

## COMPAGNONNAGE ET COMPÉTENCES

### Pourquoi ? Comment ?

#### En bref

Le compagnonnage est un mode d'apprentissage peu utilisé actuellement, que ce soit dans les entreprises privées ou les services publics. Il repose sur la réalisation d'activités professionnelles en présence d'un pair, qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire, en particulier par la démonstration. De plus, en permettant l'acquisition des règles et des valeurs de l'organisation, cette modalité facilite l'intégration des nouveaux arrivants. Mais le compagnonnage n'est pas toujours mis en œuvre de manière efficiente. Pour qu'il participe pleinement au développement des compétences des agents, il doit suivre un processus bien défini. De même que pour les autres modes d'apprentissage, le compagnonnage s'appuie sur une clarification des objectifs poursuivis et des rôles de chaque acteur concerné, ainsi que sur une implication forte de la hiérarchie.

La mise en œuvre de la professionnalisation des agents, visant la construction de leurs compétences, s'appuie sur diverses modalités de formation. Celles-ci se diversifient pour tenir compte des évolutions internes (culture, management, évolution des effectifs, ressources, besoins) et environnementales (nouvelles technologies, exigences accrues des usagers, ...).

Parmi les modalités mises en œuvre dans notre ministère figure le compagnonnage. Peu utilisée actuellement, cette modalité pourrait mériter un meilleur sort.

Les pratiques et les pistes d'intérêt du compagnonnage présentées ici ne sont certainement pas exhaustives. Elles résultent d'études documentaires et de quelques expériences menées dans différents services.

Ce document comporte quatre parties : la première présente les principales caractéristiques du compagnonnage historique, la deuxième fait l'état des lieux et analyse les pratiques au sein du METL, la troisième décrit la mise en œuvre de cette modalité en termes de processus, de points de vigilance, et la quatrième met en évidence ses points forts en matière d'intégration et de professionnalisation.

### I - Le compagnonnage traditionnel ou historique

Dès son origine, le compagnonnage historique s'appuie sur la valorisation du **métier**. Il est reconnu socialement, génère des codes, des valeurs et une culture forte. L'apprentissage était, et est toujours, vu comme un parcours initiatique pendant lequel les ingrédients de la compétence sont mis en œuvre au sein d'une démarche qui amène expérience et capitalisation des acquis.

Cette démarche vise principalement deux objectifs : assurer la **continuité** des métiers et la **qualification** des ouvriers. Mais elle est également un état d'esprit... « **il n'y a pas de science sans conscience** ».

Dans ce type de compagnonnage, l'employé est valorisé par l'obtention d'une qualification que doit prendre en compte son employeur, et ce dernier bénéficie d'une main-d'œuvre hautement qualifiée.

Dans le compagnonnage traditionnel :

- « La main réalise ce que conçoit l'esprit ». C'est « l'école de l'expérience et du trait », c'est-à-dire du savoir-faire et du savoir théorique. Ces ressources sont mobilisées par un entraînement au travers de mises en situations professionnelles. On retrouve là les ingrédients de la **construction de compétences**.
- Le dispositif prévoit une **rotation** dans le cadre d'un métier à faible éventail de compétences. Cette rotation dans des lieux et organismes différents implique des « maîtres » différents. Il en résulte une **grande diversité en matière d'expériences qui, capitalisées, confèrent aux apprentis la capacité de transférer leurs acquis** dans des situations de travail diversifiées.

- Les apprentis compagnons acceptent d'être **évalués** :

- à la fin de chaque période, sur des qualités morales et des résultats professionnels,
- à la fin du parcours, sur le « chef d'œuvre » qu'ils réalisent pour démontrer leur expertise.
- La notion d'appartenance à un groupe avec sa culture et ses valeurs est clairement définie. Ce cadre développe sens du devoir et solidarité.
- La motivation est un élément essentiel de l'engagement de l'apprenant. Elle est le fruit du sentiment sécuritaire d'appartenance à un groupe fort, structuré, d'une quête de professionnalisme et de sens. Elle est entretenue tout au long du parcours qui peut durer une dizaine d'années.

## II - La pratique du compagnonnage dans nos services

Cette partie propose une définition du compagnonnage tel qu'il est pratiqué au sein du METL, puis expose rapidement l'utilisation de cette modalité, et enfin compare le compagnonnage traditionnel à celui qui est mis en œuvre dans notre ministère en termes de différences et de similitudes.

### 1 - Proposition de définition

Définir le compagnonnage nécessite de le différencier du tutorat, ces deux modalités étant parfois assimilées.

Le compagnonnage est basé sur la réalisation d'activités professionnelles en présence d'un pair qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire à l'apprenant.

Dans notre contexte, le tutorat relève de l'ingénierie de la formation : il s'agit en effet de définir un parcours de professionnalisation qui tienne compte des besoins de l'apprenant et des moyens mobilisables. Parmi ceux-ci, le tuteur doit notamment repérer les compagnons appropriés, en fonction de la séquence pédagogique et des caractéristiques de l'apprenant.

Le tuteur a donc un rôle de conseil, de facilitateur proche de la maîtrise d'œuvre d'une ou de plusieurs séquences de formation, alors que le compagnon est assimilable au formateur, intervenant d'une seule séquence.

### 2 - État des lieux

Cette modalité pédagogique est mise en œuvre dans les formations :

- post-concours (contrôleur des TPE, chef d'équipe entretien, ...),
  - prise de poste (qualification des agents du réseau formation, ex : concevoir, mettre en œuvre, évaluer une formation et formation au conseil),
  - continues (animateurs prévention et sécurité, archivistes, ...),
  - liées à des mutations, départs à la retraite (CETE de Lyon),
- et dans des actions de suivi de formation (cf. évaluation de la Maîtrise d'Ouvrage Locale).

**Le compagnonnage se retrouve donc dans tous les domaines de la formation du METL** mais il représente, si on ne tient pas compte des formations post-concours, peu d'actions.

Toutefois, il semble que cette pratique se développe comme le montre l'échantillon suivant des réalisations menées dans notre ministère :

- Chartes du compagnonnage des DDE du Morbihan et du Finistère.
- Transfert de compétences et autonomie au CETE de Lyon.
- Convention de compagnonnage à la DDE de Saône et Loire.
- Livret du compagnonnage en viabilité hivernale à la DDE 05.
- Passage de relais à la DDE 44.

### 3 - Similitudes et différences avec le compagnonnage traditionnel

#### ■ Les similitudes

- Le compagnon a la charge d'un seul apprenant qui occupe un poste similaire dans la même organisation. Le rôle du compagnon est de permettre l'acquisition de savoirs d'expertise et comportementaux.
- Le compagnon est, dans les pratiques observées au sein du ministère, un pair de l'apprenant. Ces relations d'appartenance facilitent l'implication du premier et la motivation du second.
- Le compagnonnage permet à l'apprenant de mesurer les exigences de qualité, de performance, les contraintes, les règles.... L'interprétation des valeurs, de la culture, la confrontation aux stratégies des différents acteurs, l'apprentissage du langage, amènent l'agent à se construire son **identité professionnelle** et sa propre représentation de son environnement de travail.
- L'immersion dans le milieu professionnel développe ses capacités d'**autonomie**, la prise de conscience de sa **responsabilité**, au sein d'une chaîne d'acteurs, dans la réalisation des objectifs de l'unité.

#### ■ Les différences

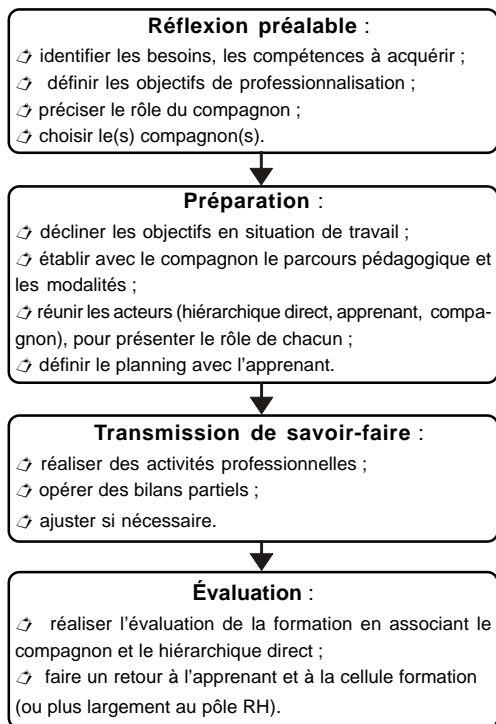
- Le compagnonnage historique comporte l'intégration à un groupe dont les valeurs, la culture vont au-delà du métier. On est compagnon et on se reconnaît en tant que tel, y compris en dehors du milieu professionnel.
- Il n'y a pas au METL de cycle de compagnonnage visant à consolider les compétences sur un même poste. Il peut y avoir plusieurs séquences, mais il s'agit alors d'un dispositif qui vise des domaines différents. À l'issue d'un apprentissage basé sur cette modalité, l'apprenant sera qualifié mais un suivi de formation sera indispensable pour lui permettre de construire les compétences attendues.
- Cette modalité ne fait qu'exceptionnellement l'objet d'une évaluation. Elle est quelquefois réalisée par les tuteurs dans le cadre de formations post-concours, mais les pratiques constatées interrogent sur la finalité, l'objet, l'utilité et le référentiel.
- L'évaluation de la MOL a montré les difficultés des responsables hiérarchiques à s'impliquer dans la formation.
- Cette formation de proximité peut ou non être formalisée, ce qui n'était pas possible historiquement. 30 % à 50 % de la formation continue s'opère en entreprise par l'intermédiaire de pairs, de collègues, de l'encadrement (source CEGOS) en dehors du système formation.

## III - La mise en oeuvre du compagnonnage

### 1 - Le processus de mise oeuvre

Bien que, de prime abord, le compagnonnage paraisse facile à mettre en oeuvre, il repose sur un processus qui, non respecté, ne permettra pas l'atteinte des résultats attendus.

Cette modalité repose sur quatre grandes phases :



Ce processus met en évidence l'importance des phases préalables à la partie transmission. En particulier, le choix du compagnon est déterminant : cet acteur doit être un professionnel reconnu par ses pairs et sa hiérarchie ; il possède les aptitudes relationnelles requises et il a de l'appétence pour la formation. En effet, le compagnon cède ses savoirs, souvent perçus comme une source de pouvoir, il pourrait alors craindre de créer un concurrent potentiel.

### 2 - Quelques points de vigilance

#### ■ L'ingénierie de formation

Dans les dispositifs de formation complexes, le compagnon, qui est un acteur généralement méconnu de la maîtrise d'oeuvre de formation, n'est pas toujours informé des objectifs de la séquence d'apprentissage. L'apprenant a de grandes difficultés à articuler les acquis du terrain aux cours théoriques « présentiels ». Il s'ensuit une perte de sens qui ne peut que démotiver.

Ce possible déficit d'encadrement peut également amener le compagnon à transmettre des pratiques

dépassées voire inappropriées : « Sans remettre en cause le principe du compagnonnage qui a fait ses preuves sous réserve des disponibilités du maître de stage, ce dispositif a tendance à reproduire les stéréotypes, les pratiques anciennes en ne privilégiant pas suffisamment les nouveaux métiers, les nouvelles exigences de qualité ... » cet extrait du rapport Lannuzel<sup>1</sup> va dans le même sens que notre analyse et montre que cette modalité ne peut être l'affaire du seul compagnon.

#### ■ L'ingénierie pédagogique

Dans le cadre de la mise en oeuvre de cette modalité, la déclinaison en objectifs de formation et pédagogiques doit être précise. Or, elle n'est souvent réalisée qu'en partie, voire pas du tout. Sans explications, sans accompagnement, elle n'aurait qu'un intérêt limité pour les deux acteurs.

#### ■ L'évaluation

Le compagnonnage doit être évalué, car cette modalité est une véritable formation. L'évaluation permet de vérifier l'atteinte des résultats et souligne l'importance de cette modalité d'apprentissage.

#### ■ L'implication de la hiérarchie directe

Comme toutes les autres modalités, le compagnonnage nécessite de développer et d'entretenir la **motivation de l'apprenant**. Ce rôle est dévolu dans la majorité des cas au seul compagnon. La hiérarchie doit jouer à ce niveau son rôle de manager qui facilite en accordant les moyens et incite en valorisant l'acte de formation. La réussite d'une formation par compagnonnage est liée à l'importance que lui accordent les hiérarchiques directs.

#### ■ La prise en compte de cette modalité au niveau de la direction

**L'adhésion du compagnon** ne se décrète pas. Le niveau politique doit reconnaître l'importance de cet acteur ainsi que l'intérêt de cette modalité au sein de la sphère formation.

#### ■ La reconnaissance des compagnons

Le positionnement des compagnons qui, d'une part, ne sont pas assimilés à des formateurs (pas de « formations » prévues pour eux et pas de réelle prise en compte) et qui, d'autre part, sont méconnus de la MOL dans le cas de dispositifs complexes, montre le peu de cas qui est fait de leur **volontaire** contribution.

Mettre en oeuvre, et réussir en termes de qualité, une formation basée sur le compagnonnage suppose donc autant d'implication, de moyens et de vigilance que pour toute autre modalité.

<sup>1</sup> Rapport sur la réforme statutaire du corps des contrôleurs des TPE – octobre 2001 - Réalisé par un groupe de travail présidé par l'Ingénieur Général des Ponts et Chaussées Jean-Michel Lannuzel.

## IV - Les points forts du compagnonnage

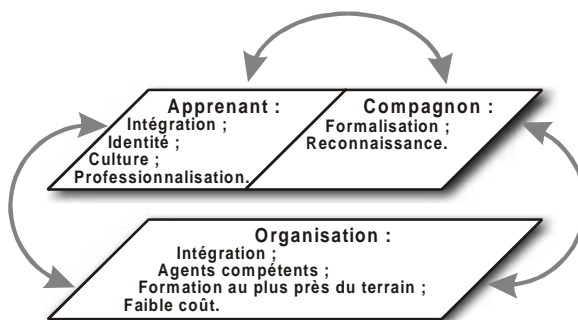
Le compagnonnage n'est pas seulement une relation entre individus et doit, nous l'avons vu, faire l'objet d'un dessin, d'une réflexion préalable afin d'en définir les finalités et de prendre en compte les points de vigilance.

Ces indispensables précautions étant prises, il est alors possible de tirer tous les avantages de cette modalité :

- **L'acquisition de savoirs et/ou de savoir-faire issus de l'expérience** du terrain est plus rapide que dans le cas d'un apprentissage par « tâtonnement ».
- La mise en pratique de ces ressources en situation professionnelle est déjà un premier pas vers la **construction des compétences**. Cette modalité présente donc un intérêt évident dans la professionnalisation de chacun. Elle peut être mise en œuvre dans le cadre d'une gestion des compétences.
- La construction de l'**identité professionnelle** de l'apprenant favorise son **intégration** au sein d'une culture identitaire qui dispose de ses référents, de ses normes. L'apprenant réalise ses tâches en tenant compte des **valeurs de son « monde »** d'appartenance.

Celles-ci constitueront son système de référence.

- Les **compétences collectives** émergent d'échanges sur le travail. Pouvoir confronter les représentations d'autres agents à sa vision personnelle donne du sens aux tâches réalisées.
- L'organisation, l'apprenant et le compagnon sont tous trois bénéficiaires :



## V - Conclusion :

La diversité des expériences menées montre que le compagnonnage peut s'appliquer à des domaines et des situations très diversifiés. Son intérêt est évident lorsque les activités professionnelles sont surtout basées sur des savoir-faire. Ces « tours de main » sont acquis par l'expérience et sa capitalisation.

Comme toutes les autres formes d'apprentissage, le compagnonnage doit être mis en perspective avec les finalités attendues et être utilisé avec pertinence au regard des contextes locaux. Il ne peut être réduit à un face à face informel qui ne peut que conduire à une transmission figée, sans lien avec

les évolutions de l'environnement. Cette modalité doit donc être cadrée et encadrée.

Dans un contexte où des enjeux considérables découlent des départs massifs d'agents à la retraite (ce qui renvoie, d'une part, à l'urgence des démarches de capitalisation des savoir-faire et, d'autre part, aux formations prise de poste liées aux recrutements), l'intérêt de cette modalité sur le plan de la professionnalisation des agents et, plus largement, en termes de GPEC, donne à penser que le compagnonnage pourrait bénéficier d'un regain d'intérêt et se développer dans les années à venir.

■ **Michel Denjean- CEDIP**

(michel.denjean@equipement.gouv.fr)

### Documents complémentaires :

Michel Denjean et Marcel Ranvier « **A propos du compagnonnage** » - Article En lignes N°15.

Fabienne Ellul « **Quelques clés d'entrée pour manager le tutorat** » - Fiche technique En lignes n° 9.

Fabienne Ellul « **L'organisation apprenante** » - Fiche technique En lignes n° 16.

Georges Armenoult et Gilles Aymar « **Intégrer un nouvel arrivant dans une équipe** » - Fiche technique En lignes n° 20.

### Bibliographie pour aller plus loin :

Philippe Bernoux (1985) « **La sociologie des entreprises** » Seuil.

Philippe Bernoux (1996) « **Les nouvelles approches sociologiques des organisations** » Seuil.

Michel Crozier et Ehrard Friedberg (1977) « **L'acteur et le système** » Seuil.

Renaud Sainsaulieu « **Sociologie de l'entreprise** » (1997) Organisation, culture et développement 2ème édition. Presse des Sciences Politiques – Dalloz.

Bernard De Castéra (1988) « **Le compagnonnage** » Que sais-je ?

Annie Guédez (1994) « **Compagnonnage et apprentissage** » Sociologie d'aujourd'hui. « **Apprentissages et évaluations** » Éducation permanente N° 143.