j'ai demandé à mon responsable, j'avais entendu un peu parler comment c'était, fallait passer par là pour partir sur le Tour, vu que ça m'intéressait, je suis parti quoi. C'est un peu au fur et à mesure des années que j'en apprends.

[3] BM : Brevet de Maîtrise.

AH : Les gens s'interrogent sur tout ça ?

AO*AS18 : Les parents oui, c'est rare de voir un jeune qui est au collège et qui demande de lui-même sur ça, c'est plus souvent les parents qui viennent s'intéresser pour tout pour le gamin, après ils posent pleins de questions comment ça se passe. Ben déjà même au niveau de la formation, la rémunération après sur le Tour, s'ils s'intéressent après sur le Tour. Pendant l'apprentissage chez nous, c'est 50% du SMIC, après sur le Tour, c'est aussi à nous de nous vendre en tant qu'ouvrier, après un ouvrier c'est savoir se vendre, y'en a qui vont rester au SMIC et d'autres qui vont avancer.

AH : Ils connaissent tout ce qui est cérémonie etc ?

AO*AS18 : Y'en a qui connaissent oui parce qu'ils ont déjà eu du monde, de la famille qui ont fait ça. Après on entend le mot secte des fois mais bon. Ca arrive, de moins en moins mais ça arrive. Faut démentir aussi, y'a des jeunes qui disent des fois bon ben du lundi au vendredi on est en cours le soir, y'a des fois pour des parents, on est des fanatiques du boulot, alors que c'est même pas vrai. La semaine, y'a au moins un soir dans la semaine où ils vont pas en cours, ils font autre chose, moi j'encourage à ce que si y'en a qui veulent faire du sport, qu'ils choisissent une soirée dans la semaine d'aller faire du sport, c'est autre chose. C'est important parce qu'après on est trop enfermé dans notre truc.

[parenthèse sur son expérience personnelle en activité sportive]

Ca permet de voir autre chose, déjà de connaître un petit peu du monde hors de la maison.

AH : Tu penses qu'il n'y a pas assez de contacts avec les gens hors de la maison ?

AO*AS18 : Si, il y a le contact avec les gars de l'entreprise qui sont pas des compagnons. Après ça dépend des jeunes, y'en a qui sortent beaucoup par exemple, enfin qui sortent beaucoup, le week-end ils vont sortir en boîte, dans les bars, donc ils rencontrent du monde aussi.

Y'en a qui restent tout le temps à la maison, et moi cette année j'ai pas trop eu le temps de sortir non plus mais je suis à fond aussi sur mon boulot, donc à part des gars de la boîte je connais pas non plus grand monde. Et après je trouve ça bien aussi de faire une activité, de voir d'autres mondes, que les personnes de la maison.

AH : Tu le vois comment ton rôle par rapport aux apprentis ou aux aspirants plus jeunes qui commencent ?

AO*AS18 : C'est aussi de les guider. Y'a toujours le rôle de retransmission, par exemple de les épauler si mon responsable n'est pas toujours là, si je suis en salle de cours avec eux, je me dois aussi de les aider. En général ils viennent aussi, s'ils ont vraiment un problème ils viennent.

Au niveau du travail, s'ils ont une question, ils viennent d'office mais après de moi-même je vais aussi chacun les voir, autant un apprenti qu'un stagiaire ou même des aspirants, qui sont sur un sujet qu'ils débutent et que moi j'ai peut être vu avant et donc je vais quand même les voir pour voir si tout se passe bien et qu'ils avancent dans leur boulot.

Et puis y'a retransmission aussi dans l'autre sens, d'autres qui font du travail que j'ai jamais fait qui vont aussi m'en apprendre, ça ça sera toujours.

Mon rôle c'est aussi de montrer toujours l'exemple, montrer l'exemple aussi bien dans le travail que dans la maison, c'est aussi notre maison donc faut pas trop de laisser aller, et puis ben après ça se passe hein…

AH : Au niveau de l'adoption, tu penses qu'il y a eu un « avant-après » ? Est-ce que cela a changé quelque chose ? Est-ce que tu penses que cela a été une étape clé dans ton parcours ?

AO*AS18 : Au niveau du tour de France, c'est la première étape Au niveau du métier, le travail d'adoption c'est pour voir un petit peu ce qu'on sait faire avec un peu de difficultés et normalement le travail de réception c'est aussi se surpasser. Le travail d'adoption c'est plus aussi une évaluation pour voir ce que vaut le jeune, s'il a vraiment des difficultés on lui dira non mais généralement faut vraiment avoir beaucoup de difficultés. Après une fois qu'on a fait ça, faut continuer à persévérer et à progresser quoi, aller toujours de l'avant jusqu'à la réception, qui est pas une finalité, mais à la réception où on montre que pendant notre Tour, nos années de progression, on a acquis quelque chose, on a progressé, on a appris aussi bien sur le plan humain que professionnel, et puis on fait notre travail et même des fois qu'on a jamais fait. Par exemple, un qui a fait que des trucs de base, il va faire quelque chose qu'il a jamais vu niveau métier, et ça va être pour son travail de réception, parce que c'est se surpasser aussi.

AH : Et au niveau personnel tout ce qui est savoir être, savoir vivre, tout ça, ou le fait de changer de "statut", tu penses que cela a changé quelque chose ?

AO*AS18 : Pour moi non, y'en a pour qui oui, qui prennent la grosse tête bien sûr, y'en a toujours, après pour moi non. Y'en a pour qui oui, c'était avant maintenant c'est aspirant et puis maintenant je suis aspirant, les jeunes vont m'écouter alors que c'est pas vraiment ça. On est tous au même niveau aussi dans la maison. Après c'est le temps qu'on a passé sur le tour de France qui change, c'est tout.

AH : Et vous êtes plusieurs en ce moment à tailler la réception ?

AO*AS18 : Chez les menuisiers, je suis tout seul à avoir postulé, y'a eu en début d'année un tailleur de pierre qui a été reçu.

AH : Vous êtes présents aux repas de réception ?

AO*AS18 : Repas d'adoption on y va tous, après au niveau de la réception, pour les charpentiers, le tailleur de pierre on l'a pas fait, les charpentiers eux ils doivent être reçus pour la Saint Joseph, donc il est reçu avant une semaine ou deux avant, on fait la Saint Joseph et avant le repas quand on commence les chants, le nouveau reçu est présenté par les compagnons charpentiers. Après c'est les charpentiers, d'autres métiers aussi, les menuisiers pour la Sainte Anne, mais chez les menuisiers on peut être reçu aussi bien en hiver qu'en été, ça peut être à plusieurs périodes à Pâques, à l'Ascension, y'a pas forcément de repas de réception. Le repas d'adoption c'est tout le temps puisque les parents viennent.

AH : Ca fait quel effet quand tu vois un nouveau reçu ?

AO*AS18 : Ben je suis content pour lui parce qu'il a bossé sur plusieurs mois, ça se ressent sur son travail. En général, on va les voir même pour ceux qui taillent l'adoption, c'est aussi un peu un devoir d'y aller et puis de les encourager, essayer de s'intéresser à leur travail.

Le tailleur de pierre, j'ai pas trop eu le temps d'aller le voir, et le charpentier comme il était à côté de notre atelier, je le voyais souvent. Même, nos métiers sont pas similaires mais je vois au niveau du traitement du bois j'ai pu le conseiller sur certaines choses, et puis même de passer cinq, dix minutes avec lui pour discuter.

AH : Sur ton parcours, si je te demandais de me dire le point fort, aussi bien au niveau métier que personnel, et le point faible ?

AO*AS18 : En point fort, y'a beaucoup de choses. Je dirai que c'est une très bonne formation professionnelle et humaine. Pour moi ça m'a beaucoup plus appris sur le plan humain quand j'ai fait l'étranger, j'ai appris déjà beaucoup sur moi-même. Et puis après au fur et à mesure de l'avancement de mon âge, bon je suis assez jeune, sur le plan humain ça m'a beaucoup avancé. Après quand je vois là où j'en suis tout ce que j'ai fait en cinq ans, sept ans depuis l'apprentissage, et après c'est sûr que c'est autre chose comparé à des copains qui sont restés dans le bourg chez moi et qui sont toujours restés là bas.

AH : Et justement ces copains, ils posent des questions par rapport à tout ça ? C'est des trucs qu'ils comprennent ?

AO*AS18 : Ben y'en a qui comprennent mais comme je rentre très peu chez moi, je vais pas dire qu'on rentre jamais chez nous, mais j'ai encore des contacts avec des copains de chez moi mais après de moins en moins, ça se perd aussi, ils ont fait leur vie, ils font leurs études ailleurs aussi.

AH : Tu as quelle relation avec les anciens ? Vous les voyez ?

AO*AS18 : Ben déjà nous on les voit une fois par mois. Moi j'ai demandé à tailler la réception donc je les vois à leur réunion de compagnons, j'ai contact avec mon parrain, avec les formateurs comme je vais à l'atelier de temps en temps je vois les formateurs, les compagnons. Après la relation cette année, moi comme j'avais pas trop le temps, j'étais sur mon travail, en général on demande aux anciens de nous faire des cours, ou même on les appelle on va manger chez eux, on est déjà allé manger chez quelques-uns. On garde une relation avec eux parce qu'ils nous suivent un peu on va dire. Après dans cette ville là, c'est la première fois qu'on l'a fait, depuis le début de mon Tour c'est la première fois que je fais ça, c'est chaque jeune, chaque aspirant choisit un parrain pour l'hiver, et leur projet de cours d'hiver ben en fait ils voient avec le parrain. Là c'est la première ville que je fais ça, on a quatre jeunes et chacun a un parrain, quelqu'un à qui il se réfère sur son avancée dans le travail d'hiver.

AH : Ca se fait dans d'autres villes ça ?

AO*AS18 : Nan mais je sais que dans les prochaines villes, je le ferai faire. Ca c'est très bien parce que dans les autres villes en général c'est le responsable, les jeunes font leur cours et le

responsable en général s'occupe des cours, ils demandent à des anciens de venir faire un cours, les jeunes y vont, si on veut voir un sujet, l'ancien peut venir toutes les semaines ou toutes les deux semaines faire le cours et entre temps il donne je sais pas un dessin à faire, quelques exercices et après on revoit ça et on continue.

Par exemple, y'en a un qui veut voir l'agencement du mobilier, y'en a un et ben il a choisi un parrain qui est spécialisé dans ça, il le conseille et ils voient un petit peu la progression à faire pendant l'hiver sur ce sujet. Pour moi, ça permet un meilleur suivi parce que des fois s'ils sont pas suivis les jeunes ils font pas grand chose, on a vite fait d'être débordé ou de faire autre chose qui concerne la progression de cours, donc ça c'était très bien comme sujet.

AH : Tu préfères les petites ou les grosses maisons ?

AO*AS18 : J'étais habitué dans les campagnes [parenthèse sur toutes maisons visitées].
Les grosses maisons c'est bien pour faire une progression de cours, là on sait que tous les soirs on va aller en cours et on bosse pour nous, après les petites maisons c'est plus convivial, et quand on est que dix à vingt faut qu'il y ait une bonne entente, s'il commence à y avoir une mauvaise entente. Y'a pas de mauvaise ou de bonne ville.

AH : Quelles relations tu as avec les mères ou les dames hôtesses ?

AO*AS18 : Oh ben j'ai toujours un bon contact, la première ville que j'ai faite c'était avec une Mère, après ça dépend aussi des grandes et des petites maisons [parenthèse sur toutes les villes effectuées et le temps disponible pour discuter plus ou moins avec elles].

AH : C'est important pour vous ?

AO*AS18 : Oui c'est assez important quand même, une présence autre que des bonhommes.

Annexe 4.4 – Liste des données d'observations – AOCDTF

Nous présentons ici la liste des périodes d'observations non participantes qui ont été effectuées à l'association des compagnons du Devoir et qui ont permis de collecter de nouvelles données secondaires. Lors de chacune de ces observations, un journal de bord a été tenu (un extrait est présenté en annexe 4.5).

Codes	Dates	Durée	Contextes des observations	Lieu
AO*OBS1	08/01/2008	Après-midi	Visite du lieu de conservation de la mémoire du compagnonnage et visite de la maison	Maison Angers La Baumette
AO*OBS2	03/02/2008	Journée	Journées rencontres des métiers	Maison Tours Saint Symphorien
AO*OBS3	23/02/2008	Journée	Observation du quotidien de la maison	Maison Angers La Baumette
AO*OBS4	04/03/2008	Matinée	Visite de l'entreprise d'un compagnon sédentaire	Amboise
AO*OBS5	09/03/2008	Soirée	Conférence : « Des compagnons dignes d'éloges ! »	Musée du compagnonnage de Tours
AO*OBS6	05/04/2008	Journée	Assemblée générale de la mutuelle de santé des compagnons du Devoir	Maison Tours Littré
AO*OBS7	17/04/2008	Après-midi	Visite d'un lieu de mémoire du compagnonnage	Musée du compagnonnage de Tours
AO*OBS8	22/04/2008	Soirée	Conférence : « Les avatars de Maître Jacques »	Musée du compagnonnage de Tours
AO*OBS9	30/04/2008	Après-midi	Observation du quotidien de la maison	Maison Tours Littré
AO*OBS10	14/05/2008	Après-midi	Observation du quotidien de la maison	Maison Tours Littré
AO*OBS11	16/05/2008	Soirée	Conférence : Le Devoir de Liberté et ses sociétés au XIXème siècle »	Musée du compagnonnage de Tours
AO*OBS12	13/10/2008	Journée	Visite d'un lieu de mémoire du compagnonnage	Maison de l'outil et de la pensée ouvrière de Troyes
AO*OBS13	18/10/2008	Après-midi	Conférence organisée par l'AOCDTF pour les membres de l'association et leurs proches : « L'eau. La terre. L'air. Le feu. Agissons ! »	Angers
AO*OBS14	31/01/2009	Journée	Journées rencontres des métiers	Maison Tours Saint Symphorien
AO*OBS15	10/02/2009	Après-midi	Visite de l'entreprise où travaille un compagnon sédentaire	Amboise
AO*OBS16	16/04/2009	Soirée	Causerie : « Transmission en compagnonnage »	Maison de Paris
AO*OBS17	16/05/2009	Matinée	Conférence : « Apprendre un métier, apprendre par le métier »	Siège social
AO*OBS18	16/05/2009	Après-midi	Visite de l'exposition des compagnons du Devoir : « Du cœur à l'ouvrage »	Musée des arts et métiers
AO*OBS19	06/06/2009	Journée	Assemblée générale AOCDTF région centre et conférence	Maison Tours Saint Symphorien

Annexe 4.5 – Extraits du journal de bord du chercheur – AOCDTF

Cette annexe présente des extraits de notre journal de bord lors de la collecte de données à l'AOCDTF. Son utilisation a permis la triangulation des données collectées à l'AOCDTF. Il favorise la cohérence interne de la recherche (Mucchielli, 1996).

Date : samedi 23 février 2008
Lieu : maison des compagnons du Devoir - Angers La Baumette.

Objet de la matinée : *suite au dernier rendez-vous avez le prévôt, nous avons pu programmer une matinée d'entretiens avec des jeunes et avec la dame hôtesse. 6 entretiens ont été réalisés.*

Remarques sur le déroulement de la matinée hors des entretiens : *impressions personnelles*

Le prévôt n'est pas là, je rentre sans difficulté dans la maison, je tourne un peu et une jeune fille m'accompagne auprès de la dame-hôtesse. Elle était un peu débordée, elle avait oublié que je venais ce matin. Elle prend quand même le temps de m'accueillir et me propose de l'accompagner prendre un café avec quelques jeunes qui sont dans la salle à manger. Ils sont en train de discuter de ce qu'ils vont faire dans la matinée à l'atelier. Ils sont une petite dizaine, il y a deux jeunes filles parmi eux. Cela me permet de découvrir la salle à manger de cette maison qui est assez impressionnante, au niveau esthétique. D'ailleurs, un des jeunes m'a expliqué les différents symboles qui sont dessinés au-dessus de la porte d'entrée de la maison (ce que je n'avais pas vu la première fois que je suis venue pour l'entretien avec le prévôt).

Ils m'ont installée dans une salle de réunion pour que je puisse faire mes entretiens tranquillement. C'est une salle très « majestueuse ». On voit dans cette salle tout le travail des compagnons (meubles, plafond etc.). J'entends les jeunes qui vont et qui viennent toute la matinée, j'ai l'impression qu'ils s'organisent un peu comme ils le souhaitent le samedi matin. Deux panneaux gravés de citations sont au mur : « la qualité du travail se rencontre avec celle de l'homme », « plus l'homme approfondit son art plus sa pensée s'élève ».

La dame-hôtesse m'a proposé de rester déjeuner. Deux jeunes m'ont guidée jusqu'à la salle à manger et m'ont proposé de déjeuner avec eux. On voit facilement la mise en pratique de certains principes liés à la *Règle*, d'ailleurs on la voit bien affichée dans la salle à manger. C'est un moment très intéressant, les jeunes me parlent de leur journée et de la façon dont ils vont organiser leur week-end.

Date : mercredi 30 avril 2008
Lieu : maison des compagnons du Devoir - Tours Littré.

Objet : *entretien avec le prévôt. Je l'ai rencontré rapidement une première fois lors d'une réunion à la maison de Tours Littré. Je lui ai présenté mon travail, il a accepté de me rencontrer pour un entretien.*

Remarques sur le déroulement de l'entretien : *impressions personnelles*

J'ai rendez-vous avec le prévôt de la maison de Tours Littré. J'arrive un peu en avance. Les personnes de l'accueil ont terminé leur journée et les jeunes ne sont pas encore rentrés. La maison est plutôt vide. Le prévôt me téléphone pour me dire qu'il aura un peu de retard.

J'attends un peu dans la cours de la maison. Je discute avec deux jeunes aspirants qui m'expliquent qu'ils ont terminé leur journée à l'entreprise mais qu'ils ont beaucoup de travail à faire en atelier. Ils me posent beaucoup de questions sur mon travail. Ils me disent également qu'ils aiment bien cette maison de Tours parce qu'ils sont directement dans le centre ville. Cela leur permet de ne pas être trop isolés de la vie quotidienne « hors compagnonnage ».

Le prévôt arrive. On peut commencer l'entretien. On s'installe dans son bureau. Encore une fois, je trouve les locaux assez « impressionnants ». J'étais déjà venue dans cette maison mais jamais dans ce bureau. Il n'est pas très à l'aise avec l'enregistrement au début, mais il l'oublie assez vite. On est interrompu plusieurs fois par un jeune qui a besoin d'aide pour des problèmes administratifs.

A la fin de l'entretien, il me propose une promenade dans les espaces communs de la maison pour qu'ils puissent éventuellement me présenter à des jeunes. On rencontre un jeune aspirant qui est en train de lire un journal dans la salle à manger de la maison. Il vient de rentrer de sa journée de travail en entreprise. Le prévôt me présente, j'explique un peu mon travail. L'aspirant accepte de me rencontrer. On échange nos coordonnées. Je dois le rappeler dans la semaine. Je pense que je dois employer automatiquement le tutoiement afin que les compagnons soient plus à l'aise avec moi car ils se tutoient tous. On rencontre deux autres jeunes qui arrivent dans la salle à manger. Je me présente également. Ils sont très étonnés de mon travail et du fait que j'ai besoin de les rencontrer individuellement. Ils sont même un peu gênés. Ils me donnent également leurs coordonnées pour que je les rencontre dans les semaines qui viennent.

Annexe 4.6 - Liste des documents écrits collectés – AOCDTF

INTITULÉ	CODE	DATE
JOURNAL DE L'ASSOCIATION DES COMPAGNONS DU DEVOIR *Il s'agit d'un journal mensuel publié depuis la création de l'AOCDTF en 1941. Jusqu'en 1993, ce journal se nommait "Compagnonnage". Depuis 1993, date à laquelle le compagnon Jean Bernard s'est retiré de la direction du journal, il porte comme titre "Compagnon du Devoir". Il n'est pas réservé aux membres de l'AOCDTF.*		
"Discipline et harmonie", n°175.	AO*DOC*JOUR1	Mai 2009
"Devenir « formateur-maître de stage »", n°175.	AO*DOC*JOUR2	Mai 2009
"Le métier, l'industrie et le Compagnon", n°172.	AO*DOC*JOUR3	Février 2009
"Accueil de nouveaux métiers dans le Compagnonnage", n°171.	AO*DOC*JOUR4	Janvier 2009
"Apprentissage en compagnonnage", n°171.	AO*DOC*JOUR5	Janvier 2009
"Les conférences du musée du compagnonnage", n°171.	AO*DOC*JOUR6	Janvier 2009
"Le projet "Pour élargir le sillon"", n°168.	AO*DOC*JOUR7	Septembre 2008
"70èmes assises nationales du Compagnonnage du Devoir. Rapport Moral", n°167.	AO*DOC*JOUR8	Juillet 2008
"Compétence et attitude", n°166.	AO*DOC*JOUR9	Juin 2008
"Des femmes et des hommes de métier. Demain les Compagnons du Devoir", n°166.	AO*DOC*JOUR10	Juin 2008
"Un institut de la transmission, pour quoi faire ?", n°165.	AO*DOC*JOUR11	Mai 2008
"Des pôles multi-compétences chez les compagnons du Devoir", n°165.	AO*DOC*JOUR12	Mai 2008
"Compagnonnage", n°566.	AO*DOC*JOUR13	Novembre 1991
"Compagnonnage", n°565.	AO*DOC*JOUR14	Octobre 1991
"Compagnonnage", n°564.	AO*DOC*JOUR15	Septembre 1991
"Compagnonnage", n°562.	AO*DOC*JOUR16	Juin 1991
"Compagnonnage", n°520.	AO*DOC*JOUR17	Juillet 1987
"Compagnonnage", n°387.	AO*DOC*JOUR18	Juin 1975
"Compagnonnage", n°386.	AO*DOC*JOUR19	Mai 1975
"Compagnonnage", n°385.	AO*DOC*JOUR20	Avril 1975
"Compagnonnage", n°337.	AO*DOC*JOUR21	Décembre 1970

RECUEIL DE CHANSONS COMPAGNONNIQUES *Les chansons sont un des attributs essentiels de la culture compagnonnique. Elles forgent l'appartenance commune (Osty, 2003). "Souvent sous-exploitées dans les recherches, les chansons compagnonniques constituent cependant un corpus de choix pour étudier les systèmes de valeurs chers aux compagnons" (Icher, 1999 : 455).*		
"Chansons du XXème siècle", Chansonnier des compagnons du Devoir. "Chansons du XXIème siècle", Chansonnier des compagnons du Devoir.	AO*DOC*CHAN1 AO*DOC*CHAN2	2007 2007
ACTES DES CYCLES DE CONFÉRENCES ORGANISÉS PAR L'ASSOCIATION DES COMPAGNONS DU DEVOIR		
"Education et citoyenneté" "Quels enjeux pour les hommes et les métiers dans une Europe à 25 ?" "Des métiers et des hommes "le métier et le travail"" "Les choix d'un métier ou la question d'orientation"	AO*DOC*CONF1 AO*DOC*CONF2 AO*DOC*CONF3 AO*DOC*CONF4	2004 2004-2005 2005-2006 2007-2008
PUBLICATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL "LE DEVENIR DES MÉTIERS" DE L'ASSOCIATION DES COMPAGNONS DU DEVOIR		
Le devenir des métiers : TOME 1 Les métiers des compagnons du Devoir Le devenir des métiers : TOME 2 Métier et travail des réalités mouvantes	AO*DOC*DEV1 AO*DOC*DEV2	Juin 2000 Juin 2000

PLAQUETTES ET DOCUMENTATIONS DIVERSES PUBLIÉES PAR L'ASSOCIATION DES COMPAGNONS DU DEVOIR A DESTINATION DU GRAND PUBLIC *En tant qu'organisme de formation, l'AOCDTF publie chaque année des plaquettes et des documentations à destination du grand public.*		
Rencontre, créativité et développement. L'évolution et le devenir des métiers. Le savoir-faire partagé.	AO*DOC*PLA1 AO*DOC*PLA2 AO*DOC*PLA3	Février 2007 Mai 2005
REVUE DE PRESSE RÉGIONALE ET NATIONALE		
"Les Compagnons s'ouvrent à l'étranger", Sud Ouest. "Les jeunes séduits par les formations en alternance", Ouest France. "Les Compagnons en font un devoir", L'Est Républicain. "Portes ouvertes sur le monde", Le Progrès. "Compagnon pour toujours : Portrait", L'Est Républicain. "Les Compagnons du Devoir, un mouvement, un savoir-faire sans pareil", L'Est Républicain. "L'apprentissage des compagnons valorisé", Sud Ouest. "Les nouveaux chantiers des compagnons", L'Express.	AO*DOC*PR1 AO*DOC*PR2 AO*DOC*PR3 AO*DOC*PR4 AO*DOC*PR5 AO*DOC*PR6 AO*DOC*PR7 AO*DOC*PR8	02/02/2009 01/02/2009 31/01/2009 31/01/2009 22/12/2008 29/10/2008 18/09/2008 27/06/2005

Annexe 5 – Présentation Solatrag

Annexe 5.1 – Répertoire des compétences.

Annexe 5.2 – Organigramme de la Solatrag.

Annexe 5.1 – Répertoire des compétences

Cette annexe présente le répertoire des compétences de la Solatrag. Il est composé de 12 emplois. Les compétences sont de deux types : compétences techniques et compétences comportementales et managériales.

Emplois	Compétences techniques	Compétences comportementales - Compétences managériales
Ouvriers serrurerie - production	Tracer/ Débiter, conformer, usiner / Façonner/ Assembler/ Traiter les surfaces/ Contrôler la fabrication/ Découpe laser	
Ouvriers serrurerie – pose	Tracer/ Assembler/ Traiter les surfaces/ Contrôler la fabrication/ Installer/ Contrôler la pose/ Clôturer	
Chauffeurs camions	Aspiratrice/ Lourd/ Grue/ Conduite/ Entretien/ Mecalac/ Pelle/ Tractopelle/ Bob/ Niveleuse/ Chargeuse/ Participation	Rendement Qualité Leadership
Conducteurs d'engins	Entretien/ Terrassement/ Canalisation/ Enrochement/ PL/ Lourd/ Grue/ Pelle/ Niveleuse/ Chargeuse/ Mecalac/ Bob/ PPM	Rendement Qualité Leadership
Ouvriers travaux publics	Adduction d'eau potable/ Eaux usées/ Eaux potables/ Voierie/ Génie civil/ Maçon	Rendement Qualité Leadership
Chefs d'équipes	Adduction d'eau potable/ Eaux usées/ Eaux potables/ Voierie/ Génie civil/ Maçon	Rendement Qualité Leadership
Ouvriers atelier mécanique	Hydraulique/ Mécanique/ Entretien/ Electricité	Qualité Rendement Leadership
Chef d'atelier mécanique	Hydraulique/ Mécanique/ Entretien/ Electricité	Gestion des achats Gestion administrative Organisation Qualité Rendement Leadership
Dessinateurs projeteurs géomètres	Etudes, documents, supports/ Réalisation de plans et notes de calculs/ Respect des normes et cahiers des charges/ Apport d'assistance technique/ Localiser à partir du cadastre/ Relevé de tous les points/ Opérations géodésiques/ Plans d'implantation/ Implantation	Organisation Rendement Initiative Qualité
Dessinateurs serrurerie	Etudes, documents, supports/ Réalisation de plans et notes de calculs/ Respect des normes et cahiers des charges/ Apport d'assistance technique	Organisation Rendement Initiative Qualité

Conducteurs de travaux serrurerie	Analyser le dossier de marché sous ses aspects techniques, financiers, commerciaux, sécurité/ Proposer les modifications/ Estimer, répartir et gérer les moyens en main d'œuvre, matériels et matériaux en tenant compte des délais et des coûts/ Coordonner et contrôler l'exécution des travaux	Prendre des responsabilités Gérer les aléas d'un chantier Hiérarchiser les priorités Faire respecter des normes et des règles de sécurité
Conducteurs de travaux - travaux publics	Analyser le dossier de marché sous ses aspects techniques, financiers, commerciaux, sécurité/ Proposer les modifications/ Estimer, répartir et gérer les moyens en main d'œuvre, matériels et matériaux en tenant compte des délais et des coûts/ Coordonner et contrôler l'exécution des travaux	Prendre des responsabilités Gérer les aléas d'un chantier Hiérarchiser les priorités Faire respecter des normes et des règles de sécurité

Echelle d'évaluation :

1 – Ne connaît pas

2 – Connaît un peu

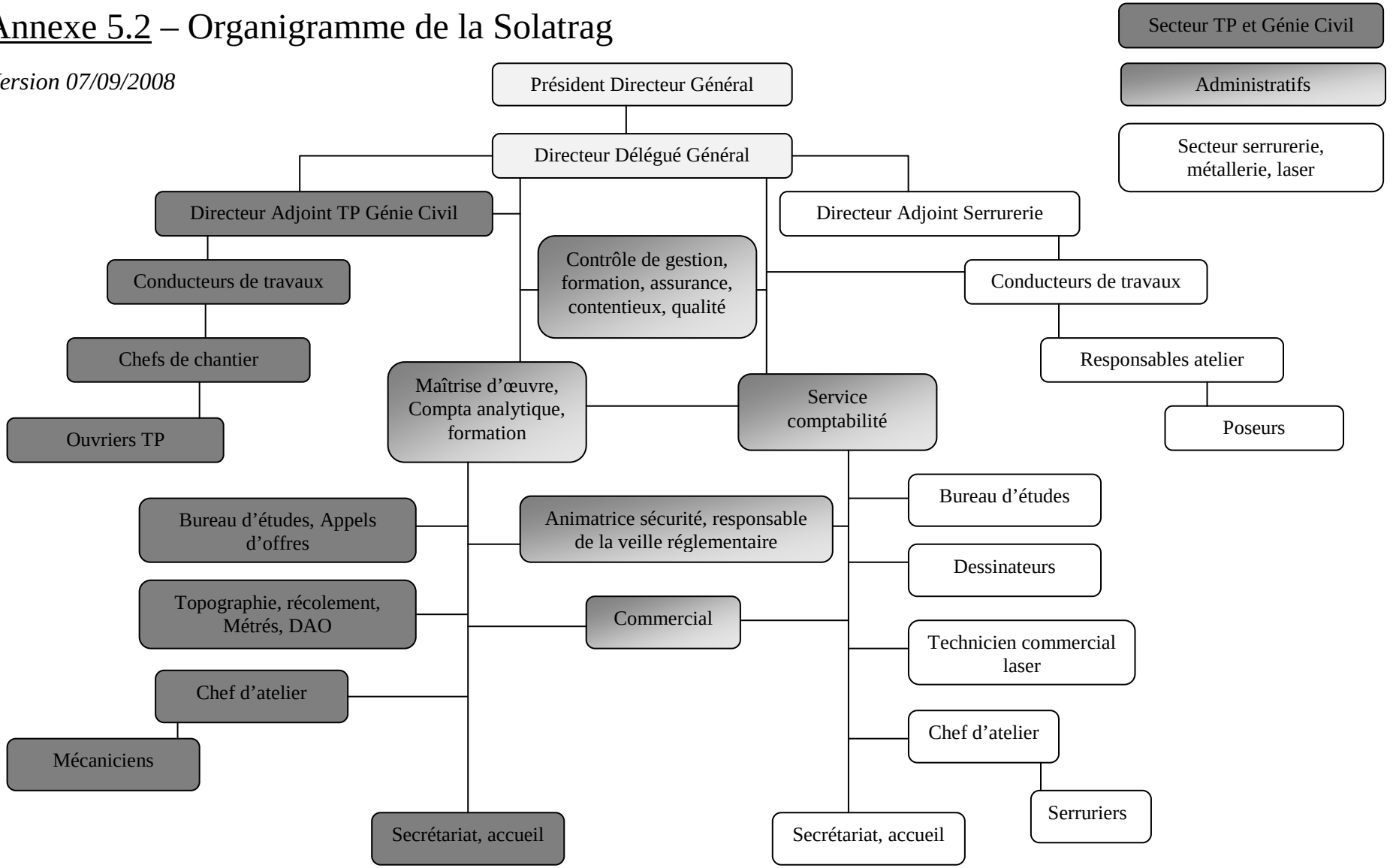
3 – Connaît

4 – Connaît bien

5 – Maîtrise

Annexe 5.2 – Organigramme de la Solatrag

Version 07/09/2008



Annexe 6 – Collecte des données – étude de validité, Solatrag

Annexe 6.1 - Guide d'entretien – Solatrag.

Annexe 6.2 – Liste des entretiens effectués à la Solatrag.

Annexe 6.3 – Exemple de retranscription d'entretien Solatrag.

Annexe 6.4 – Liste des données d'observations – Solatrag.

Annexe 6.5 – Extrait du journal de bord du chercheur – Solatrag.

Annexe 6.6 – Liste des documents écrits collectés – Solatrag.

Annexe 6.1 - Guide d'entretien Solatrag

Remarques introductives :

- ✓ *Remerciements pour l'entretien accordé.*
- ✓ *Présentation personnelle.*
- ✓ *Présentation du travail de thèse et des conditions de son déroulement.*
- ✓ *Déroulement de l'entretien, demande d'accord pour l'enregistrement de l'entretien, garantie d'anonymat de l'entretien.*
- ✓ *Assurance de la possibilité de prendre connaissance des résultats de l'étude.*

THÈMES	SOUS THÈMES	RELANCES
1. Présentation de la personne interrogée	1.1. Position actuelle à la Solatrag	- Métier et fonction à la Solatrag, - Le quotidien au sein de la Solatrag.
	1.2. Choix du métier	- Motivations pour effectuer ce métier.
	1.3. Parcours au sein de la Solatrag	- Intégration, - Fonctions occupées, - Projets à venir.
	1.4. Formations suivies	- Formations passées et à venir, - Apports personnels, - Place dans le déroulement de la carrière.
2. La culture et les valeurs de la Solatrag	2.1. Les valeurs de la Solatrag	- Les spécificités de l'entreprise, - L'ambiance de travail, - Le climat de l'entreprise.
	2.2. L'intégration dans l'entreprise	- Les différentes étapes, - Les principales attentes, - Le ressenti global.
3. Le tutorat à la Solatrag	3.1. Organisation des collectifs de travail	- Contacts quotidiens avec les salariés les plus expérimentés, les plus âgés, - Contacts quotidiens avec les salariés les moins expérimentés, les moins âgés.
	3.2. Suivi et encadrement des salariés	- Rôle de chacun, - Durée globale, - Organisation, - Disponibilités, - Valorisation.

	3.3. Les tuteurs de la Solatrag	- Désignation, - Formation, - Valorisation.
4. La formation interne à la Solatrag	4.1. Les caractéristiques de la formation interne à la Solatrag	- Les conditions de réussite, - La durée, - Les avantages et les inconvénients, - Les principaux apports individuels et collectifs.
	4.2. Les formateurs internes présents à la Solatrag	- La désignation, - La formation, - La mission, - La valorisation.

Annexe 6.2 - Liste des entretiens effectués à la Solatrag

L'entretien semi-directif fait partie des outils de collecte de données mobilisés à la Solatrag. Les 30 entretiens conduits dans cette entreprise sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Code entretien	Date	Durée	Structure d'appartenance/Métier
SOL*SER1	16/07/2008	0H45	Ouvrier serrurerie
SOL*SER2	16/07/2008	0H40	Encadrement serrurerie
SOL*AD3	16/07/2008	0H50	Administration
SOL*GC4	16/07/2008	1H10	Encadrement génie civil
SOL*AD5	16/07/2008	0H35	Administration
SOL*SER6	16/07/2008	0H32	Formateur interne serrurerie
SOL*BE7	16/07/2008	0H36	Encadrement béton décoratif
SOL*TP8	17/07/2008	0H40	Formateur interne travaux publics
SOL*TP9	17/07/2008	0H33	Encadrement travaux publics
SOL*AD10	17/07/2008	0H36	Administration
SOL*AD11	24/11/2008	0H30	Administration
SOL*SER12	24/11/2008	0H32	Encadrement serrurerie
SOL*SER13	24/11/2008	0H45	Apprenti serrurerie
SOL*SER14	24/11/2008	0H40	Ouvrier serrurerie
SOL*SER15	24/11/2008	0H15	Encadrement serrurerie
SOL*SER16	24/11/2008	0H10	Ouvrier serrurerie
SOL*A17	24/11/2008	0H13	Apprenti autre activité
SOL*TP18	24/11/2008	0H30	Ouvrier travaux publics
SOL*TP 19	24/11/2008	0H30	Ouvrier travaux publics
SOL*A20	25/11/2008	0H15	Ouvrier autre activité
SOL*TP21	25/11/2008	0H30	Formateur interne travaux publics
SOL*SER22	25/11/2008	0H15	Ouvrier serrurerie
SOL*SER23	25/11/2008	0H28	Ouvrier serrurerie
SOL*SER24	25/11/2008	0H16	Ouvrier serrurerie
SOL*SER25	25/11/2008	0H11	Ouvrier serrurerie
SOL*SER26	25/11/2008	0H20	Encadrement serrurerie
SOL*SER27	25/11/2008	0H30	Ouvrier serrurerie
SOL*SER28	25/05/2009	0H35	Formateur interne serrurerie
SOL*TP29	25/05/2009	0H30	Encadrement travaux publics
SOL*TP30	26/05/2009	0H36	Formateur interne travaux publics

SOL : SOLATRAG
AD : Administration
SER : Serrurerie
TP : Travaux Publics
BE : Béton
GC : Génie Civil
A : Autres fonctions

Annexe 6.3 – Exemple de retranscription d'entretien Solatrag

Date : 16 juillet 2008

Entretien : SOL*GC4

Lieu de l'entretien : Solatrag

AH : Présentation du chercheur et des conditions de la recherche effectuée

AH : Donc vous si j'ai bien compris vous êtes, si l'on peut dire, retraité ?

SOL*GC4 : Oui à douze heures par jour, je suis à mi-temps.

AH : Et donc vous travailliez jusqu'en décembre dernier ?

SOL*GC4 : Moi je travaillais jusqu'en décembre 2008 en principe. J'étais en activité jusqu'à l'année dernière.

AH : Sur quel métier exactement ?

SOL*GC4 : Moi je suis conducteur de travaux en génie civil. Je fais beaucoup de génie civil, tout ce qui est béton armé. Et j'ai pris ma retraite mais on m'a demandé de rester pour former et en même temps, je m'occupe des chantiers. Je gère des chantiers génie civil en formant des chefs de chantiers et les ouvriers.

AH : Et vous avez été vous-même formé pour les former ?

SOL*GC4 : Oh oui on a fait des stages de formation aussi. Mais bon moi ça fait un moment que je forme, même en activité je formais parce que bon on était une entreprise on a pas vocation au génie civil donc on était une petite entreprise dans l'entreprise. Donc je gérais un peu mon petit monde. Déjà je formais mes gars à notre méthode de travail qui demande une certaine souplesse parce que je vous dis, ce n'est pas notre vocation, on est pas une entreprise qui a un département génie civil, structuré génie civil. Donc on essaie de former des ouvriers génie civil mais polyvalents, qui sont pas rentrés dans un carcan de génie civil qui peuvent s'adapter à aller poser des tuyaux, à aller poser des bordures, faire des terrassements voilà.

AH : Voilà si je comprends bien, pour vous, le fait de former des jeunes…

SOL*GC4 : C'est normal, c'est normal, moi j'ai appris sur le tas hein, on m'a bien expliqué, je suis pas né avec une truelle ni un niveau dans les mains. J'ai appris donc je vois pas pourquoi je garderais mon savoir pour moi. Ca me servirait à quoi ?!

AH : Oui donc ça coule de source ?

SOL*GC4 : Non parce qu'à mon époque c'était plus difficile. Les vieux compagnons ne transmettaient pas, étaient un peu avars de leurs savoirs. Ils voulaient pas, d'ailleurs c'était

simple, sur les chantiers moi quand j'ai commencé à travailler on voyait jamais un plan, y'avait que le chef de chantier ou le conducteur de travaux qui voyaient les plans, on voyait jamais un plan. C'était beaucoup plus dur que maintenant. Alors que maintenant, les gars ils veulent voir un plan, on fait une photocopie on la lui donne. Beaucoup plus de libertés, ça veut pas dire qu'on fait de meilleurs ouvriers mais enfin. Ils peuvent venir, ils peuvent comprendre. Des entreprises comme nous, on essaie de faire de la formation intérieure à former des jeunes adaptés à notre travail. On fait pas une formation carrée. Si vous êtes dans un centre de formation, on vous apprend par exemple le coffreur c'est le coffrage et puis c'est fini. On fait une formation pour nos besoins. On forme des jeunes aux besoins de notre entreprise, c'est-à-dire qu'ils ont une certaine polyvalence. On forme des jeunes dont on aura besoin. Ils répondent aux désirs de l'entreprise, pas à n'importe quoi. Vous avez des grands groupes, vous avez un bancheur, il sait faire que des banches. J'ai vu des jeunes qui savaient faire que des banches. Ils connaissaient pas autre chose, c'est vrai qu'ils étaient excellents dans leur travail mais après dès qu'on les sortait des banches, il n'y avait plus personne. On peut se le permettre dans des grands groupes où les gars ils font que des banches. Tandis que nous quand on a fini les banches, si pendant trois mois y'en a pas qu'est-ce qu'on en fait ? C'est la souplesse de la PME.

AH : Ok et vous disiez que vous avez suivi un stage, vous aviez besoin de ces techniques pour former les jeunes ?

SOL*GC4 : Le stage qu'on a fait c'est pas de la technique, c'est difficile de former quelqu'un. Quand on sait, on explique et on croit que la personne en face euh, on a appris un peu de patience. Parce que moi je sais pas, je vais vous expliquer comment on coffre un mur, pour moi c'est tellement naturel que je vous le dis et je comprends que vous l'ayez pas compris de suite. Donc euh on a fait quand même une semaine de préparation de formateurs pour prendre le temps d'expliquer aux gens, expliquer, leur dire bon tu n'as pas compris, je vais te répéter, euh lui expliquer que c'est pas d'entrée le rendement, que c'est le travail bien fait qui est intéressant, après quand on sait travailler on peut aller vite. Tandis que nous dans le métier, c'était bon tu sais pas faire dégage. Alors que là on leur laisse un peu plus de temps. On essaie de placer des jeunes à faire ce qu'ils savent ou ce qu'ils aiment.

C'est en stage, c'est un peu ce qu'on nous a appris, bon c'est une dame qui nous a appris ça, la technicité elle n'y connaissait rien, c'est surtout de la psychologie qu'elle nous a appris.

AH : Et pour vous ça serait quoi les difficultés de cette transmission, de cette formation des jeunes ?

SOL*GC4 : Ben la difficulté c'est déjà qu'on a beaucoup de jeunes qui n'aiment pas ce qu'ils font. Y'en a d'autres c'est leur casse croûte. Ils choisissent ça parce qu'ils savent pas faire autre chose ou ils sont pas capables de faire autre chose. Et ils ont besoin de manger donc ils viennent le faire en trainant les pieds. Et puis vous avez des jeunes où c'est un régal de les apprendre parce que ça les intéresse et ils veulent évoluer. C'est la motivation le maître mot. Pour moi, mais j'ai pas la science infuse moi.

On le voit à qui on a à faire, on le voit vite fait. Le chef de chantier X, le premier jour où je l'ai vu manœuvre, c'est ça, je l'ai vu, c'est un jeune qui ne regardait pas la montre, qui rouspétait pas, qui acceptait les réflexions, parce que ça c'est très dur aussi. Parce que les jeunes maintenant, les réflexions, on n'a pas le droit d'en faire, ou il faut bien faire attention à ce qu'on dit. Et j'ai vu que c'était un jeune qui progressait, et ben au bout de six ans, il est

chef de chantier. Parce que je me suis intéressé à lui, je l'ai pris sous mon aile quoi, pris d'affection, comme si c'était mon fils, c'est presque mon fils. C'est moi qui l'ai fait monter, c'est pas lui qui est venu me voir oh monsieur, je suis capable de faire ça… Il a tout le temps attendu qu'on lui dise bon tu es capable de faire ça, on va te payer un peu plus. Il a appris son métier parce que ça lui plaisait, pas pour l'appât du gain. Tandis que vous en avez, dès qu'ils savent faire la moindre chose, ils viennent vous voir en disant oh donc ce qu'ils font, ils l'aiment pas, ils le font parce qu'ils veulent de l'argent. C'est vrai que l'argent c'est le nerf de la guerre en même temps. Tout le monde en a besoin, on en a tous beaucoup besoin.

AH : Y'a le comportement ?

SOL*GC4 : Y'a le comportement, il faut analyser, il faut pas perdre son temps. On fait une sélection, on fait des formations, on fait les entretiens avec pratiquement tous les ouvriers en leur posant la question de ce qui leur plaisait les travaux publics, le génie civil, bon ben y'en a très peu qui ont pris le génie civil. Et on s'est aperçu qu'il y en a qui ont dit qu'ils aimaient le génie civil sans savoir ce que c'était. Et on s'est aperçu au bout d'un mois qu'ils étaient en génie civil que vraiment ça leur plaisait pas, eux-mêmes ça leur plaisait pas. D'eux-mêmes ils venaient et disaient ah non je savais pas ce que c'était quoi. Si j'avais su que c'était ça je serai jamais venu.

AH : Ils n'avaient pas la connaissance...

SOL*GC4 : Non et puis ça leur plaisait pas. La connaissance ça s'apprend, tout s'apprend quand on veut. Y'en a qui ont la motivation mais ça leur plaît pas. C'est difficile vous savez de faire un métier qui vous plaît maintenant, surtout à l'époque où on vit. On regarde plutôt ce qui rapporte. Bon c'est vrai que je connais des gens qui l'ont jamais eu, ils ont fait ça parce qu'ils pouvaient pas faire autre chose. Enfin, ils l'ont jamais fait avec plaisir.

AH : Et donc pour faire un bon ouvrier ou chef de chantier ?

SOL*GC4 : Faut aimer ça, si on l'aime pas, on n'est pas bon. C'est clair, c'est le premier critère et puis se sentir bien dans l'entreprise aussi. Parce que des fois dans des entreprises, on n'a pas d'atomes crochus, on se fait pas d'amis, on est mal avec ses supérieurs, on est mal avec les gens qu'on commande, là c'est pas bon.

AH : Aimer ce que l'on fait et aimer l'endroit où on le fait ?

SOL*GC4 : Aimer l'endroit où on le fait, surtout ça aussi.

AH : Quand vous avez des jeunes, vous pensez que les affinités ?

SOL*GC4 : Ca compte aussi, ça compte beaucoup. Y'a des gens avec qui vous vous entendez pas, toute votre vie le moindre petit différent ça vire au drame. Vous avez des gens, vous allez travailler pendant dix ans avec eux, vous vous disputerez trois fois. Y'en a c'est systématiquement.

AH : Et ça compte dans cet apprentissage ?

SOL*GC4 : Ca compte mais ça dépend, la dispute. Vous avez la dispute, comment vous dire, presque automatique parce que vous avez les mêmes caractères. Moi j'ai eu un ouvrier le pauvre, il s'est tué dans un accident de voiture, on a travaillé pendant quinze ans ensemble, je l'avais pendant quinze ans avec moi, tous les jours bon c'était deux fois par jour sur les chantiers. Mais les jours où on se disputait pas c'est que ça allait pas, y'en avait un des deux qui était malade. C'était normal, pour nous on avait le même caractère. Et aucun des deux on voulait céder. Mais y'a eu tout le temps le respect. Il fallait que tous les jours on ait un ou deux petits accrochages. C'était notre méthode de fonctionnement. Non c'était un super ouvrier, c'était un garçon qui était illettré mais bon. Mais il connaissait son métier par cœur.

AH : Vous pensez que les formations proposées aux jeunes sont en adéquation avec les besoins du terrain ? Ou alors l'accompagnement sur le terrain est essentiel ?

SOL*GC4 : Les formations extérieures, c'est survolé. C'est un survol, on apprend la base. Mais après rien ne vaut sur les chantiers. Rien ne vaut sur un chantier, rien ne vaut la technique sur un chantier. Un chantier c'est pas du tout pareil, vous savez dans un atelier, c'est méthodique, vous êtes tranquille, on vous stresse pas, on vous pousse pas, si vous y arrivez pas dans une heure, vous le faites en deux. Sur un chantier, c'est bosselé, y'a des adaptations, et puis on vous dit, ce soir il faut avoir fini ça. Alors y'a une adaptation. Bon vous avez une base, vous sortez d'un centre d'apprentissage, on vous apprend, on vous explique comment on doit travailler, mais après on ne peut plus appliquer ces méthodes. On ne peut plus parce qu'on aura plus le rendement, on fera un bel ouvrage mais le patron il vous dira à la fin du mois, je peux pas vous payer, parce que j'ai pas gagné d'argent. Donc y'a ça, et c'est un vécu. C'est le chantier pour moi la meilleure formation. Les centres d'apprentissage, on dégrossit la personne, on lui explique les bases, il a des bases mais après il a pas de technicité, il a pas de pratique. C'est pas du tout la même pratique.

AH : Vous pensez que cette formation en salle est obligatoire ou que tout peut venir sur le terrain ?

SOL*GC4 : Non il la faut, il la faut quand même pour préparer les gens. Déjà on commence à les préparer, on commence à savoir ce que c'est, savoir s'ils continuent ou s'ils continueront pas. Déjà là, la préparation en salle, c'est péjoratif parce que c'est pas en salle, mais déjà ils voient ce qu'ils vont faire plus tard. En sortant de là, ils voient à quoi ils vont être confrontés, ce qu'ils vont être obligés de faire. Ca va leur plaire ou pas leur plaire, vous en avez déjà une partie qui vont arrêter. Il la faut, je suis pas contre. Mais moi je consacrerai plus d'argent aux aides aux entreprises qui forment. La meilleure des formations, ça serait de prendre cinq bonhommes, de leur donner un ouvrage à faire qu'ils le commencent à la préparation jusqu'à la fin. Et on compense aux entreprises la perte qu'ils auront, parce qu'ils vont prendre du temps hein mais là ils auraient une finition. Parce que vous croyez qu'un stage de dix jours sur un chantier, qu'est-ce qu'il fait pendant dix jours ? Il arrive, des fois le chantier est en cours, il sait même pas ce qu'il fait pendant dix jours, et puis il s'en va il verra même pas l'ouvrage. Tandis que là il serait confronté, il sait que si c'est mal fait ça va se voir tout le temps. La bêtise qu'il a fait va le poursuivre tout le long du chantier. Donc il faudrait qu'il puisse commencer un chantier, préparation avec le chef de chantier, les matériels qu'il faut commander, qu'est-ce qu'il faut, les plannings tout et puis les terrassements, toute la préparation et les coffrages, les coulages, les finitions etc. Et ça essayer financièrement par

des subventions au lieu de donner des subventions terribles dans des centres de formation où les jeunes ils vont se promener. Il faut être honnête, il faut dire la vérité. Hein vous savez les professeurs quand on leur ramène des gens qui en ont rien à foutre et ben ils en ont rien à foutre eux aussi. Ils vont au tableau, ils marquent qu'il y a ça à faire, tu veux le faire, tu le fais, tu veux pas le faire, tu le laisses. Tandis que sur un chantier quand même, avec un chef de chantier, et puis il y a rien de mieux de voir. Vous savez les centres de formation, ils montent un mur, le lendemain on le fait tomber pour le remonter. Le gars il dit qu'est-ce que j'ai fait ? Tandis que s'il passe tous les jours devant quelque chose qu'il a fait ! Ca m'arrive encore à 62 ans de passer devant un pont, de dire tiens, c'est moi qui ai fait ça ! Et c'est vrai que l'entreprise peut pas se permettre de faire ça de garder dix bonhommes pendant trois mois sans le rendement. Donc moi je dis que le manque à gagner devrait être compensé. Et je crois qu'on aurait quand même des gens beaucoup plus compétents. Je le vois comme ça maintenant, est-ce la bonne solution ? La plus mauvaise ? C'est vrai que tout ce système de formation maintenant ça fait gagner la vie à beaucoup de gens.

Là on aurait des jeunes qui auraient été formés sur le terrain et aux contraintes du métier. Que là c'est dans des centres d'apprentissage, les formations AFPA[4] tout ça, ils l'ont pas. Et puis vous savez comment c'est, y'a dix stagiaires, il suffit qu'il y en ait deux qui en aient rien à cirer, ils perturbent les autres et ça marche pas. Déjà dans une entreprise, ils perturberaient moins. Il faut que le boulot avance et le soir qu'on dise bon on a fait ça, c'est propre, c'est joli. Et puis même les gens, ceux qui aiment pas trop, au bout d'un moment, ils diraient quand même je suis pas si con que ça, j'arrive à faire ça hein. Parce que vous savez quand vous faites quelque chose et qu'on vous le démolit, pourquoi je l'ai fait ? Tandis que quand vous voyez, quand le lendemain que vous enlevez les coffrages, que vous voyez votre mur en béton, c'est pas que le béton soit bien beau mais on dit tiens c'est moi qui ai fait ça, c'est concret, je suis capable de faire ça. Moi j'ai jamais aimé les VRD[5], je vais vous dire pourquoi, vous faites un trou vous mettez les tuyaux, c'est bien, deux heures après vous mettez de la terre dessus, du goudron. Les gens ils passent sur la route, vous croyez qu'ils pensent qu'il y a des gens qui se sont escrimés pour mettre le tuyau et tout ? Vous passez devant un beau bâtiment, tout le monde le regarde voilà.

AH : Quand on vous a demandé de rester pour former des jeunes, vous vous y attendiez ?

SOL*GC4 : Ca faisait un moment, moi qu'on me tendait la perche. Y'avait un moment ! Ca m'a pas surpris quoi. Et puis on reste pas 34 ans dans une entreprise, sans l'aimer un peu. Ca sera dur de quitter ce métier. Parce qu'après on n'est plus rien. Quand on a travaillé comme moi, quand on s'arrête on se dit…

AH : Et comment ça va se passer la fin de ça ? On vous a dit à telle date c'est terminé ?

SOL*GC4 : Ah non si je veux continuer, eux ça les gêne pas que je reste, oui oui moi si je veux rester jusqu'en 2010, ça les gêne pas du tout. On m'a pas dit tu restes et puis tu t'en vas. Ouh la la si je veux rester c'est pas un problème.

[4] AFPA : Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes.
[5] VRD : Voirie et Réseaux Divers.

AH : Et vous participez au recrutement des jeunes, des apprentis ?

SOL*GC4 : J'aime pas trop ça, je suis pas cet esprit. J'aurais pas fait un bon chasseur de tête. Non mais je le reconnais, ou je suis trop franc ou trop gentil. Je préfère voir les gens sur euh, parce que vous savez vous avez des beaux parleurs hein, vous avez des gens qui savent se vendre hein, qui sont bons à rien mais quand vous l'avez en face de vous, vous avez l'impression que vous avez un professionnel. Vous avez un autre qui sait pas se vendre mais qui est très bon ouvrier. J'ai pas trop confiance aussi.

AH : Et le fait de participer à la formation des plus jeunes, ça vous apporte quoi ?

SOL*GC4 : Et ben ça m'apporte quand même une satisfaction, que je sais faire quelque chose. Moi je me serai jamais vu vendeur. Et puis quand je vois un jeune qui devient bon, je souhaite même que tous ils me dépassent, même qu'ils deviennent meilleurs que moi. Ca me gêne pas hein. Moi quand je vois un jeune qui est bon, qui a de meilleures idées que moi, ça me fait plaisir. C'est bien un jeune qui évolue, même qui vous dépasse, c'est encore mieux. Ca prouve que vous lui avez bien expliqué ce qu'il fallait faire. Vous lui avez bien appris son métier. Et lui il amène un plus. Et lui il faut qu'il pense que ce plus ça sert et qu'il le retransmette à d'autres. Qu'il y ait un échange.

AH : J'ai l'impression que c'est pas encore rentré dans les esprits ?

SOL*GC4 : Parce que les gens ils s'en foutent. Parce qu'ils aiment pas ce qu'ils font. Vous avez des gens, ils arrivent à 8h, ils font leur boulot, à midi ils s'arrêtent, ils reprennent à 13h ou à 14h, à 17h ou à 18h ils se barrent et puis c'est fini. Y'en a, ils ont pas franchi le portail, ils se rappellent même pas ce qu'ils ont fait dans la journée. Donc euh ces gens là…

AH : Et vous pensez que vous avez eu des « ratés » avec des jeunes ?

SOL*GC4 : Oui bien sûr, ça serait trop beau s'il n'y avait pas d'échec. Ca arrive. Des fois ça sera de notre faute parce qu'on a pas su le prendre ou d'autres fois, on a à faire à des jeunes qui veulent pas. Ils font pas réprimer tout le temps la personne qu'on a en face, il faut des fois se remettre en cause nous. On a peut être pas été bon, on a pas su le faire rentrer dans le créneau. On a pas su le prendre, on a pas su lui parler, on a pas su le comprendre. Oui c'est une remise en question des deux côtés. Faut essayer un peu de comprendre les gens à qui on a à faire et qui on a en face. Ca c'est pas évident et puis on a pas le temps. Et puis on est pas formé, on est pas psychologue nous hein. C'est pas notre force ça hein la psychologie. Bon moi je deviens plus patient avec les années. Mais y'a dix ans de ça, j'avais pas du tout de patience. C'était comme ça et pas autrement.

AH : Quand vous êtes sur un chantier avec des jeunes, vous pensez qu'il y a une transmission sur des aspects liés au comportement ? Etre poli avec les gens, être à l'heure etc. ?

SOL*GC4 : Pour apprendre l'heure, l'exactitude aux jeunes, il faut être capable un chef de donner l'exemple. Si on commence à 7h le matin, que le chef il arrive à 7h moins deux et qu'à midi moins cinq il s'en va, ben l'intendance elle suit derrière. Si vous commencez dix minutes avant et partir à l'heure, tout le monde il viendra, plus ou moins vite y'en a mais tout le monde il viendra à ça. Si vous traitez tous les autres de cons, les jeunes ils vont comprendre comment vous leur parlez. Si vous êtes tout le temps poli avec eux, bon y'a un abruti qui sera

toujours impoli mais celui là il est incurable, mais vous avez beaucoup de jeunes qui vont dire bon il est poli je vais être poli. C'est à nous de montrer l'exemple. Vous savez c'est comme un gamin, un gamin il regarde comment ses parents vivent, ou un chien. Vous savez un chien, vous voyez un chien, vous voyez son maître. C'est la réalité en plus.

AH : Et cette place de l'exemple, vous pensez que cela a aussi son importance pour l'apprentissage de gestes plus techniques ?

SOL*GC4 : Non, c'est pas comme ça notre apprentissage. Notre apprentissage, c'est plus compliqué que cela. Il faut le laisser faire, il faut le laisser avancer et le rectifier, le remettre sur la bonne voie. C'est dur ce que je vais dire mais dans le droit chemin. C'est-à-dire que le gars quand vous voyez qu'il va commettre la bêtise, il ne faut pas le laisser s'y enfoncer, s'y mettre un peu la main dedans que ça soit toujours rattrapable ; qu'il s'aperçoive mais oh y'a quelqu'un en face de moi qui sait travailler, il me rattrape et je reviens dans le bon chemin. Vous savez y'a des gens qui travaillent toute leur vie, qui ne sont pas capables de travailler seuls. Moi j'ai eu des ouvriers, si vous les mettiez seuls, ils osaient pas, si y'avait ou un chef qui était capable ou un autre ouvrier pour les redresser mais ils faisaient un travail impeccable. Ils avaient besoin de sentir que s'ils faisaient une bêtise il y avait quelqu'un qui leur servait de garde corps. Voilà. Et ça ça compte aussi.

AH : Et c'est aussi les amener vers l'autonomie ?

SOL*GC4 : Y'a des gens qui seront jamais autonomes. Y'a des gens qui seront jamais chefs. Y'en a ça les intéresse même pas. Moi j'ai des bons gars, je leur ai proposé de faire un stage de chef, il me dit moi je fais mon boulot, il fait très bien son boulot et il ne veut surtout pas de responsabilité. C'est pas leur truc quoi. Vous avez de très bons ouvriers qui font de très bons chefs et vous avez des ouvriers vraiment moyens qui font de très bons chefs parce qu'ils ont l'esprit de commander. Ils savent pas faire un travail, mais ils savent le faire faire. Ca aussi c'est important.

AH : Vous pensez que pour savoir faire faire quelque chose, on n'a pas besoin d'être bon soi-même ?

SOL*GC4 : Pas être bon, il ne faut pas être mauvais, déjà quand même savoir quelque chose. Mais ça veut pas dire qu'on soit excellent, on peut être moyen et savoir très bien commander, savoir bien diriger un chantier, savoir le gérer, prévoir à l'avance, vous avez de bons ouvriers qui savent pas le faire. Vous avez de bons ouvriers, ils savent faire leur travail mais ils savent pas dire à l'ouvrier d'à côté de faire quelque chose. Vous avez d'autres moins bons ouvriers qui savent faire travailler un autre à côté.

AH : On en revient à la même chose, la personnalité des gens ?

SOL*GC4 : C'est primordial, c'est primordial la personnalité des gens. Vous avez des gens qui évolueront jamais, moi je dis c'est des gens qui ont le vertige, donc ils montent un escalier, ils tombent.

AH : C'est important la prise en compte de la personnalité des gens dans l'entreprise, s'adapter à leurs envies… ?

SOL*GC4 : Non, c'est un fait aux entreprises dans les années 80, 90 d'avoir laisser passer une super bonne main d'œuvre parce qu'elle était trop chère déjà et pas avoir pensé à former les gens. Maintenant c'est un besoin, maintenant on s'aperçoit que la classe 45-46-47 qui vide les entreprises de leur savoir-faire et puis on se dit qu'est-ce qu'on a fait ? Vous avez l'exemple de la grande surface, qui vendent du bricolage, de la peinture etc., ils rappellent les seniors pourquoi ? Ils embauchent des jeunes qui ont suivi un stage, la peintre une telle elle couvre ça, elle couvre ça, oui mais quel pinceau il me faut ? Ils ont pas été formés pour ça, on leur a fait un « débriefing », on leur a expliqué ce qu'il fallait dire pour vendre leur produit mais dès qu'on leur pose une question technique, ils ne savent pas et puis c'est pas leur faute. Tandis que si vous mettez un gars qui l'a employé la peinture, ben il vous dit il faut prendre un pinceau comme ça, vous allez peindre ça il vous faut un rouleau comme ça, maintenant ils s'aperçoivent que les gens sont pas formés. Et dans les années 90, on a licencié, on a mis en préretraite des gens qui maitrisaient parce que c'est vrai que c'est eux qui avaient les gros salaires. Alors on a profité de mettre en préretraite et tout ça, sans former. On a dit on verra, on verra, on verra. Alors on dit celui qui faisait, on en mettra deux c'est pareil, mais maintenant avec l'évolution des salaires deux on peut plus les mettre. Là où il en faut un, on en met qu'un.

AH : Comment vous avez vécu toute cette évolution de l'entreprise, cette organisation ou réorganisation ?

SOL*GC4 : Bien parce que je fais un métier qui me plaisait. Moi je suis rentré ouvrier ici. A notre époque on travaillait, je sais pas si vous connaissez le système, à forfait, à la tâche. Je gagnais mieux qu'un chef de chantier, mieux qu'un conducteur de travaux. J'étais tranquille, j'avais pas de soucis, je voulais pas faire chef. Oh et puis un jour pourquoi pas [explications sur ces débuts professionnels]

Un patron s'il gagne pas d'argent, il peut pas vous en donner, c'est clair et net ça. Vous êtes payés pour faire tant d'heures, vous les faites. Ca peut arriver un jour d'être fatigué, on est pas des machines. Donc j'ai suivi l'évolution dans l'entreprise et puis je l'ai senti bien. J'étais pas bien avec tout le monde mais la majeure partie de l'entreprise j'étais bien. Et puis j'ai continué comme ça.

AH : Quand vous accueillez des apprentis, c'est vous qui jouez le rôle de maître d'apprentissage ?

SOL*GC4 : Non je les mets sur les chantiers et je supervise. Je les suis à travers les chefs de chantiers.

AH : Un compagnon du Devoir me disait, « transmettre, c'est une manière d'aimer, aimer ce que l'on transmet et aimer celui à qui on transmet », qu'est-ce que vous en pensez ?

SOL*GC4 : Ben oui c'est tout à fait ça, c'est ce que je vous ai dit, déjà si la personne en face vous l'aimez pas un peu, vous allez rien lui transmettre, si vous la sentez pas et si vous non plus il ne vous aime pas, bon le mot aimer est peut être un peu fort. Mais si vous n'aimez pas votre métier, vous lui transmettrez pas. Vous aimez pas ce que vous faites donc vous pouvez

pas transmettre ce que vous aimez pas. Et si la personne en face, vous l'estimez pas, on va parler plutôt d'estime que d'amour, si vous l'estimez pas ben moi vous savez les personnes que j'aime pas, je les ignore. Je lui dit le stricte nécessaire et c'est fini. Pour moi, une personne que j'estime pas, c'est un objet. Je vais pas perdre mon temps avec quelqu'un que je n'estime pas et qui ne m'estime pas. Quand je vais tourner le dos, il va dire tiens tu as vu ce con ce qu'il m'a dit. Et moi j'ai perdu mon temps à cause d'un abruti. Ca fait plaisir quand vous parlez avec quelqu'un et puis qui dit j'ai pas compris. Parce que vous voyez dans les yeux de quelqu'un qui a pas compris hein. Ou que vous parlez et que quelqu'un vous écoute pas. C'est quand même valorisant, vous parlez à quelqu'un, il me dit j'ai compris, vous repassez une heure après, il fait ce que vous lui avez demandé. Tandis que des fois vous repassez deux heures après, le type il est complètement à côté. Il vous a même pas fait répéter parce qu'il avait pas compris, comme il s'en fou. Il a retenu quelques bribes de ce que vous lui avez dit. Donc faut aimer les personnes avec qui on travaille. On en revient à ce que je vous ai dit, y'a tout qui colle, faut être bien dans une entreprise, faut aimer ce qu'on fait et aimer transmettre.

AH : Et vous pensez que ça peut s'apprendre dans votre métier de transmettre, d'aimer transmettre ?

SOL*GC4 : Dans notre métier euh ça peut s'apprendre, ça peut s'apprendre mais vous savez ce qu'on apprend si on a pas la fibre, on le fait mécaniquement, on va revenir à l'amour, on le fait sans amour, sans passion donc bon.

Annexe 6.4 – Liste des données d'observations – Solatrag

Nous présentons ici la liste des périodes d'observations non participantes qui ont été effectuées à la Solatrag et qui ont permis de collecter de nouvelles données secondaires. Lors de chacune de ces observations, un journal de bord a été tenu (un extrait est présenté en annexe 6.5).

Codes	Dates	Contextes des observations	Lieu
SOL*OBS1	16/07/2008	Visite des locaux de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS2	16/07/2008	Déjeuner avec le président de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS3	17/07/2008	Pauses et discussions informelles avec des administratifs	Siège - Agde
SOL*OBS4	17/07/2008	Départ des salariés sur les différents chantiers de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS5	17/07/2008	Discussions informelles avec le président de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS6	24/11/2008	Discussions informelles avec le président de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS7	24/11/2008	Visite de l'atelier serrurerie de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS8	25/11/2008	Discussions informelles avec les salariés administratifs	Etablissement - Nîmes
SOL*OBS9	25/11/2008	Visite de l'atelier de l'entreprise	Etablissement - Nîmes
SOL*OBS10	25/11/2008	Participation à la réunion du comité d'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS11	25/05/2009	Discussions informelles avec la responsable formation	Siège - Agde
SOL*OBS12	25/05/2009	Visite de la partie découpe laser de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS13	25/05/2009	Retour des salariés au dépôt de l'entreprise	Siège - Agde
SOL*OBS14	26/05/2009	Départ des salariés sur les différents chantiers de l'entreprise	Agde et environs
SOL*OBS15	26/05/2009	Matinée de visites et d'observations de chantiers « travaux publics »	Agde et environs
SOL*OBS16	26/05/2009	Matinée de visites et d'observations de chantiers « serrurerie - métallerie »	Agde et environs

Annexe 6.5 – Extraits du journal de bord du chercheur – Solatrag

Cette annexe présente des extraits de notre journal de bord lors de la collecte de données à la Solatrag. Son utilisation a permis la triangulation des données collectées à la Solatrag. Il favorise la cohérence interne de la recherche (Mucchielli, 1996).

Date : 25 novembre 2008
Lieu : Solatrag – Agde.

Objet de la journée : *ils m'ont proposé d'aller passer la journée sur le site de Nîmes, où il y a l'entreprise qui a été récemment rachetée par la Solatrag. C'est une entreprise de serrurerie-métallerie. Le soir, j'ai pu retourner à la Solatrag pour effectuer un dernier entretien et participer à la réunion du comité d'entreprise.*

Remarques sur le déroulement de la matinée hors des entretiens : *impressions personnelles*

A Nîmes, ils n'ont été prévenus que la veille de mon arrivée. Néanmoins, j'ai été très bien accueillie. Il faut se débrouiller, bouger de bureau en bureau, s'installer dans des coins d'atelier mais je commence à prendre l'habitude.

Les entretiens se sont très bien déroulés. J'ai rencontré deux jeunes en formation chez les compagnons du Devoir. Le chef d'atelier a également été formé chez les compagnons du Devoir. Ce n'est pas la même ambiance qu'à Agde, ils ne sont vraiment pas beaucoup, c'est très familial. Un salarié m'a fait visiter l'atelier, il m'a expliqué comment l'atelier est organisé.

Après une journée à Nîmes, je suis retournée à Agde où 2 entretiens étaient encore programmés. Le président m'a proposé de venir présenter mon travail à une réunion du comité d'entreprise. Ce n'était pas prévu, donc cela a été assez informel. Les membres du comité d'entreprise semblaient intéressés par mon travail et mon projet de recherche, ils m'ont posé plusieurs questions, ils m'ont invité à venir visiter certains chantiers en cours.

Date : 24 novembre 2008
Lieu : Solatrag – Agde.

Remarques sur l'entretien : *impressions personnelles*

J'ai rendez vous très tôt dans la matinée avec un apprenti en serrurerie de l'entreprise. Je n'ai pas trop d'informations sur lui. Je sais simplement que c'est la deuxième année qu'il est à la Solatrag.

J'arrive à l'entreprise. Tout le monde n'est pas encore arrivé dans les bureaux. Je m'installe directement dans le bungalow qu'ils ont mis à ma disposition pour travailler et pour recevoir les salariés. Le jeune apprenti arrive à l'heure, directement au bungalow.

On s'installe, je lui présente ce que je fais à l'entreprise et les objectifs rapides de mon travail. Il est à l'aise très rapidement. L'enregistrement ne le gêne pas du tout. J'ai à peine le temps de poser une question, il parle beaucoup, il me raconte beaucoup de choses. J'ai quand même l'impression parfois qu'il ne comprend pas les questions que je pose. J'ai du mal parfois à le recadrer parce qu'il parle énormément.

Il est extrêmement positif dans toutes ses réponses. Je me demande s'il ne s'imagine pas que je travaille directement pour la direction de l'entreprise.

Je comprends au fur et à mesure qu'il s'agit du fils d'une des personnes que j'ai déjà rencontrée lors de ma précédente venue à l'entreprise.

Il m'explique beaucoup de choses sur la vie quotidienne de l'entreprise, les relations entre les salariés et le fonctionnement de l'atelier serrurerie.

L'entretien se termine car il doit aller travailler. C'est dommage, je pense que j'aurai pu avoir d'autres informations supplémentaires intéressantes.

La personne suivante que je dois rencontrer est déjà arrivée. J'enchaîne directement avec un autre entretien.

Annexe 6.6 - Liste des documents écrits collectés – Solatrag

INTITULÉ	CODE	DATE
LETTRES D'INFORMATIONS INTERNES		
"Le "mercenaire stabilisé"". "Une vie consacrée au fer". "Les travaux publics, une affaire de famille".	SOL*DOC*INT1 SOL*DOC*INT2 SOL*DOC*INT3	Novembre 2008 Mai 2008 Janvier 2008
LETTRES D'INFORMATIONS EXTERNES		
"Une distinction qui vous revient". "L'entreprise en quelques mots". "Une richesse à partager".	SOL*DOC*EXT1 SOL*DOC*EXT2 SOL*DOC*EXT3	Novembre 2008 Mai 2008 Mai 2008
PLANS DE FORMATIONS		
Plan de formation prévisionnel 2007/2009 Plan de formation 2009	SOL*DOC*FOR1 SOL*DOC*FOR2	2007/2009 2009
COMPTES RENDUS INTERNES		
Répertoire des compétences Liste du personnel de l'entreprise – 3 dernières années	SOL*DOC*COM1 SOL*DOC*COM2	19/05/2008 2009

PLAQUETTES DE PRÉSENTATION ET D'INFORMATION		
Politique salariale SOLATRAG Dossier de présentation "Nuit des Qualifs"	SOL*DOC*PLA1 SOL*DOC*PLA2	Mai 2008 2009
REVUE DE PRESSE REGIONALE ET NATIONALE		
"Cérémonie des Masters de la lettre M". "La SOLATRAG a fêté ses 85ans", Midi Libre. "A 85ans, SOLATRAG entre dans la "Génération Laser", Entretiens gagnants. "Les clés d'une modernisation réussie", Travail et sécurité. "L'aide de la région aux entreprises en développement". "200 salariés d'ici 3 ans", Midi Libre. "L'activité dopée par l'intergénérationnel", Entreprise & Carrières. "PME : le Languedoc-Roussillon instaure une prime à la performance", Les Echos. "3 questions à un DRH", réseau international de conseil en RH. "Structures différentes, mais même désir de progresser", Midi Libre.	SOL*DOC*PR1 SOL*DOC*PR2 SOL*DOC*PR3 SOL*DOC*PR4 SOL*DOC*PR5 SOL*DOC*PR6 SOL*DOC*PR7 SOL*DOC*PR8 SOL*DOC*PR9 SOL*DOC*PR10	15/09/2008 07/07/2008 Juillet 2008 Juin 2008 16/01/2008 24/10/2007 19-25 juin 2007 17/04/2007 Novembre 2006 23/11/2006
SYNTHESE POUR LE COMITE D'ENTREPRISE		
Présentation de l'entreprise - investissements - politique salariale - politique d'investissement - perspectives pour 2008/2009.	SOL*DOC*CE1	2007

Annexe 7 – Traitement des données

Annexe 7.1 – Le dictionnaire des thèmes

Annexe 7.2 – Le dictionnaire des thèmes illustrés.

Annexe 7.3 – Exemple de codage d'un entretien.

Annexe 7.4 – Ensemble des verbatim correspondant à un thème.

Annexe 7.5 – Matrice de codage.

Afin d'accorder plus de clarté au processus de traitement des données collectées, nous allons présenter cinq éléments : **le dictionnaire des thèmes** (annexe 7.1), **le dictionnaire des thèmes illustrés** (annexe 7.2), **un exemple de codage d'entretien** (annexe 7.3), **l'ensemble des verbatim correspondant à un thème** (annexe 7.4) et **un exemple de matrice de codage** (annexe 7.5).

Annexe 7.1 – Le dictionnaire des thèmes

Le dictionnaire des thèmes utilisé pour le codage des données peut être présenté sous la forme d'un tableau. Nous avons ainsi classé nos 18 thèmes, ainsi que nos 44 sous-thèmes, en sept grandes méta-catégories (ou famille de thèmes).

THÈMES	SOUS-THÈMES	DÉFINITIONS
1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL		
1.1. Besoins de main d'œuvre	1.1.1. Métiers en tension	Il s'agit d'éléments essentiellement à caractère descriptif, relatifs au contexte général de l'étude de cas : quelle est la situation globale des métiers du BTP ? Quelles sont les variables explications à prendre en compte ? Quelles sont les principales variables contextuelles ?
	1.1.2. Pénurie de main d'œuvre	
	1.1.3. Problèmes d'attractivité et de fidélisation	
1.2. Evolutions démographiques	1.2.1. Vieillissement de la population	
	1.2.2. Génération Y	
1.3. Evolutions socio-économiques	1.3.1. Grenelle de l'environnement	
	1.3.2. Attentes du public vis-à-vis des ouvrages du BTP	

2. CONTEXTE ORGANISATIONNEL AOCDTF		
2.1. Eléments historiques	2.1.1. Origines	Il s'agit d'éléments essentiellement à caractère descriptif. Afin de comprendre le compagnonnage du Devoir tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il pourra être demain, il nous paraît important de prendre en compte dans l'analyse des éléments relatifs à l'histoire du compagnonnage et les principales évolutions rencontrées.
	2.1.2. Légendes	
	2.1.3. Création de l'AOCDTF	
	2.1.4. Personnages clés	
2.2. Structure organisationnelle	2.2.1. Collège des Métiers	Il s'agit d'éléments essentiellement à caractère descriptif. Quelles sont les principales composantes de la structure de l'AOCDTF ? Quel est leur rôle respectif ? Quelles sont leurs missions ?
	2.2.2. Instituts des métiers	
	2.2.3. Processus de communication	
	2.2.4. Siège social	
2.3. Caractéristiques générales	2.3.1. Effectifs	Il s'agit d'éléments essentiellement à caractère descriptif qui concernent la présentation de l'organisation et notamment les particularités à prendre en compte pour analyser le fonctionnement de l'AOCDTF.
	2.3.2. Objet	
	2.3.3. Public concerné	
	2.3.4. Représentations publiques	
	2.3.5. Statut juridique	
	2.3.6. Types d'actions menées	
2.4. Evolutions récentes	2.4.1. Mixité	Quelles sont les évolutions récentes significatives de l'AOCDTF à prendre en compte dans notre analyse ?
	2.4.2. Maîtresses de maison	
3. CONTEXTE ORGANISATIONNEL SOLATRAG		
3.1. Structure organisationnelle	3.1.1. Processus de communication	Il s'agit d'éléments essentiellement à caractère descriptif. Quelles sont les spécificités de la structure de la Solatrag ?
	3.1.2. Structure juridique	
3.2. Caractéristiques générales	3.2.1. Acteurs d'un chantier	Il s'agit d'éléments essentiellement à caractère descriptif qui concernent la présentation de l'organisation et notamment les particularités à prendre en compte pour analyser le fonctionnement de la Solatrag.
	3.2.2. Activités	
	3.2.3. Effectifs	
	3.2.4. Equipements et techniques utilisés	
	3.2.5. Implantation géographique	
	3.2.6. Politique sociale	
3.3. Evolutions récentes	3.3.1. Activités en développement	Quelles sont les évolutions récentes significatives de la Solatrag à prendre en compte dans notre analyse ?
	3.3.2. Mise en place de la GPEC	

4. FORMATION		
4.1. Métier individuel	4.1.1. Système de formation AOCDTF	La formation, au niveau du métier individuel, est orientée sur une perspective présente et future. Quels sont les enjeux de la formation sur les métiers individuels ? Quelles sont les différentes étapes de la formation à un métier ?
	4.1.2. Conceptions du métier	
	4.1.3. Prise en compte de la dimension temporelle	
	4.1.4. Apprentissage du métier	
	4.1.5. Construction identitaire	
	4.1.6. Transmission du métier	
4.2. Métier collectif	4.2.1. Apprentissage collectif	La formation, au niveau du métier collectif, est orientée sur une perspective présente et future. Quels sont les enjeux de la formation sur les métiers collectifs ? Comment se constitue le métier collectif ? Dans quelle mesure la formation au métier individuel influence la constitution du métier collectif ?
	4.2.2. Gestion prévisionnelle	
	4.2.3. Fuite des connaissances	
	4.2.4. Conservation des connaissances	
	4.2.5. Plan de formation	
	4.2.6. Polyvalence	
5. MÉMOIRE		
5.1. Métier individuel	5.1.1. Conditions de travail	La mémoire correspond à la prise en compte des éléments relatifs au passé des métiers individuels. Comment chaque individu conçoit et participe à la mémoire de son métier ?
	5.1.2. Symboles compagnonniques	
5.2. Métier collectif	5.2.1. Culture d'entreprise	La mémoire correspond à la prise en compte des éléments relatifs au passé du ou des métiers collectifs ? Comment un collectif d'individus peut concevoir et participer à la mémoire du ou des métiers ?
	5.2.2. Culture ouvrière	
	5.2.3. Conservation du patrimoine	
	5.2.4. Oscillation entre tradition et modernité	
6. RECHERCHE		
6.1. Métier individuel	6.1.1. Implication des individus	La recherche correspond à la prise en compte à la fois passé, présent et futur d'éléments relatifs aux métiers individuels. Quelles sont les actions entreprises en matière de recherche sur les métiers individuels ?
	6.1.2. Attractivité des métiers	
	6.1.3. Conditions de travail	
6.2. Métier collectif	6.2.1. Mutations des métiers	La recherche correspond à la prise en compte à la fois passé, présent et futur d'éléments relatifs aux métiers collectifs. Quelles sont les actions entreprises en matière de recherche sur les métiers collectifs ?
	6.2.2. Organisation du travail	

7. RENCONTRE		
7.1. Métier individuel	7.1.1. Confiance	Comment s'exerce la rencontre autour des métiers individuels ? Quels sont les enjeux individuels de la rencontre autour du métier ?
	7.1.2. Fraternité	
	7.1.3. Phase d'intégration	
	7.1.4. Relations intergénérationnelles	
	7.1.5. Relations interpersonnelles	
7.2. Métier collectif	7.2.1. Travail collectif	Quels sont les enjeux collectifs de la rencontre autour du métier ?
	7.2.2. Vie communautaire	
	7.2.3. Culture d'entreprise	
	7.2.4. Actions de promotion des métiers	

Annexe 7.2 – Le dictionnaire des thèmes illustrés

Afin d'apporter plus de clarté et de précision à la procédure de codage, nous proposons un dictionnaire des thèmes illustrés. Chaque thème et chaque sous-thème sont accompagnés d'un verbatim.

THÈMES ET SOUS-THÈMES	VERBATIM
1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	
1.1. Besoins de main d'œuvre	*« On est dans des secteurs d'activités, pour majeure partie, où y'a une grosse pénurie de main d'œuvre, enfin bâtiment, industrie tout ça, c'est clair c'est des secteurs où il y a du travail »*
1.2. Evolutions démographiques	*« Vous parlez des entreprises et la transmission aujourd'hui, c'est quand même le grand sujet d'actualité des entreprises, avec le papy boom là, tous ces sexagénaires qui vont partir à la retraite là »* *« Il s'avère que dans certaines sociétés, aujourd'hui on se préoccupe beaucoup sur la transmission des savoir-faire dans certaines sociétés avec les générations qui partent »*
1.3. Evolutions socio-économiques	*« En apportant encore plus de soin à la préservation de l'environnement et au développement durable par l'acquisition de matériel plus performant dans ce domaine »*
2. CONTEXTE ORGANISATIONNEL AOCDTF	
2.1. Eléments historiques	*« On remonte au Moyen-âge, le premier ouvrage qui fait acte du compagnonnage d'un point de vue plus historique, il est du XV^{ème} siècle, 1400 et des poussières, c'est un rapport de police »* *« Douze siècles d'histoire, cela laisse des traces »* *« Venus du temps des cathédrales, les compagnons ne renient pas l'héritage du passé »*
2.2. Structure organisationnelle : Collège des Métiers, instituts des métiers, siège social, processus de communication.	*« Donc voilà l'institut c'est ça, et autour de ce responsable d'institut, on a un comité de pilotage de l'institut, on a un comité d'orientation, y'a le groupe devenir des métiers »* *« Ils nous expliquent bien ce que c'est que le Collège des Métiers, mais c'est un super truc quoi, c'est une sacré machine, c'est un peu vague, on voit le fini, on voit nos classeurs de formation »*

2.3. Caractéristiques générales : effectifs, objet, publics concernés, représentations publiques, statut juridique, types d'actions menées.	*« C'est une association ouvrière qui donne la possibilité à un jeune de se former, de devenir un professionnel grâce au voyage et à l'initiation »* *« Fidèle à sa vocation, le compagnonnage permet à l'homme de s'accomplir dans son métier et par son métier, dans une perspective de retransmission, d'ouverture, d'attention aux autres »* *« Tout le monde m'a dit que c'était une bonne école entre guillemets et puis dans ma famille tout le monde connaît le compagnonnage »*
2.4. Evolutions récentes : mixité, maîtresses de maisons.	*« Je sais qu'il y en a certains, ils admettent pas les filles ici. Et ça pourquoi ? Je le comprends pas. Elles ont envie d'apprendre tout simplement, faut pas les laisser de côté, surtout pas »* *« La Mère représente quand même beaucoup pour les compagnons. Mais c'est dur à porter maintenant, de nos jours, et justement ils sont à essayer de voir comment on peut faire. Moi je dis quand des jeunes arrivent dans notre maison, qu'on leur dit voilà c'est la Mère, vous l'appellerez notre Mère, à 15 ans et demi-16 ans, moi je me mets à leur place c'est dur »*
3. CONTEXTE ORGANISATIONNEL SOLATRAG	
3.1. Structure organisationnelle : processus de communication, structure juridique	*« Ca fait 20 ans déjà que ça existe dans l'entreprise, donc y'a déjà eu trois RES, on commence à savoir parfaitement comment ça marche »* *« On est les seuls à travailler comme ça par rachat d'entreprise par les salariés. C'est pas dans les mœurs encore »* *« Cette lettre se fixe un double objectif : être le reflet de la société que je dirige et un bulletin d'information entre vous et nous »*
3.2. Caractéristiques générales : acteurs d'un chantier, activités, effectifs, équipements et techniques utilisées, implantation géographique, politique sociale	*« L'entreprise déploie ses compétences dans deux secteurs complémentaires : les travaux publics et le génie civil d'un côté ; la serrurerie de l'autre »* *« Les effectifs tournent autour de 180 salariés : 120 pour les TP, 50 à la métallerie et 10 administratifs »* *« Soit on recrute des gens d'expérience déjà en place, soit c'est des jeunes diplômés, mais ça toutes les entreprises se battent pour les avoir »*
3.3. Evolutions récentes : les activités en développement, la mise en place d'une GPEC	*« Le site de Nîmes a d'ailleurs procédé à 8 embauches »* *« On vient de racheter une entreprise pour la réhabilitation à Montpellier »*

4. FORMATION	
4.1. Métier individuel : système de formation AOCDTF, conceptions du métier, prise en compte de la dimension temporelle, apprentissage du métier, construction identitaire, transmission du métier	*« Et puis pour faire le voyage autour du patrimoine de son métier, et peu à peu appréhender tout son métier, ça suppose du temps, c'est-à-dire que le tour de France ça se fait pas en huit jours »* *« C'est primordial la personnalité des gens. Vous avez des gens qui évolueront jamais, moi je dis c'est des gens qui ont le vertige, donc ils montent un escalier, ils tombent »* *« Les compagnons apportent des aspects positifs, on ne ressent pas seulement la fatigue de la journée, on est aussi entouré par de personnes qui transcendent le métier »*
4.2. Métier collectif : apprentissage collectif, gestion prévisionnelle des RH, fuite des connaissances et des compétences, conservation des connaissances et des compétences, plan de formation, polyvalence, devenir des métiers	*« La nouvelle génération, par l'expérience au fur et à mesure des années, par les formations qu'on met en place et par la transmission (on va dire le retour des ainés), on essaie de faire une génération avec des compétences qui correspondent à nos attentes aussi »* *« On a mis en place une GPEC pour justement quand il y a eu le constat du manque de savoir-faire, de qualification, on a mis en place la GPEC pour anticiper les départs en retraite, pour transmettre justement les compétences, les savoir-faire »*
5. MÉMOIRE	
5.1. Métier individuel : conditions de travail, symboles compagnonniques.	*« Aujourd'hui, les machines nous aident pour redresser un fer, ou lever une plaque. De mon temps, tout se faisait à la force de l'homme »* *« Ce qui joue en notre défaveur c'est cet aspect d'équerre et de compas qu'on retrouve sur la symbolique »* *« Les noms de compagnons ça vient tout simplement du fait qu'autrefois justement pour que les compagnons soient tranquilles, ils avaient inventé des noms qui faisaient que leur identité civile n'était pas connue et donc du coup ils voyageaient en toute tranquillité »*
5.2. Métier collectif : culture d'entreprise, culture ouvrière, conservation du patrimoine, oscillation entre tradition et modernité.	*« Personnellement, je ne viens pas du milieu ouvrier, par exemple, cela ne m'effrayait pas, je ne me suis pas retrouvé au milieu d'ours brutaux, mais c'est un milieu qui a ses codes »* *« Autant dire que la culture d'entreprise s'entretient et s'enrichit à chaque instant tant elle représente un de nos atouts que nous ne sommes pas disposés à abandonner »* *« La place des compagnons demain, elle est pas là où elle était y'a vingt ans ou y'a cinquante ans etc. Et néanmoins, il y a des choses qu'il faut préserver coûte que coûte. Et je crois que c'est vraiment essentiel »*

6. RECHERCHE	
6.1. Métier individuel : implication des individus, attractivité des métiers, conditions de travail.	*« On ne gagne pas la confiance d'un opérateur qui, depuis trente ans, sait monter un escalier si on vient lui expliquer son travail en parlant de cosinus. En matière de nouveaux équipements, c'est la même chose »*
6.2. Métier collectif : mutations des métiers, organisation du travail.	*« La CRAM est sollicitée pour apporter ses conseils en termes de prévention. La signature d'un contrat de prévention pour la serrurerie prévoit un certain nombre d'investissements matériels »* *« Le centre interrégional des mesures physiques est en effet intervenu pour appuyer l'ensemble de la réflexion en effectuant une batterie de mesures »*
7. RENCONTRE	
7.1. Métier individuel : confiance, fraternité, phase d'intégration, relations intergénérationnelles, relations interpersonnelles	*« Les compagnons ont cette confiance, enfin moi ça m'étonne toujours, la confiance qu'ils placent en les gens, et puis voilà t'as un projet vas y roule, enfin bosser »* *« C'est fort entre eux, moi je trouve ça formidable entre eux. C'est vrai qu'ils sont vraiment comme des frères »* *« Moi j'avais un peu peur parce que d'arriver comme ça dans une entreprise du jour au lendemain, en fait non. Mais y'a pas mal de jeunes donc déjà voilà. Même le chef d'atelier, il est jeune donc pour s'intégrer c'est pas comme si c'était des un peu plus vieux pour rigoler ou quoi, enfin voilà c'est pas tout à fait pareil »* *« Au début, en fait, j'ai commencé dans une autre entreprise mais je m'y plaisais pas parce qu'ils me faisaient rien faire, ils m'apprenaient rien. Je suis venu ici, ça s'est très bien passé »*
7.2. Métier collectif : travail collectif, vie communautaire, culture d'entreprise, actions de promotion des métiers.	*« Tous les deux se complètent, ça travaille bien. Un bon échange et tout, ils s'entendent bien. C'est d'autant plus facile pour travailler. Et puis bon, ils sont dans une petite routine aussi, ils ont une expérience »* *« Quand on vit dans la maison, c'est étonnant, on ne sait jamais exactement ce qui va se passer ni qui nous allons rencontrer. On est constamment sollicité. Cela nous fait râler parfois car on a l'impression qu'il y a toujours des réunions, des portes ouvertes, des organisations, des journées de la pierre, etc. Mais c'est vraiment une chance, on voit ce que l'on fait et on est assez fiers de le dire aussi »* *« La vie communautaire développe l'accueil, le partage, la rencontre »*

Annexe 7.3 - Exemple de codage d'un entretien

Nous présentons ci-dessous une capture d'écran du codage d'un entretien effectué avec le logiciel Nvivo8.

Extrait d'entretien conduit à l'AOCDTF

Les codes attribués

Annexe 7.4 - Ensemble des verbatim correspondant à un thème

Il est possible de visualiser, grâce au logiciel Nvivo8, l'ensemble des verbatim correspondant à un thème, tous entretiens, documents et observations confondus. Par exemple, nous présentons ici un extrait de la famille de thèmes "rencontre", du thème "métier individuel" et du sous-thème "la confiance" :

AO*ME21, 1 référence codée, 0.32% de couverture

Les compagnons ont cette confiance, enfin moi ça m'étonne toujours, la confiance qu'ils placent en les gens, et puis voilà t'as un projet vas y roule, enfin faut bosser.

AO*ME24, 2 références codées, 1.92% de couverture

Référence 1 : 1.38% de couverture

Moi je m'étais ouvert à toi et toi tu as profité de ça et là boum, tu tombes dans le panneau comme un abruti et il lui rentre dedans. Et le jeune qui déjà de la considération pour son maître de stage, il fond en larmes parce qu'il comprend à ce moment là que cette confiance, et vous avez donné le mot tout à l'heure, elle est précieuse, elle est presque sacrée. Et le compagnon de dire, et donc je fais preuve de pédagogie

Référence 2 : 0.54% de couverture

C'est pas facile aussi de faire confiance quand le geste que vous avez confié justement, il peut avoir un impact sur les résultats de votre chantier, sur sa qualité etc. faire confiance, considérer l'autre, se mettre à sa portée, encore plus dur !

AO*ME13, 3 références codées, 2.06% de couverture

Référence 1 : 0.79% de couverture

Chez nous, comme vous le savez, nombre de jeunes compagnons ont la possibilité d'acquérir des responsabilités qu'on donnerait pas dans d'autres secteurs, à l'âge où on leur donne ces responsabilités et surtout par rapport à leur parcours, c'est-à-dire que chez nous un jeune compagnon qui est reçu à 21 ans, à 22 ans, à 23 ans, il peut être formateur de jeunes apprentis. Un jeune qu'a le même parcours, il peut être également être prévôt d'une maison, vous connaissez le prévôt, vous en avez rencontré. Donc c'est vrai que c'est quand même une chance qu'on a chez nous de pouvoir donner ça à ces jeunes compagnons.

Référence 2 : 0.78% de couverture

Qu'est-ce qui véhicule un peu ça à un apprenti ? C'est que le jeune il a 16 ans, 17 ans et qui est-ce qui voit en face de lui ? Un type qu'a cinq ans ou six ans de plus que lui et c'est quasiment tous comme ça. Chez les compagnons du Devoir, dans six ans, je pourrai être à sa place. Voilà, on a pas de vieux brisquards. C'est pas péjoratif ce que je suis en train de dire mais notre fonctionnement qui se renouvelle à travers des jeunes, comme on le disait tout à l'heure, à qui on donne ces clés, on donne les clés de la maison et hop t'es formateur de jeunes et hop t'es responsable d'un centre de formation.

Référence 3 : 0.49% de couverture

Ce que je note le plus moi c'est la confiance, la confiance qu'on nous donne, on nous laisse notre chance, à nous de faire nos preuves mais notre structure nous permet de nous exprimer donc ça comporte certains risques. Mais on a un cadre qui nous permet ça. C'est une grande preuve de confiance que de laisser une maison comme ça à un jeune de 23-24 ans. On peut avoir des responsabilités de façon très précoce. On a aucune chance d'avoir ces responsabilités là ailleurs. Mais clairement, enfin là le poste que j'occupe, j'ai pas la qualification pour l'occuper, j'apprends en marchant mais voilà quand j'ai commencé la mission, j'avais pas le pré-requis nécessaire, en tous cas j'estime que je l'avais pas. Ils ont peut être estimés que je l'avais.

AO*ME20, 1 référence codée, 3.20% de couverture

Référence 1 : 3.20% de couverture

Après vous savez dans les maisons de compagnons, on a l'opportunité de prendre des responsabilités parfois très simples et ça quand on est plus jeune on mesure pas l'impact et l'importance que ça peut avoir et même de s'obliger à sortir la poubelle c'est quelque chose de très important. On n'imagine pas ce qu'on peut apprendre en le faisant régulièrement, en s'imposant parce qu'évidemment si on prend une responsabilité comme ça on est regardé. Il faut bien le faire, même si ça paraît banal. Y'a différentes tâches comme ça qui se font pour la communauté, comme dans une famille un petit peu. Sauf que là, c'est peut être un peu plus formalisé mais bon voilà. Et ça, ça fait grandir parce que ça permet d'être au contact des autres, ça permet de s'imposer un rythme et puis en fait comme ça on rend service et si ça, ça nous convient, je pense que voilà, c'est ce que je dis aussi maintenant, je pense que le compagnonnage il est pas fait pour tout le monde, par contre ceux pour qui c'est fait, il faut surtout pas qu'ils passent à côté.

SOL*SER1, 1 référence codée, 0.89% de couverture

Référence 1 : 0.89%

La confiance c'est du visu, quand on voit quelqu'un comme nous, moi je me mets à la place de mes patrons, on voit quelqu'un qui se débrouille ou pas, on le voit ça.

Nous pouvons proposer un autre exemple, un extrait de la famille de thèmes "formation", du thème "métier individuel" et du sous-thème "système de formation AOCDTF" :

AO*DOC*CONF1, 2 références codées, 35.24% de couverture

Référence 1 : 27.33% de couverture

Le tour de France incite à la tolérance, à la curiosité et à la courtoisie. Il témoigne de la volonté jamais démentie d'éducation du compagnonnage. Il permet d'élargir considérablement les qualités de transmission des Hommes qui font l'association.

Référence 2 : 7.90% de couverture

Le tour de France donne aux jeunes des outils pour devenir citoyens.

AO*DOC*CONF3, 1 référence codée, 0.59% de couverture

Référence 1 : 0.59% de couverture

Le voyage est un vecteur formidable de mobilité qui nous ouvre l'esprit sur le monde et sur les Hommes.

AO*AP6, 2 références codées, 2.73% de couverture

Référence 1 : 0.98% de couverture

Le tour de France c'est quelque chose de fort, ça dure assez longtemps mais on a aussi chacun notre Tour quoi, niveau métier. Niveau humain, c'est nous qui le formons, qui le forgeons notre Tour. Donc moi là j'ai la chance d'être jeune là encore donc je vais continuer sur le tour et puis on verra la suite mais pour moi-même, j'ai pas forcément d'aller jusqu'au bout de mon Tour.

Référence 2 : 1.76% de couverture

Le voyage c'est dépaysant je veux dire, moi je ne conçois même pas qu'on puisse avoir envie de rester chez soi. Pour moi, un jeune qui veut rester dans la même entreprise et tout, chacun ses choix mais moi j'ai envie de lui dire mon pauvre gars vas y sort. Pour moi, le voyage c'est indispensable pour se former dans la vie plus tard au niveau de sa vie, au niveau humain, au niveau même pas professionnel parce que professionnel pour moi ça vient à côté.

Nous pouvons proposer un autre exemple ; un extrait de la famille de thèmes "formation", du thème "métier collectif" et du sous-thème "apprentissage collectif" :

AO*SE11, 1 référence codée, 1.31% de couverture

Référence 1 : 1.31% de couverture

C'est comme dans l'apprentissage. Si on est chacun dans son coin, on a un problème, on n'y arrive pas. Si on est tous ensemble, y'a toujours un qui va avoir l'idée et on va regrouper, fédérer, on arrive à faire le lien et de trouver la solution. Chacun a ses compétences, nous comme les jeunes, ils ont tous les idées, les compétences, à développer, après c'est à faire développer, c'est à faire un lien pour développer tout et quand on fait des pièces communes, on fait faire des pièces communes à nos jeunes, c'est pour qu'entre eux ils aient un lien qui puisse se construire, des affinités, une transversalité, des transversalités de compétences, y'en a un qui sait faire ci, l'autre qui sait faire ça, tac tac tac ça se modélise et puis ça se construit, c'est pas plus dur que ça.

SOL*SER1, 3 références codées, 6.93% de couverture

Référence 1 : 1.95% de couverture

Il faut mieux laisser faire comme ça, ça leur montre ce qu'il ne fallait pas faire ou éventuellement si le jeune est avec nous, qu'on travaille ensemble, là on va montrer comment faire. Mais s'il est à part, s'il travaille seul, éventuellement quand on est passé à côté, qu'on voit qu'il n'y arrive plus, on va leur donner notre technique et notre savoir-faire.

Référence 2 : 1.22% de couverture

On est à l'atelier, on fait comme les camarades, on suit le chemin, et bon les machines, des fois quand on connaît pas une machine, on demande à quelqu'un ou éventuellement on nous montre, ça se fait un peu naturellement.

Référence 3 : 3.76% de couverture

Au niveau des achats, et tout. Là ils travaillent à deux, y'a le chef d'atelier, et une personne aux achats et bien sûr quand un n'est pas là ils se complètent aussi, ils travaillent ensemble et c'est du bon travail. Ils sont partagés, ils sont pas pris au dépourvu quand un n'est pas là ou l'autre, ils savent ce qu'ils font tous les deux, parce qu'il y a des tableaux à remplir, des fiches d'heures, on fonctionne avec un delta par rapport au temps d'atelier tout ça. Et tous les deux se complètent, ça travaille bien. Un bon échange et tout, ils s'entendent bien. C'est d'autant plus facile pour travailler. Et puis bon ils sont dans une petite routine aussi, ils ont une expérience.

SOL*SER6, 1 référence codée, 2.71% de couverture

Référence 1 : 2.71% de couverture

Là je vois moi quand j'avais 14 ans, les autres compagnons, on pouvait compter sur eux. Ils étaient tout le temps sur nous à nous montrer toutes les façons de faire. Moi j'ai eu des jeunes ici, on nous laissait pas le temps de leur apprendre.

SOL*SER13, 1 référence codée, 1.44% de couverture

Référence 1 : 1.44% de couverture

Ici c'est la collectivité, tu as un problème, tout le monde il vient avec toi ou quelqu'un d'autre. Si y'a quelqu'un qui a un souci, y'a tout le monde qui vient quoi, c'est ça que j'ai le plus aimé ici. Mais bon je pense que dans les autres entreprises c'est pareil quoi. Mais bon ça dépend de la taille de l'entreprise aussi.

Annexe 7.5 - Matrice de codage

Une fois le codage des données collectées effectué, grâce au logiciel Nvivo8, nous avons pu croiser différents paramètres. A titre d'illustration, nous avons croisé une partie des entretiens effectués à l'AOCDTF avec la famille de thèmes "formation" et les sous thèmes "métier individuel" et "métier collectif". Les chiffres représentent le nombre de verbatim codés dans chaque entretien sur chaque thème. D'autres matrices de codage sont présentées dans le chapitre 7 de la thèse.

FAMILLE DE THEMES	THEMES	SOUS THEMES	AO*ME2	AO*ME5	AO*ME13	AO*ME24
4. Formation	4.1. Métier individuel	4.1.1. Système de formation AOCDTF	10	2	15	14
		4.1.2. Conceptions du métier	9	2	1	2
		4.1.3. Prise en compte de la dimension temporelle	1	0	0	0
		4.1.4. Apprentissage du métier	1	2	0	0
		4.1.5. Construction identitaire	4	0	3	0
		4.1.6. Transmission du métier	12	4	43	22
	4.2. Métier collectif	4.2.1. Apprentissage collectif	0	0	0	0
		4.2.2. Gestion prévisionnelle	0	0	0	0
		4.2.3. Fuite des connaissances	0	0	0	0
		4.2.4. Conservation des connaissances	0	0	0	0
		4.2.5. Plan de formation	0	0	0	0
		4.2.6. Polyvalence	0	0	0	0

Annabelle HULIN

Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage.

Résumé

La problématique générale de la recherche est la suivante : en quoi les pratiques de transmission du métier individuel permettent aux acteurs de co-construire le(s) métier(s) collectif(s) ?

Un cadre théorique a été construit à partir du croisement de plusieurs champs disciplinaires : la sociologie et l'histoire pour le métier, le management stratégique pour le transfert intra-organisationnel de connaissances, la gestion des ressources humaines pour le management des compétences au sein des organisations. Ce cadre invite à mettre en avant les caractéristiques du métier au cours du processus de transmission.

D'un point de vue méthodologique, l'approche empirique est constituée de trois études de cas enchâssées (Yin, 2003) dans un contexte spécifique : les métiers du bâtiment et des travaux publics.

Les analyses révèlent que les individus dans l'exercice de leur métier intègrent quatre champs d'analyse : la mémoire, la recherche, la formation et la rencontre. Ces éléments réunissent à la fois l'importance de la tradition (mémoire) et les évolutions liées aux métiers à travers une dimension prospective (recherche et formation). Le lien entre ces deux dimensions étant effectué via la rencontre, la transmission se réalisant essentiellement par la rencontre.

Mots clés : métier, compétence, transmission, compagnonnage, prospective.

Abstract

The general research issue is the following: how can the practices of transmitting individual trades enable the participants to build collective trades together?

A theoretical framework was built by crossing literature from several disciplinary fields: sociology and history for trade, strategic management for the intra-organizational transfer of knowledge, human resource management for skills management. This framework suggests laying an emphasis on the characteristics of trade during the process of transmission.

From a methodological point of view, the empirical approach consists of three embedded case studies (Yin, 2003), in a specific context: the building and public works trades.

The analyses reveal that whilst exercising their trade the subjects integrate four fields of analysis: memory, research, training and meeting. These elements bring together both the importance of tradition (memory) and the changes related to trade through a prospective dimension (research and training). The link between these two dimensions is carried out via the meeting process; the transmission of trade is essentially carried out by the meeting process.

Key words: trade, skills, transmission, trade-guild, prospective.