



**HAL**  
open science

# Les chantiers de la transmission du métier horloger dans l'Arc jurassien suisse

Daniel Lambelet

► **To cite this version:**

Daniel Lambelet. Les chantiers de la transmission du métier horloger dans l'Arc jurassien suisse. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France. halshs-00866601

**HAL Id: halshs-00866601**

**<https://shs.hal.science/halshs-00866601>**

Submitted on 26 Sep 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Communication n°174 – Atelier 32 : Métiers de l'industrie**

## **Les chantiers de la transmission du métier horloger dans l'Arc jurassien suisse**

*Daniel LAMBELET, Professeur, Haute école de travail social et de la santé - EESP, Lausanne (Suisse).*

### **Résumé**

Résultat d'une histoire au long cours, le métier horloger s'ancre fortement dans la région de l'Arc jurassien suisse – qui s'étend de Genève au Seeland. Pendant longtemps, la transmission n'existait pas comme préoccupation tant elle était liée organiquement à l'activité de travail au sein des ateliers de fabrication.

Puis la transmission du métier a été mise à mal du fait de l'instabilité des marchés, des fluctuations conjoncturelles, de l'innovation technologique et de l'évolution démographique (vieillesse de la main d'œuvre).

La question de la transmission du métier revient aujourd'hui au premier plan comme enjeu : assurer la pérennité du métier horloger. L'auteur montre que diverses initiatives locales vont dans le sens d'ouvrir des espaces de passation qui articulés les uns aux autres dessinent une nouvelle configuration de la transmission.

**Mots clés :** métier, horlogerie, région, configuration de transmission

-----

Si l'on parle à nouveau depuis quelques années de manière soutenue de transmission dans le champ des sciences humaines : anthropologie (Berliner, 2010), sociologie (Lahire, 2010), histoire (Wacquet, 2008), psychologie (Ciccone, 2012), économie (Masson, 2009), etc., cela n'a pas toujours été le cas. Et ce regain d'actualité de la notion de <transmission> va de pair avec une efflorescence de définitions partielles et d'usages approximatifs qui donnent l'impression d'un grand flou. L'idée de transmission s'apparente ainsi à une notion caoutchouc utilisée tantôt comme synonyme de transfert, tantôt comme équivalent de partage ou d'échange, ou encore pour désigner la communication d'un savoir.

De notre côté, nous prendrons appui sur la caractérisation générique qu'en donne Anne Muxel (2006 :1192) pour qui « La transmission organise une passation, plus ou moins volontaire, plus ou moins visible, passation d'une personne à une autre, d'un espace à un autre, d'un système social à un autre, mais aussi d'un temps à un autre. Passation de contenus : de biens symboliques comme de biens matériels, de savoir-faire, de comportements, mais aussi d'idées, de valeurs, de convictions. Passation de contenants : de cadres d'apprentissage et de socialisation, de système de relations, de structures identitaires individuelles et collectives. » L'auteur indique également qu'en tant que processus complexe qui se déroule dans un rapport intergénérationnel, la transmission contribue à fabriquer du lien et à inscrire les individus dans

une histoire. Enfin, elle précise que si la transmission s'origine dans ce qui est déjà là (ce qui est su, ce qui a été expérimenté, éprouvé, ...), elle ne se résout pas pour autant dans la reproduction à l'identique, mais opère « à la jonction de ce qui persiste et de ce qui s'invente » (ibid...)

Plutôt qu'à la transmission culturelle (Octobre, 2010) ou politique (Bantigny, Baubérot, 2011), la présente contribution s'intéressera à la transmission du métier, et plus particulièrement aux heurs et malheurs de la transmission du métier horloger dans l'Arc jurassien suisse. Après avoir rappelé les conditions et les circonstances de l'avènement de la transmission professionnelle comme problème social, et non sans avoir constaté au passage l'absence d'une mise en perspective de la construction sociale de ce problème et d'un cadre de référence théorique étayé, nous retracerons le destin chahuté de la transmission du métier horloger au fil de l'histoire - comment les désordres de l'économie, les à-coups conjoncturels, l'innovation technologique ont induit une fragilisation des cadres traditionnels de la transmission. Ensuite nous décrirons les réponses qui ont été apportées à ce problème au sein des entreprises et, plus généralement, dans la région. Enfin, nous serons conduits à discuter en quoi la seule entrée par l'analyse des interactions expert-novice dans les situations de travail ou des dispositifs de mutualisation des connaissances au sein des entreprises se révèle insuffisante. Et à esquisser un autre mode d'intelligibilité du processus de transmission du métier articulant différentes échelles d'observation

## **L'impensé de la transmission**

Comme le relève Herreros (2009), même si la transmission se trouve au cœur de nombreuses situations, notamment professionnelles, il n'existe pas à proprement parler de sociologie de la transmission. Lorsque des sociologues s'intéressent aux phénomènes de passation, de transfert ou d'héritage, c'est plutôt en termes de socialisation (entendue comme processus par lequel les individus intériorisent les dispositions du groupe social auquel ils appartiennent), de reproduction sociale ou, plus récemment, de cognition distribuée et de réseau épistémique. Malgré le recentrage des perspectives actuelles en sociologie du travail sur l'activité (ce qui se fait) et un intérêt persistant pour l'étude des groupes professionnels et des dynamiques de professionnalisation, la transmission professionnelle reste en tant que telle peu explorée. Les travaux réalisés portent plutôt sur les conséquences des changements intervenus dans l'organisation du travail ou les modes de gestion de la main d'œuvre sur la place accordée à chaque groupe d'âge, sur les rapports intergénérationnels au travail et le maintien ou le rétrécissement des occasions de coopération et d'échange. Ainsi, par exemple, l'enquête menée par Béatrice Delay (2008) auprès de salariés de grandes entreprises françaises met en évidence l'existence de différents registres relationnels entre anciens et jeunes au travail. Schématiquement, elle distingue trois configurations distinctes :

- des coopérations actives entre jeunes salariés et anciens plus expérimentés, qu'il s'agisse d'entraide, de collaborations ponctuelles ou d'échange d'informations ;
- des rapports distants, plutôt limités et peu investis de part et d'autre, qui peuvent s'expliquer par l'absence de mixité au sein des équipes de travail, du fait de l'intensification du travail ou par l'éloignement des intérêts des jeunes et des plus anciens ;
- des rapports tendus qui se manifestent par l'existence d'un climat de méfiance ou par une attitude hostile.

Face à la question du transfert des savoirs professionnels entre anciens et novices, Delay relève que l'on ne peut pas la régler « dans l'urgence lorsque les salariés expérimentés, qui détiennent des compétences critiques pour l'organisation, s'appêtent à partir » (2006 : 66), ni que l'on peut escompter qu'une dynamique de mutualisation s'enclenche spontanément au sein de l'entreprise. Pour elle, c'est « une véritable culture de la transmission » qu'il convient d'installer en veillant à maintenir une certaine souplesse face aux contraintes de la production, en ménageant du temps pour l'échange, en se montrant attentif à la composition des collectifs de travail et de la répartition des tâches au sein des équipes, etc. La problématique de la transmission n'est donc pas complètement absente, mais elle est abordée de manière oblique, comme une modalité parmi d'autre de relation entre des ensembles populationnels (les jeunes/les plus anciens) au sein des entreprises.

Il n'en va pas autrement dans le champ de la recherche en éducation et en formation dans lequel un intérêt prépondérant est marqué pour les questions d'apprentissage, mais où la transmission est singulièrement absente. D'ailleurs la notion de <transmission> ne figure pas dans la plupart des dictionnaires des sciences de l'éducation et de la formation. Lorsqu'il porte un regard sur l'histoire des pratiques éducatives au cours des quarante dernières années, Barbier (2006) distingue une culture de l'enseignement, qui organise un temps et un espace centrés sur la communication de savoirs. A côté de celle-ci aurait émergé une culture de la formation orientée vers l'organisation de situations d'apprentissage et la production de capacités. Puis se serait mis en place plus récemment une culture de la professionnalisation où le travail éducatif serait envisagé avant tout comme « développement de compétences en situation d'activité évolutive » (p. 70).

	<b>Enseignement</b>	<b>Formation</b>	<b>Professionnalisation</b>
<b>Référence centrale</b>	savoir	capacité	compétence
<b>Lieu du travail éducatif</b>	espaces configurés autour d'une intention de communication de savoir	espaces de production de capacités en vue de leur transfert dans d'autres situations	espaces de travail organisés comme lieux de développement de compétences
<b>Mécanisme fondamental</b>	appropriation	transfert	transformation conjointe acteur-action
<b>Figure emblématique</b>	enseignant	formateur	accompagnateur
<b>Public-cible</b>	élève-s	apprenant-s	praticien
<b>Rapports à l'environnement</b>	application théorie-pratique	décontextualisation-recontextualisation	évolution de l'activité – développement de compétences nouvelles
<b>Moteur du changement</b>	nouveaux savoirs	nouvelles pratiques	nouveaux dispositifs

**Tableau 1 - Cultures d'action éducative (d'après Barbier, 2006)**

Les pratiques de transmission comme processus transactionnel complexe reposant sur une dynamique et un lien intergénérationnel fort, n'y sont nullement considérée comme relevant d'un espace et d'une culture éducative à part entière.

### **A propos de la transmission du métier**

La consistance de cette typologie des cultures d'action éducative paraît discutable. En effet, les catégories enseignement/formation/professionnalisation sont exclusives au regard de certaines dimensions et inclusives suivant d'autres dimensions. Par exemple, l'enseignement

peut être regardé comme une modalité parmi d'autres de formation ou comme une forme éducative spécifique (au sens où G. Vincent parlait de « forme scolaire »). L'espace nous manque pour une discussion approfondie de ces limites. Aussi, nous contenterons-nous pour notre propos de suggérer que cet aperçu des cultures d'action éducative devrait être complété par la prise en compte d'une culture de la transmission, sans préjuger s'il s'agit d'une configuration qui viendrait simplement s'ajouter aux trois autres ou si elle ne devrait pas être envisagée comme transversale aux cultures de l'enseignement, de la formation et de la professionnalisation.

Référence centrale	Lieu du travail éducatif	Mécanisme fondamental	Figure emblématique	Public-cible	Rapport à l'environnement	Moteur du changement
métier	espaces multiples, emboîtés	partage	professionnel expérimenté	nouvel arrivant	pollinisation	quelque chose du passé qui informe l'action présente qui l'altère à son tour

### Tableau 2 – Culture de la transmission

Les pratiques de transmission, en tant qu'elles reposent sur un lien intergénérationnel, qu'elles relèvent d'une logique quasi-patrimoniale où ce qui est mis en partage s'apparente à une <héritage> dont il s'agit d'assurer la continuité et qu'elles mettent en jeu des transactions complexes entre un professionnel expérimenté, un nouvel arrivant, une communauté de métier et un espace macro-social, ne peuvent être considérées comme une voie de professionnalisation comme une autre. Au contraire, elles sont à considérer comme participant d'un processus original qui opère à travers des mécanismes repérables.

Et si nous parlons de transmission du métier, plutôt que de transmission professionnelle ou de transmission de savoir-faire (Boutte : 2007), c'est à dessein. En effet, mieux que d'autres, cette notion – qui laisse place à de l'indéfini – souligne la pluralité de consistances de ce qui est mis en partage : le métier est un composite qui combine des éléments hétérogènes (gestuelle, savoirs, valeurs, ...) dans un amalgame dynamique dans lequel co-existe du pré-existant et des éléments qui s'élaborent en même temps qu'ils sont transmis. Déjà dans la tradition compagnonnique ce qui était transmis ressortait indissociablement du savoir-faire technique, des habiletés sensori-motrices et d'une culture professionnelle. Plus récemment, Dominique Jacques-Jouvenot (2007 : 165) relevait que « La transmission du métier est un tout » qui recouvre l'apprentissage de savoirs professionnels, l'initiation à une culture de métier et l'habilitation à prendre place dans une communauté de métier en y exerçant une activité déterminée.

Nous rejoignons ici également la conception de Clot (2008) qui propose de regarder le métier comme quelque chose qui s'accomplit à l'articulation dynamique entre quatre instances :

- personnelle, en tant qu'il prend corps dans l'activité singulière et située de chacun ;
- interpersonnelle, du fait qu'il procède de l'activité conjointe, des échanges, de la coopération au sein des collectifs de travail ;
- impersonnelle, car ancré au sein de l'organisation dans l'univers du prescrit (tâches et fonctions telles qu'elles sont définies) ;

- transpersonnelle , parce qu'indissociable de cette mémoire sociale de l'activité (le genre professionnel) conservée dans un milieu de travail donné sous forme de « répertoire » (ibid., p. 254) qui n'appartient en propre à personne, mais qui – traversant les générations - est à disposition de tous et de chacun comme patrimoine collectif de gestes professionnels, de techniques.

Dans le cadre de cette modélisation, la transmission n'est pas conçue comme l'action de donner-recevoir un <prêt-à-agir>, mais comme un processus complexe comportant une part de répétition, mais aussi une dimension constructive, en équilibre instable entre histoire professionnelle et histoires individuelles, et de ce fait toujours menacé de s'interrompre en cas de « déliaison des quatre instances » (ibid., p. 261).

### **Eclipse et retour de la transmission du métier**

Aussi longtemps que la transmission du métier s'opérait sans que l'on ait à s'en préoccuper, elle avait aux yeux de l'observateur l'apparente évidence du <ça va de soit>. L'activité productive conjointe au sein des collectifs de travail permettait que l'expérience accumulée vienne alimenter, de manière plus ou moins diffuse ou institutionnalisée, une dynamique de mutualisation et assure une certaine continuité. Maintenant que ces cadres sociaux traditionnels de la transmission ont subi une forte érosion, celle-ci revient au premier plan comme enjeu.

Cet affaiblissement du lien de transmission, tout comme les tentatives auxquelles on assiste pour le redynamiser, n'ont que peu de chose à voir avec une modification des attentes et des attitudes des jeunes salariés face au travail, ni avec un hypothétique conflit des générations. Elles sont plutôt à mettre en lien avec une conjonction d'évolutions. A commencer par les facteurs démographiques : vieillissement de la population, départ à la retraite de cohortes nombreuses de salariés expérimentés, difficulté à les remplacer par du personnel qualifié. Même si la part des seniors dans les entreprises varie suivant la taille de celles-ci, le secteur d'activité, la région, ou encore le mode de gestion de la main d'œuvre, le vieillissement des effectifs est une tendance assez générale. L'avance en âge et le départ à la retraite des générations issues du baby-boom, alors que des cohortes moins nombreuses entrent dans la vie active, n'est pas sans conséquence sur la structure des âges des salariés des entreprises. Elle les oblige aussi parfois à recruter une main d'œuvre avec des parcours et des expériences diversifiées, mais dont la formation ne correspond pas complètement aux compétences recherchées. Ce qui accentue les enjeux de transmission. Obnubilées par des objectifs de profitabilité immédiate, bon nombre d'entreprises n'ont guère anticipé cette évolution et ses effets. Le temps court de la production ne trouvait guère à s'articuler avec des préoccupations qui renvoyaient à la temporalité longue de la transmission intergénérationnelle. Du coup, ces entreprises ont été amenées à improviser des solutions dans la précipitation.

Mais la transmission n'est pas seulement mise à l'épreuve par l'évolution démographique, elle l'est aussi par le déploiement d'une rationalité néolibérale qui a notamment conduit à une accentuation des contraintes de production. Cette pression temporelle dans les activités de travail a rendu plus difficile l'élaboration de l'expérience de chacun et sa mutualisation. La contraction du temps productif limite d'autant les occasions de partage de l'expérience au sein des collectifs de travail. Elle réduit les interstices à l'intérieur desquels peuvent se déployer une dynamique collective de reproduction et d'actualisation d'un savoir partagé. Par ailleurs, les brusques à-coups conjoncturels (crises à répétition) enregistrés depuis les années 1980, les

restructurations incessantes ont induit une plus grande instabilité des collectifs de travail, ainsi qu'une certaine érosion des solidarités.

L'impératif d'innovation à tout prix, justifié par des exigences de compétitivité sur un marché globalisé, a été la source d'un renouvellement extrêmement rapide des produits et des processus de travail. Cela n'a pas été non plus sans conséquence sur la mise en partage du métier pourtant indispensable à l'accomplissement de toute activité productive efficace. L'accélération des changements de toutes sortes entraîne en effet un risque accru de rupture dans la transmission. La continuité de l'expérience entre ceux qui étaient là et ceux qui arrivent n'est plus toujours assurée. D'autant plus si, dans un environnement mouvant, l'expérience accumulée (sédimentation de schèmes d'action, de repères informant l'action professionnelle, ...) est perçue d'abord et avant tout comme un frein à l'adaptation.

A sa manière, Cultiaux (2010 : 85) dresse un constat identique lorsqu'il écrit : « Dans la plupart des milieux de travail, les plus âgés jouaient un rôle essentiel dans l'intégration des plus jeunes et dans la transmission du métier et des valeurs sur lesquels ils allaient à leur tour fonder leur identité professionnelle ... ». Ce qui assurait une certaine « continuité intergénérationnelle » (ibid.). Désormais, cette continuité fait problème, ce qui conduit les chercheurs, tout comme les directions d'entreprises et les services de ressources humaines, à s'intéresser aux conditions à travers lesquelles pourrait à nouveau se fabriquer de la transmission.

### **Un trou de mémoire professionnelle : destin de la transmission du métier horloger**

En tant qu'elle fait exister du « passé dans le présent » (Halbwachs), la transmission s'inscrit dans une histoire, dans des cadres de mémoire socialement et culturellement construits. Pour ce qui est de l'industrie horlogère dans l'Arc jurassien suisse, cette histoire a connu un cours plutôt chahuté. En effet, elle a connu des périodes d'essor rapide, mais elle a aussi du faire face à des difficultés en raison de restrictions d'accès aux marchés d'exportation, à l'intensification de la concurrence internationale, à l'innovation technologique ou encore à des coûts de production élevés. A la suite de Bujard et Tissot (2008 : 11), on peut brièvement la résumer en évoquant quatre temps de la production horlogère :

- l'émergence des premières formes de fabrication horlogère (fin du XVIIe siècle – début du XIXe siècle) sous la forme d'une constellation de petits ateliers où la fabrication des montres s'effectuait sur un mode artisanal, dans un contexte essentiellement familial.
- à partir du XIXe siècle et jusqu'au début du XXe siècle, on va assister à une progressive structuration de cette nébuleuse d'activité en une industrie horlogère – concentration de la production au sein de manufactures, mécanisation et industrialisation de l'usinage des pièces.
- la période qui va de l'entre-deux guerres au milieu des années 1980 est marquée par une succession de crises et une dégradation quasi-continue de la situation de l'horlogerie suisse. Fortement tournée vers l'exportation, l'industrie horlogère est particulièrement exposée aux mouvements conjoncturels, Elle va subir successivement les retombées de la crise de 1929, la montée en force de la concurrence étrangère (notamment japonaise), le contrecoup de la récession consécutive aux chocs pétroliers.

Les exportations de montres chutent massivement entraînant d'importantes pertes d'emploi. Pour donner une idée de l'effondrement qui s'en est suivi, il suffit de mentionner ces quelques chiffres : en 1970, 89'448 personnes étaient employées par 1'618 entreprises horlogères ; en 1987, elles ne sont plus que 29'809 pour 568 entreprises (F. Garufo, *Abondances et disettes*, pp. 247-255, p. 254). La position concurrentielle de l'horlogerie suisse s'en trouvera durablement érodée face aux pays du Sud-Est asiatique. Et le retard pris dans le domaine des applications du quartz, un tissu industriel composé d'une myriade de petites et moyennes entreprises se révèle peu adapté à la nouvelle donne d'une industrie où les exigences de rationalisation de la production et de réduction des coûts sont devenues des impératifs de survie.

- au prix d'une restructuration de fond en comble, d'efforts soutenus en matière d'innovation, l'industrie horlogère parviendra à redémarrer. Reconstituée (intégration verticale des firmes au sein de grands groupes), elle redéploie son activité sur deux segments de marché : le bas de gamme (Swatch) et la montre de luxe. S'ouvre alors une nouvelle période de croissance, mais précaire, soumise aux aléas des mouvements conjoncturels et des crises de la finance mondiale. <sup>(1)</sup>

A chacun de ces quatre temps on peut associer de manière schématique un mode de transmission privilégié : (1) l'infusion dans le corps à corps de l'action professionnelle conjointe, (2) les débuts d'un apprentissage institutionnalisé des gestes du métier dans des situations aménagées à cet effet, (3) la panne de la transmission et (4) une recherche multiforme visant à inscrire la transmission dans des pratiques et des dispositifs (mentorat, ...) soutenus par une certaine intentionnalité.

Nous nous arrêterons plus particulièrement ici sur le moment que l'on a coutume d'appeler <la crise horlogère>. D'une part parce qu'il illustre de façon exemplaire que ce n'est pas l'âge des uns et des autres qui est déterminant pour les agréger en tant que génération professionnelle en entreprise, mais bien plutôt l'articulation de leur biographie singulière avec des aspects d'une histoire collective qui font événement dans un univers professionnel. A cet égard, il est révélateur qu'aujourd'hui encore on parle de la génération qui a vécu cette crise de l'intérieur, et de celles qui sont venues après. D'autre part, ce moment qui a coïncidé avec un grippage spectaculaire de la transmission professionnelle, a contribué à mettre en évidence l'étendue de l'impact de cette dynamique protéiforme, diffuse et multi-située qui va bien au-delà du développement de la capacité concrète à exercer pratiquement une activité de travail (habiletés, tours de mains, savoir-faire, ...). Pour ne mentionner qu'un exemple, l'attachement des habitants de la région au secteur d'activité de l'horlogerie était une valeur transmise de génération en génération au sein des familles de l'Arc jurassien. Les désordres que la crise horlogère a fait subir aux gens de métier ont induit une perte de confiance dont les effets se sont fait ressentir longtemps après. Ces turbulences ont aussi mis en évidence l'extrême fragilité de ce processus complexe qu'est la transmission professionnelle, dont les ressorts peuvent se gripper rapidement et induire des effets de dé-liaison potentiellement irréversibles. Ainsi, avec l'avènement de la montre à quartz et suite aux difficultés rencontrées par les manufactures horlogères de l'Arc jurassien, les filières de formation ont été désertées, pour certaines d'entre elles fermées. Les pratiques professionnelles associées à la fabrication des

---

<sup>(1)</sup> Ainsi, en 2009, sous l'effet d'une conjoncture morose, l'industrie horlogère a à nouveau perdu 4'200 emplois, soit une baisse de 7.9% par rapport aux chiffres de 2008. C'est le personnel de production qui a été particulièrement touché par ces réductions d'effectifs. (Recensement du personnel horloger 2009, Convention patronale de l'industrie horlogère suisse)



mouvements mécaniques ont été pour une grande part délaissées, les savoir-faire négligés, les équipements laissés à l'abandon. On a basculé ainsi en quelques années d'un univers professionnel avec une culture vivante des expériences sédimentées vers un métier vidé de sa mémoire. Et lorsque l'industrie horlogère est parvenue à se redéployer dans le haut de gamme, il s'en est fallu de peu que le savoir-faire spécialisé requis pour ce type de fabrication ait purement et simplement disparu. Comme le rappellent Crevoisier et Kebir (2007 : 5), « (...) ce sont les musées de la région, les horlogers et autres passionnés attachés à leur métier et à une certaine idée de la montre qui ont conservé, hors des circuits économiques, les traces (montres remarquables, machines, etc.) de ce savoir. » Sans cet ancrage territorial du métier, le renouveau de l'industrie horlogère n'aurait peut-être pas été possible ...

### **Vers une recomposition ?**

Dès lors que la transmission du métier horloger ne va plus de soi, comment assurer une certaine continuité ? Il a fallu quelques années pour reconstituer les filières de formation démantelées. Celles-ci suscitent d'ailleurs aujourd'hui un intérêt qui va grandissant. <sup>(2)</sup> Mais la transmission du métier ne peut s'accomplir exclusivement dans la restauration d'un système de formation formelle (apprentissage et école de métier). Car la formation professionnelle horlogère prépare les jeunes qui la suivent à l'exercice du métier, mais elle ne remplace pas la transmission. De plus, il faut également relever que, suivant les données statistiques de la branche horlogère, près de la moitié du personnel employé à la production (45,3%) ne dispose pas d'une qualification professionnelle. (Convention patronale de l'industrie horlogère, Recensement du personnel et des entreprises, 2010). Pour ces personnes, la transmission constitue la voie privilégiée d'entrée dans le métier.

Avec la prise de conscience de la valeur quasi-patrimoniale du métier horloger, la question des conditions de sa conservation et de sa transmission connaît un regain d'actualité. Diverses pratiques de transmission ont donc vu le jour ici ou là, qui prennent des formes variées, mais relèvent toute d'une dynamique originale, inscrite dans un rapport intergénérationnel et opérant à travers des mécanismes repérables. Un travail en cours d'inventaire et de sociographie de ces dispositifs nous a permis de les regrouper sous forme de trois catégories :

- une partie de ces initiatives redécouvrent les vertus d'un mode de transmission basé sur un lien privilégié entre un professionnel expérimenté et un novice (nouvel arrivant). Sur le modèle de la relation maître-apprenti qui a joué un rôle déterminant dans le partage du savoir-faire horloger et la pérennisation d'une excellence technique jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Adossées à une conception artisanale du métier, elles privilégient un échange qui se déroule pour l'essentiel à l'établi et comporte une certaine dimension initiatique. Elles allient d'une part l'imprégnation par le milieu, une familiarisation progressive à l'intelligibilité des situations, aux règles d'action fondées en pratique, de l'autre l'acquisition plus explicite de repères pour s'orienter et agir efficacement, un développement de savoir-faire et un entraînement à l'habileté du geste, à la précision dans l'exécution, requises par la fabrication de l'ébauche, l'assemblage de composants ou le finissage.

---

<sup>(2)</sup> En 2011, 330 certificats ont été délivrés à des apprentis arrivant au terme de leur formation horlogère. Et, cette même année, les sept écoles horlogères suisses enregistraient 425 inscriptions, soit une hausse d'environ 10% par rapport à 2010.

En cela, elles se rapprochent de la transmission compagnonnique dans laquelle les compagnons sont amenés à assumer un statut d'« hommes-patrimoine » (Adell-Gombert, 2008) porteurs non seulement d'une culture de métier, de connaissances et d'un savoir-faire technique, mais également passeurs d'une expérience au travers d'un savoir incarné qui se donne à appréhender dans l'action professionnelles côte-à-côte. Tout comme dans le compagnonnage, la relation de transmission se trame dans des échanges peu codifiés et vise l'appropriation de quelque chose de relativement indéfini – alliant les registres gestuel, technique, axiologique, etc.

Ainsi, par exemple, l'entreprise Jade SA - qui fait partie d'un des plus grand groupe mondial de l'industrie du luxe - pour faire face à la difficulté de recruter une main d'œuvre qualifiée et pour assurer la transmission du savoir-faire spécifique à la fabrication de montres haut de gamme, conserve au sein de ses effectifs une part d'ouvriers qui ont atteint l'âge légal de la retraite (65 ans), mais souhaitent poursuivre une activité.

Dégagés des contraintes de la production, ces ouvriers qui ont souvent entre vingt et trente années d'expérience dans la branche horlogère, sont là pour <maintenir l'expérience dans l'atelier>. S'ils mettent leur expertise au service de la production, c'est d'abord pour que celle-ci puisse être mise en partage avec les plus jeunes employés. Leur mission orientée prioritairement vers la transmission s'effectue dans un cadre adapté - taux d'activité, rythme, horaire, sont convenus d'entente avec eux.

La transmission fait ici intervenir plusieurs mécanismes qui trouvent leur ancrage dans des champs d'expérience et de pratiques différents.

témoignage / appropriation	se saisir de ce qu'un professionnel expérimenté témoigne de son métier <sup>(3)</sup>	champ biographique
co-action / mimesis	faire comme en faisant avec	champ interactionnel
mémorisation / imprégnation	faire sien des éléments d'une culture de métier	champ culturel

- d'autres entreprises développent des dispositifs ou des actions de formation qui se différencient d'un côté de la formation sur le tas par leur caractère intentionnel, organisé ; de l'autre de l'enseignement professionnel par la recherche d'une articulation étroite entre formation et situations de production. Explicitement conçus pour venir initier ou soutenir une dynamique de transmission, ces dispositifs et pratiques accordent une place privilégiée aux savoirs d'action, endogènes à une entreprise ou spécifiques à un type de production.

Le groupe TZ qui réunit deux grandes firmes a mis en place un institut interne de formation horlogère destiné à permettre aux collaborateurs qui arrivent dans l'entreprise d'acquérir un savoir-faire adapté aux spécificités des produits horlogers des marques du groupe. Le dispositif de formation, centré sur la transmission opérationnelle, s'appuie principalement sur l'encadrement intermédiaire qui est amené à assumer un rôle de tutorat.

<sup>(3)</sup> Cette fonction de <témoin> peut être rapprochée de ce qu'en dit Rancière (1997 : 55) dans un tout autre contexte. Il la décrit comme « ce qui garde en mémoire par son être même, ce qui parle directement, par le fait que cela n'était pas destiné à parler ».

Reprenant à notre compte la réserve émise par Olry (2004 :174), on peut se demander si ces moments de formation aménagés à côté de la production permettent bien de transmettre quelque chose du métier, et non seulement pour le professionnel-expert de « montrer son savoir-faire » ?

- les pratiques de gestion de la connaissance sont devenues depuis les années 1990 une sorte de lieu commun du management. Dans une optique de valorisation de leur <capital de connaissances> et pour éviter le risque de perte de compétences liée aux départs à la retraite ou à des restructurations, plusieurs entreprises de la branche horlogère ont mis en place des dispositifs de stockage de connaissances conservées sous forme de traces informationnelles dans des bases de données et susceptibles d'être consultées ou utilisées notamment pour inculquer aux nouveaux arrivants un savoir-faire prêt à l'emploi.

Si elles sont également indexées à une visée de mise en partage d'une expertise individuelle et collective, ces tentatives reposent sur une perspective résolument instrumentale. La connaissance y est vue comme quelque chose qui serait détenus par des individus au sein de l'entreprise, qu'il serait aisé d'objectiver, de formaliser et de diffuser pour qu'elles puissent être appropriées par d'autres. Tout se passe comme si la transmission pouvait sans autre être décollée de l'agir professionnel dans lequel l'expertise prend corps et se constitue. Et l'on peine à voir comment ces machines à transmettre pourraient d'une quelconque manière faciliter la régulation des relations entre pairs novices et expérimentés et favoriser l'enclenchement d'une véritable dynamique de co-développement professionnel.

Au terme de ce rapide survol, on pourrait émettre l'hypothèse qu'une nouvelle configuration sociale de la transmission est en train de s'installer sur les résidus de l'ordre ancien de la transmission du métier horloger dans l'Arc jurassien. En même temps, nous ne sommes pas certains que le repérage grossier auquel nous nous sommes livré et les pratiques sur lesquelles nous avons centré notre attention rendent justice du caractère composite et multi-situé de cette configuration.

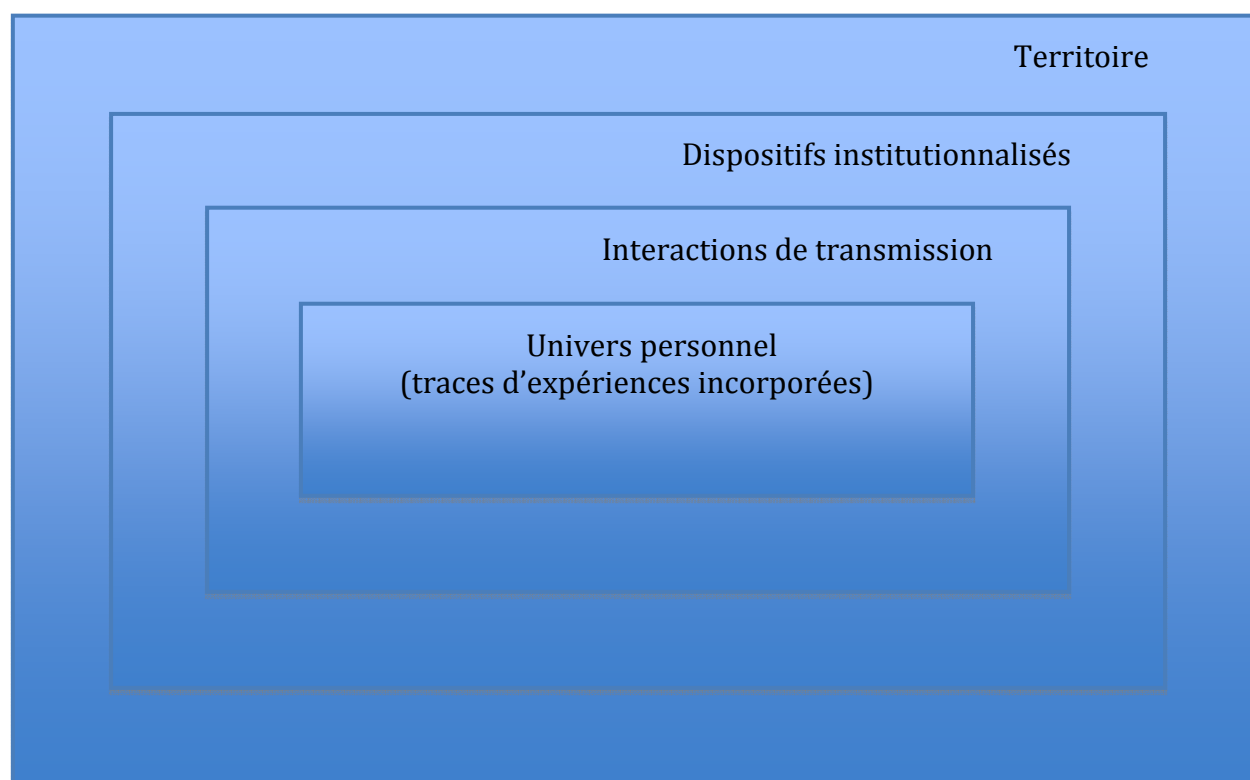
### **Déborder le cadre de la transmission en entreprise**

Le détour historique auquel nous nous sommes livré nous a montré que le redémarrage de l'industrie horlogère dans l'Arc jurassien suisse avait été rendu possible grâce à une inscription socio-spatiale du métier à l'échelle d'une région. Aujourd'hui face aux enjeux renouvelés de transmission du métier, on peut penser que la nouvelle configuration qui se met en place ne se limite pas au cadre étroit de l'entreprise. Un rapide regard porté sur ce qui se passe dans d'autres cadres d'expérience nous confirme dans l'idée que quelque chose de la transmission du métier horloger se joue entre l'échelle micro-sociale de l'atelier et celle globale de l'économie, dans l'entre-deux du territoire.

Ainsi, par exemple, Les ateliers d'initiation à l'horlogerie font partie de ces dispositifs de mise en partage de la culture horlogère. Destinés au grand public, ils permettent à tout un chacun (aux enfants des classes de la région, aux passionnés de montres, aux curieux, aux commerciaux récemment engagés dans le secteur d'activité de l'horlogerie, ...) d'acquérir des rudiments de l'art du métier horloger en démontant et en remontant un mouvement de montre mécanique. Par exemple, le CIH installé dans une ferme horlogère de la vallée de Joux, accueille chaque année entre 300 et 400 personnes qui viennent découvrir le fonctionnement

d'une montre et les gestes de sa fabrication. D'autres, comme la Fondation de la haute horlogerie proposent également des ateliers du même type. De la même manière, la « mise en musée » (Heinich, 2009) de la montre la fait advenir comme œuvre de la culture horlogère et participe à l'ancrage régional du métier. Elle participe d'un travail de sauvegarde, mais contribue aussi à entretenir le métier comme art de faire vivant et à alimenter un bain de culture professionnelle. Ce qui se transmet dans un cas comme dans l'autre, c'est un intérêt, un goût pour le travail de la micro-mécanique des instruments de la mesure du temps, c'est l'incorporation de certaines valeurs dans le travail (précision, ...), plus que des compétences professionnelles. Davantage que des vecteurs de capacitation et d'habilitation, ces espaces intermédiaires de transmission sont avant tout le terreau et le support d'une dynamique de liaison et de développement d'un sens commun.

Cette dynamique multi-située intègre différents niveaux qui vont du cadre le plus étroit (l'expérience singulière) à celui plus englobant de la région. On peut représenter ce jeu d'échelles sous la forme d'un emboîtement, même si ce mode de figuration ne rend qu'imparfaitement compte des interactions entre ces cadres et situations de transmission.



Le défi consiste donc maintenant à ouvrir la focale de l'investigation pour saisir la transmission du métier horloger dans la multiplicité des espaces sociaux dans lesquels elle se trame, et dans la pluralité des régimes d'action par lesquels elle opère. C'est seulement à cette condition que, par delà les micro-interactions de co-opération ou de tutelle en lien avec l'exécution d'une tâche, la transmission du métier pourra être appréhendée comme « un processus chargé de mémoire et d'histoire » (Jacques-Jouvenot et Schepens, 2007 : 378) dans lequel s'entrecroisent les fils des biographies individuelles, d'une histoire professionnelle et du devenir d'une région.

[daniel.lambelet@eesp.ch](mailto:daniel.lambelet@eesp.ch)

## Bibliographie

- Adell-Gombert, N. (2008) *Des hommes du Devoir. Les Compagnons du Tour de France*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme
- Bantigny, L. et Baubérot, A. (dir.) (2011) *Hériter en politique. Filiations, générations et transmissions politiques (Allemagne, France et Italie, XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle)*, Paris, PUF
- Barbier, J-M. (2006) Les voies nouvelles de la professionnalisation, dans Y Lenoir et M-H. Boullier-Oudot (dir.), *Savoirs professionnels et curriculums de formation*, Presses de l'Université de Laval
- Berliner, D. (2010) Anthropologie et transmission, *Terrain*, 55, p. 4-19
- Bujard J. et Tissot L. (dir.) (2008) *Le pays de Neuchâtel et son patrimoine horloger*, Chézard-Saint-Martin, Ed. de la Chatière
- Boutte, J-L. (2007) *Transmission de savoir-faire. Réciprocité de la relation éducative expert-novice*, Paris, L'Harmattan
- Ciccone, A. (2012-2<sup>e</sup> éd.) *La transmission psychique inconsciente. Identification projective et fantasme de transmission*, Paris, Dunod
- Clot, Y. (2008) *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF
- Crevoisier, O. et Kebir, L. (2007) *Les ressources culturelles entre réseaux internationaux et développement local*, Université de Neuchâtel – GRET, Working Paper, N° 6
- Cultiaux, J. (2010) Les jeunes travailleurs face aux contradictions de l'hypermodernité, dans N. Aubert (coord.), *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*, Paris, L'Harmattan, Coll. Changement social no 15, 83-96
- De Coninck, F. (1995) *Travail intégré, société éclatée*, Paris, PUF, 1995
- Delay, B. (2006) La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail, *Informations sociales*, N° 134, p. 66-77
- Delay, B. (2008) *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives*, Paris, Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail N° 103
- Flamant, N. (2005) Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre, *Sociologie du travail*, 47, 223-244
- Garufo, F. (2008) Abondances et disettes, dans J. Bujard et L. Tissot (dir.) *Le pays de Neuchâtel et son patrimoine horloger*, Chézard-Saint-Martin, Ed. de la Chatière, 247-255
- Halbwachs, M. (1994) *Les cadres sociaux de la mémoire (1925)*, Paris, Albin Michel
- Heinich, N. (2009) *La fabrique du patrimoine. De la cathédrale à la petite cuillère*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme
- Herreros, G. (2009) De la reproduction à la traduction : deux lectures sociologiques de la transmission, dans M. Sassolas (dir.) *Transmissions et soins psychiques*, Toulouse, Erès, p.37-46.
- Jacques-Jouvenot, D. (1997) *Le choix du successeur*, Paris, L'Harmattan
- Jacques-Jouvenot, D. et Schepens, F. (2007) Transmettre et reprendre une entreprise : de l'homo oeconomicus à l'homo memor, *Revue du MAUSS*, N° 29, p. 377-391
- Lahire, B. (2010) La transmission familiale de l'ordre inégal des choses, *Regards croisés sur l'économie*, N° 7, p. 203-210
- Masson, A. (2009) *Des liens et des transferts entre générations*, Paris, Ed. de l'EHESS
- Muxel, A. (2006) Transmission et valeurs, dans S. Mesure et P. Savidan (dir.) *Le dictionnaire des sciences humaines*, Paris, PUF, p. 1192-1194

Olry, P. (2004) Se former dans les temps de travail : les conditions d'un pouvoir d'agir, dans Collectif GRIOT, *Figures du temps. Les nouvelles temporalités du travail et de la formation*, Paris, L'Harmattan, p. 169-180

Octobre, S. (dir.) (2010) *Enfance et culture. Transmission, appropriation et représentation*, Paris, La Documentation française

Rancière, J. (1997) L'inoubliable, dans J-L. Comolli et J. Rancière, *Arrêt sur histoire*, Paris, Ed du Centre Pompidou

Wacquet, F. (2008) *Les enfants de Socrate. Filiation intellectuelle et transmission du savoir XVII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Albin Michel

