

*Bruxelles*  
*Philosophie & Management*  
*Le travail créateur*

**Pierre-Michel Menger**  
**CESTA**  
**EHESS CNRS**

# Introduction

- A quelles conditions le travail acquiert-il une valeur positive?
  - le travail : désutilité de l'engagement d'effort
  - les actes de création considérés comme des actes de travail à valeur élevée d'accomplissement
  - dépasser une ontologie enchantée de la création pour coupler la valeur d'accomplissement du travail à l'incertitude sur les chances d'y réussir

# A quelle espèce de travail se livre un artiste créateur?

- Similitudes et différences avec le travail qualifié dans les professions supérieures
  - Dans toutes les nomenclatures socio-professionnelles, les artistes sont classés parmi les professions supérieures. Mais ont des caractéristiques désaccordées :
    - 1) des revenus en moyenne situés au plus bas de la catégorie d'appartenance, des taux de chômage et de sous-emploi plus élevés, des inégalités de revenu plus importantes, un taux de multiactivité très supérieur à la moyenne;
    - 2) une position élevée des métiers artistiques dans l'échelle des professions au regard de la satisfaction au travail, du prestige et de la désirabilité de l'activité.

# Gratifications, expérience et autonomie

- Trois arguments pour éclairer ce paradoxe
  - Un monde professionnel à faibles revenus et à forte attractivité  
L'analyse par les moyennes pousse à recourir à l'argument des différentiels compensateurs : à qualification donnée, un métier qui procure plus de satisfaction offre des gratifications psychiques qui viennent en soustraction du revenu monétaire.
  - Parmi les caractéristiques qui expliquent la satisfaction au travail figurent tout particulièrement la forte autonomie d'exercice, la faible relation de subordination et la variété des tâches exercées (le faible degré de routine)
  - Les statistiques en coupe instantanée font apparaître notamment une très forte pénalité monétaire des jeunes artistes ou apprentis artistes et un mauvais ajustement des équations de salaires : la formation initiale a un faible pouvoir explicatif dans l'analyse des niveaux de salaires (écarts interprofessionnels) et dans celles des différences interindividuelles de revenu. Le capital d'expérience professionnelle a un pouvoir explicatif plus élevé.

# Risques et apprentissage

## ■ Discussion des trois arguments

- 1. L'argument des différences compensatrices se heurte à l'observation des considérables différences interindividuelles au sein d'une même profession artistique : la satisfaction est-elle faiblement dispersée alors que les revenus monétaires sont très dispersés? Les artistes sont les premiers à faire du qui perd gagne ou de la fable du Laboureur et de ses enfants leur pain quotidien : « le plus sûr moyen d'échouer, c'est de vouloir le succès à tout prix » (les paradoxes de la rationalité instrumentale analysés par Jon Elster notamment). Mais c'est tendre à l'extrême le raisonnement d'un revenu d'équilibre par la compensation psychique.

# Risques et apprentissage

- Discussion des trois arguments :
  - 2. L'autonomie et la faible subordination sont l'expression directe du mode d'exercice de l'activité : celui-ci est essentiellement indépendant, ou se rattache au salariat de manière dérogatoire à travers l'emploi au projet, comme dans les arts du spectacle (cinéma, théâtre, audiovisuel, danse, musique, les emplois permanents en orchestre et théâtres lyriques faisant seuls exception).
  - Or l'exercice en indépendant ou en salarié par mission et par projet, sans relation permanente avec un employeur ou un donneur d'ordre unique, reporte fortement le risque d'emploi sur l'individu. La distribution des quantités individuelles de travail est à peu près aussi biaisée et inégalitaire que celle des revenus. Le revenu est le produit d'une quantité de travail qui varie selon la demande et selon la réputation de l'individu qui offre son travail. Le prix du travail (au cachet, au forfait, ou au salaire journalier) inclut une prime implicite de risque pour compenser la discontinuité d'emploi, mais ne varie pas selon que l'individu travaille beaucoup ou peu dans l'année. Des revenus assurantiels peuvent compenser le risque de chômage.

# Risques et apprentissage

- Discussion des trois arguments :
  - 3. La rémunération salariale du travail est habituellement expliquée comme le produit de quatre facteurs : effort, capital de connaissances et de compétences, aptitudes et un facteur aléatoire (conjoncture, variations locales, mismatching).

Nous venons de voir que la quantité de travail, quand elle est liée à une prestation, varie avec la valeur reconnue à l'individu créateur. Et quand elle est incorporée dans une œuvre, la quantité de travail peut être extrêmement variable. Et la relation entre quantité et qualité de l'output très variable d'un art à l'autre et d'un projet à l'autre. Le niveau d'effort est un concept et une réalité difficiles à calibrer et à mesurer.

- Par ailleurs, la variabilité des situations augmente l'impact du facteur aléatoire (un bon comédien dans un mauvais film, la bonne information sur un projet assorti aux aptitudes de l'artiste, une occasion de rencontre avec un partenaire qui se révèle idéalement apparié)

# Risques et apprentissage

Le puzzle analytique est donc celui-ci

- Les propriétés du travail créateur : variabilité, différenciation, originalité, innovation : la situation de travail doit être intrinsèquement formatrice
- Si les compétences nécessaires à une professionnalisation réussie étaient aisément définissables, transmissibles et détectables, le système de formation filtrerait mieux les candidats aux carrières dans la création. Cas contrastés : musique classique ou danse classique vs littérature vs arts plastiques.
- Les équations de salaire nous disent que l'expérience professionnelle joue un plus grand rôle. Comment agit l'expérience professionnelle?
- Elle est formatrice et informatrice. Elle permet d'accumuler des compétences sur le tas, mais elle révèle aussi à l'individu de quelles aptitudes il est porteur.



# La cotation du travail par comparaison relative

- L'identification des aptitudes et des qualités n'opère pas par une évaluation en termes absolus (à l'aune d'un standard)
  - Mesure ordinale et non cardinale des outputs du travail créateur
  - Recours aux tournois de comparaison et de compétition : prix, hit-parades, castings, auditions, classements (des plus mercantiles aux plus nobles - du best-seller au Panthéon)

# Dynamique des carrières

- Modèle de carrière : franchissement d'épreuves de comparaison relative, élimination du bruit des facteurs aléatoires
  - Accumulation d'expériences et détermination d'un optimum dans leur diversification (courbe en U inversé)
  - Amplification dynamique d'écart interindividuels d'aptitude initialement indéterminés
  - Segmentation par classes de réputation après un certain nombre de tournois de comparaison
  - Appariements sélectifs : productivité individuelle plus élevée dans des équipes homogènes en qualité, quand la fonction de production n'est pas simplement additive

# Inégalités, compétition et motivation

- Fortes inégalités de revenus : vivre et travailler sous la loi de Pareto
  - Le travail de création a besoin de comparaisons interindividuelles (impossibilité de la création dans un monde solipsiste)
  - La cotation ordinaire des qualités individuelle oriente les préférences des publics et l'organisation et la taille des marchés accroissent la concentration de la demande sur ceux qui sont jugés le plus talentueux. Les inégalités de revenu sont disproportionnées au regard des différentiels d'aptitude.
  - Le talent n'est qu'un pur différentiel, mais la segmentation réputationnelle transforme les classements ordinaux en imputations de qualité substantielle.

Au total, faut-il admettre qu'un créateur a commencé sous le régime de la motivation intrinsèque (les gratifications non-monétaires) et qu'il progresse dans la carrière en se situant dans un univers de très fortes inégalités de rémunération en demeurant insensible aux gains? Ou que son comportement peut changer? Ou bien est-il d'emblée sensible au « fol espoir de gains très élevés »?

# Compétition et motivation

- Les probabilités exprimées par la loi de Pareto (80% des revenus et de la reconnaissance captés par 20% des individus) devraient détourner beaucoup d'individus de tels métiers. Mais ...
  - La motivation intrinsèque (l'argument que l'accomplissement de l'activité est intrinsèquement gratifiant, car dépourvu d'un contrôle externe) intervient notamment quand l'individu ignore s'il détient les qualités (abilities) nécessaires pour réussir.
  - Et elle peut conduire l'individu à surestimer ses chances de succès. Car la compétition dans le travail de création se déroule sous le principe de l'originalité et de l'innovation : la différenciation est horizontale, avant d'enclencher des classements.
  - La compétition doit demeurer suffisamment **indirecte** pour équilibrer deux facteurs:
    - La créativité est exténuée par les situations de contrôle externe de l'activité par des buts assignés, mesurables et disciplinants.
    - Mais les gains (revenus, allocation d'attention et d'estime par autrui, reconnaissance sociale) ont des propriétés informationnelles : ils renseignent l'individu sur la valeur de son activité, a posteriori. Ce feedback informationnel peut être accommodé de diverses manières, pour corriger ce qu'il peut avoir de démotivant, mais il correspond à la dynamique d'apprentissage et d'acquisition d'information que j'ai évoquée.

# La variabilité des comportements

- Les chances d'accomplissement en horizon incertain : la diversité des activités
  - L'autonomie et le contrôle exercés sur l'activité supposent de diversifier les activités en fonction de ces catégories et niveaux de rétribution: les enquêtes montrent comment les artistes peuvent faire varier d'un projet à l'autre la composition des rétributions évoquées à l'instant
  - Un bon test de cette gestion de la diversification consiste à examiner comment les artistes arbitrent : quand la demande de travail que leur procure une réputation est suffisante, ils écartent les projets les moins formateurs, ceux qui les renseignent le moins sur leur potentiel de développement de leurs compétences, et ceux qui les mettent au contact de partenaires de moindre qualité.

# Les trois originalités du travail créateur

- Redéfinir les inégalités de réussite et de chances d'accomplissement en horizon incertain
  - La distribution des artistes selon le niveau de réussite professionnelle peut se définir comme la distribution des chances de diversification de l'activité. La formation initiale équipe les artistes pour accéder aux marchés des services para-artistiques et extra-artistiques. Mais dans l'exercice des activités créatrices, la segmentation des artistes opère selon la valeur reconnue à leurs qualités, à partir de mécanismes de sélection et de feedbacks informationnels qui rythment le développement de compétences et l'expression d'aptitudes « on the job ».
  - La **première originalité** du travail créateur est d'associer et de hiérarchiser deux modalités très différentes du travail entendu comme une relation entre effort, compétences, aptitudes et aléa.
  - La **deuxième** est d'inciter les individus à s'engager dans des activités hautement incertaines selon une dynamique de compétition sélective sans annuler le ressort de la motivation intrinsèque.
  - La **troisième** est de provoquer des inégalités de situation considérables, une tolérance inhabituelle à ces niveaux d'inégalité et des formules de mutualisation des risques qui sont l'envers de la régulation par la compétition.