Transmettre

Bulletin de l'Association des Amis de Paul Feller - n° 8

Janvier 2010

Association des Amis de Paul Feller

Sommaire

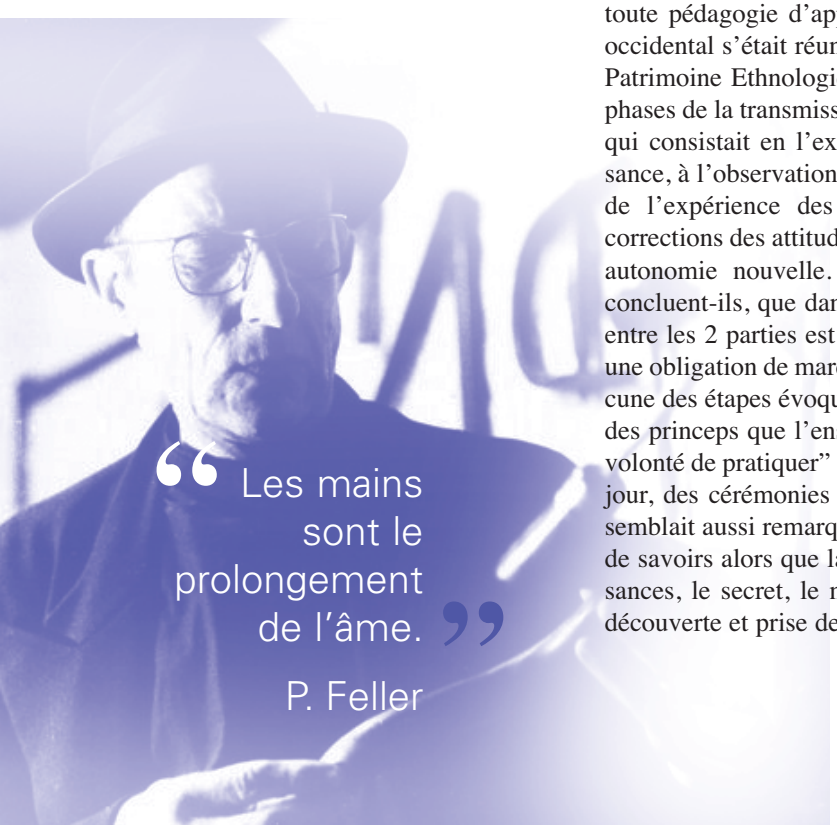
Editorial p 1-2

La Transmission chez Paul Feller p 2 à 6

La nécessité de le Transmission p 7 à 10

Regard systématique sur la compétence des personnes p 11 à 13

Transmettre les valeurs éthiques en entreprise p 14 à 16



Editorial

LA JOURNÉE DE LA TRANSMISSION DU 24 OCTOBRE 2009

Dans le cadre de l'année Paul Feller, l'Association des Amis de Paul Feller a organisé une **journée consacrée à la Transmission.** Tout d'abord, nous avons commencé par définir ce que nous entendons par transmission ; pour Régis Debray, créateur de la “médiologie” qui analyse tout ce qui relève de la transmission et de la communication, la transmission se diffuse dans le temps alors que la communication se diffuse sur la distance ; la transmission s'adresse à l'être, la communication, à l'avoir. Loin de la transmission d'éléments matériels, c'est la *transmission immatérielle* qui a été donc le sujet principal de cette journée. Ce que nous pouvons considérer comme le fondement d'une culture.

Pour Paul Feller, le fondateur des collections et de la bibliothèque de la Maison de l'Outil et de la Pensée Ouvrière, la Transmission se fait “outil en main” dans une relation privilégiée entre le Maître d'apprentissage et l'adolescent qui se confie à lui. Une transmission qui s'appuie sur un matériau, une matière qui le remet au centre de son humanité d'homme prenant part à la biosphère. Pour Feller, la Transmission a donc besoin d'une relation entre 2 hommes de générations différentes et d'un support issu de la nature. Gérard Pierré qui travailla avec lui pendant de nombreuses années présente sa pensée.

Mais le propos de cette journée n'a pas uniquement tourné autour des idées de Paul Feller, loin s'en faut, car nous avons voulu étendre le débat, ouvrir d'autres voies, afin d'essayer de comprendre ce qui est universel de ce qui ne l'est pas dans l'acte fondamental et fondateur qu'est la Transmission.

Nous avons essayé d'aborder les éléments universels qui permettent une véritable transmission. Car informels et non codifiés, les savoirs-être semblent se dérober à toute pédagogie d'apprentissage. Une équipe d'ethnologues spécialistes du monde occidental s'était réuni en janvier 1990 à Royaumont sous l'égide de la “Mission du Patrimoine Ethnologique” du Ministère de la culture, pour tenter de déterminer les phases de la transmission. Trois phases leur semblaient transversales : Le nourrissage qui consistait en l'extraction et la séparation des influences antérieures, à l'obéissance, à l'observation et à l'imitation ; phase 2 : la formation qui confie les éléments de l'expérience des “connaissants”, à l'expérimentation et à la rectification-corrections des attitudes ; phase 3, la métamorphose qui projette l'impétrant dans une autonomie nouvelle. Pour autant, ce passage d'un état à l'autre n'est positif, concluent-ils, que dans le cas où un contrat sincère et équilibré, convenu et accepté entre les 2 parties est régi par une confiance véritable et réciproque. S'ajoute à cela une obligation de marquer par des cérémonies, des rites, des gestes et des paroles chacune des étapes évoquées. L'un d'entre ces éminents chercheurs ajoutait : “ce sont là des princeps que l'enseignement scolaire traditionnel ne pratique plus et n'a plus la volonté de pratiquer” : 20 ans plus tard, plusieurs grandes écoles remettent au gout du jour, des cérémonies d'entrée, d'intégration et de remise de diplômes. Un élément semblait aussi remarquable : l'enseignement scolaire se caractérise par une affluence de savoirs alors que la transmission semble se marquer par la rétention des connaissances, le secret, le non-dit et la quête du cherchant qui, de fait, évolue à chaque découverte et prise de conscience.

>

Nous vous présentons les textes des conférences de Gérard Pierré sur la Tran Marie-Françoise Bonicel, Maître de Conférences en psychologie sociale ; de Jean-Yves Moine, président de PROMOQUALTS (Promotion de la Qualité en travail social) et de Jacques Benoit consultant sur "l'éthique en entreprise".

De son côté, Yannick Patient, directeur de la Maison de l'Outil et de la Pensée Ouvrière et responsable de l'Institut de la Transmission chez les Compagnons nous a présenté la vision de la formation d'homme et de femme chez les Compagnons du Devoir. Son texte n'est pas disponible pour le moment.

Des visions bien différentes et complémentaires se sont donc confrontées. Les conférences étaient suivies de tables rondes fructueuses. Nous allons continuer ce travail par la publication des actes de la journée et l'organisation en 2010 d'un colloque sue "Savoir-faire et Savoir-transmettre".

Dominique Naert
Président de l'association des Amis de Paul Feller.

La Transmission chez Paul Feller

Introduction

Il me faut d'abord vous dire la difficulté d'aborder cette "pensée" de Paul Feller sur la transmission. Ce n'est pas seulement pour capter votre bienveillance et me protéger. C'est que mon exposé demande de surmonter une certaine nombre d'obstacles :

- celui de mettre en ordre ce qui a été élaboré aux cours d'expériences de forge (qu'il a menées pendant 11 ans), comme par exemple au cours du stage qu'il a fait chez Paul Kiss, un ferronnier d'art.
- celui de rassembler des notes de lecture, où il reconnaissait immédiatement telle formule qui lui paraissait exprimer avec justesse ce qu'il avait saisi intuitivement dans le travail : chez Simondon, par exemple, "Du mode d'existence des objets techniques", sur le rapport outil-instrument.
- celui de recueillir des notes élaborées après une rencontre, où il a entendu quelque chose qui l'a fait bondir : "l'outil est le prolongement de la main", par exemple, et il y répond en deux ou trois pages.
- plus tard, c'est la contemplation d'un outil ou d'une vitrine qui lui inspire un commentaire.

Et j'ajouterai que toutes ces réflexions sont rassemblées, avec beaucoup de répétitions, dans un ensemble d'écrits qui ne sont pas des exposés discursifs : il ne fait pas de théorie de l'apprentissage, ni d'analyse soutenue de la psychologie des adolescents. Ces écrits sont rédigés pour la plupart du temps d'un seul jet, sans corrections. Ce sont des sortes de jaillissements spontanés, irrépressibles, qui rassemblent des "émotions", des formules élaborées un jour à la forge et jetées sur un carnet, de courts développements sur un thème comme la *"soudure"*, qui est pour lui l'image, le symbole de la transmission. Il donne quelquefois un développement plus complet, comme cette conférence intitulée "Mauroy 2000" qui projette, en décembre 1978, sur l'année 2000, sa conception, ou plutôt son programme de réalisation de la Maison de l'Outil et de la Pensée Ouvrière.

Il me semble d'ailleurs que cette façon de faire lui a permis de rester fidèle à l'intuition originelle, en la laissant s'expliciter au fur et à mesure des expériences et des rencontres. *Je refuse d'apprendre ce que je ne peux connaître !* dit-il. Le "savoir" est pour lui un simple bagage, le "connaître" est une transformation de toute la personne. Ne retenant des choses et des hommes que ce qui lui donnait de naître à sa propre vision intérieure, que ce qui pouvait faire prendre corps à son idée, il se rendait incapable (ou il se voulait…) de suivre une logique qui aurait conduit son discours indépendamment des "émotions" successives qui l'ont marqué.

Et ce qui est le plus étonnant, après ce que je viens de dire, c'est que tous ces éléments convergent : *On verra que tout se tient,* dit-il, dans une note. Et c'est en suivant son cheminement que l'on voit s'ajuster chacune de ces pierres les unes aux autres, pour former un ensemble cohérent : la Maison de l'Outil et de la Pensée Ouvrière. Elle est pour lui comme le symbole, le signe sensible de la construction spirituelle qui n'est autre que la Transmission de génération en génération d'un patrimoine qui s'agrandit sans cesse.

Plan

Pour vous présenter plus précisément ce que Paul Feller entend par Transmission, je partirai du mot lui-même, tel qu'il l'emploie, pour aborder ensuite cette étape de sa vie où il constate les échecs de la

Transmission, dans des passages de génération en génération qui se font mal (il ne cessera de parler de ces échecs jusqu'à la fin de sa vie, mais tout est dit dans les années 1953 - 1960). Et je consacrerai l'essentiel de mon exposé à la Transmission telle qu'il la retrouve dans ses expériences, ses rencontres, ses lectures, et telle qu'il veut la restituer dans la Maison de l'Outil et de la Pensée Ouvrière.

Il me faut cependant au préalable faire un rappel sommaire de la vie de Paul Feller, pour ceux qui ne l'ont pas connu : il nait en 1913 dans la famille d'un officier. Il est marqué, au moment de son adolescence, par la nécessité d'entrer au travail dans la Nouveauté. Pendant son service militaire, il se sent appelé à la vie de Jésuite.Nous sommes en 1937. Il est marqué plus encore par la défaite, où il voit sombrer l'autorité des officiers, puis par la vie au camp de prisonniers de Trèves, où il voit renaître cette autorité du dedans du Peuple chez les hommes de confiance. Plus tard, il est saisi par le déferlement des techniques qu'il découvre dans la 2e DB, équipée largement par les Américains et il prend conscience qu'il est étranger à ce monde de la technique.

D'où son désir d'entrer dans ce monde-là, et de s'intéresser à l'apprentissage, parce qu'il a compris au camp de Trèves que la division de la société en "manuels" et "non-manuels" a sa source dans la séparation des jeunes à l'adolescence, entre ceux qui entrent dans le secondaire et ceux qui entrent dans l'enseignement technique. (Et il faudra naturellement tenir compte, dans ce que je dirai, de ce qui caractérise l'organisation de l'enseignement dans les années 50 et 60 : cela rendra quelques réflexions caduques, mais pour l'ensemble, ce n'est pas du tout le cas).

Qu'est-ce que c'est que le mot de Transmission pour Paul Feller

Dès les premières années de son orientation vers l'apprentissage, Paul Feller parle plus de tradition que de transmission, mais les mots ne l'arrêtent pas. Dès 1960, il écrit : *la tradition réside dans la relation ancien-jeune*. Et sans définir ni la tradition ni la transmission, il exprime sa vision (on ne peut dire autrement) dans une formule un peu solennelle : *Depuis le début du monde et jusqu'à la fin, l'ensemble des anciens livre à l'ensemble des jeunes la connaissance intime qu'ils ont de l'ensemble des choses*.

C'est donc le mouvement d'une génération à l'autre qu'il a sans cesse devant les yeux. Et il insiste, souvent, sur le mot *livrer,* dans son sens le plus exigeant, *donner de soi-même*. Il s'agit de trout autre chose que de passer un bagage. Le reste de mon exposé s'efforcera de l'expliciter.

Précisons tout de suite qu'il ne va pas s'en tenir à une vision aussi globale. Il est sensible à tout ce qui se passe dans l'atelier, et naturellement dans l'atelier de forge où il a travaillé tous les matins pendant onze ans (atelier qui formait une annexe d'un grand ensemble de construction mécanique, dans l'ICAM à Lille). Il écrit en 1976 : *ce n'est pas du mutisme, ce n'est pas insonore. Il y a des bruits, des rythmes, des hans, des soupirs, des exclamations, des éclats de voix, des regards et des pleurs, des larmes et des cris, bref une symphonie cordiale par quoi s'opère la soudure : l'ancien livre au jeune, en lui passant le rabot, la connaissance intime qu'il a, lui, de l'ensemble des choses*.

Les ruptures dans la Transmission

Je vous ai indiqué déjà que Paul Feller constate, en cette première étape de sa vie consacrée l'apprentissage, que cette transmission qu'il envisage dans toute son ampleur, connaît des échecs.

Pour connaître les apprentis, il prend un poste d'aumônier en second après des jeunes des Ateliers de la Chambre de Commerce de Paris. En même temps il étudie l'organisation de l'apprentissage avec tous les moyens que lui procure l'Action Populaire, à Vanves, où il est installé, et rencontre beaucoup d'enseignants du public ou du privé.

Il constate que l'école est en train d'absorber la formation professionnelle, et que naturellement une distance s'établit par rapport à l'entreprise et au chantier.

Il voit que ce n'est pas sans raisons, parce que l'apprentissage sur le tas s'est dégradé ici ou là. Le Compagnon Poitevin,qui poursuivait une étude sur le même terrain - publiée en 1959 dans le journal Compagnonnage - faisait le même constat et soulignait les abus de certaines professions, allant jusqu'à parler "de démission des maîtres en matière d'apprentissage". Mais le Compagnon Poitevin soulignait en même temps les risques de la formation en école.

Paul Feller fait d'autres remarques : il voit que la division s'est instaurée entre les moniteurs (même si on les nomme "professeur technique adjoint") d'une part, et, d'autre part, les professeurs d'enseignement général. Il écrit en 1956 : *un professeur, dans le secondaire, connaît les disciplines auxquelles les élèves sont soumis, et, de ce fait, a une autorité sur eux. Dans l'apprentissage scolarisé, le professeur d'enseignement général ignore les disciplines techniques, et n'a aucune autorité sur les apprentis*.

Cela entraîne une carence en culture générale, acceptée d'ailleurs par les responsables de l'enseignement et les syndicats. Paul Feller signale souvent avec une sorte de fureur que

les exigences, pour les apprentis, en matière d'histoire étaient nulles, que les exigences en matière de français se réduisaient alors dans des documents officiels, à "consolidation et révision de ce qui a été acquis dans l'enseignement primaire" !

Ajoutons qu'avec le professeur technique adjoint et le professeur d'enseignement général un troisième homme intervient dans l'établissement scolaire (et qui d'ailleurs peut très bien remplir sa charge), c'est le Directeur, qui sauf exception n'a jamais suivi le cursus de ses élèves. Paul Feller écrit en 1956 : *l'apprenti est divisé entre l'influence de ces trois hommes : le type d'homme qu'on prétend l'aider à devenir est le moins estimé. Il n'aura qu'une piètre estime de sa condition d'ouvrier manuel !*

Il faudrait nuancer tout ceci, tenir compte de la situation actuelle par rapport à celle des années 50. Ce qui est clair pour Paul Feller, c'est que la transmission est faussée partiellement à cause des formes prises par l'organisation des établissements chargés de la porter.

Cette transmission est rendue aussi plus difficile par ce que Paul Feller appelle *l'écrémage des enfants du peuple*. La "démocratisation de l'enseignement" a favorisé un mouvement ancien, que l'école primaire encourageait déjà au XIXe siècle : l'accès des plus doués des familles modestes aux formations les plus longues. De ce fait, les métiers sont appauvris dans leur recrutement, et les jeunes qui sont orientés vers les métiers manuels ne bénéficient pas de la stimulation qu'apporte la présence de camarades plus doués.

Ajoutons à cela qu'un certain nombre de tâches sont dévalorisées, par des préparations de chantiers de plus en plus poussées (le métier de monteur en chauffage central, par exemple, dans les années 70), préparations qui font des ouvriers de simples exécutants. On les forme rapidement, ce qui en fait des techniciens au bagage très court, qui n'entrent plus dans la richesse de leur métier.

C'est justement au cours de cette enquête, enquête très large où il interroge des apprentis, des professeurs, des directeurs comme André Conquet aux Ateliers de la Chambre de Commerce de Paris, des Compagnons, des Ecrivains ouvriers comme Poulaille, Bonnet le charpentier, mais aussi son propre patron puisqu'il travaille dans la couverture…c'est alors que Paul Feller prend conscience de la distance qui sépare la "technique" et le "métier". Il avait été impressionné par la technique américaine à la fin de la guerre. Il comprend alors et il l'écrit en 1966 : *une somme de techniques ne fait pas un métier. La technique, chez l'homme de métier, est une manière d'agir. Le métier de l'homme est davantage manière de vivre, manière d'aimer, de penser: techniques et métier s'apprennent : une technique s'apprend à tout âge, un métier s'apprend de jeunesse.*

On peut dire, en laissant tomber les nuances, qu'il passe alors de la technique au métier. Il quitte ce qui restait chez lui d'abstrait pour ne plus retenir que l'observation de ce monde des ateliers et des chantiers où se réalise la transmission de l'Ancien au Jeune. Il n'aura plus désormais qu'une pensée : créer les conditions d'une vraie transmission.

Et là encore, il ne va pas s'attarder à définir : c'est en construisant, avec les Compagnons du Devoir, qu'il va préciser sa pensée, et c'est à travers l'édifice qu'est la Maison de L'Outil et de la Pensée Ouvrière - à la fois Lieu de Mémoire au sens de Pierre Nora, et projection vers l'avenir - que nous pouvons retrouver sa vision d'une vraie transmission.

Qu'est-ce que cette "vraie" transmission pour Paul Feller ?

Toujours soucieux de ressaisir les choses par le dedans et par l'origine, Paul Feller partait volontiers d' une phrase familière à un grand éducateur, l'abbé Plaquevent : *dans et sur le sein de sa mère, l'enfant reçoit de et par sa mère, une vision du monde que toute connaissance acquise ensuite ne viendra jamais qu'infirmer ou confirmer !*

Et il n'hésitait pas à transposer cette phrase en déplaçant de l'enfance à l'adolescence ce que disait l'abbé Plaquevent : *toutes proportions gardées, à l'âge de la puberté, l'adolescent reçoit de son père, ou de celui qui le remplace dans l'initiation professionnelle, une vision du monde que toute connaissance rationnelle et méthodique ultérieurement acquise ne viendra jamais qu'infirmer ou confirmer !*

On peut discuter cette affirmation, bien sûr, mais elle souligne en tout cas l'importance qu'il accorde à l'adolescence comme moment privilégié du Devenir-Homme. Cette conviction donne sens à ces activités en apparence désordonnées qui le mènent d'un cours de Naville à la fréquentation des bouquinistes et des brocanteurs, à la rencontre des Ecrivains Ouvriers, au choix d'un stage de ferronnerie…

Et comme il fait très tôt connaissance avec le Compagnonnage, celui du Devoir surtout avec Jean Bernard, il comprend que les Compagnons maintiennent, mieux que partout ailleurs, la transmission authentique: l'apprentissage se fait sur le tas, outils en mains, sous la coupe d'un maître, dans une institution dirigée par un homme de métier, pour aller de seuil en seuil vers la maîtrise. (Il faudrait développer ce programme : un petit ouvrage, intitulé "Homme de Métier", publié par les Amis de Paul Feller, le fait sommairement).

Mais alors, quelle est l'originalité de Paul Feller ?

Elle se retrouve à la fois, il me semble dans la réflexion qu'il poursuit en pratiquant la forge, et dans la

conception de la Maison de l'Outil et de la Pensée ouvrière, qu'il met en œuvre avec les Compagnons du Devoir.

Sa réflexion

Comme je l'ai dit, cette réflexion n'est pas construite, elle est succession des découvertes qu'il fait aussi bien dans la pratique de sa forge que dans l'observation des hommes de métier et des apprentis, sur le tas. On peut la présenter, en gardant sous les yeux l'image d'un maître et d'un apprenti, en s'arrêtant d'abord sur l'un puis sur l'autre.

Du côté du maître, Paul Feller reconnaît l'autorité à la fois dans la compétence de l'homme de métier accompli, et dans ce qu'il appelle : *le besoin vital de transmettre ce que l'on a reçu. C'est un Don. Il écrit en 1960 : L 'ancien livre au jeune non seulement une suite de recettes qui lui permettent de passer un examen, mais bien plus une manière d'être qui lui permettra de se tirer d'affaire en toute occasion, et donc de gagner sa vie. Bien plus, l'ancien livre au jeune, à l'intérieur de ce contexte professionnel, le secret de sa propre vie, il lui livre la manière de vivre sa vie. Il n'y a donc pas le coup de marteau, et à côté la liberté de l'homme : il y a l'un dans l'autre et réciproquement. Et ce qui est donné, ce n'est pas tellement le coup de marteau que le cœur à l'ouvrage !*

On devine quelle stature il demande à l'ancien, au maître ! Il cherche lui-même, dans ce qu'il appelle *le second apprentissage* des maîtres de plus grande taille que ceux qu'il a connus au départ. Il voit que ceux-ci ont une formation limitée, que la tradition peut se perdre pour reparaître chez un homme d'allure modeste, devenu balayeur à l'atelier, mais avec un passé de "riche ouvrier" comme on dit dans le Nord, et qui apporte un jour la solution d'un problème de forge qui laissait les maîtres perplexes.

C'est dans le "second apprentissage" qu'il retrouve la grande tradition. Le Compagnonnage organise d'ailleurs systématiquement cette recherche grâce au voyage qu'il propose à ses jeunes.

Du côté de l'apprenti (de l'apprenti qu'il fut à un âge avancé), Paul Feller retient d'abord ceci :

D'entrée de jeu, le jeune voit globalement tout : c'est la saisie immédiate et globale de la vérité, l'intuition, pour l'appeler par son nom. C'est l'ambiance de l'atelier ou du chantier, que j'ai évoquée plus haut. C'est aussi pour le jeune la sensation d'une tâche qui sera difficile, où il y a tout à apprendre, où le premier contact avec le maître peut être rude, où le premier maniement de l'outil peut révéler la maladresse.

Au départ de la formation, la première attitude de l'apprenti, c'est l'imitation. Mais elle n'est pas servile, pour Paul Feller, du moins elle ne le reste pas. *Le jeune, par delà les attitudes et les mouvements de l'ancien, devine son cœur, qui lui livre le métier… Et du plus profond de son propre cœur, le jeune invente pour son propre compte l'ensemble des gestes, des attitudes et des mouvements…*

Bien sûr, *s'il ne veut pas recevoir le don des anciens, l'apprenti reste libre de s'enfermer dans une imitation servile et du coup stérile. C'est cela la routine !*

Un récit d'apprentissage, comme celui d'Abel Boyer, dans son ouvrage "le Tour de France d'un Compagnon", fait comprendre les difficultés d'un garçon qui veut se perfectionner, mais il montre en même temps que la vraie transmission est créativité plus encore que reproduction. Abel Boyer, de retour à la maison après son Tour de France, se remet à la forge du père. Et celui-ci, venu le voir travailler, s'en retourne à la cuisine et dit à la mère : Je viens de voir travailler le fils, il forge mieux que moi !

(On saisit au passage ce que le terme de transmission a d'insuffisant : la "transmission des connaissances", la "transmission d'un patrimoine", cela ne dit pas que les connaissances ou le patrimoine s'accroissent, dans la relation d'un maître d'apprentissage compétent à un apprenti intelligent, tout comme dans le dialogue des artisans).

Mais si cet apprenti progresse peu à peu, il connaît aussi les échecs, la sanction du "riblon" (du déchet) : la pièce sur laquelle il a passé des heures est reconnue mauvaise et part au cubilot. Paul Feller écrit en 1973 : *ce bout de barre qui deviendra riblon ou ferronnerie obéit aux lois de la matière… Là, l'homme vérifie ses idées : ce sont des pensées qui font corps avec lui, au point que, contemplant la feuille d'acanthe ou bien le riblon, le ferronnier jubile ou souffre jusque dans ses entrailles !* C'est alors que le jeune acquiert *la conscience réflexe* et grâce à cette distance, il entre en dialogue avec lui-même, avec le maître qui le corrige, et peu à peu, cherchant la perfection, en dialogue avec les artisans. C'est pour Paul Feller ce dialogue des hommes de métier qui nous vaut ces outils admirables, ces pièces abouties qui sont présentées dans cette Maison : *la boutique basse et enfumée était - il n'y a pas si longtemps encore - le lieu d'un lent dialogue entre les gens du fer et ceux du bois. Les vieilles enclumes résonnent encore de ces raisonnements entre la façon de l'outil et son usage.*

Le dialogue avec soi-même, c'est le chemin vers l'économie du geste : *Peu de coups de marteau, mais là où il faut !* disait le ferronnier Paul Kiss à son apprenti Paul Feller. Cette invitation à *Rentrer en soi-même,* c'est aussi une façon de se préparer à passer des "seuils" successifs dans le perfectionnement, par exemple l'affûtage de ses outils coupants, un premier seuil, ou bien pour le forgeron, le façonnage d'une équerre.

C'est ainsi que l'apprenti va se "qualifier" : ce mot vient à Paul Feller de Pierre Naville qu'il avait beaucoup apprécié, à l'École pratique des Hautes Études, en 1954 et 1956. Il a retenu dans ses notes de cours : *Ne pas rien faire, faire quelque chose et non pas tout, et ce faisant se qualifier, et par là, devenir quelqu'un.*

On devine tout ce qu'il faudrait porter d'attention à l'apprenti, au geste professionnel : Paul Feller a fait l'acquisition, pour la Bibliothèque, d'ou-

vrages sur les Arts martiaux japonais, pour qu'on étudie le geste professionnel avec autant de soin que le geste du tireur à l'arc. Et c'est pour favoriser cette recherche qu'il a conçu très tôt ce qu'il n'hésite pas à appeler un "Institut de recherche scientifique sur l'apprentissage", qui a reçu l'appellation plus pertinente de "Maison de l'Outil et de la Pensée ouvrière". Le résultat visible de toute cette réflexion, c'est justement cette Maison.

La Maison de l'Outil et de la Pensée ouvrière

Disons d'abord que la "Pensée Ouvrière", c'est cette saisie intelligente de l'ouvrage à réaliser, qui conduit à déterminer les procédés et les outillages nécessaires, et permet de mener le projet à bonne fin. (Ce n'est pas une expression de Paul Feller, mais elle rassemble quelques-unes des formules qu'il a données ici où là).

Cette Maison, son initiateur l'a voulue pour les chercheurs, mais aussi, surtout peut-être, pour les maîtres d'apprentissage, pour qu'ils puissent sans cesse se perfectionner dans la culture du métier, avec son passé, l'histoire de ses techniques et de ses outils, ses dangers, ses grands hommes, ses chefs d'œuvre, son langage, ses dictons, son patrimoine tout entier, son histoire sociale, sa littérature, car il n'est guère de métier qui n'ait ses écrivains et ses poètes. En somme, il a essayé de rassembler tout ce qui constitue un métier comme lieu de la transmission, pour ouvrir toutes les pistes, combler les vides dans les moments de dégénérescence d'un métier, favoriser l'accès des maîtres à une compétence telle que la division moniteurs / professeurs d'enseignement général puisse disparaître (à la limite…). Il veut des *Anciens capables de satisfaire les exigences des jeunes, de tous les jeunes et surtout des jeunes de qualité*.

C'est à ce prix que l'on peut proposer un choix à l'adolescent, ce qu'il appelle *une alternative équitable : d'un côté le métier et une culture générale, de l'autre des études générales et une initiation aux tâches techniques*. L'adolescent pourrait choisir, au lieu d'être projeté par les résultats d'examen dans l'une ou l'autre direction. Le métier pourrait être préféré comme une voie du Devenir de l'Homme accompli.

En guise de conclusion

Nous sommes devant un immense chantier, dans le domaine de la pédagogie des métiers. Paul Feller a posé tout au long de sa recherche la question de ce qu'il appelle le "Devenir-Homme". Il l'a vu comme un passage par le "Devenir-Ouvrier". Et il s'est attaché à créer les conditions d'un avenir pour un apprentissage qui rejoindrait le mouvement de la grande Tradition des Métiers. Bien entendu, ce qu'il propose n'est pas n'est pas à la mode : l'affrontement d'un matériau à l'adolescence, même si l'on entend un homme comme Bachelard conseiller l'affrontement du matériau le plus dur comme condition de la virilisation, cela peut paraître archaïque. Surtout à un moment où l'on tend à se donner le matériau lui-même.

Reste à se demander ce qui convient à l'adolescent pour la formation de son intelligence, pour l'acquisition de la maîtrise de soi, pour son équilibre, son accès au langage…

Paul Feller nous invite à remettre en question nos évidences. Si sa réflexion est marquée par le temps de son propre apprentissage, il s'en faut je pense, qu'elle soit dépassée. Je m'en remets à votre jugement.

Gérard Pierré s.j.

"Une somme de techniques ne fait pas un métier. La technique, chez l'homme de métier, est une manière d'agir. Le métier de l'homme est davantage manière de vivre, manière d'aimer, de penser: techniques et métier s'apprennent : une technique s'apprend à tout âge, un métier s'apprend de jeunesse."

Paul Feller.

La nécessité de la Transmission

Introduction

En écoutant Le père Gérard Pierré parler magnifiquement de l'œuvre de Paul Feller et mettre en valeur le rôle de la main, il me vient à l'esprit l'invitation du sculpteur Shelomo Selinger, qui m'a accueillie en quittant son œuvre de granit en cours par cette phrase : *"Les mains sont le prolongement de l'âme"*.

La transmission a ceci de paradoxal, qu'elle est à la fois nécessaire et impossible, mais qu'elle est toujours la rencontre de deux désirs, le désir de celui qui transmets et le désir de celui susceptible de recevoir, comme nous le verrons plus loin.

Un proverbe juif nous rappelle que *"nous ne pouvons donner que deux choses à nos enfants, des racines et des ailes"*, et la transmission est un chemin qui renouvelle les racines et les ailes. Marek Halter nous rappelait hier soir que nous lisons Proust avec ce qui nous a été transmis comme connaissances sur lui : il n'y a pas de transmission sans corpus, sans racines et sans tradition et c'est cela qui nous inscrit dans une lignée.

Dans son roman "Marrakech" le psychanalyste Daniel Sibony, juif exilé du Maroc, fait circuler son héros dans sa ville d'enfance. A la question posée par un de ses interlocuteurs, "Ca sent bon ?", il lui répond "ça sent bon les origines !". Savoirs, savoirs-faire mais aussi senteurs, saveurs, la transmission prend tous les chemins pour nous inscrire dans une histoire, la notre et celle du monde.

Deux dimensions rendent compte du mouvement de cette transmission : un axe vertical, diachronique qui traverse les générations, dans une démarche de filiation réelle ou symbolique, (par exemple avec la transmission du nom), où l'adulte, l'ancêtre, le parent, le maître, le guide spirituel sont en position haute, et un axe horizontal où se partagent des expériences, des expressions artistiques, des témoignages, des récits de vie dans l'espace. L'axe diachronique a pour fonction d'inscrire l'individu dans une généalogie et d'assurer une *filiation* historique. Mais l'homme a également besoin pour tisser un lien social dans le présent, de cet axe horizontal, "géographique", spatial, qui génère de *l'affiliation*. L'axe vertical, se subdivise lui-même en deux circuits.

L'un, relève de la transmission **intergénérationnelle,** c'est-à-dire entre deux générations en contact dans le présent, qu'il s'agisse des parents ou des grand-parents (le rôle de ces derniers est mis en avant actuellement, avec l'éclatement des familles). Les choses se transmettent là par la parole, l'imitation, le verbal et le non-verbal, de façon visible ou à notre insu.

L'autre, relève du **transgénerationnel,** au sens clinique, c'est-à-dire de la transmission psychique inconsciente, circule le plus souvent dans l'insu, à travers les secrets de famille, émerge parfois dans les pathologies, mais aussi dans le mystère des choix professionnels, des réussites et échecs, des choix amoureux ou des vocations.

Pour que ceux qui en bénéficient - héritiers ou pairs - puissent s'inscrire pleinement dans le processus *d'humanisation* évoqué par Edgar Morin, les savoirs doivent emprunter ces deux chemins. Celui de la *flèche du temps,* chère à Hubert Reeves qui détermine la complexification des connaissances, et l'axe horizontal qui par la diffusion des savoirs n'a pas seulement fonction d'informer, mais d'assurer une véritable *coopération* humaine. De la rencontre de ces deux circuits naîtront des lieux et liens communs pour vivre ensemble.

J'ai rapporté du Maroc, dont je viens de rentrer, *un yad,* petite main avec un index pointé, qui dans la tradition juive servait à suivre le texte pour ne pas le toucher. Et dans l'exposition qui vient de se terminer à Troyes sur "Le beau XVIe", il y avait 3 statues de Ste Anne apprenant à lire à Marie avec cet instrument, avec des postures diverses pour ce travail d'apprentissage. Cet objet a ainsi été transmis à travers le temps et l'espace, apporté au Maroc par les juifs exilés d'Andalousie au moment de l'Inquisition en 1492 et se retrouvant aussi dans la culture chrétienne magnifiée dans la statuaire de la Renaissance.

I - Mais pourquoi cette nécessité de Transmettre ?

Que seraient un individu, une humanité sans transmission ?

Nous transmettons d'abord pour nous construire une identité : *"Je suis un homme fait de tous les autres"*, disait-Sartre. Nous ne nous construisons pas à partir de rien, mais en interaction avec le monde dans lequel nous immerge une naissance, et cela se fait tout au long de la vie. Ce serait un vestige de l'illusion de la toute puissance infantile (ITPI), que de croire que l'on est en auto-suffisance pour se construire.

"Il nous faut croiser bien des revenants, dissoudre bien des fantômes, converser avec bien des morts, donner la parole à bien des muets, à commencer par l'enfant que nous sommes encore, nous devons traverser bien des ombres pour enfin, peut-être, trouver une identité qui, si vacillante soit-elle, tienne et nous tienne". JB Pontalis, la Traversée des ombres.

Qu'en est-il des groupes sociaux ? Les sociétés, ont besoin pour perdurer, de transmettre, que ce soit la société dans laquelle nous sommes, les institutions ou les entreprises, pour construire le futur, et peut être aussi tenir compte de leur histoire : *"ceux qui ne connaissent pas leur histoire, sont condamnés à la revivre"* déclarait Goethe. On connaît en effet bien des ruptures de civilisation dans l'histoire du monde et des décadences de sociétés.

Nous savons bien dans notre région rurale, le problème qui se pose pour les transmissions de patrimoine entre héritage familial et évolution économique et si nous transmettons, ce n'est pas par nostalgie, mais pour consolider le futur à venir, et ceci se passe dans tous les secteurs de la vie. *"Nous portons l'histoire du monde en nous"*, nous disait Marek Halter

Enfin, si transmettre est une façon de lutter contre la mort, contre la finitude, tentatives peut être illusoires de laisser une trace après notre départ, c'est aussi une œuvre d'art éclairée par le futur, comme nous le rappelle Rachi de Troyes : "Souviens-toi de ton futur !".

II - Quels sont les passeurs de la Transmission ?

Le lieu privilégié parce que premier, est sans doute celui de la famille où se déclinent les connaissances, les traditions, les habitudes, où s'expriment des valeurs, mais qui peuvent se transmettre de différentes façons : injonctions, discours, mimétismes, exemplarité **et pour l'essentiel à notre insu.**

J'ai moi-même le souvenir d'avoir engrangé bien des messages - positifs ou négatifs, bien plus à travers le jeu des maximes, proverbes ou les évocations de la grand-mère mythique que dans des ordres et des injonctions. Dans les familles composées et recomposées, la transmission est éclatée ou multipliée et source de confusion ou appauvrie. Le rôle des grands-parents est ici fondamental pour créer du lien, ce qu'est d'abord l'acte de transmission.

L'autre lieu est évidemment l'école et tous les lieux de formation associés, qui éveillent aux savoirs, à la socialisation, à la culture. Outre mes connaissances, c'est dans le vivier de la culture, de la littérature ou de la poésie que s'est éveillée ma conscience de classe et mes engagements.

Les lieux d'éveil et de formation religieuse quelque soient leur forme - medersas pour les musulmans, yeshivas pour les juifs, paroisses pour les chrétiens - tentent de faire partager aux générations suivantes, convictions, connaissances culturelles spécifiques de leur foi.

Pour avoir participé à un ouvrage collectif *"Transmettre le judaïsme"* où 50 personnalités juives, croyantes ou non, on tenté de partager leur souci de transmettre quelque chose de ce qu'ils on reçu, constitutif de leur identité juive, j'ai pris conscience de cette grande inquiétude de voir se perdre dans les sables de la modernité, patrimoine religieux ou convictions de Foi. Toutes ces grandes communautés religieuses sont traversées comme les instituions de la société civile par les questions de "que et comment transmettre ?" dans un monde nouveau.

Dans les entreprises ou les institutions, les seniors sont sollicités par tutorat ou parrainage à facilité l'intégration des jeunes dans le métier.

Mais la transmission se fait aussi par la **co-formation,** comme dans les groupes d'analyse de pratiques, dans le quotidien informel. Ou par l'art depuis la nuit des temps. Je pense en ce moment à ce chef-d'œuvre que constitue la *Mise au Tombeau de Chaource,* sculpture du XVIe siècle qui tente de transmettre un évènement d'histoire pour tous, événement fondateur de la foi pour les chrétiens. Dominique Roy, prêtre et photographe, un peu moins de 4 siècles plus tard, a saisi lui, et transmis par la photographie dans un superbe ouvrage, ce qui résonnait dans cette œuvre face à un événement personnel, en nous offrant ainsi un écho devenant à son tour universel. Un de mes amis auquel j'avais offert le livre a suivi le mouvement en écrivant plus modestement un poème sur le livre, prolongeant ainsi la chaine de transmission. Le temps et l'espace, là aussi se conjuguent.

Les medias sont évidemment des vecteurs - à risques, certes - de transmission et pas seulement d'information, lieux d'apprentissage prisés des enfants et adolescents. Un de mes amis, psychanalyste d'origine marocaine nous disait combien la télévision avait remplacé les grands-mères dans la vie familiale de sa région reculée du Rif. Grands-mères riches de la tradition orale, analphabètes, mais imbattables pour transmettre les mystères des fractions en arithmétique, habitées par la tradition des héritages à répartir selon les règles du droit coutumier.

Nous n'oublierons pas aussi les **conteurs** de tous les temps et de tous les lieux, et notamment les griots africains qui dans la tradition orale sont des gardiens de l'histoire du village, de la généalogie de ses habitants, et même de la mémoire de l'Afrique. Mais ils auront bien du mal à survivre à la concurrence de la mémoire numérique ! Ceci me fait penser par ailleurs aux enfants, qui dans leur habileté face aux nouvelles technologies, initient leurs parents et plus encore leurs grands-parents aux mystères de l'informatique.

Il me plaît de vous faire partager cette photographie qui m'est transmise par un psychanalyste argentin, où l'on voit sur le bras d'un vieil homme portant le tatouage d'un camp de concentration, le bras d'un très petit enfant, protecteur. Qui transmet à qui ? L'un sans doute la mémoire de l'horreur "plus jamais cela", l'autre la force de la vie naissante, mais tous deux semblent liés par ce qui se transmets sur fond d'amour mutuel.

Autrefois et jusqu'à une période récente, il y avait une cohérence et une convergence globale entre les valeurs diffusées dans le modèle scolaire, celles du milieu familial et même de celles de l'environnement religieux. Actuellement les enfants vivent des oppositions entre les repères de ces différents lieux, sans compter comme le rappelle Jean-Marie Petitclerc, éducateur de rue, les règles de vie des quartiers et de la rue. Qui fera l'unité sinon eux - mêmes, dans un acte de liberté ?

III - Comment se construit une transmission ?

On transmet ce que l'on sait mais à partir de ce que l'on est… et toujours à quelqu'un, à une personne. C'est ainsi dans l'alliance entre l'élève et le maître que peut se créer ce supplément d'humanité que constitue la production d'un savoir ou d'un savoir-faire. Mais cela suppose, pour que ce savoir soit incarné, que l'enseignant agisse en première personne, en "je", et centré sur l'Autre, qu'il s'adresse en "tu" à la personne de l'élève avant de se tourner vers le contenu du message à faire partager.

Un travail d'alliance qui ne peut se faire qu'à travers des médiations : des êtres vivants ou des choses, des mots, des espaces ou des objets, des corps individuels ou des institutions, des récits ou des contes, tout ce que le psychanalyste Winnicott rassemblait sous le concept *d'objets intermédiaires* qui varient selon les lieux - famille, école ou espaces religieux - mais en sachant que ce qui passe est toujours d'abord **de la vie** à travers une relation directe ou imaginaire.

L'art, nous l'avons déjà évoqué est une médiation puissante pour donner une force intemporelle et universelle à un message. L'exemple des créations artistiques de rescapés de génocides ou de vie concentrationnaire l'illustre bien : en vertical, il se transmet la mémoire historique des faits et des souvenirs, et dans l'horizontal le témoignage partagé, réintègre l'individu dans la communauté humaine dont la folie des hommes avait tenté de l'éradiquer.

Mais transmettre c'est aussi un travail de deuil : il est de l'ordre de la perte et du gain, *"perdre pour laisser place à la trouvaille"* disait Apollinaire. L'enseignant par exemple se trouve au centre de trois générations : en se laissant travailler par l'héritage, il transmet ce qu'il a reçu de ses pères pour le transformer en création réinterprétée par lui-même, puis par l'élève. C'est en acceptant de perdre une partie de l'héritage qu'un espace s'ouvre ainsi pour transmettre **de la différence au lieu d'une mémoire compulsive.**

Transmettre, c'est même accepter de perdre plusieurs fois : d'une part, nous savons que nous avons déjà perdu une partie de ce que nous avions reçu ; d'autre part quand nous transmettons un savoir ou des valeurs, l'acte même nous modifie et modifie ce que nous savions, en fonction de ce que nous avons dû mettre en jeu pour accéder à l'autre. Enfin nous perdons une troisième fois quand nous constatons ce que l'élève, le disciple, nos enfants, les acquéreurs de notre patrimoine professionnel, les bénéficiaires d'une donation ont ajouté ou retiré à ce qui circulé, dans sa liberté d'héritier.

C'est ainsi que celui qui transmet des biens à ses descendants doit accepter (sauf clauses conditionnelles) que l'usage de ces biens soient différent de ce qu'il aurait souhaité : bien revendu, transformé, détourné de son usage initial et cela relève bien en effet de la responsabilité de l'héritier (si je transforme la somptueuse armoire à linge de grand-mère en armoire à alcools ou en meuble Hi-fi !).

Mais il arrive aussi que celui qui va désormais transmettre, puisse proposer plus que ce qu'il a reçu lui-même et c'est dans ce grand mouvement que s'amplifie le monde. C'est pour cela que la belle expression "le passage du témoin" risque d'être réductrice, si elle laisse l'illusion que ce qui est "passé" l'est à l'identique, comme le témoin d'une course de relais de fond. Transmission, rime avec complexité : Si nous allons à l'essentiel, cette image reste porteuse à condition de prendre conscience que ce qui se transmet, n'est pas d'abord l'objet, mais au-delà, c'est une **relation** et aussi un **signe.** Dans la vie au quotidien, parents, éducateurs, enseignants, pasteurs de toutes obédiences, en réalité transmettent tout autant de la vie, de l'amour, dans les savoirs-savants, comme dans les apprentissages de la vie.

Transmettre est toujours un chemin entre tradition et innovation :

Si l'on prend la métaphore de l'arbre, de ses racines et de ses branches, ces dernières n'ont de sens que parce que le tronc donne son assise. Pour que le marcottage ou les boutures donnent lieu à de nouvelles plantes, pour que les greffes enrichissent ou fassent évoluer une variété d'arbre, il faut un soubassement, un corpus solide.

Toutes les découvertes scientifiques sont issues de ce chemin là ; il n'y de possible création ou évolution sans passage par la tradition, même si c'est pour s'en démarquer, même si c'est pour la constater obsolète ou la contredire. Imiter parfois dans un premier temps, pour pouvoir inventer, créer autrement.

"Il faut laisser des traces de son passage, pas des preuves. Seules les traces font rêver" écrivait René Char.

Je pense à ce jeune cousin marocain, né d'un couple mixte franco-marocain, en compagnonnage avec une américaine, qui s'interrogeait sur ce qu'il pouvait accueillir de sa culture marocaine et transmettre à ses propres enfants à venir, alors que, bien qu'il vive au Maroc, le modèle

dominant était celui de l'occident. Quelles traces de ses ancêtres marocains le feront rêver dans sa responsabilité d'héritier et quelles sont celles qui feront rêver sa descendance, libre elle aussi de privilégier telle ou telle lignée ou de les associer pour enrichir sa vie ?

Conclusion

"On ne transmet que de la vie", estime Robert Scholtus, et Emmanuel Carrière prolongeant cette affirmation nous donne à voir : *"Certains êtres sont ainsi, il suffit de les regarder vivre pour voir la vie dans toute sa force"*.

Je dis volontiers quant à moi, qu'on ne transmet que du désir et que cela se conjugue avec l'espérance - quelque soit la couleur et la saveur de cette espérance - envers celui qui reçoit message, savoir, savoir-faire ou valeurs que je tente de faire entendre.

Mon expérience d'enseignante, de formatrice et de thérapeute me confirme chaque jour ce que formulait ainsi Bachelard : *"Un enfant , un élève, un disciple, n'est pas un vase qu'on remplit, mais un feu qu'on allume"*. C'est une lourde responsabilité que celle de passeur, que j'ai éprouvée un jour où une étudiante qui fut somnolente et passive toute une année, me laissant sur un sentiment d'échec, m'écrivit 20 ans après : *"Marie-Françoise, je ne me souviens pas de ce que vous m'avez enseigné, mais vous m'avez appris à vivre"*.

Si nous considérons que la transmission est plus en métamorphose qu'en panne et il nous appartient à nous qui sommes là, **de ré-enchanter la transmission :** c'est notre **mission** et c'est ce qui nous réunit ici.

Le poète aura le dernier mot :

Tout passe
et tout demeure
Mais notre affaire est de passer
De passer en traçant
Des chemins
Des chemins sur la mer
Voyageur, le chemin
C'est les traces
de tes pas
C'est tout ; voyageur,
il n'y a pas de chemin,
Le chemin se fait en marchant
Le chemin se fait en marchant
Et quand tu regardes en arrière
Tu vois le sentier
Que jamais
Tu ne dois à nouveau fouler
Voyageur ! Il n'y a pas de chemins
Rien que des sillages sur la mer.

(Antonio Machado -1875-1939)

M.F. BONICEL

"Le jeune, par delà les attitudes et les mouvements de l'ancien, devine son cœur, qui lui livre le métier…

Et du plus profond de son propre cœur, le jeune invente pour son propre compte l'ensemble des gestes, des attitudes et des mouvements…

S'il ne veut pas recevoir le don des anciens, l'apprenti reste libre de s'enfermer dans une imitation servile et du coup stérile. C'est cela la routine !"

Paul Feller.

Regard systématique sur la compétence des personnes

Préambule :

Toutes ces expériences ne s'ajoutent pas de façon linéaire. C'est avec un regard systémique, avec des lunettes capables de décoder la complexité (feedback, rétroactions, interactions, évaluation-régulation) que j'ai enfourché toutes ces aventures.

Rien n'est simple : de la cohérence des systèmes, des réseaux, des moyens, des savoirs, des savoirs faire et savoirs être à la complexité des êtres humains on risque de ne surfer que sur de l'incertitude, de l'ambigüité, de l'équivoque, de l'usure et parfois du découragement rendant les parcours professionnels chaotiques anémiant alors l'initiative, la créativité voire faisant perdre la légitimité qui fonde nos engagements.

Pour affronter ces risques, les contourner, il est nécessaire de :

- s'organiser autour de valeurs, de sens, de choix conceptuels, méthodologiques, managériaux,
- construire une éthique, la confronter, la partager, la réguler afin de modéliser et rendre opérationnels les stratégies, les techniques et les outils retenus pour travailler.

C'est autour **d'un cadre explicite et cohérent que la résolution de problèmes pourra s'appuyer afin d'être aidant et structurant** pour les personnes accompagnées

Sur la transmission :

Sans doute, en complémentarité avec ce qui va être dit tout au long de cette journée, au risque d'être redondant, ce qui n'est pas antinomique avec le principe de transmission, je vais avancer quelques notions, peut être en vrac, qui représenteront les parois de ma caisse à outils.

Mes propos s'inspirent de documents qui m'ont été proposés tels "Paul Feller - La voix de l'apprentissage", le bulletin de l'association "des Amis de Paul Feller" ou de rencontres faites au fil du temps :

- "Transmettre c'est parler de soi, de son expérience, de sa connaissance sans tenter une emprise". Ce n'est donc pas un processus d'enfermement mais d'ouverture vers plus de choix, d'autonomie et de liberté !
- "C'est dire sa connaissance, développer sa pédagogie et **donner l'envie de prendre"** tout en espérant que quelque chose sera pris. J'aborderai plus loin la notion d'émetteur et récepteur qui sous tend ces propos.
- "La transmission répond au besoin de reconnaissance autant pour l'élève que pour le maître. C'est une dimension vitale qui garantit la notion de passage intergénérationnel".
- La transmission est une question d'éducation où le savoir, l'apprentissage, les échanges, les relations interagissent (vision systémique) pour modeler une identité, une personnalité.
- Transmettre c'est vivre et faire vivre.

Il s'agit, dans ce contexte, d'amener l'idée de compétences sociales des personnes à partir de l'expérience partagée avec mes pairs. J'espère, ainsi, pouvoir vous restituer du sens et renforcer les valeurs humaines qui sous-tendent cet exercice de style.

Ma caisse à outils :

La diversité des modèles conceptuels, les aventures de l'esprit qui vous embarquent parfois dans des croyances obsolètes, les poids culturels voire religieux qui vous enferment dans des rituels contextuels, la force des traditions, les chapelles idéologiques nous invitent, en fait, à une prudence bénéfique pour l'esprit critique.

Il n'est pas question de vous dire ce qu'il y a dans ma caisse à outils si vous ne donnez pas à mes propos la relative réserve qui est nécessaire à l'évolution de la pensée. La seule chose que je puisse vous dire c'est qu'avec elle j'ai pu garder l'équilibre, la force et l'énergie utiles à toute transmission. C'est une histoire d'aventures au quotidien, sans cesse renouvelée.

Pour cela nous avons mis dans notre atelier quelques notions fondamentales, sur l'homme, telles que :

- Tout homme est unique, global et complexe. (Sagesse, rencontre unique, créativité de l'interaction etc.).
- Il ne peut pas être réduit à son statut social ou a sa condition. (Il est homme avant d'être apprenti, il est homme avant d'être un salarié, il est homme avant d'être en situation d'handicap ou en difficulté sociale. Rien ne peut altérer la dimension de l'homme quoiqu'il puisse être ou faire dans sa vie).

- Il ne peut pas exister sans l'autre et inversement. (Interactions et rencontres complexes.)
- Il est auteur et acteur de son projet de vie.
- Il appartient à son environnement, qu'il soit familial, relationnel, amical ou social.

De notre coté nous rentrons dans des logiques de transmissions autour d'un certain nombre d'engagements que l'on peut décliner de la façon suivante :

- Avoir la conviction que la personne accompagnée détient des compétences.
- Chercher à développer, valoriser les aptitudes, les capacités, les compétences sociales (capacité à accomplir les actes de la vie quotidienne notamment sa vie professionnelle) des personnes accompagnées afin qu'elles puissent faire de leur vie ce qu'elles souhaitent, de façon optimale, en équilibre (C/R) avec la meilleure harmonie de ses droits et devoirs, dans le respect et l'autonomie maximale de sa citoyenneté.
- L' accompagnement sera bien traitant et compassionnel dans le sens où il fonde la réciprocité, la reconnaissance, l'équité et la justice dans une relation singulière (unique, globale et complexe). Pour cela, une aptitude à convaincre la personne de l'intérêt qu'on lui porte est requise.
- Dans un respect mutuel, personne accompagnée/accompagnant, la parole de l'apprenti, par exemple, devra trouver sa place pour qu'il puisse exprimer sa satisfaction ou non de son accompagnement et qu'il soit force de proposition en tant que partenaire (reconnaissance et appartenance = intégration et diversité qui dynamisent la transmission).
- Une contractualisation de la formation, de l'apprentissage, de l'accompagnement sera élaborée, négociée avec la personne concernée de façon cohérente, équilibrée et accessible à sa compréhension.

Cela sous tend également d'adhérer aux notions suivantes :

- Avoir une organisation lisible et cohérente.
- Garder un objectif clair du projet d'accompagnement personnalisé.
- Avoir un haut niveau de cohérence théorique.
- Avoir la croyance profonde que la personne concernée est intéressée à apprendre, à progresser, à recevoir, en dépit de tout ce qu'il peut montrer de contraire (absence de travail, comportement inapproprié, arrogance, mépris, déprime, déviances diverses, états d'âme cycliques etc.).
- Avoir la conviction que la personne concernée porte en elle les clés de son évolution.
- Avoir un à priori positif envers la personne concernée. (Croire en elle pour la valoriser).
- Reconnaître que seul, on ne peut pas grand-chose (globalité de la personne) et donc trouver la capacité de travailler de concert avec une équipe pluridisciplinaire et rechercher ensemble la cohérence de l'accompagnement dans une logique de résolution de problème.
- Accepter d'être supervisé (pour éviter l'enfermement, la solitude) et accepter d'être soutenu.
- Aider la personne accompagnée à construire son propre système de valeurs (respect de sa pensée et de sa culture).
- Etre en position de transmetteur, médiateur, tant que cela est nécessaire. Savoir se retirer quand le savoir est acquis afin de ne pas créer ni dépendance ni assistanat.
- Mettre en œuvre des apprentissages appropriés pour valoriser la personne (ne pas stigmatiser les faiblesses ce qui enferme la personne, l'amène à l'échec, au rejet, à la résistance, au refus).
- Compte tenu du caractère interactif de la transmission, cette démarche de valorisation s'applique aux accompagnants : soutien, formation, reconnaissance, respect, épanouissement global et bienveillance. Voilà pour une approche de cadre.

La construction du cadre est un préalable à tout travail d'accompagnement, d'apprentissage. C'est à ce niveau que l'on clarifie les objectifs, les règles, les choix méthodologiques et conceptuels, que l'on valide les stratégies, l'organisation, le fonctionnement, les relations de telle sorte que la contractualisation avec les personnes reçues **soit explicite,** dénuée d'ambigüité ou d'équivoque. La cohérence du cadre favorise une transmission claire. C'est dans ces conditions que l'on peut espérer être structurant pour la personne accompagnée (Exemple : TPL. : Patates chaudes ou résolution du problème - cohérence du cadre).

Avec un tel cadre pensé de façon participative, on peut aller à la rencontre de l'autre.

Nous irons à cette rencontre en gardant à l'esprit que tout individu en devenir a besoin **d'identification, d'étayage et de modélisation.** Dans la position d'émetteur nous resterons imprégnés de ces points, pour que la transmission réponde à cette exigence. Le message, le soutien, l'expérience ainsi amenés auront plus de chance d'être intégrés et appropriés, répondant, en fait, aux attentes des personnes accueillies.

Dans ce cadre conceptuel fait de sens et de valeurs on peut se rapprocher de la personne et de la notion de compétence sociale :

On entend par compétences sociales les capacités qu'ont les personnes à faire les actes de la vie quotidienne dans les domaines traditionnels que sont la santé, les relations sociales et familiales, la vie sociale et citoyenne, la formation et la vie professionnelle, le logement, la gestion de son budget etc.

Puis on décortique la notion d'acte : On regarde, avec la personne accompagnée, les actes faits ou non dans les domaines retenus pour faire un premier diagnostic de ses forces et ses faiblesses. Le point de départ de toute contractualisation passe par cette phase d'évaluation concertée. Ce premier regard ne s'arrête pas à une simple démarche quantitative des capacités. On va mettre cette recherche consensuelle en cohérence avec ce que j'ai pu avancer précédemment, par exemple que la per-

sonne appartient à son environnement et que l'on n'existe pas sans l'autre. On exprime clairement que la compétence sociale est en lien directe avec le principe de réciprocité, celui qui traduit l'intégration ou non d'une personne dans la société.

Nous regardons ces actes, calibrés à un niveau d'exigence raisonnable, sous la forme d'actes faits positifs et d'actes faits négatifs. L'acte, en lui-même, ne nous intéresse pas, c'est ce qu'il témoigne en termes de compétences que nous retenons.

Nous regardons les actes que fait la personne mais aussi les actes que son environnement fait ou pas pour elle de façon positive ou non. Cela nous permet d'approcher les contours de la personnalité et le comportement de son environnement (on a pu vérifier qu'une personne avec peu de compétences sociales et un soutien positif de son environnement pouvait s'en sortir mieux qu'une personne plus compétente avec un environnement faible).

Ces observations sont faites de façon transversale avec des facteurs de compétences sociales, dans les domaines de la vie quotidienne retenus. Ces facteurs sont, par exemple, la motivation, l'anticipation, l'estime de soi ou l'image de soi, la responsabilité, le maitrise de l'espace (mental et géographique), la façon dont la personne fait usage de ses acquis, la qualité des interactions qu'elle a avec le milieu social etc.

Après tout ce travail de questionnement, on analyse les résultats pour faire le point sur les forces et les faiblesses de la personne accompagnée. Bien que cette démarche ait été validée et reconnue comme rigoureuse et pragmatique, elle restera toujours probabiliste. Elle laissera l'initiative à la relation et l'expertise des hommes qui reprend la main de la relation, au final. L'observation reste une indication, un guide à la contractualisation négociée.

Un contrat personnalisé s'élabore, ensuite, à partir de la valorisation des forces de la personne et de son environnement sans oublié les faiblesses, en étant vigilant pour ne pas les stigmatiser, au risque de renforcer les processus d'échecs et d'enfermement.

Si le contrat clarifie les attentes et exigences réciproques, la part d'engagement, coté professionnels, enseignants, aidants se construit, a minima autour de modalités d'accompagnement suivantes :

- aider la personne à construire son propre système de valeurs au travers d'échanges, de dialogues sur les avantages et inconvénients de leurs choix dans les différents domaines travaillés. On sert de mur d'entraînement pour stimuler les choix et les engagements associés.
- mettre en relation avec des personnes ou services extérieurs (Médiation relationnelle).
- Contractualisation écrite et orale des engagements réciproques.
- Apprentissages cognitifs et mise en application de ceux-ci, individuellement ou collectivement.
- Mise en œuvre par domaine et discipline de modalités d'accompagnement, d'enseignements spécifiques.

On prend le pari que la personne fera son affaire de ses faiblesses grâce à la valorisation de ses forces. (Après plus 20 ans d'observations nous savons que cela marche). Cette logique va sans doute à contre courant des logiques réparatrices traditionnelles. Celles qui se concentrent sur les faiblesses, là où il y a problème ou qui sont réactionnelles pour gérer l'immédiateté d'une crise par exemple (on est souvent trop vite pompier). L'absence de recul nous maintient dans l'ici et maintenant. On perd de vu le projet personnalisé et le contrat de valorisation qui a été arrêté.

La danse que l'on active, interactive et systémique, est animée par une recherche d'équilibre du rapport contribution/ rétribution. Il doit être proche du chiffre un, pour autant que le niveau des contributions et des rétributions correspondent à ce que la norme sociale admet normalement. On voit bien que le déséquilibre de ce rapport C/R conduit à des situations extrêmes qu'il est facile de comprendre :

C + sur R+ = explosion
C+ sur R - = révolte
C- sur R+ = implosion et assistanat
C- sur R- = abandon, bidon ville et mort

Ce travail, essentiellement pluridisciplinaire, impose complémentarité, cohésion, cohérence, soutien, solidarité et bientraitance. Il ne peut en être autrement car l'on sait qu'il n'y a pas de corrélation directe entre un mode d'action et son effet et qu'il y a corrélation entre un ensemble d'actions et un ensemble d'effets, ce qui signifie que l'on doit réussir ensemble.

Un cadre fort, des interventions pluridisciplinaires complémentaires, coordonnées et régulées avec un système d'information souple et accessible voilà des ingrédients qui transformeront la quadri polarité **adolescents -adultes - obéissance - autorité en adolescents- adultes - respect du cadre - responsabilité.**

Conclusion :

Tout l'art de l'accompagnement, de l'apprentissage, de la transmission vise à permettre à l'apprenti, le stagiaire ou la personne accompagnée d'acquérir, de réactiver ses compétences sociales pour trouver, retrouver une autonomie et liberté optimales.

Si nous avons un devoir de transmission, n'oublions pas que ce n'est pas nous, émetteur, qui donnons une valeur à la transmission mais bien le receveur, alors j'espère que vous aurez trouvé du sens à ma contribution, à mon regard systémique sur la compétence des personnes.

Jean-Yves MOINE

Transmettre les Valeurs éthiques en entreprise

Dans cette journée de la transmission je voudrais tout d'abord dire qu'il n'y a pas de transmission positive si l'on ne transmet pas l'éthique. Pour bien illustrer mon propos : il serait inutile d'apprendre à conduire à quelqu'un, de lui faire connaître la mécanique, si l'on ne lui apprend pas le code de la route. Cette transmission de l'éthique est un devoir pour tous : parents, éducateurs, professeurs, présidents d'associations, chefs d'entreprise, hommes politiques… Toute ma vie, j'ai eu le souci de transmettre l'éthique même si je n'ai pas toujours été à la hauteur de cette belle mission. Déjà, dans l'entreprise, en étant un patron noté et élu par ses salariés et maintenant depuis douze ans que j'ai quitté l'entreprise auprès des étudiants en écoles de commerce et d'ingénieurs que je sensibilise à l'éthique et au Développement Durable.

Essayons de définir ce qu'est l'éthique : ce sont toutes les règles que se donne une personne, une association, une entreprise, etc. pour mieux fonctionner, pour créer une relation de confiance, de loyauté avec tous. J'aime bien la définition d'Antoine de Saint-Exupéry qui dit "chacun est seul responsable de tous".

Y a-t-il une différence entre éthique et morale ? J'en vois plusieurs : la morale est liée aux valeurs alors que l'éthique est liée aux actes ; la morale est en amont et fait demander "qui suis-je ? Quelles sont mes valeurs ?" ; l'éthique est en aval et fait demander "comment dois-je vivre mes valeurs dans la société et dans mes rapports avec l'autre ?". Cette graine d'éthique nous l'avons tous en nous parce que nous avons tous un besoin fondamental aussi important que celui de respirer, de se nourrir : le besoin d'aimer et d'être aimé. Il a été scientifiquement prouvé qu'un bébé qui n'ait ni affection ni caresse ne pouvait se développer normalement physiquement. A partir de là, l'homme a déduit l'importance des valeurs telles que le respect, la dignité, la loyauté… qui répondent à ce besoin d'aimer et d'être aimé ; toutes les morales, toutes les religions, toutes les philosophies font référence à cette même règle d'or "ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse". De ces croyances, l'homme a tiré des comportements qu'on appelle l'éthique et selon les croyances, les coutumes, les traditions… l'éthique des uns n'est pas forcément l'éthique des autres même si le fondement est le même : ce besoin d'aimer et d'être aimé. Ensuite, l'homme en a déduit les principes que sont les droits de l'homme mais qui restent souvent des vœux pieux ; on a donc légiféré et c'est la loi qui a son tour n'est pas toujours respectée et c'est la justice : et aussi paradoxal que cela puisse paraître, le radar sur la route correspond finalement à ce besoin d'aimer et d'être aimé !

Le fondement de l'éthique, on l'a compris, est ce besoin d'aimer et d'être aimé ; et c'est l'Amour qui la première énergie. Le problème de notre monde est qu'il manque d'Amour.

C'est le message que je transmets aux étudiants que je rencontre au quotidien.

Lorsque j'étais chef d'entreprise, j'ai eu le souci de transmettre ce message d'éthique par les actes. Au-delà de son aspect économique, j'ai voulu faire de cette entreprise un laboratoire social, "intuitant" déjà à cette époque que l'Entreprise devait évoluer et que la démocratie devait y être intégrée. Le discours du Général de GAULLE sur la participation n'est certainement pas étranger à cette démarche.

L'entreprise Jacques BENOIT SA que j'ai créée en 1970 était spécialisée dans l'importation, le traitement et le conditionnement de graines salées, de fruits secs et de pop corn ; elle employait 160 personnes à plein temps et la grande distribution représentait 80% de sa clientèle. Concrètement, tous les ans les salariés étaient appelés à me noter à bulletin secret sur la confiance qu'ils me faisaient. Ils disposaient à cet effet d'un document comportant 11 notes allant de 0 à 10 avec la question "dans quelle mesure faites-vous confiance à Jacques BENOIT pour gérer notre entreprise ?". Chacun, dans un isoloir, entourait la note correspondante, mettait ce bulletin dans une enveloppe vierge et la déposait dans l'urne disposée à cet effet.

Pour le dépouillement : deux cas de figure ; soit j'avais la moyenne et étais automatiquement reconduit dans mes fonctions ; il n'y a avait pas eu de campagne électorale, pas de perturbation... J'insiste sur ce point parce qu'on a souvent voulu

caricaturer mon expérience en disant qu'on passait notre temps en réunions et en votes... Faux ! L'équipe du matin était venue noter à tour de rôle à raison de 5 mn chacun ; l'équipe de l'après-midi était venue une heure avant la reprise du travail pour noter à son tour ; il y avait en tout et pour tout deux heures d'arrêt de travail pour le dépouillement.

Deuxième cas de figure, je n'avais pas la moyenne et devais organiser une élection pour élire si nécessaire un nouveau PDG. Pendant longtemps on m'a dit "vous ne prenez pas beaucoup de risques ! Etant le PDG fondateur de cette entreprise, on n'osera jamais vous mettre moins de 5 !". Ce à quoi je répondais "détrompez-vous : il y a beaucoup de 0 et de 1 et un jour il y en aura plus que de 9 et de 10 !". Mais on ne me croyait pas ! Et en 1995, vingt cinq ans après la création de l'entreprise, suite à des résultats économiques très médiocres et - appelons un chat un chat - au licenciement mal compris ou mal expliqué du directeur de production qui ne donnait pas satisfaction, on m'a fait savoir qu'on me remettait en question en me notant 4,17/10... Comme je m'y étais engagé, j'ai donc organisé une élection. Pouvaient se présenter à cette élection tous les salariés de l'entreprise à condition qu'ils aient un an de présence ou des personnes externes à l'entreprise à condition que leur candidature soit validée par le tiers des salariés ou par le tiers des actionnaires. Tout naturellement s'est présenté contre moi le fameux directeur de production dont je m'étais séparé ! Etant licencié, il n'avait rien à perdre ! Il avait de plus parfaitement le droit de se présenter puisqu'il était toujours inscrit aux effectifs et dispensé de faire son préavis ; qui plus est, il avait une "revanche" à prendre et des choses à dire : ayant fait partie du Comité de Direction pendant plus d'un an et demi il connaissait parfaitement l'entreprise et ses cadres. Pour qu'il puisse s'exprimer, j'ai donc organisé une campagne électorale ; pendant quinze jours, il y a eu des réunions payées pour les salariés afin qu'ils puissent entendre mon adversaire ; j'ai mis à sa disposition des panneaux électoraux, un secrétariat et ai vécu tous les ingrédients d'une campagne électorale avec son lot de coups bas, de désinformation, etc.

Cette élection se passait au sein d'une assemblée composée pour moitié de tous les salariés de plus d'un an de présence et qui avaient chacun une voix et de tous les actionnaires qui avaient autant de voix que les salariés mais pas une de plus ; à la différence des salariés ils avaient des voix proportionnelles à leur apport en capital (voulant par là respecter la hiérarchie des actionnaires, trouvant tout à fait normal qu'un actionnaire possédant une part importante du capital ait un droit de regard plus important que celui qui n'en possède qu'une infime partie). Pour être élu, il fallait les 3/4 des voix de ces deux assemblées.

Et là, tout change par rapport au système que nous vivons : le PDG élu tire son autorité d'un mandat donné par les deux principaux partenaires de l'entreprise que sont les salariés et les actionnaires ; alors que dans l'entreprise basique, la légitimité de l'autorité d'une patron est liée à un mandat donné par des personnes que sont les actionnaires dont la seule motivation est le retour sur investissement : comment voulez-vous que ce patron ait une véritable autorité morale dans l'entreprise et que sa politique ne soit pas orientée vers la recherche du profit maximum avec tous les dégâts collatéraux que cela suppose.

A travers cette longue expérience de chef d'entreprise, j'ai appris et compris beaucoup de choses… Déjà, que la source de toutes les pollutions - la fracture sociale, le fossé Nord/Sud, l'exclusion, la pollution des océans, le réchauffement de la Terre… - était lié à la mauvaise identification de la finalité d'une entreprise. La finalité d'une entreprise est sociétale ; l'argent n'est qu'un moyen, un outil une sanction, en aucun cas une fin. Pourquoi est-ce une pollution ? Tout simplement parce qu'une personne ne mange pas la même chose si elle vit pour manger ou si elle mange pour vivre ; et un chef d'entreprise ne gèrera pas sa société de la même façon selon que l'argent est pour lui une finalité ou un moyen. Pour expliquer ce que j'affirme, j'ai identifié sept vocations pour une entreprise.

Les 7 vocations de l'entreprise

1. **Répondre à des besoins et des attentes**
2. **Fédérer des hommes**
3. **Optimiser des compétences**
4. **Innover (Le Progrès)**
5. **Créer des richesses**
6. **Participer à la bonne organisation de la société**
7. **Participer au Développement Durable**

« L'entreprise n'existe pas pour elle-même.
Sa raison d'être, c'est de créer de la richesse pour la collectivité ».
Francis Mer, Ex-Ministre de l'Économie et des Finances

Jacques Benoît - Cabinet Pédagogique de l'éthique

Il n'y a aucune finalité financière dans ces sept vocations !

Pourquoi cette mauvaise identification ? parce qu'il y a une confusion entre les motivations que l'on a à créer une entreprise et les motivations que l'on devrait avoir à la gérer. Lorsque j'ai créé mon entreprise, ma motivation était d'avoir un salaire - j'avais perdu mon employeur - et de me constituer un capital.

Mais lorsque j'ai été chef d'entreprise - et je n'ai pas toujours su le faire - j'ai compris que j'avais une responsabilité était vis à vis de toutes les parties prenantes.

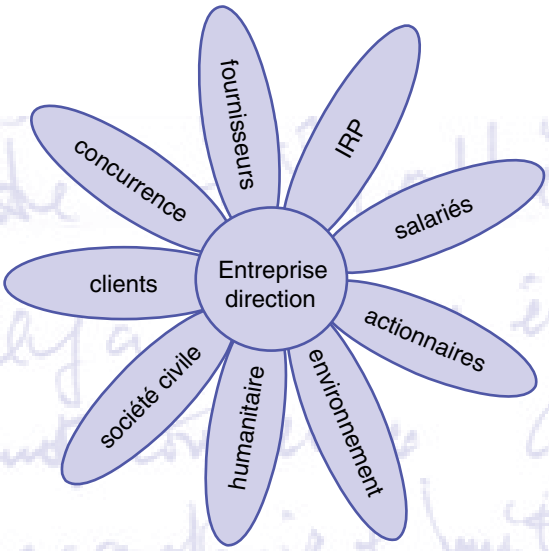
Voyez, dans ce schéma (ci-contre), il y a comme une anomalie : une partie prenante est à la fois juge et partie : les actionnaires ; ne cherchons pas plus loin les explications aux dérapages du système capitaliste… Les écarts de salaires qui sont passés en quelques années de 1/20 à 1/400, les bonus faramineux, les délocalisations et licenciements abusifs, etc. etc.

Je terminerai en disant que l'Ethique est une chance.

Pour chacun d'entre nous, pour l'entreprise, pour le système capitaliste, pour la société, pour la Planète, pour nos enfants et petits-enfants… Et nous n'avons plus le choix : cette chance qu'est l'éthique, nous devons la vivre et la transmettre.

Jacques BENOIT

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise



- Le concept de la RSE, met en évidence la finalité sociétale de l'entreprise.
- L'entreprise tire la légitimité de son existence et de son activité de la confiance que lui font tous ses parties prenantes (stakeholders).
- L'entreprise est à la fois dépendante et indépendante de toutes ses parties prenantes.

Jacques Benoît - Cabinet Pédagogique de l'éthique

Bulletin d'adhésion

à l'Association des Amis de Paul Feller

Madame, Monsieur : _____

Prénom : _____ Profession : _____

Adresse : _____

_____

Déclare adhérer à l'Association des Amis de Paul Feller au titre de :

- Membre actif (cotisation de 16 euros)*
- Membre bienfaiteur

Envoyez ce bulletin à **ASSOCIATION DES AMIS DE PAUL FELLER**
Hôtel Mauroy - 7, rue de la Trinité - 10000 TROYES
Accompagné d'un chèque bancaire ou postal à l'ordre de
l'ASSOCIATION DES AMIS DE PAUL FELLER

à : _____ Le : _____

Signature

* Rayer les mentions inutiles

Les Amis de Paul Feller remercient en particulier :

Gérard Pierré,
Marie Françoise Bonicel,
Jean-Yves Moine,
Jacques Benoit

Et
Sybille Bertail,
Claudine Cany,
Francis Deschamps,
François de Geuser,
Véronique Dubois,
Jean-Yves Lajus
Jean-Luc Tiquet,
Marc Thonon,
Eric Boutiot,
Pierre Fornasari
Françoise Bobe

Un remerciement particulier à Yannick Patient

Le personnel de la Maison de l'Outil