

LES COMPAGNONS DU DEVOIR FACE AU CHANGEMENT : UN MODELE VALORIEL DE GRH SOUS TENSION

**David ABONNEAU, Doctorant, Dauphine Recherches en
Management, Université Paris-Dauphine**

**Karim MAZOULI, Maître de Conférences, Université Paris VIII
Vincennes-St Denis**

Étienne MACLOUF, Maître de Conférences, Université Paris-Assas

Adresse :

David ABONNEAU

DRM-CREPA

Université Paris-Dauphine Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75 016 PARIS

Adresse électronique : david.abonneau@dauphine.fr

Téléphone : 06 21 19 76 39 Fax : 01 44 05 40 84

Résumé :

L'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF) présente de nombreuses singularités qui peuvent être perçues par l'observateur extérieur, au premier regard, comme des paradoxes voire des contradictions : paradoxe de la tradition et de l'innovation, paradoxe de la centralisation associative et de la décentralisation corporative et paradoxe du modèle de masse et de la pensée élitiste. Ces paradoxes apparents renvoient à une histoire riche dont la stratification rend difficile une analyse unidimensionnelle.

Comment peut-on appréhender cette organisation singulière et complexe tant sur le plan organisationnel que sur le plan de la GRH ?

Les résultats que nous présentons dans cette étude s'appuient sur une étude de cas (Yin, 1994) réalisée au sein de l'AOCDTF où nous avons collecté durant 8 mois 4 types de données qualitatives : entretiens individuels, entretiens de groupe auprès des différentes catégories d'acteurs de l'AOCDTF, observation participante, documents internes et ouvrages spécialisés.

Afin d'examiner les pratiques de GRH au sein de l'AOCDTF, nous avons mobilisé le cadre théorique des modèles de GRH développé par Pichault et Nizet (2000), en particulier le modèle valoriel.

L'analyse des pratiques de GRH de l'AOCDTF a permis de mettre en évidence une forte convergence entre le modèle valoriel et les modalités de GRH de l'organisation compagnonnique : décentralisation de la fonction RH, processus RH (recrutement, intégration, rémunération) implicitement contrôlés par les acteurs de la communauté... Nous avons également identifié les valeurs (anti-scolaires, élitistes, ouvriéristes et centrées sur le métier « manuel ») conditionnant l'engagement des collaborateurs de l'AOCDTF.

Néanmoins, ce modèle valoriel apparaît sous tension, les orientations stratégiques de l'AOCDTF impliquant des effets sur la gestion des ressources humaines. En particulier l'émergence de nouveaux types de collaborateurs est à l'origine d'un phénomène d'hybridation entre le modèle valoriel et le modèle individualisant de GRH. Nous illustrons ce phénomène d'hybridation en comparant deux acteurs de l'AOCDTF aux attributions relativement similaires : le prévôt et le chargé de développement.

Mots-clés : compagnonnage, modèle valoriel, organisation missionnaire, pratiques RH

LES COMPAGNONS DU DEVOIR FACE AU CHANGEMENT : UN MODELE VALORIEL DE GRH SOUS TENSION

Résumé :

L'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF) présente de nombreuses singularités qui peuvent être perçues par l'observateur extérieur, au premier regard, comme des paradoxes voire des contradictions : paradoxe de la tradition et de l'innovation, paradoxe de la centralisation associative et de la décentralisation corporative et paradoxe du modèle de masse et de la pensée élitiste. Ces paradoxes apparents renvoient à une histoire riche dont la stratification rend difficile une analyse unidimensionnelle.

Comment peut-on appréhender cette organisation singulière et complexe tant sur le plan organisationnel que sur le plan de la GRH ?

Les résultats que nous présentons dans cette étude s'appuient sur une étude de cas (Yin, 1994) réalisée au sein de l'AOCDTF où nous avons collecté durant 8 mois 4 types de données qualitatives : entretiens individuels, entretiens de groupe auprès des différentes catégories d'acteurs de l'AOCDTF, observation participante, documents internes et ouvrages spécialisés.

Afin d'examiner les pratiques de GRH au sein de l'AOCDTF, nous avons mobilisé le cadre théorique des modèles de GRH développé par Pichault et Nizet (2000), en particulier le modèle valoriel.

L'analyse des pratiques de GRH de l'AOCDTF a permis de mettre en évidence une forte convergence entre le modèle valoriel et les modalités de GRH de l'organisation compagnonnique : décentralisation de la fonction RH, processus RH (recrutement, intégration, rémunération) implicitement contrôlés par les acteurs de la communauté... Nous avons également identifié les valeurs (anti-scolaires, élitistes, ouvriéristes et centrées sur le métier « manuel ») conditionnant l'engagement des collaborateurs de l'AOCDTF.

Néanmoins, ce modèle valoriel apparaît sous tension, les orientations stratégiques de l'AOCDTF impliquant des effets sur la gestion des ressources humaines. En particulier l'émergence de nouveaux types de collaborateurs est à l'origine d'un phénomène d'hybridation entre le modèle valoriel et le modèle individualisant de GRH. Nous illustrons ce phénomène d'hybridation en comparant deux acteurs de l'AOCDTF aux attributions relativement similaires : le prévôt et le chargé de développement.

Mots-clés : compagnonnage, modèle valoriel, organisation missionnaire, pratiques RH

Introduction

Si la dimension contingente de la gestion des ressources humaines est largement admise sur le plan épistémologique (Cadin et *al.*, 2004), l'exploration de ces pratiques RH au sein de contextes organisationnels particuliers semble constituer un axe d'investigation relativement fécond dans la mesure où il contribue à mettre en évidence des pratiques *ad hoc* au contexte organisationnel dans lesquelles elles s'inscrivent et ce, faisant, d'envisager une certaine complexité.

La présente communication s'intéresse précisément à la nature des activités de gestion des ressources humaines et à la manière dont elles se structurent au sein d'une organisation tout à fait spécifique, traditionnelle, et reconnue d'utilité publique par l'Etat : l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF). En effet, si les organisations compagnonniques sont plutôt étudiées dans des perspectives historiques et sociologiques, elles le sont beaucoup moins sur le plan de la gestion et, en particulier, de la gestion des ressources humaines. Or, les quelques travaux qui se sont attachés le faire (Malloch et *al.*, 2007 ; Brillet et Hulin, 2009) indiquent clairement que les organisations compagnonniques constituent des objets de recherche tout à fait intéressants du point de vue des pratiques et des processus de GRH, en raison notamment de leurs spécificités organisationnelles, historiques et culturelles.

Sur la base d'une étude de cas réalisée au sein de l'AOCDTF, cette recherche se propose donc d'explorer empiriquement les processus et pratiques de gestion de ressources humaines au sein d'un type particulier d'organisation, en tentant de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation valorielle peuvent-elles être singulières ? Il s'agit notamment d'identifier les enjeux spécifiques en termes de GRH, de voir comment ils se traduisent au niveau des pratiques, et de mettre en évidence les principes de gestion qui sous-tendent ces mêmes processus, tout en s'intéressant à leurs singularités.

Pour ce faire, cette recherche s'appuie principalement sur le cadre d'analyse théorique proposé par Pichault et Nizet (2000) pour décrire les organisations valorielles. Si certains concepts de la théorie néo-institutionnelle (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977) et les modalités organisationnelles du modèle missionnaire (Mintzberg, 1982) sont ponctuellement évoqués, la référence au modèle valoriel (Pichault et Nizet, 2000) est, en effet, au cœur de la

démarche d'analyse. Il est ici mobilisé comme prisme pour la compréhension des dimensions idiosyncrasiques de l'organisation compagnonnique et l'analyse de ses pratiques de gestion des ressources humaines. L'analyse des données empiriques a ainsi permis de caractériser les modalités de ce modèle valoriel au sein de l'AOCDTF et de proposer une lecture de certaines tensions au regard des évolutions stratégiques de l'organisation.

Nous nous efforcerons, dans un premier temps, de décrire l'AOCDTF sur le plan historique et organisationnel, tout en précisant les éléments conceptuels mobilisés dans le cadre de son étude. A cette occasion, les aspects méthodologiques et les modalités d'accès au terrain seront également évoqués (I). Dans un second temps, le propos laissera place à une analyse de l'AOCDTF et de ses pratiques de gestion des ressources humaines, sous l'angle du modèle valoriel (II). Enfin, nous nous attacherons à mettre en évidence et à discuter une forme d'hybridation entre modèles *valoriel* et *individualisant* en l'illustrant à travers la gestion de deux types d'acteurs de l'AOCDTF (III).

1 : L'AOCDTF : une organisation singulière

1.1 : Aspects historiques et organisationnels

Le Compagnonnage est une institution singulière dont les croyances s'enracinent dans une tradition pluriséculaire aux origines difficiles à identifier tant le récit mythologique se mêle à l'histoire. Le Tour de France constitue la colonne vertébrale de la tradition compagnonnique. C'est un dispositif singulier dont les origines remonteraient au XII^e siècle (Icher, 1999). Sous sa forme actuelle, le Tour de France des Compagnons du Devoir consiste en l'apprentissage d'un métier à travers 4 fondamentaux : la mobilité géographique (le voyage), le placement dans des entreprises de Compagnons sédentaires (les expériences professionnelles), la transmission des savoir-faire au sein des *maisons* de Compagnons (la formation) et l'engagement dans la vie des *maisons* (la vie communautaire). Il s'agit d'une modalité de formation originale explicitement conçue comme une alternative au système scolaire classique. Il s'apparente ainsi à d'autres formes de « périple » et d'apprentissage¹.

¹ On peut citer, à titre d'exemple, les voyages initiatiques de la bourgeoisie anglaise, ou encore, l'existence d'une forme similaire d'apprentissage par la mobilité géographique en Allemagne. Le « Tour » semble d'ailleurs y avoir conservé sa forme traditionnelle : un voyage pédestre réservé à un nombre limité d'itinérants. »

Aujourd'hui, trois organisations en France s'inscrivent dans cette tradition : l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir (AOCDTF), numériquement dominante, la Fédération Compagnonnique du Bâtiment et l'Union Compagnonnique.

L'AOCDTF présente de nombreuses singularités qui peuvent être perçues par l'observateur extérieur, au premier regard, comme des paradoxes voire des contradictions : paradoxe de la tradition et de l'innovation, paradoxe de la centralisation associative et de la décentralisation corporative et paradoxe du modèle de masse et de la pensée élitiste. Ces paradoxes apparents renvoient à une histoire riche dont la stratification rend difficile une analyse unidimensionnelle.

Mouvement éparpillé en groupes d'obédience diverses (enfants de Salomon, Maître Soubise et Maître Jacques), fondamentalement hostiles les uns envers les autres (les altercations pouvant aller jusqu'à l'homicide, leitmotiv du compagnonnage durant le XIXe siècle), le compagnonnage se présente longtemps comme un groupe fortement dispersé. Chaque tradition fait vivre son Tour de France avec ses propres réseaux de haltes et chaque corps de métier possède une identité propre (rituelle notamment). La rénovation et l'unification des traditions et corps de métiers est réalisé sous l'impulsion d'un homme, dont la trajectoire est pourtant marginale au sein du mouvement, dans un contexte spécifique. En 1941, Jean Bernard fonde l'AOCDTF, réunissant au sein d'une même association (et non fédération) l'ensemble des corps de métiers du compagnonnage traditionnel. Projet profondément enraciné dans l'histoire de France, d'inspiration catholique, prêchant les valeurs du travail et du métier, l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir repose en partie sur une rhétorique chevaleresque que son fondateur résume dans l'expression « Élite ouvrière » (Bernard, 1982).

L'organisation de l'Association (loi 1901) entièrement formalisée par son fondateur repose sur un double principe de légitimité, à la manière - paradoxalement - des syndicats :

- Un principe corporatif : chaque corps de métier s'organise de façon relativement autonome : cayennes locales (lieux de débat et de décision des corps de métier au niveau local), chambres «régionales», élus envoyés au Siège pour représenter le corps de métier. Le métier constitue ainsi un axe de structuration historique du compagnonnage et un vecteur

identitaire puissant qui opère à tous les niveaux de l'association y compris au niveau décisionnel central².

- Un principe associatif : les réseaux de Maisons (anciennement les haltes) dirigés par des Prévôts sont regroupés en Provinces (le Provincial représente sa région auprès du Siège)... Au sommet de l'association, le Conseil (constitué de cinq Conseillers dont un Premier Conseiller) définit la politique-stratégie de l'organisation, en particulier tout ce qui concerne le noyau dur de son activité : le Tour de France des Compagnons du Devoir.

Sur la base de cette organisation initiale entièrement dédiée à l'organisation du traditionnel Tour de France, l'Association va évoluer assez rapidement si nous considérons le poids de la pensée élitiste et traditionaliste de son fondateur. Trois évolutions majeures sont à souligner :

- L'intégration de la formation continue au sein de l'AOCDTF.
- Le lancement des formations initiales en apprentissage (diplômes niveau V et niveau IV) pour tous les corps de métier représentés à l'AOCDTF.
- La création des Instituts des métiers, dont les activités se rapprochent d'un pôle de Recherche & Développement dédié à l'observation de l'évolution des métiers du compagnonnage.

Ces trois réformes bouleversent l'organisation de l'AOCDTF. La conception élitiste est mise à mal par la volonté d'accueillir dans le réseau des maisons compagnonniques jusqu'à 6000 apprentis en formation initiales (en 2011).

² Il existe indéniablement des phénomènes de « proximité » ou « solidarité » lié à l'appartenance à un corps de métier qui expliquent un certain nombre de recrutement de Compagnons à des postes-clés de l'AOCDTF aux niveaux central (équipe de direction, directions régionales) et locaux (formateurs dans les *maisons*).

Encadré 1 : les acteurs de l'AOCDTF

Les *itinérants* réalisent leur Tour de France, ils peuvent être aspirants ou reçus (définir). Ils voyagent de ville en ville et changent d'entreprise tous les 6 mois. Ils sont formés en alternance.

Les *prévôts* sont à la tête des maisons de compagnons qui regroupent les itinérants et les apprentis en formation initiale. Ils sont salariés de l'association.

Les *sédentaires* sont des compagnons reçus qui travaillent en entreprise. Ils ont cessé leur voyage et n'habitent plus dans les maisons de compagnons. Ils ont un rôle de conseil auprès des jeunes (itinérants et apprentis) qui les nomment généralement «les anciens».

Les *maîtres de stage* sont des formateurs professionnels encadrant une section d'apprentis (environ 20 apprentis par section), généralement compagnons reçus n'ayant pas encore quitté les maisons de compagnons. Ils sont salariés de l'association.

Les *stagiaires* sont des jeunes en attente d'Adoption. Ils vivent généralement dans les maisons de compagnons.

1.2 : Regards théoriques sur l'AOCDTF

Plusieurs cadres et niveaux d'analyse peuvent être mobilisés pour caractériser et comprendre les spécificités de cette organisation.

Sur le plan stratégique et, en particulier, dans sa relation à l'environnement, l'AOCDTF peut être assimilée à une institution au sens de l'approche néo-institutionnelle (Selznick, 1957 ; Meyer & Rowan, 1977). En effet, contrairement à la plupart des organisations qui ne doivent leur existence et leur survie qu'à la manière dont elles remplissent, par l'action collective, les buts qui leur sont assignés, celles qui s'institutionnalisent développent des spécificités qui les conduisent à exister et à survivre indépendamment des buts qu'elles servent, de leurs actions et de leurs résultats (Selznick, 1957, Selznick, 1969). La légitimité des organisations institutionnelles ne repose donc pas tant sur leur efficacité mais sur l'intégration d'éléments légitimés à l'extérieur (Di Maggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Reconnue d'utilité publique par l'Etat, l'AOCDTF jouit, à cet égard, d'une image très positive dans les représentations collectives et occupe une place particulière dans le paysage socio-culturel français (préservation du patrimoine, excellence des savoirs-faire, amour du métier...etc.).

Sur le plan organisationnel, l'AOCDTF présente un certain nombre de caractéristiques propres à la configuration « missionnaire » (Mintzberg, 1982). Les buts de mission – à savoir former des hommes de métiers et des Compagnons - y sont prédominants, ce qui n'interdit pas des formes de conflits entre les buts de mission et les buts de système, notamment à l'occasion de la formalisation de nouvelles orientations stratégiques. De plus, la coordination est principalement assurée par la standardisation des normes, les acteurs de l'organisation conditionnant leur engagement à une adhésion forte à un système de valeurs commun. Les analystes des normes ont donc un rôle de premier plan dans la distribution du pouvoir au sein de l'organisation, de même que le sommet stratégique. Autre trait organisationnel renvoyant à la configuration « missionnaire », le cœur de la mission de l'AOCDTF est centré sur la « conversion », une logique nécessaire afin de renouveler les effectifs de Compagnons. Cette « conversion » s'appuie sur des processus d'identification visant à favoriser l'intériorisation par les individus des normes, croyances, valeurs, comportements (...) propres à l'organisation compagnonnique. Néanmoins, il convient de nuancer ce diagnostic organisationnel (Romelaer, 2007) tant l'AOCDTF se présente comme un ensemble complexe. Un diagnostic approfondi révèle en effet des phénomènes d'hybridation de la configuration « missionnaire » : travail en groupes-projet au niveau du sommet stratégique (adhocratie de projets), forte indépendance des membres pilotés par les résultats au niveau des équipes de direction (structure basée sur les résultats). À ce titre, il semble pertinent de relever une fracture entre d'une part le siège (central) et les maisons (local) et, d'autre part, le monde des compagnons et le monde des « civils » (nous expliciterons cette notion ultérieurement).

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, l'AOCDTF correspond au modèle valoriel (Pichault, Nizet, 2000). Les cinq modèles – dérivés des configurations organisationnelles de Mintzberg (1982) - identifiés par Pichault et Nizet (2000) se différencient selon trois critères : le niveau de formalisation des pratiques de GRH (« c'est à dire la plus ou moins grande codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicités »), leur degré de flexibilité (« à savoir la facilité avec laquelle ces critères peuvent s'adapter à des circonstances diverses ou varier d'un individu à l'autre, dans un laps de temps suffisamment court ») et leur degré de centralisation/décentralisation (« le niveau d'implication du personnel dans l'élaboration et/ou la mise en œuvre des pratiques de GRH »).

Selon cette grille de lecture, le modèle valoriel est caractérisé par :

- une faible formalisation des pratiques de GRH ,
- une flexibilité élevée,
- une décentralisation conditionnelle.

1.3 : Questions de recherche et méthodologie

La mobilisation de cette grille de lecture pour appréhender la gestion des ressources humaines au sein de l'AOCDTF permet de saisir l'impact de la standardisation des normes (l'implication des membres étant subordonnée à l'adhésion à un système de croyances ou valeurs) sur les pratiques RH au sein de l'organisation.

Ce premier point justifie une analyse de la gestion des ressources humaines de l'AOCDTF à travers le prisme du modèle valoriel suivant trois questionnements :

- Quel est le niveau de centralisation de la fonction RH au sein de l'AOCDTF ?
- Quelles sont les normes ou valeurs auxquelles adhèrent les collaborateurs de l'AOCDTF ?
- En quoi les process RH (recrutement, intégration, rémunération...) correspondent-ils à l'idéal-type valoriel ?

La mobilisation de cette grille de lecture autorise également une réflexion sur la « volatilité » du modèle de GRH. L'absence de fonction RH structurée implique en effet des risques de dérive de la gestion valorielle des ressources humaines vers les autres modèles de GRH, en particulier le modèle arbitraire (où le sommet stratégique joue un rôle prépondérant) et le modèle individualisant (où jouent essentiellement la ligne hiérarchique et les opérateurs qualifiés). La question de la « volatilité » suggère une approche articulant gestion des Ressources Humaines d'une part et stratégie d'autre part dans la mesure où les orientations stratégiques ont un impact sur la GRH de l'organisation.

- Quels ont été les effets des changements stratégiques (approches long terme et court terme) sur la gestion des ressources humaines au sein de l'AOCDTF ?
- Ces changements renforcent-ils les phénomènes d'hybridation (valoriel/individualisant) du modèle de GRH de l'AOCDTF ?

Encadré 2 : La méthode et les données collectées.

Les résultats que nous présentons dans cette étude correspondent à une étude de cas (Yin, 1994) réalisée au sein de l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France. L'équipe de recherche a collecté les données durant 8 mois.

Les résultats de cette étude s'appuient sur quatre catégories de données :

- des entretiens individuels et des entretiens de groupe : 6 entretiens individuels (d'une durée moyenne de 2 heures) auprès des élus de l'association ont été réalisés ainsi que 9 entretiens de groupe (d'une durée moyenne de 3 heures) auprès d'apprentis en formation initiale (2 entretiens), de stagiaires (1 entretien), d'itinérants (2 entretiens), de formateurs (1 entretien) et de sédentaires (3 entretiens). L'ensemble de ces entretiens ont été retranscrits et codés au moyen d'un logiciel d'analyse des données qualitatives.
- des observations participantes : dans le cadre du projet de Grande École des Hommes de Métier en Compagnonnage (GEHMC), nous avons assisté à plusieurs réunions de l'équipe de direction et réunions d'élus dont le Conseil d'orientation.
- des documents internes : nous avons étudié différents documents internes communiqués par nos interlocuteurs (documents de travail, documents de présentation...)
- des documents externes : afin de mieux cerner les questions spécifiques au compagnonnage, nous avons consulté des ouvrages précisant les modalités de fonctionnement de l'Association, ses fondements philosophiques (ouvrages de Jean Bernard, fondateur de l'Association) ainsi que son histoire.

Dans un premier temps, nous verrons en quoi la gestion des ressources humaines de l'AOCDTF correspond au modèle valoriel ; nous identifierons les valeurs qui structurent l'engagement des membres de l'AOCDTF selon la logique du « don de soi » et nous passerons en revue les process RH (recrutement, rémunération, intégration) en soulignant leur adéquation avec le modèle valoriel.

Dans un second temps, nous analyserons l'impact du changement organisationnel, selon une perspective de long terme (effets du développement des formations initiales au sein de l'AOCDTF) et une perspective de court terme (effets liés au projet de Grande École des Hommes de Métier en Compagnonnage), sur les modalités de gestion des RH au sein de l'AOCDTF en mettant en perspective le phénomène d'hybridation du modèle valoriel (valoriel/individualisant).

2. La gestion des ressources humaines au sein de l'AOCDTF à travers le prisme du modèle de GRH valoriel

2.1. Le modèle valoriel de gestion des ressources humaines

La fonction Ressources Humaines y est donc envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de «don de soi»
(Pichault et Nizet, 2000)

Dans leur description du modèle valoriel, Pichault et Nizet (2000) précisent que la fonction RH y est peu formalisée, l'adhésion aux valeurs du groupe étant considérée par l'ensemble des acteurs comme le vecteur central de l'engagement. La conformité à ces valeurs structurantes du groupe, que l'on peut qualifier chez les Compagnons du Devoir de «valeurs communautaires», justifient des formes de «don de soi», variables en fonction des catégories de collaborateurs, et des pratiques de recrutement, intégration, formation (...) relativement singulières.

L'analyse des pratiques de GRH au sein de l'AOCDTF a permis de mettre en évidence la très forte décentralisation de la fonction RH, l'ensemble des processus de GRH (recrutement, formation, mobilité...) étant implicitement contrôlés par les acteurs de la communauté (itinérants et sédentaires, élus et salariés...). Il semble donc tout à fait pertinent de parler de fonction diffuse, partagée entre les différents acteurs de la communauté.

2.1.1. L'adhésion aux valeurs du compagnonnage : des valeurs anti-scolaires, ouvriéristes, élitistes et centrées sur le métier

L'engagement au sein de l'AOCDTF est lié à l'adhésion aux valeurs du compagnonnage ; la diffusion de ces valeurs à l'extérieur de l'organisation constituant la mission centrale des acteurs. En ce sens, les Compagnons du Devoir correspondent à une organisation missionnaire (Mintzberg, 1982) dont l'objectif est d'attirer des nouveaux membres et de les «convertir» (au sens de Mintzberg) aux valeurs et comportements proprement compagnonniques. À cet égard, le recours récurrent à la notion de «moule» dans le discours des différents acteurs de l'organisation nous paraît illustratif de ce processus de conversion à l'œuvre au sein de l'AOCDTF.

Les différents entretiens conduits auprès de Compagnons (toutes catégories d'acteurs confondus) ont permis de cerner de façon sommaire le contenu des croyances ou valeurs conduisant l'action au sein de l'AOCDTF.

Sur la base du discours des acteurs, 4 axes valoriels ont pu être identifiés :

- les valeurs anti-scolaires. Les Compagnons du Devoir proposent une voie alternative au parcours scolaire classique. Le Tour de France est considéré comme un moyen d'atteindre l'excellence en dehors de toute contrainte de parcours diplômant. Ainsi, il n'est pas rare qu'un compagnon soit reçu au terme de son Tour de France (8 ans à 10 ans de voyage) avec uniquement un diplôme de niveau V (CAP). Non seulement le compagnonnage autorise cette distanciation du système scolaire classique mais ses acteurs en font un vecteur identitaire (vis à vis de l'environnement externe) essentiel. Le discours des acteurs comporte d'ailleurs de nombreuses références à cette culture anti-scolaire : *J'ai commencé mon apprentissage en 2003 (...) Il (un compagnon maître de stage) m'avait dit : « Les compagnons, on est tout sauf une école et on le deviendra jamais »... ou plutôt « ... et on le sera jamais parce que notre force, c'est justement de ne pas en être une ». Et moi, j'y crois à ce qu'il avait dit, parce que... enfin, je me dis que la plus grande partie des jeunes qui sont sur le Tour de France, pourquoi ils sont venus ? C'est parce qu'ils avaient quitté ce lieu qui est l'école en fait. (un stagiaire)*
- des valeurs ouvrières. Les acteurs ont régulièrement exprimé au cours des entretiens une forte réserve à l'égard de l'élévation du niveau de formation du Tour de France (niveau de formation matérialisé par le diplôme) non seulement, en raison de la culture anti-scolaire mais également en raison de son corollaire, à savoir la croyance en la mission « ouvriériste » du mouvement compagnonnique. Il faut ici comprendre « ouvrier » en opposition avec « ingénieur » ou « manager » : *J'ai entendu un truc, ça m'a fait mal parce que je me suis dit : « Qu'est-ce qu'on vit, quoi ? » Il y a un prévôt qui a dit : « Oui, donc, si vous voulez que votre enfant soit dans la réussite professionnelle et que vous ne voulez pas qu'il reste simplement petit ouvrier... », enfin, j'en rajoute un peu, elle n'a pas dit « petit », elle a seulement dit : « ouvrier »... (un stagiaire)*
- des valeurs élitistes. Le compagnonnage - du point de vue des acteurs - correspond une élite. La mission de l'organisation ne consiste pas former massivement à l'excellence du savoir-faire. En ce sens, l'AOCDTF s'oppose au modèle de masse que constituerait, du point de vue des acteurs, le modèle scolaire classique : *C'est une forme d'élitisme. On considère qu'on appartient à une petite élite et que chaque personne en plus dilue l'élite. (un salarié)*

- des valeurs centrées sur le métier «manuel». Le référent métier est probablement le vecteur identitaire le plus sollicité et le plus légitime du point de vue des acteurs de l'AOCDTF. Il renvoie à des identités multiples au sein du mouvement compagnonnique, les identités « métier» étant matérialisées par les corps de métier, les cayennes (ou chambres «métier»), les élus métier... En dépit de la diversité des métiers représentés, un caractère semble essentiel du point de vue des acteurs : le métier «manuel», ici conçu en opposition avec « l'industrie », la fabrication en série, la parcellarisation et la standardisation des tâches... Le travailleur «manuel » est également opposé à l' « intellectuel» (bureau d'études, ingénieur...) : *Nous si on va pas en cours, on peut se faire remercier. Lui, s'il fait pas son cuivre, il va être remercié aussi par son métier. Moi, aujourd'hui, c'est mon métier qui m'intéresse, c'est pas Pythagore ou Thalès.* (un itinérant)

La diffusion de ces valeurs, via les processus d'identification en interne (destinés à favoriser l'intériorisation des valeurs et comportements légitimes) et les dispositifs de communication avec l'environnement extérieur (prospection dans les collèges, les forums des métiers...), constitue la mission centrale de l'AOCDTF. Ces valeurs anti-scolaires, ouvriéristes, élitistes et centrées sur le métier « manuel » constituent un point central pour comprendre la logique d'engagement des acteurs au sein de l'AOCDTF, logique dominée par le «don de soi».

2.1.2. Centralité de la notion de «don de soi» : du bénévolat au salariat « devoirant »

L'engagement des acteurs selon un mode du «don de soi» prend des formes différentes. Le «don de soi» semble ainsi tout à fait évident pour caractériser l'engagement des bénévoles, qu'il s'agisse des sédentaires ou des itinérants actifs au sein de la vie communautaire. La principale mission des bénévoles renvoie, en effet, à la « transmission », notion centrale dans le discours des acteurs de l'AOCDTF : transmission des savoir-faire via les situations de travail accompagné au sein de l'entreprise d'accueil ou de l'atelier («former un homme de métier») et transmission de l'identité de compagnon via la vie communautaire et corporative («former l'Homme»).

De plus, la vie en communauté favorise ce « don de soi », dans la mesure où les itinérants encadrent les jeunes apprentis résidants dans les maisons de compagnons, animent des cours du soir, diffusent les valeurs du compagnonnage lors des réunions communautaires, assurent la régulation quotidienne de la vie communautaire... Les sédentaires participent également aux réunions communautaires et à l'animation des cours du soir.

Une partie de ces activités bénévoles, destinées principalement à renforcer l'adhésion aux valeurs communautaires et à favoriser l'homogénéité du groupe, renvoient au système des «gâches». La «gâche» est une tâche utile pour le groupe choisie volontairement par un individu lors des réunions communautaires. Il peut s'agir par exemple de la «gâche des poubelles», la «gâche des loisirs», la «gâche de la vaisselle»... Le système des «gâches» a une fonction d'intégration forte, les individus n'adhérant pas volontairement à ce système étant susceptibles d'être mis à l'écart de la communauté au moyen de reproches plus ou moins informels. Il s'agit donc d'une forme de contrôle par les normes qui permet aux acteurs de l'organisation de vérifier l'adéquation des comportements de ses membres à ses propres valeurs.

Le système des gâches s'étend également aux salariés de l'Association. Ainsi le *prévôt* - directeur de la maison de compagnons et, très souvent, du CFA correspondant - bien que rémunéré pour ses activités, est également considéré comme un «gâcheur». Nous nommons les salariés «gâcheurs» (principalement les *prévôts* et les formateurs professionnels) salariés «devoirants» pour des raisons que nous expliciterons ultérieurement.

2.2. Focus sur les process de sélection, de recrutement, d'intégration et de rémunération

La centralité de la notion de «don de soi» ainsi que la prédominance de l'adhésion aux valeurs du compagnonnage dans l'engagement des acteurs ont des implications concrètes sur les process RH au sein de l'organisation compagnonnique, en particulier sur la sélection, l'intégration et la rémunération.

2.2.1. Un processus de recrutement réputationnel sur le mode de la cooptation

Le processus de recrutement dans les organisations à modèle valoriel n'est ni formalisé ni centralisé (du fait du caractère implicite de la fonction RH et de l'absence d'acteur dédié). Le recrutement obéit à une logique d'adhésion aux valeurs où les individus sont sélectionnés et recrutés selon l'impératif «d'endosser les valeurs communes» (Pichault et Nizet, 2000).

La sélection et le recrutement des salariés «devoirants» (*prévôts*, formateurs, responsables d'Instituts des métiers, directeurs régionaux) fonctionnent sur le mode la cooptation communautaire. Les critères implicites de cette cooptation sont la visibilité de

l'individu (est-il connu ?) et sa réputation (est-ce un bon Compagnon ?). Ce processus de sélection/recrutement est diffus puisqu'il fait appel à une forme de jugement communautaire implicitement formulé par l'ensemble des acteurs actifs dans la vie communautaire : *Les compagnons sédentaires imaginent eux aussi ceux qui pourraient être maîtres de stage, ceux qui pourraient être prévôts ceux qui pourraient être chargés de mission. Il y a une sélection oui. Oui c'est ça, une forme de cooptation (des salariés).*

Selon cette optique, le processus de sélection/recrutement par cooptation est essentiellement axé sur la conformité aux valeurs du compagnonnage et très marginalement sur les compétences.

2.2.2. Un processus d'intégration long dominé par l'adhésion aux valeurs communautaires

Les organisations missionnaires (Mintzberg, 1982) mettent l'accent sur l'intégration des entrants via des processus d'identification dont la fonction est de favoriser l'intériorisation des valeurs (ou croyances) propres à l'organisation.

L'intégration est le résultat d'un processus long et jalonné d'étapes sanctionnées par des rites très formalisés. Le parallèle avec les organisations religieuses semble ici très pertinent. Sans entrer dans le détail du parcours initiatique compagnonnique (ou Tour de France), nous pouvons brièvement résumer ce processus en 4 statuts :

- le *stagiaire* : le *stagiaire* est accueilli dans une maison de compagnons. Durant une période assez courte (environ 6 mois), il participe aux activités communautaires. Il est ensuite évalué par la communauté et son corps de métier. Il est adopté si son corps de métier estime qu'il est judicieux de le «présenter» à la communauté et si celle-ci valide la décision du corps de métier. Les critères centraux de l'accès à l'adoption concernent principalement l'adhésion aux valeurs qui est observable au travers de la participation aux activités communautaires (réputation et visibilité) et secondairement les compétences métier, évaluées de façon très informelle par le corps de métier.
- l'*aspirant* : une fois adopté, l'individu devient aspirant. Il débute son Tour de France (itinérant). L'état d'aspirant est borné par deux événements : le rite d'Adoption et le rite de Réception.
- le *compagnon reçu* : à l'issue de son «voyage» (dont la durée reste variable), l'aspirant est reçu par son corps de métier après avoir réalisé un travail de réception.

- le *sédentaire* : le *compagnon reçu* continue son parcours de Tour de France pendant 2 ou 3 ans avant de «se sédentariser». Concrètement, la plupart des *compagnons reçus* s'engagent dans des activités salariées (formateur professionnel ou *prévôt*).

Ce parcours rituel constitue un puissant vecteur d'identification, l'adhésion aux valeurs communautaires (toujours évaluée par la visibilité et la réputation) étant régulièrement vérifiée par les pairs à l'occasion des rites de passage (Adoption, Réception).

2.2.3. Les questions de la rémunération et du temps de travail peu pertinentes

Cette dimension est essentielle afin de comprendre pleinement la spécificité des organisations valorielles. L'engagement des acteurs, la mobilisation de valeurs propres à l'organisation et surtout la réalisation de la mission de l'institution impliquent un détachement des questions de rémunération et de temps de travail : *la rémunération est parfois inexistante ; sinon elle est généralement faible et son montant est dans bon nombre de cas identique pour tous* (Pichault et Nizet, 2000)

La rétribution matérielle est considérée comme secondaire au regard de la reconnaissance par les pairs de la communauté compagnonnique. Les bénévoles ne sont naturellement pas rémunérés. Quant aux salariés « devoirants » (*prévôts*, formateurs en particulier), leur rémunération est faible même si un certain nombre de périphériques de rémunération peuvent modifier cette égalité de traitement (voiture et logement de fonction pour les *prévôts*).

Enfin, le partage entre temps de travail et temps personnel est très flou, en particulier pour les *prévôts* (logés dans les maisons) et les formateurs (souvent itinérants et donc également résidants dans les maisons). Les témoignages que nous avons recueillis lors de cette étude tendent à mettre en évidence un temps totalement dédié à la mission (réunions communautaires et cours du soir...).

Ce processus de «dépouillement» (Pichault, Nizet, 2000) est accepté par les nouveaux collaborateurs « devoirants » en raison de l'adhésion aux valeurs communautaires mais également pour des motifs plus individuels liés à la gestion de la carrière et au développement des compétences personnelles : *Et puis ça faisait un peu son bout de chemin chez moi, à me dire « tiens et pourquoi pas prendre cette responsabilité ? » puisque j'envisageais de monter une entreprise.* (un *prévôt*)

L'ensemble des points développés dans cette première partie semble la pertinence du modèle valoriel pour décrire les pratiques de GRH de l'AOCDTF. Néanmoins, plusieurs éléments tendent à nuancer cette analyse. Tout d'abord, le fait qu'il existe au côté des bénévoles et des salariés « devoirants », une troisième catégorie de collaborateurs de l'AOCDTF : les salariés « civils ». En effet, ces salariés qui évoluent en dehors du parcours compagnonnique - on les nomme d'ailleurs en interne les «civils» - ont des attributions diverses : chargés de développement, chargés de mission, responsable régionaux de formation... Ils sont sélectionnés, recrutés, intégrés et formés selon des modalités qui renvoient à d'autres modèles de GRH, (modèle individualisant en particulier). Ensuite, le développement d'un salariat « devoirant » a profondément modifié le rapport à l'engagement communautaire. Désormais, il existe des formes embryonnaires de carrière intra-associative, la notion de promotion relativement étrangère au modèle valoriel devient ainsi de plus en plus légitime. Pour mieux comprendre la coexistence de logiques divergentes, un retour sur les décisions stratégiques de l'AOCDTF nous semble nécessaire afin notamment d'explicitier les conditions de l'émergence et du développement du salariat « devoirant » et du salariat « civil ».

3. Le modèle valoriel sous tension : question de la performance organisationnelle et hybridation du modèle

Le modèle valoriel est soumis à des tensions généralement liées à l'émergence au sein de l'organisation de questions d'efficacité, de rentabilité, de performance, questions généralement considérées par les acteurs engagés dans l'action quotidienne comme secondaires : *Cette volatilité est fréquemment liée à l'émergence de la question d'efficacité, qui finit par s'imposer comme élément clé de la survie organisationnelle (Pichault et Nizet, 2000)*

Par ailleurs, l'absence d'acteur et de politique RH dédiés est susceptible de faire dériver le modèle valoriel vers les autres modèles de GRH : *... pas d'acteur particulier dans la définition des PGRH : d'où sa très grande volatilité qui peut le faire dériver très aisément vers le modèle arbitraire (où comme nous le soulignerons plus loin le sommet stratégique joue un rôle déterminant), le modèle individualisant... (Pichault et Nizet, 2000)*

Ces tensions et dérives sont observables au sein de l'AOCDTF, le projet de Grande École des Hommes de Métier en Compagnonnage (GEHMC) cristallisant ces phénomènes.

3.1. L'émergence de la question de la performance au sein de l'AOCDTF : perspective «temps long»

3.1.1. La diversification de l'offre de formation au sein de l'AOCDTF : formations continues et initiales

Le Tour de France constitue le noyau dur de l'activité de l'AOCDTF ; il s'agit d'un dispositif très singulier de formation à travers lequel l'itinérant apprend son métier et intériorise les valeurs compagnonniques. Combinant mobilité géographique, diversité des expériences professionnelles, vie communautaire et formation, le Tour de France permet de sélectionner, de tester et d'intégrer les futurs membres du groupe. Il constitue donc un processus de mise en conformité des individus à un modèle comportemental spécifique, processus au cours duquel le niveau d'engagement est constamment vérifié.

Durant cette période de voyage à la durée variable (de 4 ans à 8 ans selon les parcours), l'itinérant se plie aux exigences du groupe en partageant son temps entre travail en entreprise (souvent avec d'autres compagnons) et la vie communautaire au sein des maisons.

Le Tour de France a longtemps constitué l'unique domaine d'activité de l'AOCDTF. Confrontés à une faible quantité de départ sur le Tour de France, les élus de l'Association ont développé d'autres offres de formation, dans un premier temps la formation continue et, dans un second temps, les formations initiales (CAP, BEP, Bac pro). Le développement de formations en apprentissage de niveau V et niveau IV a été initialement conçu comme un moyen de répondre au problème de recrutement des itinérants en accueillant au sein des maisons des jeunes susceptibles de partir sur le Tour de France une fois leur diplôme obtenu : *Et comme nous avions à ce moment-là des problèmes de recrutement pour le Tour de France, je dis aux Compagnons : « On fait venir des apprentis. C'est bien le diable si, parmi les cinq milles, on n'arrive pas à en sensibiliser au moins la moitié. Dès le début, donc, ça va faire deux mille cinq cents jeunes qui vont être déjà préparés, qui sauront ce que c'est le Compagnonnage, qui sauront ce que c'est qu'une maison de Compagnons et qui vont partir sur le Tour de France, et voilà. (un élu)*

La décision de diversifier l'activité de l'AOCDTF - afin d'endiguer la baisse des départs en Tour de France - renvoie à la question centrale de la survie de l'organisation, survie conditionnée, dans le cas présent, par le renouvellement des effectifs de compagnons.

Or, il apparaît non seulement, que la décision de développer en interne des formations initiales n'a pas eu les effets escomptés (augmenter le nombre de départs en Tour de France) mais plus encore, elle a eu des effets non prévus sur le fonctionnement de l'association. Effet le plus notable dans le cadre d'une réflexion RH, l'intégration de 5000 apprentis a inversé le rapport entre les salariés permanents et les bénévoles, ce qui implique une marginalisation de ces derniers au sein des maisons : *C'est-à-dire qu'il y a eu une période du Compagnonnage : quand on se limitait à accueillir des jeunes après le CAP, après, après l'apprentissage et à donner des cours du soir, on avait une participation de Compagnons bénévoles, notamment pour la formation, très importante. Avec le développement de l'apprentissage et la mise en place qu'ont nécessitée ces actions d'avoir des formateurs à temps plein, si vous voulez, les bénévoles sont venus de moins en moins, car pratiquement le formateur, bah, il fait presque tout, hein.* (un élu)

Ainsi, l'organisation, afin de répondre à des questions de survie organisationnelle, a profondément bouleversé son mode de gestion des ressources humaines passant d'un modèle centré sur les bénévoles à un modèle centré sur les salariés permanents.

3.1.2. L'émergence d'un salariat propre au compagnonnage

Les Compagnons du Devoir accueillent en 2011 environ 6000 apprentis, beaucoup étant logés dans les maisons. Afin d'intégrer, d'héberger et de former les jeunes en formation initiale, les élus ont dû créer une nouvelle catégorie d'acteurs - que nous avons qualifiés de salariés « devoirants » - en charge de la gestion des formations initiales aux niveaux local (*prévôts*), régional (Directeurs régionaux) et national (au sein des services de direction).

Ces nouveaux acteurs salariés sont souvent jeunes. Ils sont recrutés dès leur Réception comme *maître de stage* (formateur) ou *prévôt*. Bien que salariées, ces activités sont considérées comme des «gâches» (*gâche de formation, gâche de prévôt...*). Elles ont une durée théorique de trois années, ce qui implique un fort taux de turnover. Ces trois années remplacent les années de devoir durant lesquels le compagnon reçu continuait de voyager et de transmettre son savoir-faire au sein des maisons.

Ainsi le développement des formations initiales a eu un impact significatif sur la gestion des ressources humaines de l'AOCDTF avec l'émergence d'une nouvelle catégorie de

collaborateurs et la modification du parcours initiatique lui-même (disparition des « années de devoir » au profit de « gâches » salariées).

3.2. Le projet de Grande École des Hommes de Métier en Compagnonnage (GEHMC) : la performance organisationnelle contre les valeurs du compagnonnage ?

Le projet de GEHMC (2011) constitue également une réponse au problème du renouvellement des effectifs compagnons via le Tour de France. Les questions d'efficacité et de survie de l'organisation ont été régulièrement évoquées, selon des modalités diverses, au cours du processus de formalisation du projet.

3.2.1. Un nouveau rapport à l'environnement : renforcer la performance organisationnelle en diplômant le Tour de France

Le projet de GEHMC est né d'un triple constat formulé par les élus : une élévation générale du niveau de formation en alternance, un impératif diplômant pour occuper des postes à responsabilité dans les entreprises, une inadéquation entre les aspirations des jeunes et le mode de vie en communauté.

Ce triple constat est à l'origine de la définition par les élus de nouvelles orientations pour l'Association. Ces décisions stratégiques ont pour objectif premier de favoriser le renouvellement des effectifs compagnons en facilitant l'accès au Tour de France (adoption plus rapide, voyage raccourci, possibilité d'adopter des externes). De manière synthétique, il s'agit de diplômé le Tour de France (jusqu'à la Licence professionnelle), de recruter des candidats post-bacs et raccourcir la durée du Tour de France, de diminuer progressivement le nombre de jeunes en formation initiale de niveau V (CAP).

Ces orientations (synthétisées dans le projet de GEHMC) suggèrent un rapport plus étroit à l'environnement à travers la prise en compte d'évolutions sociétales conçues comme des contraintes auxquelles est soumise l'organisation. Les critères de performance quantitative sont formalisés de façon explicite : il s'agit de produire 1000 compagnons par an à partir de 2015. Pour mettre en œuvre cette politique, le Conseil et les élus s'appuient sur un réseau de 1400 salariés (la plupart salariés « devoirs ») répartis sur l'ensemble du territoire français.

3.2.2. Les valeurs de la communauté menacée : tensions autour du projet de GEHMC

Ce processus de changement rencontre de fortes résistances de la part d'une partie des acteurs de l'association. Le projet d'élévation du niveau de formation (le *Tour de France* comme parcours diplômant) est conçu par ces acteurs comme allant à l'encontre des valeurs du compagnonnage (école contre culture anti-scolaire, modèle de masse contre élitisme, ouvrier contre manager, manuel contre intellectuel).

Ces résistances sont principalement le fait des bénévoles, en particulier les sédentaires et les itinérants, réticents à accepter un modèle de Tour de France ne correspondant plus à leur expérience personnelle.

Plus généralement, le projet de GEHMC cristallise une ligne de fracture entre les salariés « devoirants » et les bénévoles : les premiers étant plus enclins à accorder de la légitimité au projet formulé par les élus que les seconds, réticents voire hostiles. Ces lignes de clivage interne traduisent l'existence de deux mondes au sein de la communauté des compagnons : d'une part les bénévoles et d'autre part les salariés « devoirants ». Il nous semble que ces tensions entre groupes peuvent être en partie expliquées par les dimensions organisationnelles et RH sous-jacentes : d'une part, la légitimité de la question de l'efficacité et de la survie organisationnelle et, d'autre part, la dérive du modèle de GRH valoriel vers des formes de GRH assimilables au modèle individualisant (Pichault et Nizet, 2000).

3.3. L'hybridation du modèle valoriel

3.3.1. La dérive vers le modèle individualisant ?

La dynamique de changement, selon la perspective de long terme (développement des formations initiales et du salariat « devoirant ») et une perspective de court terme (mise en avant des questions d'efficacité et de survie organisationnelle via le projet de GEHMC), en bouleversant le fonctionnement de l'organisation, a des effets sur les modalités de gestion des ressources humaines au sein de l'AOCDTF.

En premier lieu, la communauté des compagnons se scinde en deux groupes aux logiques d'engagement parfois antagonistes : les salariés « devoirants » et les bénévoles.

En second lieu, pour assurer l'ensemble de ses activités de formation, l'organisation a recruté des collaborateurs hors de la sphère compagnonnique (chargés de mission, responsables régionaux de formation, chargés de développement...) afin de palier le manque

de ressources en interne, ce manque de ressources étant renforcé par le fort taux de turnover structurel qu'implique le recours à des salariés « devoirants » (la durée de la *gâche de prévôt* est limitée à trois années). Ces salariés « civils » constituent un troisième groupe de collaborateurs et font l'objet d'un traitement spécifique (en terme de recrutement, intégration, formation, rémunération, communication). Ces collaborateurs « civils » n'ont pas intériorisé les valeurs et les comportements communautaires. Leur engagement durable suppose - plus qu'une adhésion aux valeurs du groupe - des formes de rétribution matérielles attractives et variables en fonction des résultats.

Leur recrutement échappe par nature au système réputationnel interne, la notion de compétence devenant centrale. Ces collaborateurs s'inscrivent dans une relation d'emploi plus personnalisée que les salariés « devoirants ».

La cohabitation de trois catégories de collaborateurs (salariés « civils », salariés « devoirants » et bénévoles) suppose une gestion des ressources humaines complexe reposant principalement sur un modèle valoriel mais aussi des formes marginales du modèle individualisant. Nous comprenons ici que les évolutions stratégiques de l'AOCDTF - « dictées » par des impératifs de survie organisationnelle - en l'absence de centralisation de la fonction RH ont eu pour corollaire un processus lent de transformation de la gestion des ressources humaines, vers une forme hybride entre modèle individualisant et modèle valoriel (Pichault et Nizet, 2000).

3.3.2. Focus sur le recrutement des individus en formation : le prévôt et le chargé de développement

Afin d'illustrer ce phénomène d'hybridation, nous souhaitons comparer deux acteurs dont l'une des missions centrale est le recrutement des publics de formation : les *prévôts* et les chargés de développement.

Ci-dessous un tableau synthétique mettant en évidence les principales différences entre ces deux acteurs :

	Chargés de développement	Prévôts
Recrutement	Marché externe	Marché interne
Critères de sélection	Compétences (critère central : connaissance du marché de l'emploi et de la formation)	Réputation et visibilité
Mission de recrutement	Recrutement en formation continue	Recrutement en formation initiale et en Tour de France (futurs compagnons)
Rémunération	Fixe + commission	Fixe, pas de rémunération variable
Modèle dominant de GRH	Modèle individualisant	Modèle valoriel

Tableau 1 : Pratiques de GRH comparées en fonction des acteurs

À partir de ce tableau comparatif, il est intéressant de constater la coexistence de deux modes de gestion des ressources humaines. Les salariés «devoirants» sont recrutés sur la base de critères communautaires (réputation et visibilité) alors que les chargés de développement sont sélectionnés sur la base de critères de compétence (connaissance du marché de l'emploi et de la formation, capacité à placer des jeunes en entreprise...) et de profils ciblés (souvent d'anciens employés dans des agences de travail temporaire).

Concernant la rémunération, le clivage valoriel/individualisant est saisissant : contrairement aux prévôts qui n'ont pas de part variable dans leur rémunération, les chargés de développement sont rémunérés en partie sur la base de leurs résultats (commission).

Discussion et conclusion

L'analyse des pratiques de GRH et de leur évolution au sein de l'AOCDTF a permis de mettre en exergue l'existence d'un modèle dominant en matière de GRH, le modèle valoriel, et l'émergence progressive d'un modèle alternatif, le modèle individualisant. Ce

faisant, cette co-existence de pratiques RH relevant de modèles différents amènent à quelques réflexions.

En premier lieu, il apparaît nécessaire d'interroger la pertinence d'une diversité des pratiques RH tout en soulignant ces effets manifestes et latents. Aussi, s'il semble compréhensible que l'organisation compagnonnique mette en œuvre des processus de recrutement et de formation différents en fonction des caractéristiques propres à chaque catégorie de salariés, encore faudrait-il que ces différences soient rapprochées des missions et des objectifs qui leur sont assignés dans le cadre de la tenue de leur poste. Ainsi dans la mesure où les *prévôts* assurent une mission de formation plus large qui touche non seulement à la formation au métier mais aussi et surtout à la transmission des valeurs compagnonniques, il apparaît légitime de privilégier un recrutement interne apte à garantir une intériorisation des normes comportementales, une identification à l'organisation et un engagement profond dans la démarche de transmission. Les modalités du processus de recrutement et la nature des critères de sélection semblent donc tout à fait pertinentes au regard des missions assurées par les *prévôts*.

En revanche, la différence opérée au niveau des pratiques de rémunération entre les deux catégories de salariés (« civils » et « devoirants ») invite à une réserve certaine. En effet, si l'on considère que l'application d'une part variable vient rémunérer une performance en rapport avec la réalisation d'objectifs spécifiques par les chargés de développement, ce mode particulier de rémunération paraît légitime. Mais s'il est avéré que cette différence de pratiques de rémunération soit liée de manière opportune à l'intériorisation par les *prévôts* d'une forme d'engagement selon le mode du « don de soi », il est alors légitime de soulever la question de l'équité de traitement et donc celle de la justice organisationnelle (REF). Sur le plan managérial, l'intériorisation des normes et valeurs institutionnelles peut vraisemblablement limiter, au moins à court terme, les risques d'inéquité perçue de la part de ces « salariés devoirants » (*prévôts*). Pour autant, l'organisation compagnonnique pourra difficilement faire l'économie d'une réflexion sur la capacité de certains salariés à accepter durablement des différences de traitement qui ne reposeraient pas sur une certaine légitimité fonctionnelle. De manière plus radicale, la loyauté aux valeurs institutionnelles peut tout à fait conduire à des attitudes de contestation de l'institution dans sa dimension strictement organisationnelle (remise en cause des processus RH, des principes qui les sous-tendent voire des membres qui ont autorité pour les décider).

Plus largement, ces considérations invitent l'AOCDTF à organiser la gestion de la diversité de ses ressources humaines à la manière, par exemple, des organisations non marchandes. C'est le cas notamment de certaines ONG ou encore de certaines entreprises d'insertion qui gèrent simultanément et de façon plus ou moins durable, des bénévoles, des salariés, des intérimaires, des tuteurs extérieurs, des personnels détachés dont le statut et les motivations répondent à des modalités radicalement différentes (Meyer, 2009 ; Meyer et Ohana, 2007 ; Platteau et Nyssens, 2004). Du point de vue théorique, ces mêmes considérations illustrent l'intérêt d'une réflexion sur les modalités de la GRH en milieu spécifique.

En second lieu, et dans la mesure où cette co-existence des pratiques RH n'est pas sans lien avec le projet stratégique de l'AOCDTF, elle appelle à des questionnements plus profonds sur l'évolution même de l'institution. En effet, comme il l'a été précisé précédemment, le projet de GEHMC est censé répondre à la question de l'efficacité de l'organisation dans une perspective de long terme notamment par la création d'un diplôme sanctionnant le parcours de formation du compagnon. Ce projet qui vise à favoriser le renouvellement des effectifs compagnons en facilitant l'accès au Tour de France semble ainsi fondamentalement répondre à un impératif de survie pour l'organisation. En effet, le fait que le Tour de France - tradition phare du compagnonnage et composante angulaire de l'identité compagnonnique – puisse être menacée par une baisse des effectifs au niveau des postulants (aspirants) constitue en soi une menace sérieuse pour la survie de l'organisation. Aussi, le recrutement de salariés « civils » pour promouvoir l'organisation et participer au recrutement des futurs compagnons semble tout à fait correspondre à une contrainte d'efficacité organisationnelle.

Cependant, cette question de l'efficacité paraît difficilement compatible avec les efforts d'une organisation institutionnalisée qui chercherait à se conformer à des règles définies extérieurement (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977), sauf à intégrer dans cette démarche d'efficacité des éléments valorisés par l'environnement institutionnel de l'AOCDTF. De ce point de vue, il apparaît que le recrutement de salariés « civils » extérieurs à la communauté des compagnons peut être perçu, par cet environnement, comme une altération des processus de transmission des valeurs et des savoir-faire. Si tel était le cas, l'intégration de ces salariés « civils » au sein de l'AOCDTF pourrait aller à l'encontre des attentes et besoins sociaux extérieurs à partir desquels l'institution tire toute sa légitimité et, paradoxalement, menacer sa survie. Cette situation paradoxale est loin de n'être

qu'hypothétique dans la mesure où les oppositions internes au projet de GEHMC sont vives et la remise en cause perçue des valeurs compagnonnique bien présente dans le discours des membres opposés au dit projet.

Dans une perspective différente, la coexistence salariés « devoirants » et salariés « civils » peut être vue comme le symptôme d'un découplage institutionnel (Meyer et Rowan, 1978). Le recours aux salariés civils pour assurer des missions de gestion viendrait alors correspondre à une activité cérémonielle valorisée par un ou plusieurs segments de l'environnement institutionnel (les entreprises, l'Etat ou encore la société civile) et pour lesquels il importerait que des salariés civils puisse faire partie de l'association compagnonnique. Les salariés « devoirants » incarneraient quant à eux l'activité technique qui assure la réalisation de la tâche et permet le fonctionnement de l'organisation. En d'autres termes, la différence des pratiques RH d'une catégorie de salariés à une autre (salariés « devoirants » versus salariés « civils ») traduirait la présence de modèle de GRH différents (*valoriel* versus *individualisant*) et ces derniers cristalliseraient l'arbitrage propre à tout organisation institutionnelle : efficacité interne versus légitimité externe.

Ces différents points de questionnements méritent bien sûr, d'être éprouvés et étayés par une investigation empirique plus approfondie au sein de l'AOCDTF. A l'évidence, certaines questions trouveront difficilement de réponses arrêtées car elles dépassent très largement la question des pratiques RH stricto sensu. Aussi, le fait que l'analyse des pratiques RH ait permis de faire émerger des questionnements de type stratégique témoigne de l'intérêt des démarches visant à explorer les pratiques RH au sein d'organisations relativement singulières.

Références :

Bensedrine J., Demil B. (1998), « L'approche néo- institutionnelle des organisations », in H. Laroche et J.P. Nioche (Dir.), *Repenser la stratégie, Fondements et perspectives*, Editions Vuibert, Série Vital Roux, pp. 85-110.

Bernard J. (1982), *Le Compagnonnage, Rencontre de la jeunesse et de la tradition*, Presses Universitaires de France.

Brillet F., Hulin A. (2009), « La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du Devoir », *Revue Management & Avenir*, n°25, p. 351-367.

- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., (2004), *Gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théorie*, 2^{ème} édition, Dunod.
- Commons J.R. (1931), « Institutional Economics », *American Economic Review*, Vol. 21, Issue 3, december, pp. 648-657.
- Fredy-Planchot A. (2007), « Reconnaître le tutorat en entreprise », *Revue Française de Gestion*, 175, 23-32.
- Hazzan A.-F., Payen-Appenzeler P. (1988), « Le compagnonnage, tradition vivante et novatrice », *Métiers d'art*, juillet.
- Hennequin E. (2007), *Le succès de carrière des ouvriers : mesure, antécédents et conséquences sur les attitudes et comportements au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, sous la direction du professeur Amadiou.
- Hulin A. (2008), « Les carrières des compagnons du Devoir : entre tradition et modernité », *cahier de recherche du CERMAT*, vol. 21, n°152.
- Icher F. (1999), *Les compagnonnages en France au XX siècle, Histoire, mémoire, représentations*, Jacques Grancher Editeur.
- Malloch H., Kleyman B., Angot J., Redman T., (2007), Les Compagnons du Devoir : a French Compagnonnage as a HRD system, *Personnel Review*, Volume 36, Number 4, pp. 603-622(20).
- Meyer, J.W. (1992), Conclusion: Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure, in Meyer, J.W. & Scott, W.R. (eds.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Newbury Park, London, New Delhi, 261-282.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1978), The structure of Educational Organizations, pp. 78-109, in Meyer et al., *Environments and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1980.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- Meyer M., Ohana M. (2007), « Les entreprises sociales dans un monde marchand : à la recherche d'un management efficace des hommes », *Management & Avenir*, n°11.
- Meyer M. (2009), « Innovation en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie », *Innovations*, De Boeck Université, 1, n°29.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal, Éd. D'organisation/Agence d'Arc.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'organisation, Paris.

- Moreau G. (2003), *Le monde apprenti*, La dispute.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Éditions du Seuil.
- Richards L. (2010), *Handling Qualitative Data. A Practical Guide*, Sage.
- Romelaer P. (2005), L'entretien de recherche, in *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F., De Boeck.
- Romelaer P. (2002), Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic, *Cahier de Recherche Crepa*, Numéro 76.
- Scott W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick P.K., (1957), *Leadership in administration*, Evanston, ill., Row, Peterson and Co.
- Selznick P.K., (1969), *Law, Society and Industrial Justice*, New Brunswick, Transaction Books.
- Van Maanen, J. (1983) "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research", in *Qualitative Methodology*, Van Maanen (ed.), Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp. 9-18.
- Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996
- Yin R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*, 2nd edition, London, Sage Publications.