

## Invisibilité et Travail 20 janvier 2023 au CNAM

Une journée d'études à l'initiative de l'ITMD et du CNAM avec Anne Lise Ulmann de l'équipe psychosociologie du travail et de la formation au sein du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) au CNAM et pour l'ITMD avec Dominique Massoni, Corinne Savart-Debergue et Elisabeth Pélegrin-Genel

Nous avons cherché à éclairer le thème Invisibilité et Travail, par des approches complémentaires et pluridisciplinaires afin d'appréhender les multiples facettes de ce sujet dont la complexité ne peut être réduite à une approche binaire. Il nous a également paru important de ne pas se substituer à ceux qui peuvent se ressentir comme invisibles et pour cela de passer par des détours comme l'art ou la littérature

### Partie 1 – MISE EN LUMIERE DU TRAVAIL ET DES TRAVAILLEURS INVISIBLES.

**Entendre** la voix de ceux qui au travail se sentent invisibles ou dont le travail est invisible, au travers des récits de travail de la Compagnie Pourquoi se lever le matin

#### Présentation de La Compagnie par Christine Depigny

Nous avons créé *La Compagnie : Pourquoi se lever le matin* pour rendre visible le travail réel, pour apporter le point de vue du travail, exprimé par ceux qui le font, dans les débats qui agitent notre société comme la santé, l'alimentation, l'enseignement, le transport, l'énergie, etc. Dans les plus de 140 récits que nous avons publiés depuis avril 2020, les narrateurs n'utilisent pas le terme « invisible » et pourtant la quasi-totalité comportent des paroles qui font écho à cette question de la visibilité. Ils parlent de ce que l'organisation ne veut pas voir, ou n'est plus capable de voir. Lorsque la représentation du travail se résume à un tableau d'indicateurs, leur travail devient invisible. Le travail qu'on leur donne n'est pas le travail qu'ils se donnent. Près de la moitié des récits du travail concerne le milieu hospitalier. L'invisibilité du travail et des travailleurs à l'hôpital est-il transposable dans d'autres métiers ? Il nous semble que oui. C'est vrai pour tous les métiers dits du « care », et plus généralement pour tous les métiers qui sont en relation avec le public.

« Travail et travailleurs invisibles versus tyrannie de la visibilité » interpelle la manière dont on considère le travail. Pour répondre à cette question politique on ne peut pas s'en tenir à des généralités, des a priori ou des slogans. Il faut aller regarder de près le travail réel qui a besoin tout autant de se donner à voir que de protéger de l'invisibilité pour mesurer que rien n'est monolithique dans ce domaine

Quelques extraits lus par Raphael Jothy

*« Après le travail, avec Esther, on passe beaucoup de temps à en parler » ... « Et on s'est rendu compte que c'est beaucoup plus difficile pour elle que pour moi. Tous les chefs connaissent mon prénom, ils ne connaissent pas le sien. En une semaine, j'ai été formée à tous les postes, pour Esther ça a pris trois semaines. Tous les gens me disent bonjour, pour Esther, ça dépend des personnes. Esther est métisse et quand tu mets tout bout à bout, tu te rends compte de la différence d'intégration pour Esther dans l'entreprise. »*

*« Ambulancier, ça n'existe pas dans le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière. Officiellement, je suis « conducteur ambulancier » au SMUR, le Service Médical d'Urgence et de Réanimation. Cela signifie que je ne suis pas supposé être au contact du malade. Comme si je pouvais manutentionner un patient sans être à son contact, alors que je le porte pour le mettre sur son brancard et que je le transfère sur son lit en arrivant ! »*

*« Si la télé est allumée, on parle du programme qu'ils regardent, on plaisante sur la pub. Rapidement, on en vient évidemment à la maladie, aux soins. On fait ce qu'il y a à faire... Ensuite, on essaie de partir sur autre chose. On se charrie un peu l'une l'autre et on prend les patients à témoin :« Vous avez-vu comment elle me traite ? - Oui, elle exagère ». Ça les fait rire. Ça leur permet de sortir de leur bulle. Ça ne marche pas à tous les coups mais quand les gens aiment ça, on le voit parce qu'ils ont le sourire. ...*

*Et puis, pendant nos pauses, comme on s'entend bien on rigole pas mal entre nous. Devant les malades, on se chamaille gentiment en essayant de les mêler à notre petite comédie... On a besoin de ça. C'est important aussi pour les patients et pour les accompagnants. Ils n'ont pas envie d'avoir des soignants sinistres. Les gens nous le disent : « Il y a une bonne ambiance ». Il faut que les patients voient de la vie autour d'eux. »*

## **RENDRE VISIBLE CEUX QUI SONT INVISIBLES, PAR LE PORTRAIT**

**Christine Boulanger**, Visages d'en face.

Christine Boulanger développe une approche originale pour rendre la personne et le travail visibles en commençant par un visage dessiné : c'est beau, c'est qui ? Je te regarde, regarde-moi, quel métier ? que fait-il ? c'est qui ? Le dessin une indication à décaler le regard sur une personne et le début d'un dialogue singulier pour mieux se connaître et mieux se raconter. Cette médiation par le portrait produit des transformations psychologiques, des interactions

## **TEMPS PRODUCTIF ET TEMPS INVISIBLE**

**Anne Lise Ulmann**, enseignante-chercheuse au CNAM et **Corinne Savart-Debergue**, conseillère confédérale sur la formation professionnelle CGT.

*« Dès que tu arrives le matin, tu te connectes sur le site internet avec ton téléphone, tu actives ton compte. C'est du pointage. Ça compte, à la seconde près, ce que tu fais pendant la journée. Le soir, si tu termines à 18 heures et que tu désactives à 18h04 pour finir une commande, tu es automatiquement déconnectée à 18h. Alors que si tu te connectes à 9h01 le matin, la minute est décomptée de ton salaire »*

L'invisibilité n'est pas qu'une question d'acuité visuelle ou de symbolisation langagière, elle relève plutôt d'un processus plus diffus et délicat à déplier qui peut prendre des formes multiples. Il s'agit d'apprendre à déchiffrer le réel plutôt que de vouloir le chiffrer, mais ce déchiffrement renvoie in fine à une question politique : par quoi nous laissons-nous éblouir, aveugler ? Pourquoi ? Pour quoi ? Le temps peut-il être toujours compté comme une unité d'œuvre quand on se penche sur la nécessaire attention à l'autre par exemple, dans une activité de care ? Il faut savoir voir ce qui ne se voit pas d'emblée et ne se mesure pas pour comprendre que le travail ne se réduit pas à la part productive.

Les processus d'invisibilisation (pour reprendre E. Renault) peuvent parfois relever du déni et ce faisant peuvent être masqués par des mises en visibilité chiffrées, comme des tableaux de bord, des courbes, des pourcentages..., qui construisent d'autres formes de réalités, où la gestion domine : le médecin gère des patients, l'enseignant gère des classes... Cela donne des harcèlements moral ou administratif, des harcèlements sur les preuves de travail, harcèlement des reporting sur l'occupation du temps...

Il y a deux types de professionnalités, la professionnalité du contrat de travail et une méta professionnalité qui déborde la première et qui intègre tout ce qui échappe et donne sens au travail, tout ce qui reste invisible mais qui donne sens à son travail. C'est souvent à cette dimension de la professionnalité que les professionnels sont attachés, peut-être tout autant qu'à la reconnaissance juridique de leur statut.

Faut-il toujours mettre en visibilité ce qui donne sens au travail ? La non-visibilité du travail ne produit-elle pas d'autres avantages ? Restons cachés peut-être moins pour vivre heureux que pour résister ?

## **QUEL STATUT POUR CES TRAVAILLEURS INVISIBLES ?**

**Delphine Colin** secrétaire nationale de l'Union Fédérale des Syndicats de l'Etat - CGT, membre du Collectif Femmes-Mixité de la CGT

Elle rappelle les luttes pour obtenir le statut de salarié pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs. La CGT a mis en place une étude sur les métiers du soin, dans lesquels les femmes sont très représentées. Si les femmes s'arrêtent de travailler, tout s'arrête, il y a le plafond de verre bien connu mais aussi des murs de verre et un plancher collant. La CGT travaille à la revalorisation des métiers du soin sous l'angle du pouvoir d'agir, entre monsieur gagne-pain et madame gagne-miettes.

**Carole Giet**, Secrétaire Confédérale en charge de la politique Confédérale en matière de qualité de vie au travail et des conditions de travail, CFDT

A la CFDT, Les femmes sont aussi le sujet numéro un, elles ont de faibles rémunérations, protection sociale, qualification, emploi de mauvaise qualité, avec de fortes pénibilités, sans parler des positions défavorables des salariés détachés, franchisés etc. Nous travaillons sur plusieurs leviers : organisation, parcours professionnel, reconnaissance des gestes professionnels.

## **Partie 2 - L'HOMME OU LA FEMME DANS L'INVISIBILITE SONT-ILS DES SUJETS QUI SOUFFRENT ?**

**Sandro de Gasparo** ergonome et psychologue du travail

Ne pas être vu, quels effets psychologiques ?

L'invisibilité des personnes, de leur travail, de leur souffrance pose la question de la visibilité vis-à-vis de qui ? Quelles vont être les critères de reconnaissance sachant que le travail réel est toujours énigmatique et opaque pour le sujet lui-même ? Qu'est-ce qu'on voit quand on croit voir ?

On voit l'organisation spatiale du travail, l'effet du temps, les statuts, la place des équipements techniques. Les résultats du travail peuvent être plus ou moins tangibles.

La crise sanitaire a produit un retournement avec la visibilité des métiers essentiels et parallèlement de la perte de sens pour les « autres », ceux qui ont « une bonne place » : grande démission mise en retrait, changement des trajectoires personnelles, contestation des jeunes issus de grandes écoles.

La plainte des travailleurs invisibles résonne avec la plainte des travailleurs visibles et tous deux peuvent être dans la perte de sens de leur travail.

Une nouvelle alliance est à construire à condition de déceler ce qu'ils ont en commun :

1 : le rapport à la nature ? nos conditions d'habitabilité de la terre

2 : le rapport à la sobriété et aux usages et le rapport aux autres

3 : un dispositif renouvelé de mise en visibilité du travail

Il y a un double enjeu : ne pas persister dans des discours d'injustice et de victimisation au risque de laisser croire que la norme serait de l'ordre de l'invisibilité.

Affirmer les caractères essentiels de toute activité : invisibilité et discrétion sont le fait de toute activité pas seulement celles des femmes de ménage le soir, car le travail quel qu'il soit a toujours une part d'invisibilité.

Comment s'accorder sur ce qui doit être vu, reconnu ? sur ce qui a de la valeur ?

Comment éviter des normes de reconnaissance qui cherchent à rendre visible les dimensions opaques du travail des normes venant d'ailleurs ? Les métiers invisibles sont-ils tentés par les métiers visibles ?

Comment préserver des zones en dehors du regard ?

Comment organiser des espaces de délibération sur la valeur ? Où et à quelle échelle ? Et vis-à-vis de qui on vise une mise en visibilité ? Le périmètre de l'entreprise n'est plus suffisant. On voit l'importance de la place de la culture et de la création artistique, de la médiation artistique.

## **Partie 3 - VOIR ET/OU NE PAS VOIR – LE SYSTEME TARTUFFE**

**Dominique Massoni et Elisabeth Pélegrin Genel**

Tartuffe a attiré notre attention car tout le déroulé de la pièce de Molière peut se lire autour du fait de voir, ou de ne pas voir ou de ne voir que ce qu'on a envie de voir. Il s'agit d'un système stable basé sur la soumission qu'on peut transposer dans les situations de travail. Il est une illustration de la mise en visibilité et de l'invisibilité. Ceux qui voient ne peuvent le dire ou ne sont pas entendus. Ils empruntent différentes postures, l'ironie, la colère, mais pour déjouer l'effet spectateur, il faut prendre le risque d'une intervention, d'une action.

## **QUAND L'INVISIBILISATION DEVIENT UNE NORME OU UNE PRATIQUE COLLECTIVE ?**

**Guillaume Le Blanc** philosophe, écrivain, professeur de philosophie politique et sociale à l'Université de Paris-Diderot

L'invisibilité ne relève pas d'une simple défaillance mais de ce qu'on ne veut pas voir. La visibilité est une construction sociale, avec un capital de visibilité endogène dès la naissance. D'ailleurs on pense la mort sociale en termes d'invisibilité : « Nous avons le pouvoir de manifester notre mépris en nous comportant comme si elle n'était pas dans le même espace » dit Honneth dans la société du mépris, voir aussi le roman de Ralph Ellison, l'homme invisible.

Voir ne pas voir ce qui ne doit pas être vu, être maintenu hors du cadre visuel, il y a un pouvoir d'assignation à l'invisibilité, une négation directe à toute forme de sollicitude (sollus à deux), à faire ce 2.

Autre sens, la perception sonore, l'inaudibilité sociale, point n'est besoin d'être vu pour exister socialement, il suffit d'être entendu, c'est-à-dire qu'on parle de vous, une rumeur et quelque chose se met à exister.

« Ce qu'on dit des hommes tient souvent autant de place dans leur vie que ce qu'ils sont » Victor Hugo

Être fragilisé c'est se retrouver sans voix, le visage est d'ailleurs un porte-voix.

Le processus d'invisibilisation correspond bien à une norme collective : avec la crise du Covid, les métiers dit invisibles ont renversé les codes, les pleinement invisibles sont devenus visibles quand les pleinement visibles ont été confinés et sont devenus invisibles. On le voit aussi avec le syndrome de l'oncle Vanja de Tchekhov. Il est rendu possible par les petites mains invisibles féminines autour de lui, il existe grâce à cet entourage invisible. L'alternative au visible n'est pas l'invisible. L'invisibilité est une perte de sens, quand quelque chose est invisible, y compris pour ceux qui sont du « bon côté ».

#### **Partie 4 – ELOGE DE L'INVISIBILITE VERSUS LA TYRANNIE DE LA TRANSPARENCE CE QUI SE JOUE DANS LES OPEN SPACE.**

**Elisabeth Pélegrin-Genel**, architecte DPLG et psychologue du travail

L'*open space* s'accompagne toujours d'un discours simpliste : faire tomber les cloisons pour mieux communiquer. Une belle injonction paradoxale : si on communique vraiment, c'est invivable. De quoi on souffre sur un OS ? On souffre de cette exposition de soi, de l'absence de protection, du plateau comme une scène de théâtre qui invite à surjouer les comportements, mais on apprécie un climat qui aide à s'y mettre et à y rester, ce qui pourrait être une définition du travail. Une entraide discrète, une familiarité à être ensemble, une facilité à coopérer peut-être. Et maintenant on a le *flex office* ou bureau non attribué, qui a le vent en poupe car il accompagne toujours le télétravail et quelque part le pérennise. Dans le *flex*, on souffre de solitude et de délitement du collectif. D'une individualisation de son travail. De l'impression d'être interchangeable, là ou ailleurs quelle importance. C'est ce que l'espace dit. Surtout dans le *flex*, on souffre d'être totalement invisible. Comment on va savoir que je suis là, comment être embarqué dans des projets intéressants, si je suis invisible en *flex* ou pire en TT chez moi (puisque les deux vont de pair). Le travail ne se résume pas évidemment à une histoire d'appropriation et de territoire mais une de ses dimensions importantes c'est de savoir qui est là et où, et surtout qui fait quoi. D'où l'importance de l'espace de travail. C'est compliqué si tout le monde devient invisible. Être visible c'est contribuer à l'idée du contrôle par la présence : Comment sortir de ce cercle vicieux et installer durablement la confiance et l'autonomie ? Au-delà des personnes et de leur ressenti, la question alors est celle de la mise en visibilité du travail tertiaire, de la difficulté à montrer son travail.

*« Quand, par exemple, un travailleur détaché se blesse, son employeur n'a aucun intérêt à le déclarer parce que le sous-traitant idéal est celui qui fait ce qu'on lui demande dans les délais, sans aucun problème. Alors, tous les moyens sont bons pour cacher tout ça, y compris celui qui consiste à sortir le blessé dans un coffre de voiture pour le conduire aux urgences. »*

*J'ai des quantités de tâches à exécuter, mais quand une personne a besoin de parler, que l'émotion l'emporte, ce n'est plus mon rôle de faire le ménage. Je suis là au bon moment pour l'écouter et il ne faut pas rater cette occasion. Mais L'administration nous rappelle qu'il faut tant de minutes pour faire une chambre, tant pour autre chose... »*

#### **LES EFFETS DU REPORTING VERSUS L'INVISIBILITE COMME RESSOURCE POUR TRAVAILLER,**

**François Hubault**, ergonome

Le principe même du management, c'est la comptabilité, ça marche mais ça ne dit pas tout. C'est le *reporting* « D'aucun sur d'aucuns ». Le drame du management c'est qu'il n'arrive pas à savoir, mais peut-être qu'il n'y a rien à savoir, ce qui rendrait inutile la présence du manager.

Comment accéder à l'expérience de l'autre : L'écoute crée la parole, ils parlent si et parce que on les écoute. Écouter c'est assumer qu'on ne sait pas.

Concrètement on fait quoi, quelle valeur on accorde à ce qu'on fait, c'est l'économie réelle. Et il y a l'économie

financière qu'est-ce que tout cela vaut, comment ça se traduit ?

C'est dans la conversation entre ces deux registres que se joue le métier de manager. Il s'agit d'empêcher l'invisibilisation du réel par le monétaire. Tout ce qui compte, ne se compte pas mais se raconte ; L'invisibilisation est comme une disparition.

L'intimité, c'est se protéger, chacun organise son invisibilisation, son rapport aux autres, avec des murs invisibles, personne ne regarde pour qu'on ne me regarde pas, pour éviter de passer de la proximité à la promiscuité. Zoom a été ainsi pour certains, synonyme d'intrusion.

La visibilité d'un travail est résumée à son résultat, c'est tout l'enjeu du *care* ; le soin qu'on donne, le soin qu'on prend de quelqu'un est invisible.

Tout ne peut pas être connu, il faut pouvoir faire avec ce qu'on ne sait pas. C'est le fondement de la confiance. Le management se veut au plus près, le plus possible, de ce que les autres font. Il doit avoir la capacité de confiance envers l'activité des autres dont on ne sait pas tout. Le manager est celui qui sait qu'il ne sait pas, il est là pour couvrir, assumer, prendre en charge, être capable de cette confiance, prendre des risques.

#### EN GUISE DE CONCLUSION OU DE PISTES DE REFLEXION :

**Christian Monjou**, agrégé de l'université, enseignant chercheur à Oxford

A travers l'exemple du château de Vaux le Vicomte, réexaminer l'homme dans l'univers, la raison en l'homme, le roi dans son royaume et déplacer son point de vue. Un voyage historique et culturel au milieu de jardin à la française, métaphore de la nation et de l'œil du roi, celui du pouvoir où il est question d'ellipse à deux foyers et de perspectives. Vous croyez voir et vous ne voyez pas, tout est affaire de point de vue et de déplacement pour voir autrement et sortir de l'illusion de voir et de comprendre.



Mettre en mots des histoires de travail - <https://pourquiseleverlematin.org/>

Visages d'en faces de Christine Boulanger - [cboulanger@visagesdenfaces.com](mailto:cboulanger@visagesdenfaces.com)

A propos du château de Vaux le Vicomte - *Fouquet ou Le soleil offusqué* - Livre de Paul Morand

Guillaume Le Blanc - *L'invisibilité sociale* – Puf, 2009

Nicole Aubert et Claudine Haroche - *Les tyrannies de la visibilité* – Eres - 2011

Tartuffe de Molière – Deux versions de la pièce – *Tartuffe l'hypocrite* et *Tartuffe l'imposteur*