

Préface

L'inclusion chez les Compagnons du Devoir et du Tour de France, une expérience singulière entre recherche et pratique

Bruno Thys-Helbert

Compagnon couvreur et conseiller
au secrétariat de l'AOCDTF

Depuis sa création il y a un peu plus de 80 ans, l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France (AOCDTF) a pour mission principale d'offrir à la jeunesse un moyen de s'accomplir dans et par le métier, dans un esprit d'ouverture et de partage. Bien que ses membres considèrent que cette jeunesse inclut tous les jeunes sans distinction, force est de constater que l'image renvoyée reste élitiste et, par conséquent, n'attire pas naturellement tous les jeunes. Le modèle est-il si inclusif qu'on le pense ? Si oui, pourquoi tant de jeunes pensent-ils que ce n'est pas fait pour eux ?

Nombreux sont les Compagnons du Devoir, comme moi, qui défendent et croient en ce parcours de formation atypique. Il consiste à apprendre un métier tout en voyageant et à apprendre à vivre ensemble grâce au principe de vie en communauté, sans prétendre qu'il faille être d'un certain niveau pour se lancer dans l'aventure.

Pour ma part, j'ai commencé ma formation chez les Compagnons du Devoir en 1990 après une troisième au collège pour apprendre le métier de couvreur. Je n'imaginai pas, à ce moment-là, que la vie m'offrirait autant d'opportunités et que j'aurais le luxe de choisir celles qui me plaisaient le plus. Dès le départ et tout au long de mon voyage, la communauté, puis les suivantes, m'ont obligé à me questionner sur mes positions et sur ma manière de jouer un rôle, d'abord au niveau de la maison qui m'accueillait, puis au niveau de l'association, et enfin, plus largement, dans la société.

Parmi ces opportunités, j'ai pu diriger pendant quatre ans (2018-2022) le service Accueil & Accompagnement de l'AOCDF. C'est en 2019, alors que je réfléchissais à l'accueil chez les Compagnons du Devoir et à son processus au moment de l'inscription des jeunes, qu'à la suite d'un appel à projet initié par l'État, nous nous sommes lancés dans les travaux du projet « 100 % inclusion ». Conscients que nous ne pouvions être totalement objectifs sans le regard d'une personne extérieure sur nos pratiques, nous avons décidé, dès l'écriture du cahier des charges, de nous entourer d'un ou d'une doctorante pour nous accompagner dans l'analyse de la mise en œuvre de cette expérimentation. C'est alors qu'en découvrant Lauryane Tassigny, nous avons très rapidement compris qu'elle ne serait pas simplement celle qui analyserait, mais bien plus. Avec toute sa simplicité, elle a apporté de la méthode, des propositions de modélisation et de mutualisation pour un futur déploiement des pratiques d'accueil inclusives.

Ce livre est sans doute l'aboutissement de cette expérience incroyable, certainement pas une fin, mais plutôt un moyen de prendre du recul sur tout ce qui a été tenté et fait pendant cette période avant de décider de la suite.

L'expérience est incroyable à plusieurs égards. D'abord, elle révèle l'écart entre ce que nous pensions bien faire pour ne surtout pas fermer la porte à certains jeunes et ce qu'il faut faire pour que ces jeunes poussent réellement la porte des Compagnons du Devoir. Nous pensions naïvement que, parce que « seule » la motivation compte pour

s'inscrire chez les Compagnons, notre mission d'éducation et de formation de la jeunesse était remplie par ce niveau d'ouverture. Or, accomplir cette mission complètement nécessite de nous assurer que tous ceux et toutes celles pour qui cette formation représente une réponse potentielle y aient accès, autrement dit, se sentent libres, capables et légitimes d'y participer.

Enfin, cette expérience est incroyable parce qu'elle a déjà transformé la vie de plusieurs jeunes, pour beaucoup issus de quartiers prioritaires de la ville, pour qui nous ne mesurons pas à quel point l'AOCDTF peut jouer un rôle déterminant.

Lauryane Tassigny traite dans cet ouvrage de toute la complexité du sujet de l'inclusion dans ce monde du compagnonnage empreint de traditions et d'habitudes. Elle le fait d'une façon si claire qu'il nous devient possible d'entamer une transformation douce de notre environnement interne et de nos pratiques. Nous pouvons nous réjouir d'avoir bénéficié de son expérience évidente en la matière, mais surtout de son approche naturellement très ouverte. Il n'est pas donné à tout le monde d'être toujours compris par l'ensemble du groupe, notamment lorsque l'on considère qu'une partie importante des échanges s'appuie sur des sciences sociales universitaires et que nous sommes pour la plupart issus de formations professionnelles manuelles.

Ce livre est destiné à tous ceux qui œuvrent dans un système éducatif et qui voudraient, dans le but d'être plus en phase avec la raison d'être de leur organisme, servir un public plus large, en tous cas différent de celui déjà accueilli. Il aborde toute la difficulté à décortiquer ses pratiques les plus ancrées pour les remettre en cause et réinventer une approche adaptée sans s'éloigner de l'esprit d'origine de la structure, voire s'en rapprocher.

Il a le mérite de partager ce qui pourrait sembler intime ou réservé aux initiés de l'AOCDTF pour alimenter tous les travaux qui voudraient s'en emparer. Il sera sans aucun doute un appui considérable à l'AOCDTF dans la poursuite de son changement. Il nous rappelle une réalité dont nous sommes tous responsables, mais contre laquelle nous pouvons tous jouer un rôle.

Ce travail est une étape. D'abord pour l'AOCDTF, en réaffirmant avec force ce refus de réussir facilement, en s'obligeant à toujours plus d'ouverture, parce que nous pensons sincèrement que ce parcours est une réponse impactante pour un grand nombre de jeunes

qui ne s'identifient pas *a priori* à notre modèle. Ensuite, parce que cette expérimentation nous a prouvé que ce qui semblait incompatible devient un projet tout à fait intéressant et rendrait la mission des Compagnons du Devoir encore plus utile pour la société. La nature parfois très technique de l'ouvrage peut nous faire croire que tout cela n'est que théorique, mais il s'agit bien d'une expérimentation de terrain, auprès de jeunes extraordinaires, qui ont su nous prouver les uns après les autres que nous avons tout intérêt à faire un bout de voyage ensemble.

Introduction

Il y a quelques mois, Yanis, 19 ans, poussait pour la première fois la porte des Compagnons du Devoir, organisation qui restait pour lui un mystère : « *Les Compagnons ça fait un peu secte non ?* » Il n'avait jamais entendu parler des Compagnons avant que son conseiller de mission locale ne lui parle du programme « 100 % inclusion », programme de découverte des métiers et de préparation à l'entrée en apprentissage, et ne lui dise : « *Tente, tu verras, c'est différent.* » Différent en effet, et Yanis ne savait pas encore à quel point. Après des années d'errance scolaire et de petits boulots alimentaires, il s'attendait à un programme de formation parmi tant d'autres. Mais, après plusieurs mois passés dans le programme, avec des hauts et des bas, ce qu'il trouvait chez les Compagnons allait bien au-delà de ses attentes : un cadre, un métier, de l'exigence, mais surtout une communauté prête à l'accueillir.

L'histoire de Yanis est aussi celle de nombreuses et nombreux jeunes issus du programme « 100 % inclusion », une initiative expérimentale lancée en 2020 par les Compagnons du Devoir et du Tour de France dans quatre régions pour répondre à un double défi : accompagner des jeunes en situation de décrochage vers un avenir professionnel, tout en interrogeant leur propre modèle d'inclusion. En effet, si l'inclusion semble être une évidence dans les valeurs et les discours compagnonniques, et nous verrons pourquoi, elle n'est jamais acquise d'emblée et nécessite, ainsi, une expérimentation et une construction, et là aussi, nous verrons de quelle manière.

Cet ouvrage de recherche est le fruit d'une immersion unique à la croisée de la recherche et de la pratique. Construit à partir de notre tra-

vail de thèse, il présente et dépasse, sur un nouveau format original, les principaux enseignements issus de notre travail doctoral « Panser la rupture : Quelle(s) trajectoire(s) de socialisation(s) des jeunes en décrochage scolaire ? – Une étude de cas unique et longitudinale au sein des Compagnons du Devoir et du Tour de France » soutenu le 10 décembre 2024, sous la direction du Professeur Serge Perrot, à l'Université Paris-Dauphine-PSL. Mais que le lecteur ne s'y trompe pas, cet ouvrage n'est pas une synthèse de thèse, il s'agit d'un produit à part entière, mobilisant un nouveau cadre théorique, des données nouvelles et une analyse renouvelée par le temps et la maturation qu'il permet.

Cette recherche s'ancre dans la littérature académique de l'inclusion, notion ayant émergé à la fin des années 2010, pouvant être définie comme « la perception qu'a un employé d'être un membre estimé d'un groupe de travail par l'expérience d'un traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et d'unicité » (Shore *et al.*, 2011, p. 1265). Le modèle de Shore *et al.* (2011) propose que les individus cherchent à satisfaire simultanément ces deux besoins et que le sentiment d'inclusion émerge d'un équilibre harmonieux entre unicité et appartenance. L'inclusion est manifeste lorsque « l'individu est traité comme un initié et est autorisé et encouragé à conserver son caractère unique au sein de son groupe de travail » (Shore *et al.*, 2011, p. 1266).

Le concept d'inclusion se distingue des notions d'intégration, de non-discrimination et de diversité (Coullaré et Coron, 2025). Dès les années 2000, Roberson (2006) souligne que la diversité repose sur une approche descriptive, mettant en avant les différences (en particulier démographiques) entre les membres d'un groupe là où l'inclusion renvoie à une démarche d'« indifférenciation aux différences » (Buchter, 2019, p. 171-231).

La recherche sur l'inclusion connaît un développement récent (Roberson, 2019) et croissant, comme le souligne Randel (2025), avec plus d'une centaine d'articles depuis la revue de la littérature proposée par Shore *et al.* (2018). Ces derniers considèrent l'inclusion comme étant multi-facettes et établissent un modèle théorique d'organisation inclusive qu'ils définissent comme étant « une organisation dans laquelle les pratiques et processus d'inclusion sont constamment démontrés à tous les niveaux de l'organisation et se manifestent dans tous les aspects de l'inclusion » (traduction de l'auteurice, p. 185). Ces différents aspects de l'inclusion sont les suivants : l'inclusion au

groupe de travail, qui fait référence à l'expérience vécue par l'individu au sein du groupe, le leadership inclusif désignant « un ensemble de comportements de leader visant à faciliter le sentiment d'appartenance des membres du groupe et à conserver leur sentiment d'individualité (unicité) tout en contribuant aux processus et aux résultats du groupe » (Randel *et al.*, 2018, p. 191), l'inclusion organisationnelle perçue, désignant les perceptions individuelles de l'inclusion (Avery *et al.*, 2008), les pratiques organisationnelles d'inclusion telles que la lutte contre les discriminations, le parrainage, l'accès aux informations, etc. (Offerman et Basford, 2014) et enfin le climat inclusif dans lequel les règles du jeu sont équitables (Nishii et Rich, 2014).

Plusieurs limites peuvent être adressées aux travaux sur l'inclusion. Premièrement, bien que certaines pratiques soient associées à ces différentes composantes, Randel (2025) appelle à clarifier davantage les pratiques qui leur sont propres. Deuxièmement, il convient de noter que le rôle des différents acteurs de l'inclusion, notamment celui des membres du groupe, reste sous étudié par rapport au rôle des « leaders » (Ellemers et Jetten, 2013 ; Tassigny *et al.*, 2024). Or, les membres du groupe occupent une place centrale dans la définition de l'inclusion au travers de la réponse au besoin d'appartenance. Enfin, la littérature académique identifie des résultats permettant d'évaluer l'inclusion, tant au niveau de l'individu que du groupe, avec des critères tels que l'implication dans le processus de décision (Nishii, 2013), la performance (Jansen *et al.*, 2014 ; Chen et Tang, 2018), la satisfaction au travail (Brimhall *et al.*, 2014) ou l'engagement (Hwang et Hopkins, 2015). Cependant, elle ne définit pas clairement la notion de réussite ou d'échec de l'inclusion et les facteurs y étant associés.

Dans ce contexte et à partir de ces limites, nous nous demandons : **Quelles sont les pratiques mobilisées par les Compagnons du Devoir pour inclure les jeunes en situation de décrochage scolaire et social, et quels facteurs influencent la réussite ou l'échec de cette inclusion ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons pu mobiliser une méthodologie qualitative longitudinale (Paillé et Mucchielli, 2016) en nous appuyant sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs de l'inclusion (référénts régionaux, formateurs, entreprises, etc.) et des jeunes bénéficiaires du programme « 100 % inclusion ». Au total, nous avons mené 99 entretiens exploitables pour répondre à notre problématique. Des phases d'observation lors des étapes du programme ont pu être conduites en complément des entretiens. De

plus, bien que nous souhaitions initialement conserver une certaine posture détachée du terrain, nous avons été amenés à faire de la recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003) à plusieurs reprises, lors du questionnement de l'évolution des pratiques à mobiliser face aux difficultés de mise en œuvre du projet d'inclusion et lors de la réflexion sur la pérennisation de l'inclusion chez les Compagnons du Devoir.

Notre analyse a été majoritairement abductive (Dumez, 2012), avec une exception pour nos résultats sur les facteurs de réussite et d'échec de l'inclusion mobilisant une approche inductive (Thomas, 2006). Nous avons adopté une méthodologie analytique de contenu avec une approche de codage thématique (Bardin, 2013) qui repose sur le découpage, l'agrégation et le dénombrement des données. Nous détaillerons les méthodologies d'analyse et de codage utilisées pour chacun de nos résultats.

Cet ouvrage s'ouvre, dans une première partie, sur la présentation de l'organisation des Compagnons du Devoir et du Tour de France, en précisant leur histoire, la place accordée à l'inclusion ainsi que le programme mis en œuvre initialement dans le cadre du projet « 100 % inclusion », et poursuivi à travers « L'apprentissage dès demain ».

La deuxième partie s'attache à identifier les pratiques et méthodes d'accompagnement mobilisées par les acteurs des Compagnons du Devoir en vue d'inclure les jeunes en situation de décrochage scolaire et social. Nous aborderons notamment les pratiques favorisant l'instauration d'un climat inclusif, l'identification des besoins, la mise en œuvre des réponses adaptées ainsi que les modalités d'évaluation.

Enfin, la troisième partie vise à définir les contours de la réussite et de l'échec de l'inclusion, tout en adoptant un regard réflexif sur les facteurs de succès et les déterminants pouvant conduire à un « échec » éventuel.

Ce travail apporte une contribution significative au champ académique en identifiant les pratiques concrètes mises en œuvre, au niveau du groupe, pour favoriser l'inclusion des publics en situation de décrochage. Il propose également une clarification des notions de réussite et d'échec de l'inclusion, tout en mettant en évidence les facteurs qui les conditionnent.

Au-delà de l'apport scientifique, cet ouvrage s'adresse également aux professionnels et aux managers en leur offrant des clés de compréhension sur les démarches adoptées par les organisations inclusives. Il attire enfin l'attention sur les points de vigilance à considérer lors du déploiement de projets visant l'inclusion.

Plus qu'un simple retour d'expérience, cette recherche dévoile les rouages d'un modèle inclusif en pleine mutation. Elle se veut être un outil de compréhension et de transmission, car si Yanis a trouvé sa voie, c'est aussi parce que des femmes et des hommes ont cru en lui et lui ont donné sa chance. Et si l'inclusion était avant tout une question de regard ?