

## DIMENSIONS CACHEES ET/OU CLANDESTINES DU TRAVAIL, ANALYSE DU TRAVAIL ET FORMATION

Patricia Champy-Remoussenard

Université Lille3  
UFR Sciences de l'Education  
Proféor-CIREL, EA 4354  
Domaine du pont de Bois  
BP60149  
59653 Villeneuve d'Ascq  
pat.remoussenard@free.fr

---

**Mots-clés :** analyse du travail, dimensions cachées, dimensions clandestines, dimensions transversales, formation, formalisation

**Résumé.** Cette communication propose tout d'abord trois points de vue sur la nature des dimensions cachées et clandestines du travail à partir de l'étude des activités de management, des dimensions relationnelles, des frontières entre activités de travail et autres activités de la vie sociale. Les analyses s'appuient sur des recherches conduites dans différents contextes professionnels et avec différentes méthodes d'investigation. Dans la deuxième partie, nous mettons en discussion le statut de dimensions transversales ou génériques du travail, la nuance entre dimensions cachées et clandestines et la triple complication produite par l'accès à ces dimensions du travail, sur le registre de la formalisation, de la formation professionnelle et de la production/diffusion de la recherche.

---

### Introduction

Cette communication propose tout d'abord trois points de vue sur des dimensions pouvant être qualifiées de cachées et de clandestines dans le travail à partir de l'étude des activités de *management*, des dimensions relationnelles de l'activité, et des frontières entre travail et autres activités de la vie sociale. Les analyses s'appuient sur des recherches conduites dans différents contextes et avec différentes méthodes d'investigation et qui aboutissent aux mêmes conclusions et aux mêmes questionnements. Dans la deuxième partie, nous mettons en discussion la nature de ces dimensions cachées et clandestines et la distinction nuancée qu'on peut faire entre elles. Puis est présentée et analysée la triple complication produite par l'accès à ces dimensions du travail, sur le registre de la formalisation, de la formation professionnelle et de la production/diffusion de la recherche.

Les recherches en analyse du travail sont nombreuses à mettre en évidence le caractère énigmatique du travail humain, ses aspects invisibles, cachés, difficilement accessibles aux investigations et aux processus de formalisation. Dans ce texte nous proposons des résultats issus de travaux portant sur ces aspects du travail dans différents métiers. Les exemples étudiés mettent en évidence par des entretiens, des observations et des écrits produits sur l'activité que les dimensions cachées et clandestines sont des aspects dessinés par les contextes transversaux et génériques du travail et susceptibles de faire l'objet de transferts, constituant donc des enjeux importants tout à la fois pour l'exercice et pour l'analyse du travail éducatif. Sur ce dernier registre, ils s'avèrent représenter des enjeux de réflexion importants pour la recherche sur la

formation professionnelle et plus globalement les intentions de professionnalisation des cursus d'enseignement.

## **1. Trois points de vue sur les dimensions cachées et clandestines du travail humain**

Au fur et à mesure des enquêtes réalisées dans le but d'étudier les situations de travail afin d'éclairer les problèmes de formation, certains aspects des activités se sont révélés relever tout particulièrement des dimensions cachées et clandestines du travail.

### **1.1 Les activités de management des équipes**

En réponse à une commande d'étude venant d'un secteur d'activité en forte transformation et destinée à faire évoluer la formation professionnelle correspondante, l'analyse de situations de travail du secteur de l'entretien routier a été conduite dans une logique de conception des formations fondée dans une analyse des situations de travail (sur la base du modèle d'analyse de la fonction de B. Schwartz et M. Lesne conçu à l'Institut National de Formation des Adultes, dans les années 1960/70<sup>1</sup>). A partir de cette commande et au détour des suggestions des acteurs de l'organisation recueillis au fur et à mesure de l'enquête, il a été possible de s'approcher (par des entretiens et des observations) d'un certain nombre de facettes des activités d'entretien des routes qui ont ensuite été qualifiées de cachées et de clandestines. C'est surtout à partir de l'étude d'activités qualifiées au sein de cette organisation d'activités de *management* (organisation du travail des équipes) que nous avons commencé à étudier la forme que prenaient les dimensions cachées du travail humain et à analyser leur nature et leur fonction dans l'exercice des activités.

L'organisation du travail en équipe dans les activités d'entretien de la route a été analysée à partir d'entretiens collectifs et individuels recueillis auprès des différents acteurs de l'encadrement que sont les chefs d'équipes, les contrôleurs des travaux publics de l'état, les chefs de subdivisions et les responsables (départementaux) de la gestion de la route (Champy-Remoussenard, 1994, 1997). Il convient de préciser que, dès le début de notre enquête, nous avons entendu les enquêtés formuler des suggestions d'investigation relatives à la gestion des heures supplémentaires, la plupart du temps traduites en des remarques du genre : « Vous devriez aller voir du côté des heures supplémentaires ». Dans l'extrait d'entretien qui suit, le responsable de la Gestion de la Route qui s'exprime à ce sujet est un ingénieur du corps des Ponts et chaussées, cadre « A+ » du ministère, chargé de la gestion de l'entretien routier au niveau d'un département.

*Il y a encore de vieilles habitudes, mauvaises habitudes qui traînent ici ou là. C'est-à-dire l'heure supplémentaire cadeau, l'heure supplémentaire : tiens puisque t'as été sage, t'as qu'à te marquer deux heures supplémentaires. Alors ça, ça me rend fou quand j'entends des choses comme ça, mais ça existe, ça existe et c'est complètement perturbant pour le fonctionnement de l'organisation. On se colte les organisations syndicales là-dessus. Parce que ça tombe un peu dans les droits acquis. Alors, à la fois les organisations syndicales souhaiteraient que ça dure, mais pas trop. Elles souhaiteraient que la direction s'implique dans la distribution des heures supplémentaires pour que ce soit équitable. Pis en même temps, ils voudraient que ça s'arrête et que les gens soient payés pareils(...) Toujours est-il que le discours dans la maison, ben, c'est de faire des heures supplémentaires quand c'est nécessaire après avoir vérifié que c'est bien organisé et puis de mettre un terme à la distribution de billets de satisfaction sous forme d'heures supplémentaires. Quand je dis mettre un terme, on considère que le terme est mis. Il y a longtemps qu'il a été décidé de procéder comme ça. (...)*

---

<sup>1</sup> Cf. (Laot F.F.,2000 ; Champy-Remoussenard, 1994, 2007)

*Il y a un espèce d'accord tacite. Le subdivisionnaire disant : moi je ne peux pas maîtriser, vous ne pouvez pas me demander tout le temps, tous les matins, tous les soirs, si on peut engager trois heures supplémentaires. Dans la pratique, il délègue, mais en déléguant au contrôleur, il ne se dote pas forcément des moyens de contrôle qui lui permettraient de vérifier qu'il n'y a pas de dérapage. Il dit, je vous délègue et après il signe. Et quand la direction lui dit : dites donc dans votre subdi<sup>2</sup>, ça boulotte sec, hein en heures supplémentaires, il n'a pas de réponse. Alors, il va voir, il fouille dans ses trucs et parfois, quand il est un peu naïf, il dit ben oui, je ne sais pas trop bien pourquoi. Pas toujours. Encore une fois, je mets l'accent sur des phénomènes qui sont, tout compte fait minoritaires.*

Ces propos permettent de saisir la relation complexe que l'organisation entretient avec un processus de détournement du volume d'heure supplémentaire affecté à une subdivision territoriale. L'interviewé est un haut responsable au niveau départemental. Ses propos manifestent la difficulté qu'il y a à divulguer ces aspects de l'organisation du travail tout autant que son besoin d'en parler à l'enquêteur et les tensions qu'entraînent ces aspects de l'activité pour le cadre dirigeant qu'il est. Alors que tout son propos en montre l'importance, les quelques mots ajoutés à la fin : « phénomènes tout compte fait minoritaires » traduisent, *in fine*, sa volonté de relativiser le récit de ce qui semble délicat à montrer. Le statut des pratiques décrites est à la fois marqué par leur caractère condamnable et condamné et l'acceptation et la connivence collective dont elles font l'objet (l'« accord tacite »). Elles semblent en fait revêtir cette forme de façon quasi irréductible et les discours critiques semblent tout à la fois nécessaires « le discours dans la maison ... » et à la fois vains. Sans doute est-il, en quelque sorte, nécessaire de condamner ces pratiques pour qu'elles continuent à exister. La critique constitue un rappel nécessaire de la prescription et marque bien le caractère irréductiblement clandestin mais pas vraiment caché des heures supplémentaires-cadeaux.

Un autre propos fait suite à une demande d'explicitation de l'enquêteur après qu'un contrôleur ait dit « je fais un peu l'assistante sociale avec les agents des fois ». C'est l'activité d'élagage des arbres aux abords de la route qui est concernée par les pratiques relatées.

Ca peut être très particulier pour vous citer : actuellement le Parc<sup>3</sup> est en train de nous abattre près de 300 arbres. Le Conseil Général a passé un marché avec eux. Le Parc abat, emmène des billes à M.<sup>4</sup> Le département fera une vente. Il reste les branches. Avec une broyeuse, on broie et bien évidemment, on ne broie pas les vieilles branches. Ils<sup>5</sup> les récupèrent pour faire du bois de chauffage. Il est important que chaque gars ait le même volume de bois de chauffage, même s'il n'est pas sur le chantier. Il faut prévenir parce que les gars ne le diront pas. L'information ne remontera pas jusqu'à moi. Mais il faut éviter qu'ils se sentent lésés. Quand il<sup>6</sup> est en train de travailler là-bas, les autres font du bois, vont avoir un peu de bois, 2 ou 3 stères. Il faut penser à dire aux gens à faire une répartition au prorata, pour que tout le monde y trouve son compte. Si on ne le fait pas, les gens vont dire : il y a des privilégiés. Pis, on fout le bordel dans une subdivision, on ne sait pas pourquoi. Ca, ça fait partie des rapports humains. Enfin, si ça s'apprend mais je ne sais pas où ».

Le partage décrit là participe des pratiques habituelles de gestion des équipes. Il n'est clandestin qu'eu égard à la haute hiérarchie. Il est à ce point constitutif des pratiques de travail qu'il n'est même plus perçu dans ses dimensions potentiellement illicites par les premiers échelons de la hiérarchie. Ici les pratiques de récupération ne relèvent en rien de l'appropriation furtive par un agent mais relèvent d'une distribution qui fait partie de modes de reconnaissance couramment mobilisés par la hiérarchie de proximité pour maintenir un climat de travail serein dans la

---

<sup>2</sup> Subdivision territoriale.

<sup>3</sup> Entreprise interne disposant de véhicules et de matériel spécifiques.

<sup>4</sup> Ville.

<sup>5</sup> Les agents de l'équipe d'entretien.

<sup>6</sup> Un agent.

subdivision : ces pratiques à première vue en marge jouent un rôle de dynamiseur du travail collectif.

A la suite de l'analyse d'un certain nombre de propos du type de ces deux exemples (Champy-Remoussenard, 1994), les hypothèses d'analyse de ces formes prises par l'organisation collective du travail ont été dégagées. Ces activités tout comme de nombreuses autres pratiques de ce type (Champy-Remoussenard, 1994) se sont révélés constituer des modalités de reconnaissance du travail des agents de la fonction publique utiles à l'organisation du travail des équipes. Il existe donc au sein de l'institution des pratiques cachées mais qui ne le sont que de façon relative, puisqu'elles sont connues par l'encadrement et les représentants du personnel. L'écart entre les intentions de condamnation de telles pratiques et le fait qu'elles survivent sans qu'aucune mesure ne soit prise à leur encontre tient à leur fonction essentielle dans l'organisation réelle du travail. Leur fonction dans l'organisation collective du travail s'explique par le contexte propre à l'organisation et à la reconnaissance du travail dans la fonction publique, les contraintes et limites qu'il impose à ceux qui organisent le travail des équipes et du coup l'inventivité, l'adaptation dont doivent faire preuve les personnels chargés de missions d'encadrement. Le déficit en moyens de différenciation de la reconnaissance de l'engagement et des compétences des agents obligent en effet les responsables d'équipe à détourner des moyens mis à leur disposition pour leur faire jouer le rôle des primes et autres avantages qui peuvent être distribués dans le secteur privé doté de ressources plus nombreuses en la matière.

Ces travaux ont également mis en évidence les motifs de la forte insatisfaction exprimée par les chefs d'équipes et contrôleurs à l'égard des formations en *management* qui leur étaient alors proposées, leurs critiques questionnant la légitimité et l'utilité de ces formations conçues et animées par des consultants externes et véhiculant des modèles de *management* perçus comme très éloignées des pratiques effectives avec les bricolages et catachrèses (Clot, 1999) qu'elles comportent au quotidien.

Ces pratiques reflètent une série de re-normalisations (Schwartz, 1988 ; Schwartz, Durrieu, 2009) : nécessaire à la bonne marche des activités. Comme l'ont montré nombre de recherches sur le travail humain, lorsque les professionnels dérogent aux règles, renormalisent, détournent *etc.*, c'est rarement dans le but de ne pas bien faire le travail mais plutôt dans celui de réaliser au mieux la tâche qui leur a été confiée, dans le contexte qui leur est donné et en dépit des failles, des aléas, et des insuffisances de l'organisation prescrite du travail. Enfin, elles expliquent les difficultés et limites de la formation professionnelle formelle lorsqu'elle est considérée comme un relais des prescriptions, normes et valeurs, en difficulté pour prendre en compte le travail réel, de l'activité dans sa complexité située. Comme le montre le deuxième exemple, ces pratiques s'apprennent et se transmettent mais le « j'sais pas où » du contrôleur signale que ce n'est pas dans le cadre des formations formelles.

De nombreuses autres recherches montrent que ce type de pratiques n'est nullement spécifique à ce contexte professionnel et qu'elles prennent toutes sortes de formes dans la plupart des métiers.

## **1.2 Les dimensions relationnelles comme dimensions cachées**

Il y a, au cœur des pratiques de *management* relatives, des dimensions qu'on peut qualifier de « relationnelles », celles qui mettent en jeu des relations entre personnes nécessaires à la conduite de l'activité professionnelle et qui lui sont spécifiques. Dans ce contexte, comme dans d'autres, l'étude de ces aspects des activités professionnelles met en évidence une tension paradoxale entre leur déploiement effectif dans les activités, les difficultés des acteurs à les nommer et leur degré de reconnaissance quand il s'agit d'évaluer et de les situer par rapport à des systèmes de qualification, enfin leur quasi euphémisation dans les programmes de formation.

Comme le montre aussi l'analyse des activités émergentes des Emplois-jeunes<sup>7</sup> dans le cadre du programme « Nouveaux Services Emplois-jeunes » (1998-2002), leur statut est semi-caché dans un certain nombre d'activités dans lesquelles la relation d'aide à la personne et d'autres types de compétences relationnelles est pourtant mobilisée de manière plus ou moins visible et légitime (Champy-Remoussenard, Meyer, coord, 2004). Les nouveaux services sont en effet souvent des services à la personne ou de médiation sociale. Les données recueillies par entretiens ont montré que, dans les propos des jeunes, l'euphémisation de ces pans de l'activité était liée au contexte d'activités émergentes ainsi qu'à la pluriactivité qui a généré des difficultés spécifiques de mise en mots des situations. Des activités comme l'accompagnement (aider, nouer ou renouer des liens, atténuer ou combattre l'isolement, l'exclusion...) ont souvent fait l'objet d'une sorte de déni initial par les jeunes lorsque les enquêteurs leur demandaient de décrire leur activité alors qu'elles étaient fondamentales pour le service rendu aux personnes. Le déni ne résistait cependant pas aux stratégies d'enquête destinées à faire exprimer le travail réel.

Dans ce type de configuration, des pans entiers des activités des personnes étaient susceptibles de passer inaperçus car ils se trouvaient peu valorisés et mis en évidence par les intitulés des postes et par conséquent exclus de l'expression d'un besoin de formation qui pour être légitime doit être plutôt en lien avec les dimensions visibles, légitimes et reconnues du travail. C'est pourtant sur ce volet de leur travail souvent qualifié de « social » que les Emplois-jeunes ont témoigné de la plus grande complexité dans la construction de leurs compétences et fait état de difficultés suscitant un besoin de formation et d'accompagnement.

Ce qui caractérisait les Emplois-jeunes, peut-être de manière particulièrement nette, en raison du caractère émergent de leur pluri-activités concerne aussi d'autres secteurs d'activité. Tout fonctionne comme si un doute planait sur le caractère « professionnel » des dimensions relationnelles du travail. Accompagner, suivre, venir en aide à l'autre : est-ce encore là ce qu'on appelle « travail » ? Pourtant, les dimensions relationnelles peuvent constituer le cœur de la situation de travail et c'est donc l'activité tout entière qui devient difficile à formaliser, si leur statut réel se trouve dissimulé.

Ces dimensions cachées demeurent partiellement cachées par ce qu'elles sont euphémisées dans la mise en mots, cela notamment parce qu'elles ne sont pas considérées à leur juste valeur – y compris, paradoxalement dans le travail de service aux personnes-, qu'elles apparaissent comme partiellement illégitimes puisque ne correspondant pas aux prescriptions, à la définition officielle de la tâche. La question de la visibilité des compétences relationnelles se pose donc à la fois parce qu'elles sont difficiles à formaliser, et également parce qu'elles ne sont pas suffisamment reconnues. Les situations vécues par les emplois-jeunes furent exemplaires de cette difficulté qui traverse l'ensemble des milieux professionnels.

Le second exemple interroge les activités relationnelles des enseignants relatées à l'occasion d'ateliers d'écriture sur l'activité, notamment le type de relations qu'ils entretiennent avec les élèves dans les activités qu'ils organisent en dehors du cadre des cours (Champy-Remoussenard, 2003, 2006). Les récits de tels aspects de la relation éducative sont nombreux<sup>8</sup> : ils reviennent par exemple sur des visites à l'extérieur de l'école, où une relation alternative à celle habituellement vécue dans l'espace scolaire s'instaure, rendant possible la relation empêchée par le cadre strictement scolaire et mettant ainsi à jour le réel de l'activité (Clot, 1999), c'est-à-dire non seulement le travail réel dans son décalage avec la prescription mais aussi le travail rêvé, empêché, les formes d'activité (et ici de relations avec les enfants) que l'enseignant souhaiterait investir mais que son contexte quotidien lui interdit. De manière générale, les récits d'enseignants sont sans

---

<sup>7</sup> Programme de l'Etat français destinés à créer des activités professionnelles nouvelles en lien avec des besoins sociaux non satisfaits et à améliorer l'emploi des jeunes.

<sup>8</sup> Dans le cadre des ateliers d'écriture sur l'activité et sur la base de l'usage de déclencheurs tels 'tout allait bien jusqu'au moment où', « il en est toujours ainsi », 'si j'avais su » etc. et d'un principe d'écriture vive (Champy-Remoussenard, 2006) repris et adapté des travaux de G. Fath (1994).

cesse habités par les échos d'une relation d'une complexité et d'une richesse infinie avec les enfants ou d'autres acteurs concernés par leur travail.

Or, le besoin de revenir sur ces dimensions relationnelles pour les décrire, les élucider semble inversement proportionnel à l'importance qui leur est attribuée en formation initiale et continue. Plus globalement, la difficulté à expliciter les aspects relationnels de l'activité témoigne du statut que ces compétences ont dans notre société (dévalorisées, attribuées à des caractéristiques féminines et à des dons et qualités innées plutôt qu'à des compétences susceptibles d'être intentionnellement construites). En l'absence d'une reconnaissance à la hauteur de leur importance dans l'activité, elles se voient reléguées dans des formes de clandestinité et en tout cas rendues peu visibles, presque invisibles, y compris par ceux qui les exercent.

### 1.3 Frontières floues entre travail et vie privée

Le troisième point de vue adopté sur les dimensions cachées du travail se fonde dans l'étude des frontières floues et mouvantes entre le travail et les autres activités sociales.

Un premier exemple montre ce qui se joue en termes de préparation du travail d'enseignement par une enseignante à son domicile, au moment du réveil (Champy-Remoussenard, 2009).

Les données ont été recueillies au moyen d'un atelier d'écriture sur l'activité. Le texte relate le moment du réveil en un lieu (la chambre, le lit) et en un temps (la fin de la nuit marquée par la mise en route du radio-réveil) qui débordent des frontières couramment définies de l'activité professionnelle et des temps et contexte de travail. L'enseignante relate comment elle se projette mentalement dans la préparation de ses cours alors qu'une émission entendue fortuitement lorsque son radio-réveil se déclenche et qu'elle sort du sommeil, lui paraît comporter des informations intéressantes pour alimenter certaines séquences pédagogiques. Le récit se poursuit avec les moments qui suivent (petit déjeuner, toilette), pendant lesquels les stratégies possibles pour mobiliser ces informations continuent d'être réfléchies par l'enseignante en parallèle de ses activités matinales.

Ces moments d'intimité peuvent échapper à l'analyse de la préparation du travail de classe, si l'on s'en tient à des observations *in situ* ou à des formes classiques d'entretiens. Ils jouent pourtant un rôle important dans la construction des activités pédagogiques et dans le processus de développement professionnel des enseignants.

D'autres matériaux montrent comment s'imbriquent l'activité professionnelle des contrôleurs des TPE<sup>9</sup> et leurs responsabilités de maires ou de membres du conseil municipal et leurs liens étroits avec eux dans des communes où ils vivent et travaillent (Champy-Remoussenard, 1994). Beaucoup de contrôleurs des TPE sont élus municipaux et quelquefois maires dans l'une des communes du territoire de leur subdivision d'exercice. Cette facette de leur vie extra professionnelle s'avère en étroite relation avec leur rôle professionnel. Pourtant, si la plupart d'entre eux mettent l'accent sur une nécessaire imperméabilité des deux rôles et des deux univers : « On ne doit pas mélanger les deux », lorsqu'ils relatent les activités quotidiennes, ils relativisent fortement les délimitations comme le montrent par exemple ces propos d'un contrôleur :

« J'ai eu la chance d'être dans un secteur que je connaissais bien où certains maires, c'était des copains d'école. Je pouvais les appeler à 7 heures ou 9 heures du soir. On travaillait plus entre copains qu'autre chose ».

L'existence de rôles interchangeables et de relations à deux niveaux (privé/professionnel) a une incidence sur les activités et la manière d'effectuer le travail et peut-être une incidence stratégique sur la conservation de zones d'intervention et de pouvoir pour l'organisation. La perméabilité constitue une source de facilitation du travail.

L'espace temps du travail est ainsi plus complexe et plus insaisissable qu'il n'est souvent présenté et notamment pris comme référence par les pratiques d'évaluation. La construction des compétences se montre, elle aussi sous un jour plus complexe : formation, formelle, informelle et

---

<sup>9</sup> Travaux Publics de l'Etat.

non formelle pouvant s'interpénétrer en des situations et des moments non identifiés a priori comme relevant du travail.

## 2. Discussion et perspectives

L'ensemble de ces exemples concernent des métiers très différents et met en évidence ces facettes du travail humain qu'il n'est facile ni d'observer, ni de faire verbaliser et qui interrogent le statut du travail réel dans la formation. Il apparaît qu'il s'agit de dimensions transversales, génériques, propres, à la nature du *travail humain*, à sa complexité en tant qu'activité située et totalité dynamique insécable (Pastré, 2004) ainsi qu'à l'inventivité requise par les situations. Ces dimensions prennent des formes spécifiques en fonction des contextes, des organisations du travail, des genres et styles d'activité et des données historiques et territoriales. Parce qu'elles sont génériques, elles peuvent être transférées d'une situation à l'autre, voire d'un secteur à l'autre (Champy-Remoussenard, 2004). Elles sont donc particulièrement importantes dans un contexte d'instabilité des emplois et d'exigence accrue de flexibilité et de mobilité (Rose, Paul dir. 2009). Si elles s'avèrent génériques, elles sont aussi investies de manière tout à fait singulière et, dissimulées par les acteurs, elles peuvent avoir une fonction clandestine. Les dimensions transversales sont celles qui ne s'expriment pas spontanément alors qu'elles sont susceptibles d'être comprises par le plus grand nombre. Formant un même socle anthropologique (un « existentiel » au sens de Heidegger), elles ne sont pas désignées en tant que telles. Elles sont bien souvent exclues des programmes de formation alors qu'elles sont essentielles à la construction des compétences. Ces dimensions sont également présentes dans d'autres situations que les situations de travail. C'est sans doute en partie pour cela que leur rôle dans le travail est sous-estimé. Elles font accéder ou mobilisent ce qu'il y a de *profondément humain* dans le vécu du travail (confrontation à l'imprévu, plaisir et souffrance, rapport à un collectif, potentialités développementales). Elles ne sont pas spécifiques à certains métiers, domaines, ou activités, mais peuvent être repérées dans le travail humain, quelles que soient les activités concernées. Il s'agit en quelque sorte du dénominateur commun à l'ensemble des activités de travail, des aspects universaux de l'expérience du travail. L'écart irréductible entre prescrit et réel permet de pointer des dimensions du travail qui sont de cet ordre. Quiconque est investi dans une activité de travail peut, par exemple, relater des situations où l'imprévu l'a conduit à déroger à la règle, à imaginer de nouvelles stratégies d'action, à faire évoluer son activité<sup>10</sup>. Ce qui est partagé n'est pas à entendre ici comme ce qui gommerait les individualités, les différences, les styles *etc.*, mais bien comme ce qui permet à ces formes de singularité d'être exprimées, communiquées, partagées, échangées. C'est aussi l'historicité qui permet, dans une perspective ergologique (Schwartz Y., 1988), de prendre en compte les dimensions transversales et situe les usages de soi au travail (Schwartz Y., 1988) comme des formes d'expérience inscrites dans l'histoire d'un collectif.

Faut-il distinguer la notion de « dimension cachée » de celle de « dimension clandestine » ? La différence de degré dans le caractère dissimulé ou difficilement accessible des pratiques ainsi que dans l'écart d'avec les prescriptions pourrait légitimer la distinction entre les deux notions. Cependant, c'est peut-être plutôt la mise en évidence d'une différence de nature même des dimensions concernées qui paraît la plus intéressante. Les dimensions clandestines semblent *fonctionnellement* clandestines : elles sont indispensables au bon déroulement du travail collectif. C'est leur statut même dans les situations qui peut permettre de parler de clandestinité parce qu'elles s'avèrent constitutivement et irréductiblement difficiles à officialiser, à formaliser, à se trouver traduites en prescriptions et à être reprises dans la formation formelle. Elles ne sont pas clandestines dans les situations de travail, ni dans l'organisation réelle du travail collectif. Dans un entre soi et dans l'informel, dans les nécessités quotidiennes de réalisation de la tâche, au sein des collectifs de travail, elles constituent des aspects des pratiques connus et légitimes.

---

<sup>10</sup>J'ai pu le vérifier à l'occasion des différentes formations animées autour de l'analyse du travail à l'Université et dans d'autres institutions.

Les dimensions cachées sont sensiblement d'un autre ordre. Le plaisir au travail constitue un exemple de dimension cachée du vécu du travail qui est souvent minoré dans les récits de l'activité ou même dissimulée par ce qu'elle semble peu conforme à l'image attendu d'un travail (labeur, souffrance épreuve) ou encore la maîtrise de certains trucs de métiers qui, s'ils sont dévoilés risquent de voir le travailleur dépossédé d'atouts qu'il ne veut pas partager avec autrui, au risque d'être ensuite concurrencé sur son poste ou dans sa reconnaissance. Les moments aux frontières du travail considéré comme tel sont eux aussi dissimulés en raison du point de vue que la société adopte sur ce qu'elle nomme travail et sur ses contours.

Dans tous les cas, il faut souligner la relativité de pratiques aux caractères clandestins, cachés, voire secrètes qui ne le sont jamais complètement ou définitivement mais relativement à une norme (Schwartz, Durrrive, 2009) qui peut sans cesse se trouver redéfinie ou relativisée, à des situations et des rapports de forces évolutifs et au point de vue de l'observateur.

### **3. La triple complication de l'accès à ces dimensions**

Dès lors que l'on accède à ces dimensions du travail des risques et des difficultés certaines sont à envisager. Nous proposons d'en discuter trois types.

#### **3.1 Difficultés de formalisation**

La formalisation prend diverses formes pour opérationnaliser l'intention de produire des connaissances organisées à propos d'une réalité à des fins d'usage social. Elle produit un référent sur lequel on peut s'appuyer pour agir, décider, évaluer. En matière de production de connaissance sur le travail, formaliser c'est décrire les activités, les classer, les nommer, les étiqueter, les présenter selon un certain mode d'organisation qui permette de mieux les cerner, les identifier, les comparer leur attribuer une valeur. Or, la formalisation des dimensions cachées et clandestines suppose que soient réunies des conditions qui permettent leur dévoilement. Les conditions d'expression sont donc fondamentales et constituent autant de limites à la formalisation. Les travailleurs qui relatent ces dimensions cachées sont des témoins que l'on doit protéger. Des conditions de mise en mots de l'activité ont pu être repérées dans différentes méthodes qui recourent à la verbalisation des acteurs pour accéder au point de vue du sujet sur son activité professionnelle (clinique de l'activité, ergologie, didactique professionnelle, psychodynamique du travail etc.).

Les risques de la formalisation sont d'autant plus perceptibles que la société du début du 21<sup>ème</sup> siècle est fortement marquée par une tendance à tout vouloir voir et contrôler (Dejours, 2003). Les difficultés à formaliser les aspects du travail que nous étudions ici sont encore plus importantes et se répercutent sur les formes et les conditions potentielles de leur prise en compte en formation ainsi que sur leur accessibilité aux investigations des chercheurs et à la publication des résultats qui les manifestent.

#### **3.2 Difficultés de prise en compte par la formation professionnelle**

Le positionnement des formations professionnelles à l'égard de ce versant des pratiques est une question majeure et redoutable. Que peut faire la formation de cette intimité dévoilée ? Est-elle en mesure de prendre en charge ce qui contrarie et interroge plus ou moins fortement la prescription ?

Tout dépend en fait du statut et des formes de formation proposées et de la relation entre relation formelle et non formelle, et également du statut conféré au sujet et à son expérience. Ce statut dépend lui-même sans doute avant tout de l'autonomie accordée aux acteurs des situations de travail, des conceptions du travail humain portée par l'organisation du travail. Si l'on reprend les trois points de vue que nous avons adoptés plus haut, on voit que les dimensions clandestines du management interpellent la formation formelle et laissent entrevoir des modes de transmission des la formation qui s'effectuent dans les situations de travail sans avoir un statut désigné de modalité

de formation. L'analyse des dimensions relationnelles interrogent leur statut dans le travail reconnu socialement, prescrit, évalué et questionne des objectifs et modes de formation qui ignorent des ressources pourtant incontournables à mobiliser dans l'activité.

Enfin les frontières entre vie de travail/vie privée posent ces questions de façon encore plus complexe, puisqu'elles interrogent les unités descriptives du travail lui-même et remettent partiellement en cause l'ingénierie de formation basée sur l'analyse du travail, dans la mesure où les frontières mêmes du travail sont interpellées.

### **3.3 Difficultés de communication et d'usage des « résultats » de la recherche**

Les usages sociaux de cette connaissance/formalisation du caché ont des implications méthodologique et déontologiques pour les sciences du travail et les sciences de l'éducation et de la formation. L'accès à ces formes « intimes » de l'organisation collective du travail entraîne un danger à les donner à voir pour les enquêtés. Quand aux chercheurs, ils ne sont pas à l'abri des pressions et suggestions des commanditaires ou plus globalement de la demande sociale de production scientifique, et donc continuellement en risque de sujétion. Plus que d'autres, les dimensions cachées et clandestines de l'activité professionnelle exigent, par conséquent, de construire des formes contractuelles de la construction et de la diffusion des travaux de recherche et de prévenir le chercheur des risques de censure ou d'autocensure. Les répercussions d'une mise en évidence de ce qui habituellement reste caché peuvent être diverses, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Il y a des risques à lui renvoyer l'image de ses pratiques quasi clandestines : en générant un effet de miroir de ses ambiguïtés et difficultés à s'engager dans certains changements, par exemple. Des risques à fragiliser les acteurs et les équilibres trouvés sur le terrain en les donnant trop explicitement à voir. Ceci pose la question des usages de la recherche, de la responsabilité sociale du chercheur. Mais, que signifierait qu'il occulte la part la plus significative des résultats produits ? On peut, à certaines conditions, faire l'hypothèse optimiste que l'éclairage de ces dimensions pourrait participer de dynamiques de changement interne et inciter à définir de nouveaux équilibres entre changements des règles formelles et pratiques réelles.

## **4. Conclusion**

En conclusion, ni le chercheur, ni le formateur ne peuvent prétendre ignorer les limites et les risques de ce type d'explorations. Mais rien non plus ne peut justifier qu'on les néglige et qu'on les mette de côté. Dans le même temps, ces limites et ces difficultés exigent des précautions particulières. Des échanges au sein de la communauté scientifique sur ces questions apparaissent nécessaires. Si de nombreux chercheurs se les posent, à leur manière, il est intéressant d'ouvrir du dialogue, comme nous le faisons dans ce symposium entre les différents champs de la recherche sur l'activité. Nécessaire aussi de réfléchir en termes de communauté scientifique élargie (Oddone, 1984) dans le cadre de l'usage des « matériaux » que sont la parole ou l'image des acteurs pour les Sciences Humaines et Sociales.

L'individu est caractérisé dans son rapport même au travail par une propension à donner à voir pour se faire connaître et reconnaître, tout aussi bien que par une propension à garder intime, secrètes ou au moins discrètes certaines facettes de son activité. Cette tension a continuellement été repérée lors de nos investigations en direction des activités professionnelles. Elle apparaît nécessaire à un travail humain digne et satisfaisant, qui doit conserver une part d'intimité. Les dimensions clandestines mettent à jour la potentielle autonomie des acteurs des situations de travail à l'égard des normes, des règles, des codes de conduite. Leur existence suppose un entre deux entre le prescrit et l'illicite qui est l'espace vital des activités en situation. Les dimensions cachées et clandestines sont donc aussi des éléments d'analyse de la résistance au changement et des difficultés à parvenir pour les acteurs à une résonance satisfaisante entre réalité du réalisé et prescription, entre intimité du vécu du travail et statut et image sociale de ce dernier.

Le secret, la dissimulation ont une fonction sociale. Sans doute est-il nécessaire de préserver et d'admettre l'existence de zones privées du travail relevant des territoires du moi tels que les caractérise Goffman (1973), des espaces et biens que les individus s'approprient et défendent, tenus secrets pour le reste du monde à l'exception des pairs les plus proches avec lesquels se nouent des relations inscrites dans le procès de travail mais sur un mode privatif. Fonction sociale d'une part permanente de pratiques informelles et d'un complexe processus associant leur reconnaissance à leur préservation. L'un des enjeux des évolutions de la formation professionnelle est sans doute là. L'un des enjeux d'un développement de la recherche sur les dimensions cachées du travail également. Il s'agit, pour se démarquer d'une perspective évaluative et utilitariste, de comprendre leur nature et les raisons de leur existence, tout autant que les conditions qui permettent d'y avoir accès et de les porter à connaissance.

## 5. Bibliographie

- Champy-Remoussenard (1994) L'analyse à caractère sociologique des situations de travail et ses utilisations en formation professionnelle : le cas de la fonction Entretien Routier au Ministère de l'Équipement", *sous la dir. de F. Marquart* Thèse de doctorat en Sciences de l'Éducation (Université Nancy 2, dans le cadre d'une recherche commanditée par le Ministère de l'Équipement, du Transport et du Tourisme.
- Champy-Remoussenard (1997) La formalisation des savoirs professionnels : quel impact sur les pratiques et la légitimité des enseignants et des formateurs? *Actualité de la Formation Permanente*, n°150, septembre-octobre 1997, p.14-18.
- Champy-Remoussenard et Meyer. sous la dir. de, (2004) *Etre emploi-jeune et après ?*, PUN, 180 p.
- Champy-Remoussenard (2006) L'écriture sur l'activité professionnelle, ses conditions de production et ses usages sociaux. *Questions de communication*, mars 2006, 9, 299-315.
- Champy-Remoussenard (2007) « Genèse et déploiement d'une réforme pédagogique, l'école des Mines de Nancy (1957-1966) ». In *Aux origines d'un pôle scientifique. Facultés des Sciences et écoles d'ingénieurs à Nancy du second empire aux années 1960*. Nancy : PUN, col Histoire des Institutions Scientifiques, p.361-382.
- Clot Y. (1999) *La fonction psychologique du travail*, Paris : PUF.
- Desjours C. (2003) *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA Editions. (14-18).
- Fath G. (1994) « Ecrire sur les pratiques enseignantes » in F. Clerc, P.A. Dupuis (coord.) *Pratiques et formations. Rôle et place de la pratique dans la formation initiale et continue des enseignants*. Nancy : CRDP Lorraine, p. 137-147.
- Goffman E. (1973) *La mise en scène de la vie quotidienne*, T1 et T2. Paris : Minuit.
- Laot F. F.(2000) *La formation des adultes. Histoire d'une utopie en actes. Le complexe de Nancy*. Paris : L'harmattan.
- Oddone Y. (1984) La compétence professionnelle élargie, *Société française*, Janvier-février mars 1984, n° 10, pp. 28-33.
- Pastré P. (2004) « L'ingénierie didactique professionnelle ». *Traité des sciences et techniques de la formation*, Paris : Dunod, chapitre 20.
- Rose J., Paul J. J. (2008) *Les relations formation-emploi en 55 questions*. Paris : Dunod.
- Schwartz Y. (1988) *Expérience et connaissance du travail*. Présentation de C. Canguilhem, postface de B. Bourgeois, Paris : Messidor, Terrains/Éditions Sociales
- Schwartz Y. et Durrive L. (2009) *L'Activité en dialogues*. Paris : Octares Éditions.