

13. LA DRAMATURGIE SOCIALE DU TRAVAIL. UNE CONCEPTION INTERACTIONNISTE DE LA STRATIFICATION

Pierre-Michel Menger

Marc Perrenoud, *Les mondes pluriels de Howard S. Becker*

La Découverte | « Recherches »

2013 | pages 207 à 237

ISBN 9782707176479

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/les-mondes-pluriels-de-howard-s-becker--9782707176479-page-207.htm>

!Pour citer cet article :

Pierre-Michel Menger, « 13. La dramaturgie sociale du travail. Une conception interactionniste de la stratification », in Marc Perrenoud, *Les mondes pluriels de Howard S. Becker*, La Découverte « Recherches », 2013 (), p. 207-237.

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La dramaturgie sociale du travail.
Une conception interactionniste de la stratification

Pierre-Michel Menger

La sociologie de l'École de Chicago a fait porter ses enquêtes sur une variété considérable de mondes sociaux, d'activités, d'organisations et d'espaces urbains. Les travaux devenus classiques sur la délinquance, la pauvreté, la marginalité, la question raciale, les minorités ethniques, l'immigration, la ségrégation urbaine, constituent les repères les plus évidents d'un déploiement des recherches vers ces zones de l'espace social que les théories fonctionnalistes n'étudiaient guère. Au-delà de cette diversité d'enquêtes monographiques, une autre opération a fourni l'armature d'une analyse critique des hiérarchies sociales qui se distinguait de la critique des inégalités ancrée dans la théorie des classes sociales autant que de la conception fonctionnaliste de la stratification sociale. Dans la sociologie du travail et des professions d'Everett Hughes comme dans celle de Howard Becker, l'exploration de la diversité du monde social apparaît à travers l'emploi systématique de la comparaison et des rapprochements les plus inattendus, quand il s'agit de décrire les métiers, les relations de travail et les mécanismes de la division du travail, dans ses dimensions techniques et morales

De ce comparatisme à large déploiement, Hughes donne une justification épistémologique :

Plusieurs de mes étudiants ont fait des recherches ces dernières années sur des métiers de statut plus ou moins inférieur :

concierges, éboueurs, boxeurs, musiciens de jazz, ostéopathes, pharmaciens [métier de statut non comparable au titre français de pharmacien], etc. Ils avaient choisi ces sujets pour une part parce qu'ils avaient des connexions avec ces métiers, et peut-être pour des raisons personnelles. Je considérai au début que ces études étaient intéressantes simplement pour les informations qu'elles apporteraient sur ceux qui exercent ces métiers modestes, c'est-à-dire en tant que contribution à une ethnologie de l'Amérique. Je pense maintenant que, même si les problèmes de ceux qui font ces métiers sont aussi intéressants et importants que les autres, leur intérêt fondamental tient aux perspectives qu'ils ouvrent sur le comportement au travail dans tous les métiers sans exception. Ce qui ne conduit pas à dévaloriser les autres métiers, mais permet simplement de réaliser que des processus qui y passent inaperçus sont plus facilement visibles dans les métiers plus humbles. [Hughes, 1996, p. 80]

Le parti-pris de méthode qui en dérive est ainsi énoncé par Hughes :

On en apprendra peut-être autant sur les métiers prestigieux en leur appliquant les concepts qui viennent naturellement à l'esprit quand on étudie les métiers les moins prestigieux, qu'en appliquant à d'autres métiers les idées développées à propos des professions les plus valorisées. [*Ibid.*, p. 80]

Le problème théorique que je souhaite traiter à travers l'examen de divers textes de Hughes et de Becker peut être formulé ainsi : comment loger la conception des différences et des inégalités de condition sociale dans un cadre essentiellement relationnel ? La réponse donnée par Hughes est entièrement dépendante de son objet principal d'analyse, le travail. Et les ressources analytiques viennent de la triple requalification des actes de travail. Hughes procède à la décomposition des métiers en tâches plutôt qu'à leur localisation dans une structure hiérarchisée des professions ; il insiste sur le caractère contingent de la performance de travail, et sur le risque d'erreur ; il examine la nature des relations qui sont nouées dans le travail, avec les collègues et avec les clients ou les consommateurs. J'explorerai ces différents points avant d'en extraire certains enseignements généraux.

ASYMÉTRIE ET RELATION

La conception relationnelle du travail pourrait aisément se figer dans un argument simple, s'il s'agissait d'indiquer qu'une situation de travail met en contact une variété d'individus, qui interagissent selon des règles et disposent de marges de manœuvre. Si prescrits soient-ils, leurs comportements se modifient et s'ajustent en fonction du mécanisme d'interchangeabilité des points de vue dont l'analyse interactionniste a fait l'une de ses clés d'analyse des relations interindividuelles. À cette caractérisation de l'action contingente en situation, Hughes ajoute un élément sur lequel il insiste sans cesse : les acteurs jouent des rôles, engagent leur identité et s'emploient à la protéger. Contrairement à ce que pourrait suggérer une vision caricaturale de la sociologie relationnelle de type interactionniste, toute une armature de régularités soutient la stabilité et la prévisibilité des comportements d'activité et des échanges interindividuels [Abbott, 2001]. Et la sociologie de Hughes traite directement de ces « réalités épaisses » que sont les institutions, la division du travail, l'architecture des métiers et des professions, les carrières en organisation. Mais ces réalités ne sont pas dotées d'un pouvoir de détermination des comportements et des activités tel qu'il suffirait de déterminer le poids fonctionnel des acteurs dans l'organisation ou dans l'interaction pour caractériser leurs comportements et leurs relations. Une autre forme d'exploration de l'espace social est proposée à partir de comparaisons, de rapprochements inattendus, d'observations qui soulignent la réciprocité des points de vue et les différences de perspective sur une même situation pour examiner comment les individus s'arrangent pour agir, tout en étant dotés d'activités et d'identités très inégalement valorisées et valorisantes.

Un bon exemple du pouvoir décapant de la comparaison telle qu'elle est maniée par Hughes est donné dans son article « The humble and the proud : the comparative study of occupations » publié en 1970¹. Y sont cités successivement : les chercheurs scientifiques, les plombiers et les techniciens d'une conserverie,

1. La traduction de cet article figure dans l'excellent recueil de textes de Hughes, *Le Regard sociologique*, édité par Jean-Michel Chapoulie, pages 123 à 135.

les étudiants en médecine, les chirurgiens, les obstétriciens, les sages-femmes, les juristes, les professeurs, et une liste de professions sur lesquelles ont porté des recherches de Hughes et de ses collègues à Chicago - les concierges, les ferrailleurs, les fourreurs, les entrepreneurs de pompes funèbres, les chauffeurs de taxi, les rabbins, les institutrices, les musiciens de jazz, les psychiatres hospitaliers, les ostéopathes, les cadres administratifs, les pharmaciens, les secrétaires, les avocats, les médecins, le clergé, les ouvriers, les dirigeants syndicaux, les cadres d'industrie.

Cette énumération illustre un procédé d'exemplification destiné à étayer des hypothèses de recherche généralisables à l'ensemble du monde du travail. La pratique de la comparaison abolit en outre, ironiquement, les distances entre des métiers ordinairement situés sur une hiérarchie de prestige, de savoir et d'autonomie, dont les « professions », au sens anglo-américain du terme, occupent le sommet. La sociologie du travail et des métiers de Hughes comme celle de Becker et de Freidson, fait ainsi pivoter l'analyse du prestige et de l'autorité sociale des professions : au lieu d'attribuer la légitimité de celles-ci à une somme de caractéristiques qui qualifient la rareté des savoirs mis en œuvre, la valeur sociale et économique d'un monopole d'exercice, et l'organisation collective du contrôle de la pratique et de l'engagement de responsabilité, l'interactionnisme symbolique fait du prestige une variable instrumentale, un moyen de renforcer la valeur du monopole, et d'entretenir la distance valorisante avec les autres activités.

C'est à cette condition que l'analyse comparative devient opératoire. L'asymétrie d'informations, de connaissances et de crédibilité sur laquelle est fondée la relation médecin-patient ou avocat-client n'est pas si différente de celle qui caractérise l'achat par un particulier de la prestation d'un plombier ou le fonctionnement du marché des biens de salut religieux. L'intention de Hughes est d'indiquer que la frontière entre *professions* et *occupations* relève d'un jugement de valeur. En y voyant une opération sociale symbolique, celle qui confère à une construction sociale la force d'une institution, Becker [1970] généralise l'argument de Hughes. Chez les deux sociologues, la suspension des hiérarchies de crédibilité donne accès à la dynamique des processus sociaux. Quoique je ne puisse pas examiner ici en détail

l'influence de la phénoménologie allemande sur la conception de Hughes, à travers les contributions de Schütz et Mead ni la relation de la phénoménologie avec l'œuvre de Simmel dont Hughes fut l'un des propagateurs aux États-Unis, il ne me paraît pas inutile de signaler que cette intention de dévoilement fait songer au mot d'ordre husserlien du « retour aux choses mêmes ». Hughes [1996 [1951], p. 80] écrit qu'« il nous faut nous débarasser de toutes les notions qui nous empêchent de voir que les problèmes fondamentaux que les hommes rencontrent dans leur travail sont les mêmes, qu'ils travaillent dans un laboratoire illustre ou dans les cuves malpropres d'une conserverie. Les recherches dans ce domaine n'auront pas abouti tant que nous n'aurons pas trouvé un point de vue et des concepts qui nous permettent de faire des comparaisons entre le ferrailleur et le professeur sans vouloir rabaisser l'un ou traiter l'autre avec condescendance ».

Comment trouver ce point de vue dont parle Hughes ? Plutôt que de qualifier la relation entre un professionnel et son client comme une transaction statique, définie simplement comme la fourniture par un expert d'un service demandé par un profane, Hughes décrit la situation en adoptant alternativement la perspective de l'un et de l'autre sur cette situation. Ce qui est essentiel pour l'un peut devenir négligeable pour l'autre, ce qui est absolu pour l'un est relatif pour l'autre. Ce n'est pas donc sur l'expertise que Hughes met l'accent, mais sur des caractéristiques dont chaque individu peut faire l'expérience dans toute situation d'échange et dans toute transaction, qu'il soit vendeur ou acheteur du service considéré. Et le problème est essentiellement le même, qu'il s'agisse d'une consultation médicale, d'un service funéraire ou d'une réparation automobile.

Examinons un instant la dramaturgie de la situation. Dans un langage qui n'est pas celui de Hughes, mais qui décrit le socle stratégique de l'interaction et de l'interpolation des perspectives que met en lumière Hughes, chacun des acteurs joue sa partie avec ses intérêts particuliers, sa capacité de communication avec autrui, son langage intérieur (son répertoire de justifications propres à lui permettre de contrôler son action) et son information sur la situation, qui n'est pas directement observable par autrui. L'urgence qu'éprouve un automobiliste qui confie son véhicule en

panne de carburateur à un garagiste se réduit, pour ce dernier, à une situation routinière. L'automobiliste a sur cette urgence une information privée, tout comme le garagiste a son appréciation, inobservable par l'autre, sur la série des réparations dans laquelle s'insère celle de son client, et sur les caractéristiques exactes du travail à faire, qui relègueront ou non la demande d'intervention au rang d'une activité banale ou, au contraire, au rang d'un défi difficile et intéressant, à rapport coût/bénéfice donné. La généralisation du cas est immédiatement possible : le décalage auquel je dois m'attendre entre mon urgence de client et le traitement routinier de ma demande par le professionnel est celui que, dans une situation inversée, je ferai éprouver à autrui quand j'aurai à répondre à sa demande d'une prestation ou d'un acte de travail dont je suis coutumier. La réciprocité des points de vue est suscitée par le caractère stratégique de l'interaction, dont la compréhension était si chère à la conception meadienne de l'action sociale en situation. Elle est sans cesse ancrée par Hughes dans une multiplication des perspectives et des significations : ce qui est dérisoire pour l'un peut être décisif ou vital pour l'autre. Le propre de l'immersion du monde du travail dans les relations d'échange est de soumettre chaque individu à une cascade d'interpolations incessantes.

L'exemple de la relation entre le médecin et son patient permet à Hughes de transporter l'analyse vers l'un des terrains emblématiques de la conception fonctionnaliste des professions et des hiérarchies de statut qui lui sont associées, la médecine. L'argument n'est pas différent de celui de la réparation automobile. En adoptant l'ironie de Hughes, on remarquera que les similitudes sont logiques puisqu'il s'agit de réparation, dans les deux cas. Hughes, dans son article « Métiers modestes et professions prétentieuses » déjà cité, ne souligne-t-il pas que l'entrepreneur de pompes funèbres a le monopole de « l'enlèvement urgent et nécessaire des restes humains », ce qui est un cas pur de monopole achevé, mais « légèrement brouillé par la chirurgie moderne des transplantations » (*in Le Regard sociologique*, p. 128)? Plus sérieusement, il faut noter que l'argumentation de Hughes immerge l'interpolation des perspectives dans un raisonnement probabiliste, en faisant intervenir la variabilité des situations comme une caractéristique essentielle

de tous les actes de travail. L'analyse procède ainsi. Je suis le patient d'un médecin, et je me conçois comme un cas unique : le répertoire des justifications qui peuvent me conduire à être exigeant, adroitement ou maladroitement, dans mon interaction avec le médecin, malgré l'asymétrie des savoirs qui devrait me pousser à la déférence, est lié à ma compréhension de la situation en termes absolus (« les gens qui reçoivent les services [de professionnels] ont tendance à penser plutôt en termes absolus », [Hughes, 1976, p. 6]). Moi, « in-dividu », je suis une totalité unique, insécable, et pourtant je dois m'exposer à une situation dans laquelle le médecin isole mon problème et le détache de mon individualité, même si je suppose que le médecin sait contrôler les propriétés systémiques de ma pathologie pour traiter celle-ci judicieusement. C'est en procédant à cette opération d'abstraction que le médecin pourra situer mon cas dans une série, afin de poser un diagnostic, puis de produire l'inférence nécessaire pour résoudre le problème posé².

D'absolu, quand il est vu depuis ma perspective, mon cas devient relatif. Il gagne à être logé dans une série, car s'il y occupe une place banale, le risque d'erreur de diagnostic et de traitement est diminué d'autant. L'asymétrie est requalifiée : si le médecin sait comment situer mon cas, et pose le bon diagnostic, c'est parce qu'il a acquis les connaissances et l'expérience nécessaires pour désindividualiser mon cas. Hughes cerne bien le dilemme corrélatif : l'attention demandée par le patient soucieux que son cas soit cerné au mieux, dans toute sa singularité, sera satisfaite si elle est déçue, c'est-à-dire banalisée. Le médecin expérimenté est celui qui a vu tellement de patients et de cas différents qu'il sait identifier dans chaque patient la réplique ou la variante d'un problème déjà rencontré. L'analyse débouche logiquement sur la généralisation de toute situation de traitement d'un problème : l'immersion d'un cas dans une série, dotée de la variabilité qu'introduisent tous les différents cas déjà rencontrés, permet de calibrer la particularité de chaque cas, et d'en inférer l'intervention pertinente.

2. Je me sers ici du vocabulaire mis au point par Abbott dans son *System of Professions*. Pour une présentation originale de la sociologie des professions qui prolonge les innovations d'Abbott, voir Florent Champy [2012].

L'argument de Hughes définit un équilibre des intérêts et des attentes de chacun des acteurs dans un cadre stratégique d'interaction. Il est aisé à modéliser. Mais il a un attrait supplémentaire. Il relie la connaissance et la compétence à la variabilité des expériences accumulées pour étayer un raisonnement probabiliste. Jean-Michel Chapoulie, dans sa présentation du recueil *Le Regard sociologique*, note avec raison que l'attention prêtée aux cas extrêmes présents dans une série

traduit l'intérêt que porte Hughes à la détermination du champ des variations possibles d'un ordre de phénomènes [...] Cette orientation des analyses de Hughes vers la diversité des arrangements sociaux [...] tient aussi à ce qu'il était attentif aux déterminations que n'importe quel fait social doit à la conjoncture historique dans laquelle il est immergé, et à son scepticisme vis-à-vis de toute forme trop rigide de déterminisme en sciences sociales. [Hughes, 1996, p. 53]

L'attention accordée aux leçons incessantes de l'étude empirique permet, au passage, de qualifier la propre nature du travail sociologique qui procède par comparaisons et par variations, et qui débouche sur une réduction éidétique pour extraire des invariants, à partir de la diversité des cas observés. Mais l'argument de Hughes concerne aussi une dimension essentielle de l'acte de travail, le contenu d'apprentissage inhérent à la variabilité des situations : c'est la corrélation entre risque, non routine et apprentissage, sur laquelle j'ai beaucoup insisté [Menger, 2009]. Revenons au cas du médecin et de son patient. Voici le cas du malade dont la pathologie est inhabituelle. C'est, comme l'écrit Hughes, un « beau » cas, qui va permettre au médecin de développer ses compétences, et qui fait du patient un objet d'apprentissage et peut-être d'expérimentation pour le médecin. Hughes, dans son article « Des Erreurs dans le travail », accumule les notations probabilistes pour qualifier tous les ressorts de la relation – le sentiment d'unicité du sujet client ou patient s'oppose au traitement du cas par mise en série, du côté du professionnel ; la croyance ou la confiance dans la valeur absolue du professionnel et dans son pouvoir charismatique, du côté du patient, s'oppose à l'apprentissage du risque, de la gestion des aléas, et de la valeur relative de la performance, du côté du professionnel.

Exiger des garanties est une attitude que seuls les profanes peuvent avoir par rapport à un métier. La croyance dans le charisme de l'expert est plus une attitude de profane que de professionnel. L'attitude professionnelle repose sur la statistique, elle est affaire de probabilité. Mais il existe des sujets à propos desquels nous préférons penser en termes absolus. Dans ces domaines le fait de penser en termes relatifs est délégué à un autre qui devient notre agent. [Hughes, 1996, p. 89]

Le raisonnement probabiliste par cas est ici doublé d'un raisonnement organisationnel, qui sera formalisé en économie dans la théorie de l'agence et de la relation principal/agent. Le professionnel est l'agent à qui le client de ses services (le principal, dira la théorie économique) délègue le soin de prendre des risques. Cette relation d'agence a en effet son ancrage dans une asymétrie, puisque l'attribution d'un pouvoir charismatique au professionnel exprime, du côté du principal (le client), l'espoir d'une maîtrise complète de l'aléa, qui est l'objet de sa demande. Le principal achète donc la compétence de quelqu'un qui se meut dans l'aléa, pour obtenir de lui un résultat certain. Cette mise en évidence des ressorts psychologiques du maniement asymétrique de l'aléa, dans la relation d'agence, fournit à Hughes un moyen de généralisation par comparaison qui rapproche les professions apparemment les plus dissemblables, telles celles de plombier, de prêtre, de dentiste et d'avocat. Mais surtout, la situation de délégation du travail et des risques associés est intégralement réciprocale. La métaphore théâtrale du « drame social du travail » est conduite à son terme. Dissocier les personnes des rôles permet de comprendre que chaque individu joue les différents rôles qui se présentent, en déléguant la gestion des risques d'erreur dans telle situation, et en assumant la charge des erreurs dans les activités qui lui sont déléguées, dans telle autre situation :

Le problème et les personnages sont maintenant présentés. Les personnages sont d'une part ceux qui, parce qu'ils font souvent certaines choses pour d'autres, courent le risque de commettre des erreurs et de causer des torts; et d'autre part, ceux qui, pour des raisons techniques, économiques, psychologiques, ethniques, ou de statut, délèguent quelques-uns de leurs problèmes et de leurs tâches à d'autres, et qui, en conséquence, risquent de subir les erreurs commises sur eux-mêmes et à leur détriment. Ce ne sont pas deux types distincts de personnes, mais les mêmes

personnes dans des rôles différents. La relation entre ces deux rôles constitue une partie de l'adaptation personnelle que doit accomplir n'importe quel travailleur. Le problème est la réduction du risque et sa répartition entre les deux parties, et les diverses formes de conflits intérieurs et de conflits entre les personnes qui naissent des risques d'erreur, de faute ou d'échec. [p. 90]

UNE DÉCOMPOSITION DES ACTES DE TRAVAIL : DIVERSITÉ ET HIÉRARCHIE

L'analyse serait trop banalement descriptive si elle énonçait simplement une propriété de la division fonctionnelle du travail : ce que je ne sais pas faire ou n'ai pas les moyens de faire, je le confie à autrui, et autrui n'est pas certain de réussir parfaitement ce que je lui demande, et réciproquement, autrui me confie les activités qu'il n'a pas les moyens de réaliser, avec les risques afférents. Pour que l'analyse éclaire les mondes professionnels les plus variés, Hughes doit recourir à plusieurs autres spécifications de l'argument de la variabilité et du risque.

La première spécification porte sur ce qui est appelé une activité ou un métier. Tout métier est un paquet (*bundle*) de tâches variés, dont certaines sont valorisées ou valorisantes, et d'autres routinières, pénibles ou sales, et dégradantes. Cette décomposition fait apparaître, à côté de la dimension technique, une dimension morale du travail et de la division du travail. La dignité de la personne, qui était saisie plus haut à travers l'argument de la perspective absolue ou relative que chacun prend sur soi et sur l'autre dans une relation de service, est ici spécifiée dans des termes qui évoquent la sémantique duelle du travail, celle qui oppose le labeur et l'ouvrage, le travail à valeur instrumentale (l'engagement de son énergie dans des conditions plus ou moins pénibles d'effort physique et de charge mentale) et le travail à valeur expressive (l'ambition de la réalisation absolue de soi dans l'agir productif). Une fois décomposée en tâches, une activité acquiert des valeurs différentes selon la situation dans laquelle elle est accomplie : le concierge doit s'occuper de poubelles repoussantes, mais il est aussi celui qui connaît les secrets des

habitants de l'immeuble dont les traces sont dans les poubelles et dont il peut reconstituer la signification à partir de l'information que lui procurent les autres tâches qu'il exerce, observe Hughes.

La définition relationnelle du travail conduit ainsi à adopter une conception contingente des métiers et des professions, dans laquelle les différentes qualités positives et négatives du travail ne sont jamais radicalement séparées. Pour autant, ces qualités sont combinées selon des dosages qui créent de forts écarts de prestige, de respectabilité, et de pouvoir organisationnel. La deuxième spécification du travail qui s'appuie sur cette décomposition en tâches est organisationnelle. Les activités que la division technique du travail distingue et spécialise sont hiérarchisées selon la capacité à déléguer les tâches les moins enviables ou les plus sales. Les professions et les organisations se structurent notamment en fonction du pouvoir de déléguer certaines tâches inférieures à d'autres. Entre le médecin hospitalier, l'infirmière et l'aide-soignant, une délégation en cascade des tâches peu valorisantes de soins aux malades est organisée. Mais la différenciation hiérarchique est en quelque sorte fractale : Hughes insiste sur la différence qui sépare, par exemple, parmi les membres d'un service de chirurgie d'un hôpital public, les médecins titulaires et les internes. Les premiers se réservent les tâches qui sont le plus valorisées, et/ou les patients les plus lucratifs, afin d'augmenter leur expertise et de consolider leur réputation. Le processus de délégation du sale boulot est bien la cause et le résultat d'une hiérarchie des activités et des positions dans l'organisation, mais la séparation est relative. L'argument du risque et de l'erreur intervient ici pour définir un équilibre. D'un côté, l'activité valorisée suppose une sélection des cas, pour maximiser le potentiel formateur de l'apprentissage au contact des cas non routiniers ; de l'autre côté, le chirurgien doit maintenir une intensité de pratique suffisante, et donc entretenir une virtuosité de routine, pour diminuer les risques d'erreur.

Ce sur quoi Hughes ne s'attarde pas, c'est sur la relation de transmission entre les médecins et les internes et sur les différences que crée la valeur du *mentoring*, par-delà la délégation statutaire des tâches moins gratifiantes des premiers aux seconds. Ce sont là des mécanismes d'avantage cumulatif qui ont été mis en évidence par Merton, et qui créent des inégalités interindividuelles au sein d'un groupe professionnel. L'approche de Hughes consiste, elle, à

souligner tous les traits qui permettent de réinterpréter le travail, hors des segmentations habituelles, externes (intergroupes) et internes (intra-groupes), afin d'atteindre l'objectif fixé: étudier le comportement au travail, à l'aide de concepts et de modèles qui valent pour tous les métiers. En procédant à une analyse du travail en termes de monde, de réseau de coopération et de convention, Becker [1988] a, lui aussi, forgé un outillage conceptuel dont on ne s'étonnera pas qu'il soit étroitement apparenté à celui de Hughes, sur plusieurs points essentiels: la qualification de l'action à partir de son ancrage dans un environnement stratégique d'interaction, la conception de tout processus de travail à partir de sa variabilité, l'attribution aux activités, et aux conditions de leur effectuation, de coefficients de routine ou d'instabilité qui dérivent non pas des propriétés intrinsèques de l'activité, mais des arrangements sociaux de travail et du poids variable des tâches qui composent un acte de travail.

Alors que la sociologie quantitative se développait aux États-Unis, notamment dans le domaine des recherches sur la stratification sociale, le vocabulaire employé par Hughes et, d'une autre manière, par Becker, illustre une autre façon d'envisager la nature probabiliste du monde social. La perspective est plus proche de l'analyse stratégique de l'action et de la théorie des jeux, parce que la substance relationnelle de l'action est définie par la perspective que prend chaque acteur sur la situation, sur les chances de comportement d'autrui et sur les conclusions à en tirer pour orienter son comportement et ses décisions. L'identité sociale des acteurs est d'abord définie par la nature de leur engagement dans ces situations d'interaction stratégique: les relations de travail sont un site d'observation de choix. L'interaction est logiquement caractérisée comme un processus formateur dans lequel « les individus orientent, contrôlent, infléchissent et modifient chacun leur ligne d'action à la lumière de ce qu'ils trouvent dans les actions d'autrui³ ». L'emploi par Hughes de la notion de rôle, dans le sens dramaturgique de ce terme, au cœur de l'analyse des professions, a cette fonction:

3. Herbert Blumer, *Symbolic interactionism*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969, p. 53.

Dans un premier sens, le rôle est ce qu'un homme attend de lui-même et ce que les autres attendent de lui dans certaines situations. Les gens attendent souvent des miracles de la part des médecins ; le médecin doit apprendre comment faire face à cette attente, de manière à donner à ses patients la meilleure chance de guérir et la chance la plus faible de désillusion. C'est l'éternel problème qui se pose quand on aide les gens à affronter l'incertitude ou la certitude indésirable (selon le cas), c'est le problème de maintenir l'équilibre dans les relations entre le partenaire le plus compétent (le médecin) et le moins compétent, mais le plus directement affecté (le patient). [Hughes, 1971, p. 403]

L'argument dramaturgique indique comment l'acteur est conduit à sélectionner des cours d'action en fonction des données de son environnement et de la conception qu'il se fait de lui-même. S'il y a sélection et donc matière à choix, c'est que l'environnement est constitué comme une somme de situations possibles, dont la réalisation dépend d'événements qui peuvent advenir sans mon intervention, et d'événements qui ne surviennent qu'en raison de mes initiatives⁴. Prendre des risques, ou au contraire choisir des cas simples à résoudre, apprendre les diverses facettes d'un métier et déterminer sur lesquelles se concentrer et lesquelles déléguer, apprendre par l'expérience que la contingence des situations introduit son coefficient irréductible d'aléa, tout est affaire de décisions individuelles et d'ajustements avec autrui, de contraintes et d'opportunités fournies par l'environnement au gré de la variété des expériences accumulées.

APPRENDRE, TRAVAILLER, APPRENDRE SUR LE TAS

L'intérêt de Hughes pour le problème de l'erreur dans le travail, ou pour les dilemmes liés à une promotion professionnelle, tels qu'ils sont exposés dans « The social drama of work », s'explique par sa conception des liens dynamiques entre travail, formation initiale, formation sur le tas, et horizon de carrière. Cette conception revient à décrire l'environnement avec lequel interagit

4. J'ai examiné la relation entre la philosophie pragmatique et l'interactionnisme et sa portée pour la conception probabiliste de l'action dans « Analytique de l'agir créateur » (2013).

l'individu comme entièrement décomposable en relations diversement fréquentes et récurrentes. Il n'est pas jusqu'à l'activité elle-même qui ne soit envisagée comme un ensemble complexe au sein duquel les diverses composantes – les tâches et les compétences qui leur sont associées – sont en interaction dynamique, et sont stimulées différemment par l'environnement d'exercice de l'activité :

Certaines compétences exigent plus de répétitions que d'autres pour être acquises et entretenues. Dans certains cas, même les plus experts connaissent beaucoup d'échecs, alors que, dans d'autres, les plus habiles approchent de la perfection. Les métiers considérés comme des faisceaux de compétences sont tributaires des aléas qui résultent de toutes les combinaisons possibles des facteurs qui conditionnent l'apprentissage et l'entretien des compétences, et, corrélativement, ils sont tributaires des variations de la probabilité de commettre des erreurs. [Hughes, 1996, p. 88]

La maîtrise d'une tâche varie avec sa complexité, et avec la probabilité de l'exercer, ce qui crée un premier facteur de différenciation. Or la fréquence d'exercice est déterminée par le taux de succès antérieur du professionnel, qui agit comme un mécanisme d'avantage cumulatif. Les individus réussissent inégalement, et sont donc sélectionnés de manière endogène, ce qui indique un deuxième principe de différenciation : il y a bien des différences d'expertise et d'habileté. Pourtant, et voilà un troisième levier de différenciation, l'expression des capacités dépend d'une somme de facteurs dont la combinaison est aléatoire. Cet aléa interdit d'adopter une vision simple de la distribution des aptitudes et du degré de maîtrise d'une activité au sein d'un groupe professionnel. Au total, l'activité dépend beaucoup moins de compétences acquises initialement que de l'accumulation d'expérience professionnelle, mais les chances et les profils d'accumulation de cette expérience sont très dissemblables⁵.

5. Dans l'interactionnisme symbolique, la question de l'acquisition de l'expérience professionnelle est abordée de trois façons. L'accent est mis, d'une part, sur la découverte par le jeune professionnel des divers attributs symboliques du rôle social qu'il va exercer, avec ses codes éthiques, ses rites d'initiation et d'intégration au groupe, et ses marques de prestige. Le deuxième registre d'analyse concerne les trajectoires de carrière (*career-lines*), leurs séquences, et leurs possibles discontinuités. Le troisième registre concerne le

La question de la relation pauvrement isomorphique entre le savoir acquis dans la formation scolaire initiale, et le savoir pratique engagé dans le travail a été examinée, de manière critique et délibérément ironique, par Becker dans son article de 1972 « A school is a lousy place to learn anything in ». Après plusieurs enquêtes collectives [Becker, Geer, Hughes, Strauss, 1961 ; Becker, Geer, Hughes, 1968] sur le monde éducatif et universitaire, Becker soutient que les écoles sont inefficaces dans la production du bien éducatif annoncé. La critique est longuement détaillée : standardisation stérilisante du curriculum ; inégale capacité des enseignants à enseigner les curricula prévus ; représentation biaisée de l'écart de compétence entre enseignant et étudiant ; conduite unilatérale du processus d'apprentissage par l'enseignant ; obsolescence des connaissances de l'enseignant ; faiblesse du compromis autour d'une solution moyenne, « normale », de transmission pédagogique ; décalage entre les méthodes d'évaluation des acquis scolaires et la complexité des savoirs requis en situation réelle de travail. Becker cite les études de coiffure et de soins esthétiques, d'une part, et les études médicales, de l'autre, comme deux cas qui font apparaître l' inadéquation entre les conditions de formation initiale et la réalité du métier. Pourtant, dans ces métiers, mieux que dans d'autres étudiés simultanément, des solutions sont mises en œuvre, à partir de la simulation pédagogique des situations réelles de travail. Becker écrit ainsi que

ces solutions se situent haut dans l'isomorphisme entre la formation à l'école et la pratique d'un métier, en comparaison des examens écrits et des exercices de résolution de problème auxquels les graduate schools, pour citer un exemple bien connu, recourent habituellement. Ces types d'examen diffèrent visiblement des tâches que les étudiants évalués seront appelés à accomplir. Il est banal, mais juste, d'indiquer que de tels examens mesurent principalement l'aptitude à passer des examens. On soutient rarement que les examens conventionnels mesurent la réalité des compétences que les étudiants sont censés avoir acquises. On croit plutôt que les résultats à l'examen, quoique ne mesurant pas directement ces compétences, sont néanmoins

caractère formateur de l'activité et les facteurs qui en font varier l'intensité et les modalités. C'est ce troisième registre que je mets en avant ici.

fortement corrélés avec l'aptitude à exercer celles-ci, bien que le mécanisme qui produit cette corrélation supposée soit rarement étudié ou démontré. L'observation habituelle suggère que cette croyance est infondée, et on a peu de chance de trouver la preuve d'une telle corrélation. On se fie plutôt aux examens faute de mieux. En tout état de cause, les compétences exigées pour bien réussir aux examens scolaires ne sont certainement pas les mêmes que celles qui sont demandées pour se débrouiller dans les situations pour lesquelles l'école forme les gens. [Becker, 1986, p. 178-179]

De l'argumentation de Becker, je retiens l'analyse du processus de *on-the-job training*, dans laquelle je décèle l'un des moyens de traiter le travail en des termes généralisables à tout l'espace social. Becker voit dans la formation sur le tas, non pas un substitut de la formation initiale, mais le moyen de détecter les conditions d'efficacité d'une véritable relation d'apprentissage, en raison de l'ancrage de celle-ci dans des situations d'interaction dynamique dépourvues d'un protocole fixe de transmission et d'évaluation. Becker insiste sur tout ce que l'apprentissage non scolaire, en situation de travail, contient de processuel, de graduel, de gratifiant ou d'éprouvant, et de modifiable au fil des situations. La diversité et la complexité des actes de travail à accomplir et la flexibilité des mécanismes d'apprentissage y sont rendues saillantes. La perspective processuelle et ensembliste correspond à une caractérisation du métier ou de l'emploi comme un ensemble de tâches, de routines, d'aléas, de solutions à inventer sur le tas, d'épreuves d'incertitude à gérer individuellement et collectivement. Elle met aussi en avant une conception plus horizontale des relations d'apprentissage, qui diffère vivement de la conception hiérarchique qui caractérise la relation scolaire entre enseignant et élève. D'où l'argument d'une autonomie en situation, dans des relations d'échange qui soutiennent l'exploration et le tâtonnement dans l'apprentissage :

Le novice (*learner*) voit le type de travail qu'il doit apprendre dans toute sa complexité dès le premier jour, au lieu d'être introduit à ces complexités pas à pas, dans un programme (*curriculum*) soigneusement élaboré. Il fait toutes sortes d'expériences traumatisantes qui peuvent surgir quand il découvre tout ce qu'il a à apprendre. Certains apprentis (*apprentices*) renoncent à leurs ambitions rapidement quand ils réalisent dans quoi

ils se sont engagés, mais ceux qui restent ont d'emblée une assez bonne idée de ce qui les attend. Ils voient les difficultés techniques, les dangers, les complications qui peuvent survenir avec les employeurs et les clients, et même les exigences informelles que créent la relation de travail avec les pairs.

La découverte immédiate par un novice de l'ensemble des activités qui font l'objet de son apprentissage permet à celui-ci d'y prendre part d'emblée, ou selon un rythme qu'il peut mettre au point avec ses compagnons de travail. Personne ne peut tout apprendre d'un coup, mais aucun principe ni aucune règle n'interdit au novice d'apprendre un peu du métier chaque jour, selon un ordre que personne n'a conçu préalablement, ou de pouvoir choisir d'interrompre son apprentissage de tel aspect particulier pour passer à tel autre aspect de l'activité. Pour s'initier à telle procédure particulière, il n'a pas besoin d'attendre qu'elle survienne dans un programme prédéfini ; pas plus qu'il n'a besoin d'apprendre ce pour quoi il n'est pas prêt, ou ce qu'il juge sans intérêt, dangereux ou inutile. Le novice fabrique son propre programme. [Becker, 1986, p. 181-182]

La liste des contraintes qui s'exercent sur ce type de formation est dressée ensuite par Becker pour récuser une vision de libre autodétermination du jeune apprenti travailleur cultivant un idéal d'anti-scolarité. Tout n'est pas formateur dans l'apprentissage, les exigences de sécurité et le coût des erreurs peuvent être tels que la délégation de certaines tâches à un novice est dangereuse ; les possibilités et la valeur de la formation sur le tas peuvent se réduire considérablement dans une conjoncture économique défavorable, alors que l'offre de formation scolaire ne fluctue pas de la sorte. En somme, là où la formation scolaire et universitaire offre les garanties d'une situation instituée, la formation sur le tas absorbe, telle une éponge, toute la variété des facteurs responsables de la variabilité de son cours et de son efficacité. Mais c'est précisément cette variabilité qui est jugée beaucoup plus formatrice, parce que l'étoffe des situations réelles de travail est faite de cette variété des agencements de travail, des événements aléatoires et des occasions d'apprendre, de rectifier, de se coordonner avec autrui ou de s'empoigner avec autrui.

De même, l'évaluation ne résulte plus simplement de l'exercice fortement asymétrique et discontinu d'une autorité détentric

du savoir, mais constitue une dimension du travail et de la relation de travail qui doit être gérée conjointement par l'individu et par tous ceux qui sont impliqués. Là encore, le format totalement différent de l'évaluation en situation d'apprentissage n'équivaut en rien à une minoration des contraintes impliquées et des conséquences positives et négatives du contrôle évaluatif. À l'opposé des arguments qui décèleraient un consentement à la subordination chez l'apprenti, et une volonté de domination du côté de ceux qui, dans le milieu de travail, exercent un jugement pour évaluer ses acquis, l'analyse de Becker permet de souligner les marges de manœuvre dont dispose l'apprenti pour s'ajuster aux épreuves formatrices et pour conférer à l'évaluation son caractère de *feedback* nécessaire. Mais c'est aussi sur une économie du risque qu'insiste Becker, comme le fait Hughes. L'évaluation en milieu de travail est assortie d'une dimension réputationnelle : celles et ceux auprès de qui j'apprends et qui deviennent éventuellement mes collègues sont en situation d'anticiper mes performances, au vu de ce qu'ils ont observé. À la différence de l'école, qui fait varier les évaluateurs au long du parcours scolaire, la formation sur le tas relie étroitement l'acquisition à la réputation, dans un environnement fixé : c'est ce que contient la cotation du « potentiel » d'un travailleur.

Les méthodes et les pratiques de la formation scolaire et de l'apprentissage sur le tas ont évolué, depuis les enquêtes de Becker, Geer et Hughes, dont les résultats n'étaient pas candidats à une universalisation présomptueuse. Mais comme Hughes, Becker trouve, dans la décomposabilité en tâches diverses de l'activité exercée dans un métier, de quoi isoler les ingrédients de la généralisation. Plutôt que d'examiner comment et pourquoi les emplois sont hiérarchisés, les deux sociologues demandent d'abord : comment s'y prend-on pour travailler ? Le pouvoir prédictif de la formation et du diplôme dans l'allocation des emplois est alors traité comme le produit d'une institution symbolique de crédibilité plutôt que comme une organisation fonctionnelle d'inculcation et de sélection. L'intention est essentiellement de lire la société de bas en haut, plutôt que du haut vers le bas. On trouve dans les métiers et les apprentissages « humbles » non pas une forme d'affaiblissement et d'exténuation des savoirs requis pour exercer les métiers « fiers », mais, comme l'indique Hughes dans la citation donnée

plus haut, de quoi dégager des principes d'analyse suffisamment robustes pour que les mécanismes qui confèrent aux professions supérieures un monopole ou un pouvoir social et économique important apparaissent comme des produits contingents d'une histoire, et non comme des expressions fonctionnelles de l'essence de ces professions.

Et que trouve-t-on dans ce socle du travail dégagé à partir du « bas » de la distribution sociale des métiers ? S'il fallait le résumer d'une formule, celle qui serait la plus fidèle à l'ancrage pragmatique de l'interactionnisme énoncerait que la variabilité des arrangements et les marges de manœuvre inhérentes aux situations de travail sont des ressources pour l'action plutôt que les expressions de défaillances dans l'organisation du travail. À partir de là, il est nécessaire de rééchelonner toute la distribution des facteurs qui entrent en composition dans la hiérarchisation des métiers. La distinction peut être établie plus précisément entre ce qui relève de la position d'un métier dans la division spécialisée du travail, ce qui relève de propriétés inhérentes à toute activité et qui conduit à étudier, dans tout métier, les réussites, les échecs, la conjuration de l'aléa, la gestion des erreurs, les conditions de la coopération interindividuelle et les trajectoires de carrière, et ce qui relève de la valorisation sociale et économique des savoirs requis par les différents métiers.

LA DRAMATURGIE SOCIALE DU TRAVAIL :
LE RÔLE, LE SECRET, L'ERREUR, LE RISQUE

La décomposabilité des métiers en tâches nous introduit au dernier principe d'une analyse générale du travail. Hughes montre, dans son article « Pour étudier le travail d'infirmière » comment l'évolution des métiers redistribue la composition des tâches au sein de chacun d'eux. Cette réallocation des tâches est transcrite dans l'architecture des emplois dans l'organisation, à travers la délégation des tâches les moins valorisées et la demande de reconnaissance des compétences requises par les tâches plus exigeantes. Hughes souligne aussi que dans chaque métier, la diversité des tâches à exercer fait voisiner celles qui sont gratifiantes et celles qui sont lassantes ou rebutantes : c'est l'étude du

dosage de ces tâches de valeur différente qui oblige à donner de la hiérarchie des métiers et des emplois une analyse multidimensionnelle.

La décomposition analytique des métiers en tâches a un triple intérêt. Elle loge la variabilité au cœur d'un métier, et c'est cette variabilité des tâches et de leurs qualités respectives qui conduit à concevoir les spécialisations et les hiérarchies professionnelles comme des grandeurs sans cesse évolutives, à l'origine de nouveaux métiers et de conflits juridictionnels (pour emprunter le vocabulaire d'Abbott) sur le contrôle des tâches situées aux frontières des métiers hiérarchiquement ordonnés. Elle fournit la matrice d'une intercompréhension des acteurs, qui doivent effectuer un ensemble de tâches qui comporte toujours, mais en dosages variables, des boulots valorisants, routiniers et ingrats. Enfin, il existe une asymétrie dans la réciprocité des points de vue : la même tâche peut certes être exercée par des individus occupant des positions différentes dans l'organisation, ce qui soutient donc l'interchangeabilité des points de vue dans les relations de travail, mais elle n'a pas le même poids ou la même probabilité d'occurrence dans l'agenda des individus situés dans ces positions différentes. Une fois cette décomposition analytique opérée, il faut réintroduire la synthèse que chaque individu fait pour lui-même de son activité, pour établir et maintenir son identité dans l'interaction.

Le passage du niveau désagrégé des tâches à l'agrégat d'un métier est subtil, puisqu'il faut enchâsser la description du faisceau de tâches dans la dramaturgie des interactions. Une fois opérée la décomposition analytique d'un métier, il faut examiner la force du lien entre le métier considéré dans son ensemble et chacune des tâches à faire⁶. Ici intervient la synthèse unificatrice

6. Je mentionne ici, sans le commenter davantage, l'autre versant de ce mouvement de désagrégation-réagrégation. Selon Hughes, au-delà d'un certain seuil d'hétérogénéité ou de variance intramétiers, la réallocation des tâches devient pressante. Sur l'exemple des infirmières, l'hypothèse est celle-ci : « Supposons que par suite de changements dans la technique médicale et dans l'organisation de l'hôpital, de nouvelles tâches apparaissent dans le faisceau de celles qui sont attribuées à l'infirmière. Certaines innovations (nouveaux tests, nouvelles techniques exigeant des connaissances scientifiques ou une qualification élevée, nouveaux échelons dans la surveillance, l'organisation, la coordination, l'enseignement, etc.) ont plus de prestige que les meilleures des

du rôle dans la dramaturgie des relations de travail. Un rôle professionnel est en effet un répertoire de tâches unifiées sous un nom de métier et sous une identité personnelle, sans que le script de l'activité soit pour autant complètement fixé, contrairement à ce qu'une interprétation fonctionnaliste élémentaire suggérerait. Ce rôle doit donc être interprété pour s'ajuster à la variabilité des situations et des interactions (c'est son caractère dramaturgique). L'introduction de la notion de rôle fournit alors la contrepartie holistique de la désagrégation microsociologique du travail en tâches :

Un métier n'est pas seulement un faisceau de tâches, mais aussi un rôle social, le personnage que l'on joue dans une pièce [*drama*]. L'infirmière joue parfois le rôle d'un tampon entre le médecin et le patient, ou entre les différents services techniques de l'hôpital qui tous en même temps demandent le malheureux patient. On peut plus facilement supporter une tâche qui correspond à un « sale boulot » lorsqu'elle fait partie d'un bon rôle, c'est-à-dire d'un rôle comportant des gratifications pour le Soi du travailleur. Il se peut qu'une infirmière fasse certaines choses de meilleure grâce qu'une personne qui n'a pas le droit à l'appellation d'infirmière, mais qui est qualifiée de « sous-professionnelle » ou de « non-professionnelle ». En tout cas, quand les tâches sont redistribuées (ce qui est presque toujours le cas dans les périodes de changement et d'expansion), la question du mode de distribution des noms et des rôles sociaux se pose aussi.

À la longue, toutes les appellations tendent à incarner l'idée que l'on se fait du rôle joué par un métier. Si « infirmière » évoque réconfort et médiation entre le malade et le médecin, qui portera ce nom quand les tâches remplies précédemment par l'infirmière seront redistribuées ? Celle qui enseigne et qui encadre ? Celle qui est au chevet du malade et le réconforte ? Ou celle qui accomplit de plus humbles services ? » [Hughes, 1996, p. 72-73]

anciennes tâches. A et B [les tâches nouvelles de haut prestige] relèvent le niveau supérieur de la profession, et offrent donc de nouvelles perspectives de carrière. Il peut y avoir aussi de nouvelles tâches considérées comme inférieures à toutes les anciennes [...]. Finalement, non seulement il y a dorénavant davantage de tâches dans le faisceau, mais aussi davantage de différences entre les tâches du haut et celles du bas de l'échelle en ce qui concerne le prestige et la désirabilité. On peut s'attendre à ce que, dans une telle situation, les travailleurs souhaitent que tout le faisceau éclate et soit redistribué. » (Hughes, art. cit., p. 72).

Plus haut, j'examinais comment une tâche considérée comme répétitive et banale par un professionnel pouvait être tenue pour unique et essentielle par son client ou patient. C'était déjà par l'interchangeabilité des perspectives que chacun devait apprendre à tenir son rôle, sans changer de position : le professionnel en interprétant la demande de singularisation de son client, le client en comprenant que la banalité de son cas était un gage de réussite du service demandé. Ici, ce sont des professionnels qui coopèrent dans le travail et qui disposent d'une expérience suffisante de la variabilité des tâches pour être en situation d'adopter le point de vue d'autrui, sans cesser de réaliser ce qui les sépare et de se manifester une faible inclination à la coopération ou une franche hostilité quand l'écart est trop vivement ressenti.

L'introduction de la notion psychosociologique de rôle permet d'avancer dans l'exploration *bottom up* du monde du travail et des métiers. La dimension morale de la division du travail, surgit. À l'aide de cette notion, Hughes fait pivoter l'approche habituelle de la stratification des métiers. Dans la hiérarchie de ceux-ci, le sommet est occupé par les professions qui avancent, comme l'une des garanties apportées à l'exercice d'un monopole d'exercice, le souci de l'intérêt général attesté par des règles éthiques et des codes de déontologie, voire de désintéressement. Vue à partir du sommet de cette pyramide, la stratification des métiers expliquerait le quadruple avantage monétaire, non monétaire, social et éthique des professions supérieures : mieux payées, plus désirables en raison de leur faible contenu en « sale boulot » ou en routine, socialement prestigieuses, et parées de garanties offertes pour assurer chacun (client ou travailleur subordonné) que le travail des professions supérieures est réalisé selon une éthique de responsabilité.

Comme je l'ai montré, l'analyse décomposée d'un métier permet de transformer celui-ci en une totalité hétérogène, s'agissant des savoirs engagés pour les différentes tâches à réaliser et du caractère plus ou moins désirable et routinier de celles-ci. Mais la nature symbolique de la hiérarchie des métiers, basée notamment sur leur respectabilité sociale et sur leur pouvoir d'autorégulation, se laisse moins aisément décomposer que la part technique et cognitive de l'activité. Fracturer cette barrière symbolique qui isole les métiers « prétentieux » des autres, et écarter les

jugements de valeur explicitement ou implicitement convoyés par la catégorisation des métiers, tel est l'un des objectifs principaux de Hughes. Parmi les moyens qu'il emploie pour y parvenir, j'insisterai sur son analyse des fonctions et des limites du secret professionnel, et sur ses arguments concernant la tolérance aux erreurs et au risque.

Hughes examine volontiers la question du secret qui protège l'exercice de professions détenant un monopole d'exercice. Fonctionnellement, c'est le moyen d'établir entre le professionnel et son client une relation de confiance inébranlable afin que le client demeure persuadé que le savoir détenu par le professionnel est employé à bon escient et sans abus. L'étude de la gestion du secret fournit à Hughes le moyen de souligner l'ambivalence de ce pouvoir légal, moral et intellectuel que les professions se font reconnaître par la détention d'une licence exclusive d'exercice, et par le mandat qui lui est associé. Non seulement ces professionnels peuvent faire ce que d'autres ne sont pas habilités à faire, mais « en tant que groupe, ils prétendent indiquer à la société ce qui, dans tel domaine de l'existence, est bon et juste pour l'individu et pour la société. En fait, ils définissent les catégories dans lesquelles ce domaine peut être pensé » [« Licence et mandat », *in* Hughes, 1996, p. 100]. Cette capacité d'agir de l'expert, à l'abri du contrôle des profanes, paraît définir une hiérarchie simple de crédibilité et de respectabilité. Elle est, en réalité, beaucoup moins assurée et beaucoup plus trouble que ne le veut la morale de cette division du travail.

Becker, s'appuyant sur les travaux consacrés à la médecine par Freidson (1961), indique ainsi que les patients

émettent continuellement des jugements sur le travail et sur les capacités des professionnels. Les patients changent souvent de médecin en l'ayant décidé eux-mêmes, sur la base de leurs propres connaissances et expériences, ou sur le conseil d'amis, de proches et de voisins qui leur indiquent qu'un autre docteur sera plus efficace. La recherche a montré que les patients distinguent les maladies ordinaires et banales, pour lesquelles ils peuvent être traités par n'importe quel médecin (tant qu'il fait l'affaire et n'est pas cher), et les maladies non ordinaires, qui requièrent les services d'un docteur capable de les convaincre, d'une manière ou d'une autre, qu'il est spécialement bon. [Becker, 1962, p. 147]

Et, souligne Becker, dans le cas des soins ordinaires, l'autonomie du médecin se réduit dès que les malades lui font connaître leurs exigences en matière de quantité et de qualité de médicaments et d'exams à leur prescrire. L'évolution des technologies d'information n'a fait que renforcer la capacité des patients de se procurer des connaissances par eux-mêmes, pour réduire l'asymétrie de compétence, de même que les outils d'évaluation des hôpitaux, de leurs différents services, voire des médecins pris individuellement, se sont multipliés.

Dans le même chapitre du *Travail sociologique*, Becker mentionne un autre argument de Hughes, qui atteint le cœur même de la crédibilité des professions prestigieuses, quand il est question de la part irréductiblement non éthique des pratiques professionnelles pourtant abritées derrière les divers titres d'expertise et respectabilité leur valant monopole. L'avocat partage des secrets troubles avec son client ; le journaliste négocie et protège ses sources ; le policier bénéficie d'informations grâce à des indicateurs appartenant au milieu du banditisme, au prix d'arrangements douteux ; l'argument du secret diplomatique est manié par des responsables qui couvrent des opérations ordinairement considérées comme délictueuses voire criminelles. Ces pratiques ne résultent pas simplement de dérives personnelles sans rapport avec le comportement habituellement exigé d'un professionnel, mais font partie des prérogatives accordées à ceux qui détiennent de tels monopoles d'exercice. De ce maniement du secret, Hughes dit qu'il est assurément nécessaire, puisqu'il est le ciment de la confiance, mais son analyse montre aussi que cet usage du secret n'a que peu de rapports avec le prestige symbolique des activités professionnelles officiellement vouées à la moralité et au désintéressement. Le seul fait, pour le professionnel, de décider discrétionnairement de ce qu'il garde pour lui suffit à qualifier la légitimité du pouvoir qu'il détient dans d'autres termes que ceux d'une morale universelle.

L'analyse de l'erreur dans le travail procède de la même intention. Plutôt que d'examiner à quelles conditions un professionnel réussit et obtient des performances enviables, et plutôt que de rapporter la probabilité des échecs et des erreurs à la distribution des capacités et des performances individuelles, Hughes montre comment l'erreur est traitée par les professionnels en

termes probabilistes pour leur permettre de conserver le contrôle de son interprétation et de son imputation. Et c'est alors le groupe professionnel tout entier qui se présente comme le garant de la gestion des aléas, pour écarter le jugement profane porté sur tel ou tel de ses membres :

Le groupe des collègues considérera qu'il est seul à connaître les aléas techniques et que, en conséquence, il devrait se voir reconnaître le droit exclusif de dire si une erreur a été commise. Même dans le cas le plus favorable, le profane, selon lui, ne peut pas comprendre pleinement ces aléas. Cette attitude peut aller jusqu'à taire absolument les erreurs d'un collègue, parce que la seule discussion devant un public plus étendu peut suggérer que le profane a le droit de porter un jugement ; et c'est justement ce jugement qui est le plus jalousement gardé. [Hughes, 1996, p. 92]

L'ironie de l'analyse de Hughes tient à ce que la force du sentiment d'appartenance au groupe professionnel peut, selon son analyse, se mesurer à la capacité de partager la sensibilité à l'égard du risque d'erreur, à rebours d'une construction de la profession sur l'expertise et ses garanties collectives. On retrouve ici le principe de pivotement évoqué plus haut : il s'agit de déchiffrer les comportements au travail non pas depuis les principes déclaratifs et les catégories protectrices de la façade symbolique du métier, mais à partir de l'immersion de l'activité dans le bain probabiliste des situations et des événements qui exposent chaque professionnel à l'aléa, au risque d'erreur, et qui obligent à une gestion des aléas selon les règles invisibles de la collégialité, à bonne distance du jugement profane :

Dans certains métiers, semble-t-il, tout praticien doit percevoir chez ses collègues les signes subtils qui traduisent le sentiment qu'une erreur a été commise. La pleine appartenance au groupe des collègues n'est atteinte que lorsque ces signes et leur interprétation sont connus. Quand ils le sont, il n'est pas nécessaire, même au sein du groupe, de déclencher consciemment et ouvertement, une discussion à propos de certaines erreurs. Quand un incident fait d'un échec ou d'une erreur supposée un sujet de discussion publique, le silence des collègues tient peut-être au sentiment que les personnes extérieures au métier ne comprendront jamais l'ensemble du contexte de risques et d'aléas. [*ibid.*, p. 92]

L'analyse ne serait pas généralisable si elle avait une simple intention critique, pour révéler les mécanismes sous-jacents à la construction de barrières symboliques consolidant le pouvoir social d'un professionnel. C'est le sens profond de la notion de rôle et du vocabulaire de la dramaturgie des situations de travail. Parmi les « dispositions et les moyens sociaux et psychosociologiques par lesquels les hommes rendent leur travail tolérable ou même valorisant, pour eux-mêmes et pour les autres » [« Le travail et le soi », in Hughes, 1996 [1951], p. 80], figure en effet « l'activité destinée à protéger le *soi* contre les risques d'erreur que comporte son propre travail » [Hughes, 1996, p. 95].

L'opérateur de généralisation est donc ici l'analyse des erreurs dans d'autres termes que leur simple dimension technique ou fonctionnelle : il s'agit d'aller « au-delà de [l'idée d'erreur ou d'échec] qui est simplement définie par le fait de mener à son terme le traitement d'un cas ou d'accomplir une tâche avec succès » [*ibid.*, p. 5]. L'erreur est un risque qu'il faut gérer, individuellement et collectivement, et qui concerne tout acte de travail. Et un risque dont la signification et l'occurrence même varient selon la perspective qu'on adopte. Selon Hughes, en effet, ce qui peut paraître tout à fait réussi au client sera jugé médiocre ou fautif par les collègues, ou à l'inverse, apparaîtra comme un échec pour le client alors que le professionnel estimera avoir réussi. Et l'on pourra déceler une forme de charlatanisme dans le comportement du professionnel qui a le souci de plaire avant tout à ses clients, sans se soucier de l'opinion de ses collègues.

Dans l'exploration à 360° du monde du travail, ce levier de généralisation permet à Hughes de présenter l'organisation des métiers comme un système d'arrangements sociaux. Plutôt que d'identifier les facteurs de la réussite dans l'exercice d'une tâche, Hughes indique que c'est le risque d'erreur ou d'échec qui suscite l'enchâssement du travail individuel dans un ensemble de dispositifs collectifs destinés à soutenir la nature interactionnelle du travail, et à projeter la dimension sociopsychologique de la tolérabilité à l'égard des risques dans un « arrangement » collectif. Sur cette « scène » du travail en situation, chacun doit pouvoir sauver la face, mais doit savoir aussi assumer ses responsabilités, prendre à sa charge certains risques non transférables, et chercher à en déléguer légitimement d'autres, pratiquer le secret comme

une protection nécessaire contre les biais du jugement profane tout en acceptant qu'autrui réclame des garanties contre l'opportunisme abusif, circonscrire son activité à un ensemble de tâches définies par sa position dans la division du travail et recourir à des dispositifs émotionnels ou rituels qui transforment les relations fonctionnelles de travail en terrain de négociation et d'ajustement, faute de quoi l'interchangeabilité des points de vue est impraticable.

CONCLUSION

Pour agir et se coordonner dans le travail, les individus doivent inventer et exploiter toutes sortes de ressources qui ne relèvent pas d'une simple cartographie des compétences et des tâches prescrites par la division verticale et horizontale du travail. Hughes y décèle la dramaturgie sociale du travail. Le travail individuel, avec les ressources de capital humain qu'il engage, est enchâssé dans l'interaction avec les autres travailleurs, sur la base de mécanismes de coordination fonctionnelle, mais aussi sur la base de mécanismes psychologiques et émotionnels de gestion de soi dans l'interaction. La scène de travail met en contact des travailleurs, mais s'inscrit dans un triangle dont le troisième côté est constitué par ceux qui demandent et rémunèrent l'acte de travail – client, patient, employeur – et qui ont à exercer eux-mêmes un rôle, sur la base d'une asymétrie de compétences et d'informations qui ne sauraient pourtant les confiner à la passivité. Aucun des acteurs ne peut se définir par son seul rôle dans la situation, car l'interchangeabilité des rôles est une donnée de la vie sociale. Tel individu, qui est agent dans une relation économique d'échange d'un acte de travail contre une rémunération, devient principal quand il est lui-même client ou patient dans une autre situation sociale. Tel individu situé dans une relation collégiale ou hiérarchique de travail doit en savoir assez sur l'activité d'autrui pour se coordonner avec lui, pour adopter un point de vue complémentaire du sien dans les multiples situations qui ne sont pas la simple exécution d'un script préétabli, pour tolérer les risques d'erreur et d'échec tout en veillant à la juste imputation de ceux-ci, pour interagir avec les clients ou les consommateurs

quand la relation de travail l'implique en même temps qu'elle implique ses collègues de travail.

En recherchant comment Hughes et Becker s'y prennent pour rapprocher et comparer des métiers très dissemblables, j'ai voulu identifier certains des principes essentiels de cet ambitieux programme de sociologie générale du travail et des métiers qui s'est constitué comme une alternative à la sociologie fonctionnaliste et à la sociologie de la stratification sociale. La mise en évidence des ressources symboliques de l'organisation des « professions » définit la part constructiviste de l'interactionnisme « symbolique ». Rapprocher ces professions des métiers ordinaires pour faire pivoter l'analyse et trouver dans les seconds de quoi mieux comprendre les ressorts des premières n'équivaut pas à un projet naïf de contestation ou de critique de la division fonctionnelle du travail en métiers spécialisés. Il s'agit de multiplier les perspectives sur chaque métier, à partir de points de vue latéraux (les collègues), hiérarchiques (les métiers et les individus situés plus haut ou plus bas dans la ligne hiérarchique), extérieurs (les clients et patients).

Une triple approche est alors rendue possible. D'une part, le travail est assurément divisé, organisé et hiérarchisé : les relations interindividuelles au travail sont structurées, et les métiers se distinguent par des graduations de prestige, de respectabilité, de responsabilité. Mais les mécanismes de stratification ne sont pas simplement des hiérarchies de compétences et des capacités de monopolisation d'aires d'exercice de ces compétences. Toute activité comporte des éléments de routine et de non-routine dont le dosage varie considérablement. Dans un autre vocabulaire, on dira que toute activité comporte des niveaux variables de risque d'échec ou d'erreur. Ce facteur devient une dimension de stratification dès lors que le risque peut être délégué ou mutualisé, ou que le travail peu valorisant peut être délégué, ou que des tâches plus valorisantes peuvent être capturées et contribuer à la redéfinition du métier, et à la dévalorisation corrélative du métier réceptacle des tâches rejetées. Pourtant, le risque et l'erreur ne sont pas de simples accidents dans la mise en œuvre de compétences et dans la visée d'un niveau donné de performance. Toutes sortes d'arrangements sont nécessaires pour tolérer et gérer le risque, individuellement et collectivement, parce que

l'inexpérience ou l'aléa générateurs de décisions erronées ou sous-optimales sont inhérents au déroulement de l'activité, parce qu'ils peuvent avoir une valeur fonctionnelle essentielle pour élever le potentiel formateur de l'activité, et parce que l'appréciation du risque et de l'erreur varie avec la perspective adoptée sur la situation et sur le cas à traiter.

Un autre levier essentiel de la généralisation procède par le contournement et l'enrichissement de la stratification segmentaire : c'est la décomposabilité analytique des métiers en tâches. Son étude a gagné en importance dans l'agenda actuel des recherches en économie du travail. Certaines tâches sont complémentaires des évolutions technologiques ; d'autres sont substituables et automatisables, et les métiers dont elles étaient le cœur disparaissent ; d'autres encore peuvent être sous-traitées en fonction du prix du travail qualifié, selon l'analyse économique de l'*offshoring* des tâches.

Appliqué à la division horizontale et verticale du travail, l'argument de Hughes, tel que j'ai voulu le restituer, stipule que les prérogatives d'un métier (son aire de juridiction) ne peuvent pas être exercées sans que soient prises en compte les multiples zones d'intersection avec des métiers situés dans la même ligne hiérarchique. Ces zones d'intersection apparaissent quand un métier est décomposé en un ensemble de tâches. Les connaissances, les compétences et les routines qui sont associées à ces tâches, et dont on fait l'expérience sur le tas, forment des ensembles composites et mouvants. Des phénomènes de concurrence et des stratégies d'anoblissement et de relégation redistribuent les tâches au sein des métiers, et entre les métiers voisins, au gré des opportunités, des luttes professionnelles et des innovations techniques. Mais la décomposition en tâches fait aussi apparaître que nul métier n'est simplement prestigieux ou sale, et c'est là l'un des ressorts de l'intercompréhension et de la coordination interindividuelle dans le travail.

Enfin, tout travail a ses secrets invouables, ses principes éthiques et ses revers moralement douteux ou sales, et rencontre des situations dans lesquelles la qualification du résultat, et des moyens pour y parvenir, n'est pas chimiquement pure. Ce qui est délictueux ou défaillant aux yeux d'un professionnel, dans le travail d'un collègue, est imperceptible pour un profane. Ce qui fait partie des conditions normales d'exercice d'un métier peut

être moralement indéfendable dans un autre. Dans le monde du travail que décrivent Becker et Hughes, chacun cherche à construire et maintenir une identité, à travers la diversité des points de vue qu'il peut prendre sur les situations dans lesquelles il est engagé à des titres différents, et à travers la variété des rôles qu'il y exerce alors. Les propriétés critiques de dévoilement d'une telle approche sont par définition d'autant plus visibles qu'on s'élève dans la hiérarchie de crédibilité et de respectabilité des métiers, mais le monde social qui est ainsi analysé ne se mue pas pour autant en un jeu à somme nulle où les acteurs seraient en conflit généralisé. Obsessionnellement, Becker et Hughes demandent : comment fait-on des choses ensemble ? Comment s'y prend-on pour aboutir à un résultat ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABBOTT A. (1988), *The System of Professions*, University of Chicago Press, Chicago.
- (2001), *Time Matters. On Theory and Method*, University of Chicago Press, Chicago.
- BECKER H. S. (1962), « The Nature of a Profession », in *Sociological Work. Method and Substance*, Aldine, Chicago, 1970 ; traduit sous le titre *Le Travail sociologique. Méthode et substance*, Academic Press, Fribourg, 2009.
- (1986), « A school is a lousy place to learn anything in », in *Doing Things Together: Selected Papers*, Northwestern University Press, Evanston.
- (1988), *Les Mondes de l'art*, (trad. fr.), Flammarion, Paris.
- BECKER H. S., GEER B., HUGHES E., STRAUSS A. (1961), *Boys in White*, University of Chicago Press, Chicago.
- BECKER H. S., GEER B., HUGHES E. (1968), *Making the Grade*, Wiley, New York.
- BLUMER H. (1969), *Symbolic Interactionism*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- CHAMPY F. (2012), *La Sociologie des professions*, PUF, Paris.
- FREIDSON E. (1960), « Client control and medical practice », *American Journal of Sociology*, 65, 1, p. 374-382.
- (1961), *Views of Professional Practice*, Russell Sage Foundation, New York.
- (1970), *Profession of Medicine*, Dood, Mead & Company, New York.
- HUGHES E. C. (1958), *Men and their Work*, The Free Press, Glencoe.

- (1961), « Education for a profession », *The Library Quarterly*, 1961, 31, octobre, p. 336-343, in *The Sociological Eye : Selected Papers*, Aldine, Chicago, 1971, p. 387-396.
 - (1971), *The Sociological Eye : Selected Papers*, Aldine, Chicago.
 - (1976), « The social drama of work », *Mid-American Review of Sociology*, 1, 1, p. 1-7.
 - (1996), *Le Regard sociologique. Essais choisis*, rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Éditions de l'EHESS, Paris.
- MENGER P.-M. (2009), *Le Travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Seuil/Gallimard, EHESS, Paris.
- (2013), « Analytique de l'agir créateur. Dewey, Mead, Blumer et Becker », in P.-J. BENGHOZI, T. PARIS (dir.), *Howard Becker et les mondes de l'art. Colloque de Cerisy*, Presses de l'École Polytechnique, Paris.