
Olivier Cléach et Guillaume Tiffon (dir.),
Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance, Toulouse, Éditions Octares, 2017,
349 p.

Florence Lussier-Lejeune



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3834>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.3834](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.3834)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Florence Lussier-Lejeune, « Olivier Cléach et Guillaume Tiffon (dir.), *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Éditions Octares, 2017, 349 p. », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 59 | 2018, mis en ligne le 01 janvier 2018, consulté le 23 septembre 2020.

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3834> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.3834>

Ce document a été généré automatiquement le 23 septembre 2020.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Olivier Cléach et Guillaume Tiffon
(dir.), *Invisibilisations au travail, des
salariés en mal de reconnaissance*,
Toulouse, Éditions Octares, 2017,
349 p.

Florence Lussier-Lejeune

- 1 Près d'une trentaine de contributions provenant à la fois de sociologues de gestion et de sociologues généralistes se retrouvent dans cet ouvrage collectif coordonné par Olivier Cléach et Guillaume Tiffon. Il prend racine dans le colloque *Processus d'invisibilisation et de reconnaissance au travail* tenu à l'hiver 2012 par l'Association Française de Sociologie.
- 2 La référence du titre à des processus contradictoires, soit d'une part celui de l'invisibilisation et de l'autre, celui de la reconnaissance, sert de ligne conductrice pour mettre de l'avant la multiplication des zones d'ombres dans l'organisation du travail contemporain et ses effets néfastes, tous conduisant à une forme de non-reconnaissance. Comme le rappellent Jean-Pierre Durand et Salvatore Maugeri dans la préface, le regain d'intérêt pour cette thématique s'explique par deux revirements du fordisme ; la « généralisation du flux tendu à main d'œuvre réduite » et le « jeu managérial de mobilisation ». En découle une pression extrême pour le travailleur où l'ensemble de son temps alloué au travail se doit d'être efficace. En d'autres mots, créateur d'une valeur concrète pour l'organisation sous peine de quoi, une partie de son travail ne sera pas reconnue. Or, pour amener de la valeur, certaines tâches d'accompagnement sont nécessaires. Mais ne participant que de manière implicite au fonctionnement de l'organisation de production, de plus en plus, ces tâches se voient ignorées, niées, instrumentalisées. Ce processus d'invisibilisation conduit le travailleur non seulement à un manque de reconnaissance financière, mais aussi symbolique,

souvent traduit par une perte d'estime de soi, pouvant mener jusqu'à des épuisements physiques et psychologiques.

- 3 L'ouvrage s'attarde donc à des questions urgentes et primordiales sur nos modes d'organisation du travail actuels en exhortant chercheurs, gestionnaires, et surtout employeurs à saisir l'ampleur du phénomène. Pour ce faire, trois angles d'approche, sous forme de trois parties, sont proposés. La première se consacre à la notion de client, la deuxième, à celle du fait gestionnaire et la troisième, au travailleur au statut précaire. Nous proposons dans le texte suivant, un survol de chacune de ces parties.
- 4 La **première partie** s'attarde au rôle de la figure client dans le processus d'invisibilisation en exposant la manière par laquelle la notion de client est instrumentalisée, souvent dans les discours managériaux, pour exiger plus des employés sans pour autant leur rétribuer la juste part de reconnaissance.
- 5 Comme l'indique Gaëtan Flocco en introduction de cette première partie, la prépondérance de la figure du client est intimement liée aux évolutions économiques structurelles. Durant le fordisme, la production standardisée répond à une demande homogène des consommateurs. Suivant les impératifs de la mondialisation financière et de la remise en cause de la croissance fordiste, les parts de marché rétrécissent et pour être en mesure de survivre, les producteurs doivent offrir un produit différencié qui répond aux besoins des clients. La figure client, comme l'actionnaire ou le client direct, devient roi, renversant le pouvoir entre producteurs et consommateurs (Dupuy, Flocco). Cette transformation des modes de production s'accompagne du développement massif du secteur des services, davantage propice à la notion client, car en relation directe avec l'organisation et ses employés.
- 6 Les trois premiers textes de cette partie concernent ainsi les employés de commerce. Dans ce contexte particulier, indique Oumaya Hidri Neys, les employés sont en proie à un processus de double invisibilisation. Il est d'une part subi de façon quotidienne à travers leurs interactions avec les clients, car ces derniers sont la plupart du temps indifférents à leur existence. Puis, dans un deuxième temps, ce processus découle également des gestionnaires niant les dimensions physiques et sociales de leur travail dans l'évaluation.
- 7 Julien Choquet fait également écho à cette double invisibilisation chez les employés d'un grand commerce. D'une part, à cause d'une rémunération uniquement axée sur des éléments quantifiables, occultant tout un pan d'activité fédérateur de leur identité professionnelle. D'autre part, suite au mépris récurrent des clients, leur renvoyant une image dévalorisée qu'ils se forgent eux-mêmes au fil de leurs expériences de travail.
- 8 Dans le texte de Marie Benedetto-Meyer, celle-ci met en cause la grande visibilité de la rémunération à la commission dans une entreprise de téléphonie, qui supposément reflèterait les besoins des clients. Or elle a plutôt pour effet de dévaloriser une partie importante de leurs tâches, soit tout l'aspect social de leur travail, et crée ainsi une primauté des chiffres de vente sur la qualité du service.
- 9 Cette négation des activités subjectives des travailleurs, causée par le dispositif de gestion mis en place, supposément pour répondre aux attentes du client, est également mise de l'avant dans le texte d'Émilie Fériel. Elle observe que dans les centres d'appel, l'hégémonie des dispositifs de rationalisation permet de sous-estimer la complexité du travail et donc, de les sous-rémunérer.

- 10 Salma Venco analyse aussi les conditions de travailleurs dans les centres d'appel. Celle-ci situe son analyse au Brésil et remarque la concentration d'employés dont l'apparence ne correspond pas aux canons esthétiques : obèses, transgenres, homosexuels. Contrairement aux employés des grands commerces, ceux-ci peuvent « se cacher derrière un fil ». Mais restent pour autant soumis à un processus d'invisibilisation les conduisant à une exclusion sociale basée sur des critères issus de préjugés sociaux.
- 11 L'apparence physique est également en jeu dans le texte de Nadège Vezinat, et ce, davantage sous l'angle de l'appartenance culturelle, telle la similitude ethnique et sociale. Elle observe qu'à La Poste, certains appariements sociaux entre le conseiller financier et son client sont encouragés, voire manipulés, par exemple, entre un client et un conseiller, tous les deux d'origine africaine. Ceci a pour but d'instaurer un climat de confiance mutuelle, donc plus propice à la vente. Ce mécanisme est pourtant complètement nié par le management à La Poste.
- 12 La notion de client fait aussi référence au client interne, tel que rapporté dans le texte de Jérôme Cihuelo. Celui-ci examine le rôle des développeurs dans un contexte de gestion de projet chez une firme industrielle. Cette intériorisation organisationnelle du client par un département concurrent conduit à une asymétrie des rôles. De la sorte, le département représentant la figure client se retrouve avec beaucoup plus de pouvoir décisionnel que les développeurs. Ceci a pour conséquence d'augmenter la division du travail, allant jusqu'à démobiliser les développeurs à collaborer, pourtant un impératif essentiel d'une structure matricielle. Pour protéger leur identité professionnelle et leurs rapports de pouvoir, les développeurs en viennent à rendre opaque une partie stratégique de leurs tâches. Ironie du sort, sentant subir le processus d'invisibilisation, ils en viennent eux-mêmes à participer à celle-ci.
- 13 Dans le texte de Francis Guérin et Jean-Louis Le Goff, les professionnels du conseil des PRC (Point Relais Conseil) souhaitent également restreindre une mise en visibilité de leurs tâches. Ils sont conscients que plus leurs tâches sont visibles, plus elles risquent d'être rationalisées.
- 14 Bien que partiellement soulevée dans les textes de la première partie, la **deuxième partie** prend comme objet d'analyse les outils de gestion. Cette section examine comment ces derniers contrôlent, sous le couvert de critères objectivables, les jeux d'ombres et de lumières dans le monde du travail contemporain et le plus souvent, au détriment du volet qualitatif du travail.
- 15 Comme l'explique Jean-Luc Metzger en introduction de cette partie, l'opération s'opère sur deux fronts en même temps. Sur le premier, les dispositifs de gestion rendent visibles certaines activités professionnelles pour mieux les contrôler. Autrement dit, pour mieux les surveiller à l'instar des thèses de Foucault. Sur le deuxième, ces mêmes dispositifs rendent invisibles les rapports de domination. De par leur imbrication dans le système en place, il devient difficile pour le travailleur de comprendre son origine et de saisir toute sa portée. Ces dispositifs de gestion étant développés dans l'ombre des travailleurs et des citoyens.
- 16 Une pluralité de professions est ici exposée pour mettre en lumière ces différents rapports de force découlant des dispositifs de gestion et leurs effets sur la non-reconnaissance des travailleurs.
- 17 Dans un premier lieu, Isabelle Chambost, s'intéresse aux analystes financiers. Travaillant au sein même des rouages dont découle la financiarisation des marchés, il

n'est pas surprenant d'y apprendre que l'évaluation de ces analystes est fortement individualisée et axée sur des critères de performance. Or, un aspect central de leur travail est collectif et demande une importante dose de coordination entre différents partenaires. Leur évaluation en fait complètement abstraction et sert plutôt d'outil pour renforcer les rapports de pouvoir mis en place par les gestionnaires de fonds.

- 18 Nous trouvons un constat similaire chez Sébastien Petit, en ce sens que le mode d'évaluation mis en place fait fi du travail collectif des concepteurs industriels de l'industrie aéronautique. Ceci a pour objectif d'éviter toute forme de représailles, l'auteur soulignant que ce mode d'évaluation amène une suppression de la force collective au sens de Marx.
- 19 Bien que ce ne soit pas le cas pour les concepteurs industriels, ni pour les analystes financiers, certains métiers ont au cœur même de leur profession une dimension collective et sociale : comme les travailleurs dans le domaine hospitalier. C'est ce que nous rappelle le texte de Marie-Astride Le Theule et Caroline Lambert. Suivant les multiples impératifs managériaux, la tarification à l'acte est maintenant monnaie courante dans les hôpitaux. Or cette forme de rémunération occulte le travail relationnel avec le patient et la collaboration avec les collègues. Ce dispositif de gestion vient à dénaturer l'essence même de leur métier.
- 20 Même constat pour Cédric Frégné, qui observe le travail des formateurs d'adultes et les chargés d'insertion. La nature même de leur emploi demande une dimension affective importante qui s'inscrit dans le temps. Néanmoins, la façon dont ils sont évalués n'en rend pas compte. Ceci démontre bien l'incompréhension par les gestionnaires de la vraie nature de leur travail. En fait, s'agit-il d'une mauvaise compréhension du terrain ou d'un acte intentionnel de la part du management ?
- 21 Selon le texte Rose Zehner, nous nous situons plutôt dans la deuxième proposition. Avec l'introduction de la certification ISO, l'auteure y voit une façon instrumentalisée des gestionnaires d'augmenter la productivité et d'exacerber la division du travail déjà en place. Accessibles à peu d'individus et ne rendant pas pour autant le travail soudainement de meilleure qualité, ces certifications ne font que créer une élite professionnelle alimentant envie et concurrence interne.
- 22 Dans le texte de Constance Perrin-Joly, les responsables diversité sont aussi atteints par la primauté de la logique marchande. Cette logique aboutit à une quête de performance maniant de manière imparfaite les indicateurs de mesure en évaluant plutôt les processus en place que les travailleurs eux-mêmes.
- 23 Tel que mentionné auparavant, la conséquence de ces processus d'invisibilisation est la non-reconnaissance. Et c'est particulièrement sur cet aspect que s'attardent Lucie Goussard et Guillaume Tiffon. Ceux-ci se penchent sur les employés d'un service de Recherche et Développement (R&D) dans une entreprise du secteur de l'énergie. Ils en tirent trois principaux constats. D'abord, cette non-reconnaissance existe à tous les niveaux hiérarchiques et dans différents types de milieux professionnels. Deuxième constat, ce processus d'invisibilisation est imputable à l'ensemble de l'organisation et non pas seulement aux gestionnaires. Dernier constat, outre créer un environnement propice au mépris et à la méfiance de l'autre, le manque de reconnaissance risque d'entraîner des effets graves sur la santé physique et mentale des travailleurs. D'où l'importance de s'attarder directement aux victimes de ces processus d'invisibilisation. Ce sera d'ailleurs l'objet de la dernière section.

- 24 En effet, la **troisième partie** prend comme perspective les cibles de ces processus d'invisibilisation, soit ces « invisibles ». Car s'ils peuvent viser des analystes financiers, des professionnels de la santé, des responsables R&D, ce sont encore bien souvent des femmes immigrées ou issues de milieux populaires qui les subissent. À la lecture des textes de cette partie, nous remarquons que les rapports de pouvoir sont non seulement ancrés historiquement, mais que ces « invisibles » finissent par eux-mêmes, les intégrer, participant à leur propre invisibilisation.
- 25 Comme l'indiquent Julien Choquet et Sabine Fortino, ces textes mettent en exergue la fragilité des statuts poussant ces « invisibles » à la marge de la société salariale. Chacun à leur façon, les auteurs illustrent les réponses des travailleurs face à ces processus d'invisibilisation, allant de la position de résistance à celle de l'insertion professionnelle.
- 26 Dans le texte de Vincent Gay, il est démontré la manière par laquelle les travailleurs immigrés ont retrouvé leur dignité en autogérant l'usine, se réappropriant leur statut d'ouvrier à part entière. Cette situation nous ramène au début des années 80 - d'ailleurs le seul texte à utiliser une perspective sociohistorique - soit lorsque les grèves ouvrières françaises de l'industrie automobile battaient leur plein.
- 27 En revanche, dans le contexte actuel de pressions économiques, nous sommes davantage enclins à l'ultra-gestion, où tout doit être quantifiable, mesurable, monnayable. C'est une partie du propos illustré par Annie Dussuet qui prend pour objet d'étude les aides à domicile. Bien que certains dispositifs de gestion mis en place dans ce domaine aient permis d'attirer l'attention sur certaines de leurs compétences clés, l'auteure y voit également un risque de dérive où toute action doit être scrupuleusement rapportée, intensifiant et rationalisant le travail sans pour autant le reconnaître.
- 28 Ces dérives de l'ultra-gestion sont aussi visibles dans le texte de Richard Gaillard où le choix des objectifs quantitatifs occulte un aspect important des tâches des travailleurs des services sociaux des collectivités territoriales. Il questionne en effet le choix de ces indicateurs, car il « s'accompagne toujours d'un acte de négation ». Cette négation d'une partie névralgique de leur métier finit par nuire à son bon fonctionnement, rendant opaques les réalités des personnes ayant le plus besoin de leurs services.
- 29 Pour Pauline Delage, l'introduction d'indicateurs rationnels dans les associations pour les femmes victimes de violences, que ce soit aux États-Unis comme en France, conduit à des tensions entre ce qui est prescrit par les dispositifs de gestion et le réel, soit le travail sur le terrain des militantes féministes engagées par ces associations. Pour s'en prémunir, ces dernières adoptent soit une posture de « défiance idéologique » ou d'« attitude plus stratégique » pour ultimement survivre en tant qu'institution.
- 30 Le travail d'Isabel Georges se situe à Sao Paulo et analyse la transformation du rôle des femmes dans la société suivant les politiques sociales mises sur pied dans le pays au cours des dernières années. Elle remarque que bien qu'ayant gagné en visibilité, cette transformation se traduit par une acceptation du travail précaire, perpétuant la soumission des femmes aux rapports de domination présents dans une société patriarcale.
- 31 Paloma Moré nous transporte à Madrid et à Paris, où elle compare les conditions de travail des aides à domicile entre les deux capitales. Elle souligne que c'est grâce à la professionnalisation de leur métier qu'elles peuvent sortir de l'ombre et gagner en

reconnaissance. Mais cette reconnaissance dépend des rapports sociaux en place, à leur tour influencées par plusieurs variables, dont leur classe et leur origine culturelle.

- 32 Puis, comme le démontrent Anne Jacquelin et Aude Kerivel, l'insertion professionnelle est remplie d'embûches pour ces « invisibles ». Leurs observations les amènent à conclure que les femmes issues des banlieues françaises, au statut considérablement précaire, finissent par s'exclure elles-mêmes du système par le biais de l'« auto-dénigrement systématique ».
- 33 Finalement, dans le texte de Dominique Glaymann, le stagiaire se présente comme une autre cible de choix pour alimenter les rapports de force dans le monde du travail contemporain. Bien que certains réussissent à sortir leur épingle du jeu, plusieurs subissent un processus d'invisibilisation à cause de leur encadrement flou. Ce laxisme interne est une condition parfaite pour abuser de leur (non)statut et de leur fort désir de reconnaissance.
- 34 Comme le relate Guillaume Tiffon, à travers les différents portraits illustrés dans cette dernière partie, certains cherchent à résister à ces rapports de pouvoir. Par exemple, en formant des luttes organisées, comme ce fut le cas, il y a de ça déjà plus de trente ans, chez les ouvriers en grève dans le domaine de l'automobile. Néanmoins, nous constatons plus souvent qu'autrement leur participation à leur propre invisibilisation. Comme si, tellement assouvis du statut de salarié, ils en viennent à se contenter des miettes que le capital daigne leur céder.

Conclusion

- 35 L'ouvrage rend compte de l'hétérogénéité des mécanismes d'invisibilisation au travail, et ce, peu importe la profession ou l'organisation. Il permet au lecteur, qu'il soit profane ou expert en la matière, de repérer comment ceux-ci dissimulent différents rapports de pouvoir.
- 36 Comme le rappelle Guillaume Tiffon, la première partie s'attarde à la figure du client et camoufle de la sorte les rapports de production. La deuxième relate les effets souvent pernicieux des dispositifs de gestion et rend ainsi compte des rapports de domination. Puis, dans la dernière partie consacrée aux « invisibles », sont mis de l'avant les rapports sociaux de classe.
- 37 Nous pourrions arguer que l'ensemble de ces rapports de pouvoir finissent par s'enchevêtrer, en s'alimentant l'un l'autre, aboutissant à des processus d'invisibilisation encore plus abstraits. Dissimulant ses rouages internes, il devient difficile pour les victimes de tirer les bonnes ficelles qui leur permettront de sortir de l'obscurité et d'aboutir à une juste reconnaissance de leur travail. D'autant plus que les résistances observées à travers l'ouvrage demeurent pour l'instant, sans grande portée (Tiffon).
- 38 C'est pourquoi il est important de poursuivre les recherches sur ce thème de façon à révéler les processus d'invisibilisation qui en définitive, ne font que renforcer la domination du capital en appauvrissant les recours des salariés de s'y soustraire.

AUTEUR

FLORENCE LUSSIER-LEJEUNE

Étudiante au doctorat en science, technologie et société à l'Université du Québec à Montréal,
florence.lussierlejeune@gmail.com