



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire du 12 décembre 2009  
« **Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ?** »  
Pierre-Michel Menger

Compte-rendu  
Séminaire du 12.12.09

« ***Est-il rationnel de travailler pour  
s'épanouir ?*** »

*Pierre-Michel Menger*



## TABLE DES MATIERES

### Introduction

.....	4					
<b>I.</b>	<b>Caractérisation</b>	<b>du</b>	<b>travail</b>	<b>comme</b>	<b>œuvre</b>	
.....						3
1.1.	Origine	de	la	nature	expressive	du travail
.....						28
1.2.	Une	expérimentation	des	mondes	possibles	
.....						28
1.3.	La	création			.....	
.....						6
<b>II.</b>		<b>Le</b>			<b>travail</b>	
<b>créateur</b>						
.....						7
2.1.	Catégorie	socioprofessionnelle	des	artistes		
.....						8
2.2.	Gratifications,	expérience		et	autonomie	
.....						9
2.3.	Résumé	des	trois	arguments		
.....						10
2.4.	Gratification	monétaire	et	but		
.....						10
2.5.	L'autonomie					
.....						12
2.6.	Statut d'artiste et flexibilité					
.....						14
2.7.	Facteurs aléatoires					
.....						15
2.8.	Puzzle analytique du travail créateur					
.....						16
<b>III.</b>	<b>Essai</b>	<b>sur</b>	<b>le</b>	<b>talent</b>		
.....						20
3.1.	La	comparaison		relative		
.....						20
3.2.	Gestion des talents :	affinement	des	perceptions,	et	attention
.....						21
3.3.	Orchestration	des	talents,	appariements	et	tournois
.....						23



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du séminaire du 12 décembre 2009  
« Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ? »  
Pierre-Michel Menger

<b>IV.</b>	<b>Conclusion</b>
.....	
.....25	
<b>V.</b>	<b>Débat</b>
.....	
..... 27	



## Introduction

### 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 la conférence, j'ai mis en contraste deux définitions différentes du travail. Il peut être conçu dans une chaîne sémantique ou un système de dénomination. Il y a, d'un côté « labeur », « labor », « arbeit » et, d'un autre côté, « œuvre », « work », « werk ». La première chaîne réfère à l'effort, à l'engagement contraint, à la dépense de soi pour se procurer des ressources elles-mêmes sources de satisfaction ; le labeur est un moyen désagréable pour conquérir de la liberté et du plaisir, ces deux états se situant en dehors de l'activité. Avec ce genre de conception, on explique la partie contrainte et la désutilité : on dépense du temps à gagner sa vie. Il y a ici une dénotation et une connotation négative et instrumentale du travail.

#### ***I. Caractérisation du travail comme oeuvre***

La seconde chaîne sémantique exprime tout à fait autre chose : le travail se dépose dans des œuvres, éventuellement, extrêmement durables, traversant les siècles. La plupart des choses que l'on produit ne traversent pas les siècles, sont fongibles ou détruites par des choses qui les remplacent ou qui remplissent mieux la fonction. Mais il y a des travaux qui engendrent des biens d'une espèce particulière : des biens durables ou des biens de connaissance, des innovations ou des activités à forte intensité créatrice. Cette autre dimension du travail, met en jeu d'autres caractéristiques.



Il s'agit d'abord de caractéristiques individuelles : il vous faut vous engager dans ce genre de travail avec le sentiment et l'espoir d'y exprimer quelque chose de vous-même, de vous y accomplir, d'y découvrir des aspects de vous-même que vous ne connaissiez pas ; c'est, en quelque sorte, partir à la conquête de soi et de son environnement via un système d'activités qui ne peut être entièrement prévisible. L'incertitude est fécondante et a une propriété fortement positive. Si les activités étaient moins incertaines et plus routinières, elles seraient plus ennuyeuses et pourraient être déléguées à des robots. L'individu qui s'engage dans ce genre d'activités peut en espérer une expression de lui-même, de sa personnalité mais aussi des liens beaucoup plus élevés avec son environnement.

## **1.1. Origine de la nature expressive du travail**

Le grand moment où l'on a mis en évidence ces aspects a été appelé « tournant expressif de la personnalité » par Charles Taylor<sup>1</sup>. A la fin du XVIIIe siècle, on a considéré que la personnalité avait une sorte d'intériorité qui était capable de s'extérioriser. Elle n'était pas atypique, anormale ou à condamner, à réprimer comme une folie mais tous ces aspects singuliers qui signent l'essence de la personnalité devaient être mis en avant et devaient garantir l'authenticité, la valeur de sincérité, d'intériorité, de l'expression. La valeur d'intériorité est une valeur essentielle de ce que l'on a appelé le tournant expressif de la culture et de la conception de la personne. Les grandes théories romantiques – notamment le Romantisme allemand – ont beaucoup exploité l'idée que l'individu était une sorte d'infini intérieur, infini qu'il contenait en lui-même, déposé sous de multiples formes, conscientes ou inconscientes (le Romantisme allemand est l'une des origines de la théorie de l'Inconscient). La nature expressive du travail advient dans ces conditions-là : il faut que le travail soit suffisamment peu déterminé quant à son but ultime tout en ayant une direction (on s'engage dans une entreprise, dans une activité sinon, c'est une situation chaotique ingérable pour soi-même et pour les autres) mais sa fin n'est pas déterminée complètement.

## **1.2. Une expérimentation des mondes possibles**

Les artistes ont été les champions de la documentation de ce type de travail. Quand Victor Hugo - ou d'autres - livre les malles contenant tous ses manuscrits, il veut donner à autrui la génétique de son travail. Il veut dire comment arriver à un but en tâtonnant, en bifurquant, en essayant des situations ou des combinaisons qui sont, précisément, une accumulation d'états intermédiaires. C'est un processus qui se déroule mais les décisions prises à chaque instant ne sont pas entièrement verbalisables, « motivables » ou conceptualisables. Les choix et les décisions sont présents mais très difficiles à caractériser. C'est un choix qui ne contient pas en lui-même un principe de décision rigoureusement établi.

---

<sup>1</sup> Cf. le livre *Les sources du moi. La formation de l'identité moderne*, éd. Seuil, Coll. La couleur des idées, 1998



Mais on accumule des solutions. En quelque sorte, on enveloppe le réel dans des possibles multiples dans lesquels on choisit. Il y a une ontologie des mondes possibles où l'on se meut et parmi lesquels on choisit.

Quand un artiste révisé son travail ou se repend et veut choisir autre chose, il se remet dans une situation où il enveloppe le réel dans des possibilités dont certaines ont été, à un moment donné, exploitées mais qu'il refuse pour revenir en arrière ou chercher une autre voie.

Picasso a beaucoup travaillé sur le tableau *Les demoiselles d'Avignon*. Il voulait en faire un tableau qui allait marquer son public et ses collègues. Voulant donc faire une « percée », il a réalisé environ 500 travaux préparatoires. Ce n'était pas le cas pour beaucoup d'autres œuvres puisque Picasso est aussi connu pour avoir libéré la créativité. A la fin de sa vie, a lieu une exposition à Vienne intitulée « *Malen gegen die zeit* » (« Peindre contre le temps »), c'est-à-dire accélérer la production et lutter son propre vieillissement. Tout près de la fin d'exécution d'un de ses tableaux préparatoires des *Demoiselles d'Avignon*, il fait pivoter une figure dans le coin droit du tableau et il le dote d'un masque africain : la signification de l'œuvre change radicalement.

Comment comprendre que l'on aille dans un processus et qu'il faut le contrôler ? Il y a de la réflexivité, de l'intelligence dans le choix, des tentatives... et pourtant la surprise peut arriver à tout moment. La surprise n'est pas une sorte de choc mais une manière de conserver une motivation dans l'exercice du travail. C'est jouer contre soi-même en permanence, savoir se démultiplier, se regarder ou discuter avec autrui. Ce processus a toujours fasciné les gens et les créateurs d'abord, ceux qui ont voulu faire une sorte de reportage sur leur travail. Picasso a demandé à un photographe d'illustrer les états successifs de certaines de ses œuvres. Il espérait entrer dans son propre cerveau à travers ce reportage. C'est toujours l'idée de craqueler le secret de la créativité.

Rodin l'a fait aussi avec des photographes. Il joue avec la matière pour documenter le cours de son travail, sans jamais rien jeter. Il y a 92 états successifs de l'œuvre pour le célèbre *Balzac* (une exposition à Paris a présenté cette génétique). Rodin est parti sur une hypothèse naturaliste : il voulait représenter Balzac comme un Tourangeau solide mais en faisant un « profiling ». Il est allé en Touraine (il s'est d'ailleurs trompé sur l'origine du lieu de naissance de Balzac) pour voir les visages des gens des habitants et en rapprochant des visages, il voulait créer un type du Tourangeau pour ensuite le transformer afin d'accéder à la vision qu'il se faisait de Balzac. Au fur et à mesure que le processus se déroule, l'affaire de Rodin change complètement et il finit avec une toute autre représentation de Balzac. Notre écrivain devient un personnage énorme avec une robe de chambre et nimbé d'une puissance créatrice mais cela n'a plus rien à voir avec l'hypothèse naturaliste de départ. Rodin conserve les états successifs de la création et, éventuellement, il se ressert de quelques-uns pour faire bifurquer le travail dans une autre direction et créer autre chose. C'était d'ailleurs un génie de l'assemblage des parties pour recombinaison librement tous ces matériaux qu'il exploitait, associait et désassociait.



Il mettait, par exemple, un corps de femme avec une tête d'homme ; il avait des tiroirs et des tiroirs remplis de ce que l'on appelle des « abattis », des bras, des mains, des jambes, etc. Rilke vit, un jour, un tiroir avec ces abattis. Il sortit une main et déclara : « C'est la main de Dieu. Cette œuvre est parfaite en elle-même. ». Rodin, sachant que c'était un morceau qu'il utilisait souvent, acquiesça et persuadé de la valeur du discours de Rilke, mit cette main sur un socle. C'est devenu une main glorieuse, une œuvre en soi par une décision tout à fait inattendue. Dans ces cas-là, le propre du travail est de savoir accepter l'aléa. *L'Homme au nez cassé* de Rodin est d'ailleurs le produit d'un aléa : la sculpture a gelé, la matière s'est fendue et le nez est tombé. Rodin a accepté que la nature dicte sa loi sur ce qu'il venait de faire.

Quand on est dans des situations de cette espèce, avec beaucoup de variabilité des états du travail et de notre disposition à l'égard de ce travail (puisque l'on n'a pas de principe de choix complètement clair), on doit accepter l'imprévu et le traiter, c'est-à-dire non pas s'y soumettre mais pour le recombinaison avec ce que l'on est en train de faire. On est engagé et l'on fait un pacte avec la variabilité que l'on accepte comme un enrichissement possible. La description du caractère expressif du travail recouvre une histoire très longue qui s'étend d'Aristote jusqu'à aujourd'hui. Elle oppose toujours la production utilitaire à la production non utilitaire. Cette dernière production est un bien dont la vie est déterminée par le besoin qu'elle satisfait. Si un bien satisfait mieux cette exigence, il est détruit et remplacé par un autre. A l'inverse, pour les œuvres durables, on ne dira pas que, par exemple, un Picasso remplit mieux le besoin de satisfaction esthétique qu'un Delacroix et qu'on doit détruire le second !

On travaille dans un univers de différenciations et de productions qui valorisent l'originalité, la différence, la singularité et l'invention du nouveau.

### **1.3. La création dans l'incertain**

De cela, on pourrait tirer une sorte d'idéologie quelque peu enchantée en se disant que le travail, tout le monde peut y passer, pourvu qu'il soit épanouissant. On trouve beaucoup de manuels de management ou de consulting consacrés à l'expérience de la gratification par le travail. Il se trouve qu'il y a une force de rappel extrêmement puissante nous montrant que ces activités à forte intensité d'accomplissement et d'identification avec un sens que l'on peut donner à ce que l'on fait (cela ne nous dépossède pas de notre énergie mais, au contraire, on peut s'y reconnaître y compris ce que l'on ne savait pas que l'on était), ont une forte probabilité d'aboutir à des échecs. Ce travail n'est pas obtenu à coup sûr.

S'il était obtenu à coup sûr, il n'aurait plus ces caractéristiques. Il satisfait à un protocole simple d'accomplissement d'une série d'actes de travail dans lequel il y a peu de variabilité sur les résultats : j'engage des connaissances ; j'ai un protocole de combinaison de ces connaissances et des matériaux dont j'ai besoin ; j'ai un univers stable avec un environnement où chacun identifie sa place et je délivre le bien ou le service en question selon les attentes classiques ou normées ; on mesure ma performance de telle ou telle manière en vérifiant qu'elle correspond à ce qui était attendu.



La vision non classique est la suivante : je vais dans des activités ayant une plus forte composante expressive mais je ne suis pas sûr d'y arriver et je ne suis pas sûr non plus que le résultat va intéresser qu'il que ce soit.

N'oubliez pas que les deux faces sont essentielles. Produire quelque chose d'original, c'est produire quelque chose – comme dirait Kant – sans règles<sup>2</sup>. Celles-ci ne doivent pas contrôler votre travail donc on doit s'en écarter. Mais pas non plus sombrer dans l'arbitraire car le travail doit servir de référence et de modèle, c'est-à-dire d'objet auquel on accorde suffisamment de prix et de signification pour qu'il puisse intéresser. Il peut être éventuellement imité par ceux qui n'ont pas la capacité d'inventer du nouveau. Ceux-ci reprennent le modèle en question et l'exploitent. Autrement dit, une innovation radicale devient une innovation incrémentale, par petites touches supplémentaires.

Ces activités à forte composante créatrice et expressive sont des activités dont le prestige et l'intérêt sont proportionnés au degré d'incertitude sur la réussite. Cela peut évidemment basculer dans tout autre chose. C'est parce qu'on n'est pas sûr de réussir qu'on y trouve des satisfactions – peut-être – mais aussi des tensions qu'il faut surmonter. C'est aussi la raison pour laquelle beaucoup vont s'y essayer et peu vont y réussir.

## II. *Le travail des artistes*

### 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.

<sup>2</sup> Cf. *Critique de la faculté de juger* de Kant, éd. Flammarion, trad. Alain Renaut, Paris, 1995. Kant définit le jugement esthétique comme le « libre jeu des facultés » (les facultés sont l'entendement et l'imagination).



## **2.1. Catégorie socioprofessionnelle des artistes**

Comment peut-on prouver cette belle mélodie théorique ? Les développements sont tirés de mes recherches sur les activités des artistes. Tout d'abord, que nous disent les enquêtes sur les activités, les systèmes d'emploi et les revenus des artistes ? Elles nous disent que ces activités sont classées par toutes les statistiques publiques nationales et internationales parmi les emplois supérieurs (en France, c'est la catégorie nommée : « cadres et professions intellectuelles supérieures » et aux Etats-Unis, « professional, managerial and technical workers »). On les situe donc plutôt haut dans la hiérarchie sociale. Ce ne fut pas toujours le cas. En France, on les a longtemps classés avec le clergé, l'armée et la police.

Quand la première enquête de l'Institut National de la Statistique (Insee) a adopté cette nouvelle définition et position des artistes dans la hiérarchie sociale, un problème se posait car on voyait que les artistes étaient situés tout en bas de la hiérarchie de cette catégorie des cadres et des professionnels supérieurs en terme de revenus, qu'ils avaient des taux de chômage beaucoup plus élevés, un sous-emploi ou une discontinuité très élevée dans l'emploi, des inégalités de revenus beaucoup plus grande que tous les autres et une multi activité beaucoup plus élevée que la moyenne de la catégorie.

Il ressort qu'ils sont situés haut concernant la satisfaction au travail, le prestige de l'activité et la désirabilité de l'activité. On a affaire à des propriétés d'évaluation subjectives de l'activité qui la placent très haut et la rende attractive et, en même temps, la conséquence du risque que l'on prend à exercer ces emplois ce sont des moyennes pouvant être basses et donc corrélées à un risque élevé d'échouer.

Il y a donc là un paradoxe. Un acteur rationnel – comme dirait les économistes – est soit amateur du risque, il fonce et quoi qu'il arrive, il a le fol espoir de réussir soit il est prudent. L'argument du caractère intrépide est réducteur et peut-être existe-t-il une autre manière d'éclairer ce paradoxe.



## 2.2. Gratifications, expérience et autonomie

# 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.

Je vais vous proposer trois arguments pour comprendre ce que signifie s'engager dans des activités gratifiantes mais à forte incertitude quant au résultat.



## 2.3. Résumé des trois arguments

Il y a un premier argument formulant des « différentiels compensateurs ». Quand on prend deux métiers pour lesquels les individus ont besoin d'un niveau de formation donné (on contrôle donc le niveau de formation<sup>3</sup>), il y a des emplois qui sont bien payés mais qui imposent plus de contraintes et d'autres qui sont moins bien payés et qui procurent plus de gratifications psychiques. On peut considérer que toute situation au travail a une partie monétarisée et une partie non monétarisée. On peut faire des choix en lien avec ces deux parties en sacrifiant, par exemple, du revenu contre des gratifications d'ordre non monétaire.

Parmi ces attributs non monétaires constituant des propriétés de désirabilité pour un emploi, vous avez l'autonomie d'exercice (ou faible relation de subordination) et la variété des tâches (ou faible degré de routine). Concernant les revenus, on voit que la formation initiale explique assez peu de choses sur les différences de salaires si on compare son impact sur des métiers classiques plus prévisibles. Ce qui explique d'avantage les revenus ou les types de réussite, c'est l'accumulation de l'expérience. C'est une grandeur essentielle mais compliquée à caractériser ; on peut la définir tout simplement par la quantité d'années passées à travailler mais d'autres propriétés entrent également en jeu. Ce capital d'expérience professionnelle a un pouvoir explicatif plus élevé.

Prenons ces arguments un à un et voyons ce qu'ils valent.

## 2.4. Gratification monétaire et but

### 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.

<sup>3</sup> La formation initiale est responsable d'environ 30 % de ce que représente la dispersion des revenus. Quand vous avez un niveau de formation élevé, vous avez une espérance de revenus qui est évidemment plus élevée que dans un emploi pour lequel votre formation est moindre. Mais cela n'explique pas plus que 30 % de la dispersion.



L'argument des gratifications non monétaires a un certain attrait. La théorie de la motivation intrinsèque a mis en évidence que dans les professions à forte intensité créatrice nous ne devons pas être immédiatement contrôlés par les buts de la réussite ou de l'argent gagné. L'idée de la motivation intrinsèque dit que pour réussir à être original et inventif, on ne doit pas se situer dans un cadre de travail où l'on est contrôlé par notre but. Si l'on est contrôlé par son but, on se fixe un cadre de travail où les idées que l'on associe entre elles pour travailler ou pour inventer sont contraintes. Quand on est dans un cadre de travail plus ouvert et que l'on est tout simplement motivé par le plaisir de faire et d'agir plutôt librement, vous avez une probabilité plus élevée de faire des « associations horizontales divergentes ». Il s'agit de ne pas subir la pression de votre but et de ne pas calculer votre acte de travail en fonction d'un résultat prévisible dont vous pensez qu'il aurait, à coup sûr, du succès. Cela vous oblige à faire une série de choix dont vous pensez qu'ils peuvent garantir le succès. Mais ce n'est pas la bonne manière de faire. Pourquoi ?

Je pense à la fable de Lafontaine du laboureur et de ses enfants qui nous apprend que le succès est un produit essentiellement dérivé de l'action et non pas un but à viser directement car on ne l'on n'obtient qu'indirectement. Dans la fable, le père dit à ses enfants qu'il y a un trésor dans un champ. Les enfants le remue dans tous les sens et finissent par dire au père qu'il n'y a pas de trésor. Le père déclare alors que le trésor réside dans le fait que ses fils aient labouré le champ pour le préparer à l'ensemencement qui donnera de magnifiques récoltes. Le trésor, c'est le travail des fils. Ils l'ont accompli en pensant au but qui n'était donc pas de trouver le trésor mais d'engager l'activité.

Les artistes sont assez virtuoses dans ce genre d'argument et manient volontiers le paradoxe du « qui perd, gagne ». Celui qui perd dans un premier temps (par exemple, l'artiste qui ne trouve pas de public), gagnera peut-être dans un second temps en finissant par trouver ce public. Au contraire, celui qui gagne trop vite ou a immédiatement un succès risque de ne pas avoir la capacité de résister à l'épreuve de la mode et de la variation des goûts ; il risque de dilapider trop vite ses succès et puisqu'il a réussi rapidement, des personnes pourraient se jeter sur lui, l'enjoindre à recommencer pour exploiter le filon. L'artiste peut ainsi assécher sa créativité. Les gens qui travaillent dans des situations où ils veulent inventer sont amenés à raisonner dans ces termes-là. Cela dit, peut-on dire que quelqu'un qui gagne sa vie très difficilement comme artiste en tire, à titre de compensation, un bénéfice psychique gigantesque ? L'argument des différentiels compensateurs conclurait que si cet artiste reste dans le même travail, c'est qu'il estime que le plaisir à l'exercer compense à peu près complètement le maigre revenu qu'il en tire.

Mais l'argument est trop fort, distordu. Il faut peut-être l'aménager et le complexifier.



## 2.5. L'autonomie

### 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.

Le second argument est celui de l'histoire de l'autonomie et de la faible subordination dans l'exercice de l'activité. De nombreuses professions sont, évidemment, concernées. Les professions indépendantes possèdent les deux faces de l'incertitude : l'autonomie (« ni dieu, ni maître ») et le risque de ne pas avoir de client. Dans le travail à forte intensité créatrice, soit est dans le « freelancing » pur soit on est dans une combinaison entre le travail classique et les marges de liberté accordées par ce travail classique. Quand vous travaillez en indépendant, par projets ou en missions (autrement dit sans relation stable avec un employeur ou un donneur d'ordres unique), vous absorbez une partie importante du risque quand il n'y a pas de demande pour le travail que vous proposez.

La distribution des quantités de travail (projets accomplis ou proposés, expertises, formations, etc.), la courbe est toujours la même. Elle a une distribution extrêmement asymétrique. Il y a beaucoup de gens qui travaillent peu et un petit nombre qui travaille beaucoup : 25 % des gens raflent 75 % des quantités de travail (pour les revenus, c'est 20 % contre 80 %). On comprend dès lors que la compétition y est très forte. La valeur de votre travail est un multiplicateur entre la quantité à se procurer et le prix de votre réputation. La quantité est importante car elle permet d'accumuler de l'expérience. Le prix de votre quantité est donc fonction de la réputation que vous avez, à mesure que vos qualités sont reconnues.



## 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 (abilités) 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.

De ce point de vue, il y a un fameux problème. Quand on est dans des activités risquées, la question est donc de savoir comment se couvrir du risque. Le propre du travail classique consiste dans l'échange de sécurité contre subordination. L'employeur prend à sa charge une partie des risques à couvrir. Il garantit à l'individu, jusqu'à un certain point, de lui conserver l'emploi et un revenu continu malgré des variations dans son niveau d'activité ou de performance de marché. L'Allemagne est en train d'expérimenter le temps partiel subventionné pour éviter les licenciements secs. En France, dans le domaine des arts, nous avons un système que, je crois, beaucoup nous envient à savoir l'assurance chômage qui prend en charge les activités des artistes quand ils ont travaillé suffisamment pour être éligibles à l'assurance chômage. Ceci fait, ils alternent entre des périodes de travail et des périodes de non travail, lesquelles sont indemnisées par l'assurance chômage.

### **2.6. Statut d'artiste et flexibilité**

J'ai étudié et mis à jour les données concernant ce statut. C'est un système d'emploi que j'appelle « désintégré ». Cela veut dire qu'un employeur a la liberté complète d'embaucher et de débaucher à volonté. C'est un marché du travail au projet totalement flexible. Vous n'avez pas à motiver le licenciement puisque c'est tout simplement la fin de la mission et il est entendu que quand le travail se termine, le licenciement suit. Il n'y a pas d'indemnités de départ à verser, pas d'action en justice que l'on pourrait, en principe, redouter suite au licenciement, etc.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 12 décembre 2009  
«*Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ?* »  
Pierre-Michel Menger

Les coûts de transactions sur le marché du travail sont pourtant des problèmes lancinants pour les employeurs (fait partie de l'équation risques/sécurité). Les salariés y voient des éléments de garanties qui leur sont offertes contre l'arbitraire de l'employeur. Dans le statut de l'artiste, il n'y a rien de la sorte puisque l'employeur embauche et débauche à volonté. Il n'est donc en rien responsable de la carrière d'un individu. La personne est priée de se procurer son travail en enchaînant des missions, des projets, des contrats avec qui il trouve. Cela peut être le même employeur, ou des dizaines de différents pendant des périodes variées. Toutes les formules sont imaginables. L'employeur qui transforme tout son coût fixe en coûts variables entièrement modelés sur les propriétés de chaque projet va se dire qu'il a intérêt à ce que sa main-d'œuvre soit disponible de manière optimale et compensée du risque de chômage. Moi, employeur, j'ai donc intérêt à ce qu'un système assurantiel assez sophistiqué soit en place pour que ma main-d'œuvre se tienne prête sur le marché du travail afin de réagir à mes offres d'emploi aléatoires (elles sont fonction de mon budget, de mes réussites, etc.).

Le système d'emploi « désintégré » a eu comme propriété tout à fait spéciale de faire grimper le chômage indemnisé plus rapidement que le travail rémunéré. Autrement dit, on est dans un système de marché du travail qui a ces deux propriétés absolument incompréhensibles quand elles sont réunies (d'habitude, elles sont opposées) : normalement, quand un marché du travail se développe, le chômage recule. Ici, quand le marché du travail se développe, le chômage augmente encore plus vite. C'est lié au fait que le nombre d'individus qui entrent dans ce système d'emploi augmente plus vite que la quantité de travail. Les employeurs tiennent à avoir une main-d'œuvre aussi variée que possible afin de combiner librement les talents, explorer de nouvelles idées, chercher de nouvelles têtes, etc. Le nombre d'employeurs augmente plus vite que celui des salariés donc le nombre de projets se multiplie et il joue de cette main-d'œuvre qui augmente très rapidement. Cette dernière se partage une quantité de travail qui augmente moins vite que ses effectifs. Chacun travaille, en moyenne, moins et il fait appel à l'assurance chômage.

C'est aussi ce que l'on appelle les « asymétries d'information » dans le monde de l'assurance chômage. L'assureur ne sait ce qui se passe entre le salarié et son employeur car ceux-ci peuvent négocier de nombreuses manières différentes les combinaisons de prix et de quantité de travail. L'employeur peut demander combien de jours de travail le salarié a besoin pour être éligible à l'assurance chômage (par exemple, au lieu de lui donner 5 jours payés 1000 €, il lui donnera 10 jours payés 500 €). La manière de résoudre cette asymétrie d'informations dans le monde des assurances chômage consiste en la modulation des cotisations en fonction de l'intensité de l'utilisation d'un système. L'assureur pourrait dire à un employeur qu'il a employé beaucoup d'intermittents ayant consommé beaucoup de jours de chômage et lui demander comment équilibrer son compte assurantiel. En France, on a immédiatement politisé ce dispositif afin que rien ne change puisque c'est l'ensemble du secteur privé de l'économie qui contribue à financer les déficits de certains régimes particuliers d'assurance chômage. On a donc mutualisé le coût de financement du risque de cette manière.



Tout cela pour dire que lorsque l'on est dans des systèmes d'emploi au projet ou à la mission dans des jobs très qualifiés et qui peuvent être intrinsèquement attirants, vous avez ce genre de déséquilibres qui surviennent. Le système assurantiel peut même les augmenter : au lieu de couvrir le risque, il peut le diffuser.

Dans le monde indépendant des consultants, il existe une formule particulière en France qui s'appelle le « portage salarial ». Pour un indépendant, il consiste à faire transformer sa prestation d'indépendant en élément de salaire. Non pas parce qu'il aurait obtenu un emploi contractuel de salarié mais il a réalisé une mission qu'il se procure via un intermédiaire (une entreprise dite de « portage ») qui convertit l'activité indépendante en contrat salarié. Il s'agit de procurer au consultant l'équivalent des droits à toutes les prestations des salariés, y compris l'assurance chômage. Vous voyez le problème des dérives potentielles puisque les indépendants ont résolu à ce moment-là l'équation magique qui consiste à travailler en indépendant et, en même temps, à être indemnisé chaque fois qu'ils n'ont pas de demandes pour leur activité – ce qui est un problème posé en permanence. Plus vous dites aux gens que vous aurez à les embaucher pour des projets que sous la forme d'emplois durables et stables, plus vous devrez résoudre l'équation de la capacité d'assurer les risques attachés aux projets. Certes, vous bénéficierez d'une main-d'œuvre qui sera plus motivées intrinsèquement, dont la composition est variable d'un projet à l'autre, mais vous aurez le problème de la manière d'assurer le risque.

## 2.7. Facteurs aléatoires

### 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)



Le troisième argument (la faible valeur explicative de la formation dans la rémunération de l'artiste) nous porte à nous interroger sur ce qu'est la rémunération dans le travail. En dehors de variations non négligeables selon les branches d'activités et les lieux de travail, il y a quatre composantes classiques qui sont : le niveau d'effort, le capital de connaissances et de compétences, les « abilities » (les capacités ou aptitudes) et un facteur aléatoire. Ce facteur capte nombre de choses comme la conjoncture qui fait que l'on peut être moins bien ou mieux payé selon le moment où l'on entre sur le marché du travail (cet effet escalier est cumulatif et votre carrière salariale continue à enregistrer les effets ou l'impact négatif/positif de votre date d'entrée sur le marché du travail). Ce sont des phénomènes que l'on appelle « avantages ou désavantages cumulatifs liés à la conjoncture ». Il peut aussi y avoir de simples problèmes de « mismatching ». Ce désavantage est lié au fait que vous n'aviez pas assez d'informations sur votre employeur (ou vice versa) ; dans ce cas, un mauvais appariement se produit.

## **2.8. Puzzle analytique du travail créateur**

### 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.

Que donnent ces aspects si l'on se tourne vers les métiers à forte intensité créatrice ? L'effort ou la quantité de travail a des propriétés très contrastées. Il faut être extraordinairement tenace et opiniâtre dans des activités de ce genre. Il ne s'agit pas de se décourager au premier échec (c'est d'ailleurs une propriété qui sélectionne les gens en fonction de leur profil). Cela ne veut pas dire non plus que mettre beaucoup d'intensité de travail suffit à réaliser la chose.



Deux artistes travaillant à une œuvre peuvent avoir des intensités de travail extrêmement contrastées. L'un peut avoir réalisé une œuvre très vite et qui aura un prix très élevé tandis que l'autre aura travaillé très longtemps à une œuvre qui n'aura pas un prix très élevé.

Ces dimensions varient également dans l'histoire. En effet, au Moyen Âge et à la Renaissance, on cotait les œuvres à la quantité de travail ; par exemple, au nombre de figures sur un tableau. Ceci disparût puisqu'on ne pourrait pas expliquer pourquoi certains tableaux issus de l'art contemporain, dans ses provocations et ruptures avant-gardistes, valent très chers. Le prix de l'œuvre est ainsi déterminé par l'intensité de la demande et non par la quantité de travail. La relation entre quantité et qualité est donc très variable d'un projet à l'autre. Le niveau d'effort est quelque chose qui est difficile à calibrer.

Autre point, la variabilité des situations de travail augmente l'impact du facteur aléatoire. Dans des situations de travail plus désintégréées, vous avez plus de chances de jouer contre l'aléa et de savoir l'utiliser plutôt que d'être utilisé par le facteur par lui ; c'est le vieil adage « la fortune sourit aux audacieux », c'est-à-dire savoir saisir les bonnes occasions ou les bonnes opportunités. Pensez qu'un excellent comédien qui tourne dans un ou deux mauvais film va commencer à subir une chute de réputation alors que, bien qu'excellent, il n'est pas maître de l'ensemble du projet.

Les propriétés du travail sont la variabilité, la différenciation, l'originalité et le caractère plus ou moins innovateur. Pour cela, la situation de travail a des caractéristiques intrinsèquement formatrices. Le problème c'est que si les compétences nécessaires pour réussir étaient aisées à définir, à détecter et à transmettre, le système de formation filtrerait très bien les gens. Nous n'aurions pas une masse considérable d'individus prêts à s'engager dans des activités séduisantes et créatrices. Visiblement, ce n'est pas le cas. Nous n'avons pas l'équation magique pour filtrer. On peut filtrer à plusieurs étages mais tout le monde arrivé au dernier filtre n'est pas à même d'être écrémé afin de détecter la fine équation du talent. Nous ne possédons pas le bon outil pour détecter les talents.

Il y a, évidemment des différences selon les secteurs. En musique classique, vous avez une préparation technique très longue qui filtre considérablement les candidats. Une fois des candidats filtrés, il y a encore suffisamment de monde pour le genre de carrières les plus désirables qui sont souhaitées par les candidats. Même avec une formation très poussée, vous êtes exposé à toutes sortes de mécanismes de réussite que vous ne contrôlez pas comme la résistance au stress. J'ai un jour interviewé un pianiste français très célèbre qui préparait un concert. Il était désespéré en me disant : « Hier, j'ai formidablement bien joué la partie piano de mon concerto. Aujourd'hui, ça ne sort pas. C'est épouvantable, le son est mauvais, je n'y arrive pas. » Il y a donc une variabilité incroyable. Même là où la formation technique est très puissante, on peut avoir du mal à résister au stress. Puis il y a une quantité de variables qui jouent car n'est pas artiste n'importe quel superbe virtuose qui avale des gammes. Sinon, nous aurions un déferlement de grands artistes venant notamment des grandes écoles chinoises ou japonaises.



Un de mes collègues a étudié le Concours Reine Elisabeth. Dans son article, il montrait que l'ordre de passage des candidats (tirés au sort) a une influence sur le résultat. Vis-à-vis des premiers qui passent, le jury est dispersé, il n'a pas d'outil pour régler son manque d'éléments de comparaison. Il a tendance à être trop sévère ou à noter n'importe comment. Au fur et à mesure que les candidats avancent dans le concours, les outils se règlent. Ainsi, votre carrière peut être déterminée par des facteurs que vous ne contrôlez pas. Heureusement, il existe plusieurs concours !

Le système de formation n'est pas prévu pour extraire des qualités qui sont à l'inverse de ce que l'on apprend dans une formation. En effet, une formation vous délivre un état donné des compétences et des connaissances et elle extrapole le passé pour fabriquer le présent et le futur. Elle n'est pas là pour former, directement, à l'innovation. Ce serait une injonction contradictoire puisque former c'est d'abord transmettre et, éventuellement, faire une injonction contradictoire - que les créatifs connaissent bien - du type « je dois, à la fois, apprendre et désapprendre ». Cela peut prendre la forme de la parole du maître à ses disciples : « Surtout, ne faites pas comme moi. », sous-entendant « apprenez, comme moi, à trahir vos maîtres. » Si les disciples lui obéissent, ils l'imitent. Ce sont les paradoxes mis en évidence par Watzlawick sous le nom d' « injonctions paradoxales ». Quand on demande aux artistes s'ils ont eu une formation, ils sont capables de vous répondre qu'ils ont été dans telle école, dans telle conservatoire, qu'ils ont suivi 5 ans de ceci ou 5 ans de cela. Et puis, quelques questions plus loin, vous leur demandez comment ils ont appris le métier et ils répondent « tout seul. Je suis autodidacte. » Ce n'est pas un aveuglement. Cela signifie tout simplement qu'ils estiment que l'essentiel de ce qu'ils ont appris s'est engendré autrement que par le système de formation initiale. Voilà qu'entre en jeu l'expérience professionnelle, sur le tas, « on the job ».

Le métier est aujourd'hui variable, on travaille dans des contextes qui changent sans arrêt et l'on ne peut connaître tout ce que l'on connaît, a priori, dans la formation initiale. On est équipé pour certaines choses mais pas pour capter tout ce qui arrive dans la variété des expériences.

L'expérience professionnelle a deux propriétés : une accumulation des informations, des connaissances non transmises par le système de formation (notamment dans des environnements de travail très changeants et variables) et un révélateur des aptitudes dont vous ne vous saviez peut-être pas porteur.



### III. *Essai sur le talent*

Pour circonscrire le concept de talent, je vais me baser sur le chapitre intitulé « Talent et réputation. Les inégalités de réussite et leurs explications dans les sciences sociales » issu de mon livre<sup>4</sup>.

#### 3.1. La comparaison relative

## 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)

Puisqu'on ne peut pas définir directement ce que c'est que le talent (sinon on pourrait, comme je l'ai dit, le produire par une formation et le capter par des systèmes de détection simple) et le rapporter à un standard absolu. J'aurais une équation qui me dirait ce que c'est que le talent et je n'aurais plus qu'à mettre l'individu sous une toise pour mesurer l'équation de son talent individuel. Dans les mondes où l'on cherche à détecter le talent et où l'on apporte beaucoup d'importance aux différences interindividuelles, on ne fait pas autrement que de comparer sans arrêt les personnes entre elles. En d'autres termes, on ne peut pas mesurer les choses de manière cardinale, directement, en rapportant à un étalon fixe. On les mesure par comparaisons relatives. Il faut se rendre compte que l'on pratique sans arrêt la comparaison relative.

<sup>4</sup> in *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, éd. Seuil, coll. Hautes Études, Paris, 2009.



## 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 ordinale 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-matérielles) 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 »?

On en fait même des tournois et des répétitions infinies de tournois. Dans les arts et dans les sciences, le nombre de prix et de tournois de réputation et de réussite a augmenté plus vite que la variété de la production. Un très bon livre d'un collègue américain a été écrit à ce sujet. Il a regardé le nombre de titres qui étaient publiés en littérature depuis le début du siècle et qui a étudié la vitesse d'augmentation du nombre de prix littéraires. Ce nombre augmente donc beaucoup plus vite que la variété de la production. Les prix littéraires font de la comparaison, des sélections, etc. Nous passons notre temps à classer les hits parade, les best-sellers, les prix des festivals de cinéma, les oscars, les panthéons, etc. D'ailleurs, le panthéon est la version la plus noble tandis que le best-seller horaire du site de vente *Amazon*, est la version la plus mercantile. La comparaison est l'instrument qui sert à détecter des différences là où vous ne connaissez pas l'équation des qualités.



## 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.

### 3.2. Gestion des talents : affinement des perceptions, et attention

## 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'écarts 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



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 12 décembre 2009  
«*Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ?* »  
Pierre-Michel Menger

C'est McKinsey qui a inventé la notion de talent dans les entreprises. Dans le contexte de marché du travail des années 90 où l'on allait « voler » les employés dans l'entreprise d'en face, où l'on débauchait et embauchait à volonté sans que le personnel n'ait encore d'attaches précises, on a prié McKinsey de réfléchir à une solution. Il enjoignit aux sociétés de, désormais, « gérer les talents ». Le coup de génie de McKinsey a été de nommer cette gestion par un dénominateur qui est très noble, valable pour les arts, les sciences, etc., qui a le côté mystérieux de l'équation génétique ou de la distribution aléatoire des qualités et dont certains seraient extraordinairement dotés et pas d'autres. Cela revient à dénicher, à un moment donné ou à un autre, les 10 ou 15 % d'individus à haut potentiel. C'est une équation mathématique. Rien de plus. Il s'agit de segmenter la main-d'œuvre et énoncer que l'on en veut 10 %. Ce n'est pas dire : « Il me faut des talents. Combien y en a-t-il ? » Il pourrait y en avoir 50 % mais non, il n'y en a que 10 ou 15 %. C'est donc un pur différentiel dans lequel on cherche des personnes qui ont plus de potentiel que d'autres et l'on est sans arrêt obligé de comparer des personnes avec d'autres.

Que se passe-t-il quand on pratique ce genre de comparaison ? Prenez des personnes qui sont en début de carrière et ayant la même formation. Ils vont être situés dans des relations de comparaison et de compétition. On va regarder qui est un peu meilleur que l'autre. On ne peut pas dire de combien ils sont meilleurs que d'autres puisque, par définition, je n'ai pas de mesure absolue de la qualité. Je ne peux donc que les qualifier que « d'un peu » (ou « bien ») meilleurs que d'autres ou tel autre. Après avoir vu un film, un tableau ou écouté une musique, il ne vous faut pas beaucoup de catégories pour juger : « c'est intéressant », « c'est bien », « c'est nul », etc. suffisent. On a besoin, au départ, d'avoir des catégories qui sont assez frustrées car elles sont modelées sur des différences qui sont indéterminables en termes absolus. Ensuite, avec l'expérience et votre culture, vous pouvez faire des distinctions très fines. En effet, dans l'expérience et dans votre culture, vous avez une somme considérable de comparaisons dans un domaine que vous connaissez bien. Cela ne veut pas dire que vous allez coter les choses de manière absolue mais cela veut dire que vous êtes capables de faire beaucoup plus de comparaisons que d'autres et d'avoir une sensibilité à la différence beaucoup plus aiguë.

Si vous mettez deux pianistes jouant la même œuvre derrière un paravent, il y a une probabilité élevée pour que 80 % des gens n'entendent pas de différences. Ceux qui les entendent, ont une oreille plus formée et éduquée par la somme considérable des comparaisons qu'ils ont faites.

Dans les entreprises, on gère les talents en les mettant dans des situations de comparaisons pour mettre en lumière leurs performances. Petit à petit, ceux qui sont un peu meilleurs que d'autres vont accumuler des avantages. Vous avez un « mécanisme dynamique d'amplification » où, à partir de différences très difficiles à déterminer voire indéterminables radicalement (ou nulles, mais c'est de l'ordre d'une autre hypothèse), vous pouvez avoir des écarts de réussite absolument gigantesques. Pourquoi ? Parce que l'attention que l'on porte à une œuvre ou à quelqu'un, est un bien rare.



Vu le temps limité que possède chacun, l'attention accordée à autrui ou à ce qu'il est prié d'évaluer est en quantité limitée. Donc l'attention est contrainte à se polariser, elle n'est pas le meilleur des mondes possibles, hélas !

Des préférences vont s'exercer et peu à peu ce qui était le résultat de comparaisons se transforme en réputation. Celle-ci devient signal de qualité. Nous n'avons pas le temps de tout expertiser, de tout regarder et de tout comparer et l'on va se fier à des signaux ou à des réputations de qualité, à des choses que l'on sait déjà, à des noms que l'on connaît, etc. C'est ainsi que la réputation se substitue à la vérification des qualités intrinsèques car nous avons besoin de résumer ou de propriétés traitables en terme d'information. Vous avez des gens dont les revenus ou la réputation est hors de proportion avec les différences de qualité sous-jacentes qui peuvent exister entre eux. Par exemple, on ne peut pas dire que Michael Jackson est 800 fois supérieur à quelqu'un qui n'a vendu qu'un million de disques et que ce dernier est mille fois supérieur à un chanteur qui en a vendu mille. C'est la polarisation des préférences de la demande<sup>5</sup> dans les mondes où l'on cote les fines différences de qualité qui crée les différentiels.

Dans mon livre, je cite l'article de deux collègues qui ont essayé d'expliquer les différences de rémunération des patrons d'entreprises pour les corrélés à la performance. Ils se sont rendus compte que cela n'avait pas grand-chose à voir. Le différentiel de performance n'expliquait presque pas le différentiel de revenus. L'intensité de la demande pour attraper les meilleurs est suffisamment forte pour qu'il y ait des mécanismes d'enchères et des phénomènes d'amplification dynamique sur ces marchés-là, dans un état donné du monde. Dans un monde meilleur, on pourrait peut-être raisonner différemment... Après un certain nombre de ces épreuves de comparaisons, nous avons progressivement des problèmes de segmentation par classe de réputation ; autrement dit, on stabilise des choses qui, au départ, étaient très fluides, dynamiques, qui avaient l'air d'obéir à des mécanismes parfois stochastiques ou ayant peu la mémoire du passé. Progressivement, la mémoire du passé est incorporée dans la réputation.

### **3.3. Orchestration des talents, appariements et tournois**

Les individus ne travaillent pas seuls mais en équipe. Un des grands problèmes est de savoir comment assortir les équipes. Les travaux sur le thème du taux optimal de diversité (ou la définition d'une bonne composition des équipes) sont très nombreux. Un des principes classiques que l'on rencontre beaucoup dans l'univers des arts et des sciences est d'assortir les gens entre eux par niveaux de qualité. Quelqu'un qui est bon a envie de travailler avec des gens qui sont bons. C'est simplement parce qu'il va devenir meilleur au contact de gens qui sont bons. Il va féconder davantage le travail de l'équipe et apprendre plus lui-même dans un environnement fait de gens qui sont à peu près de son niveau ou meilleurs. Ceci explique beaucoup de choses.

---

<sup>5</sup> Marx violait sa théorie de la valeur travail en écrivant que dans le cadre des œuvres, c'est l'intensité de la demande qui importe.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 12 décembre 2009  
«*Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ?* »  
Pierre-Michel Menger

Il y a une propriété dynamique dans ce que j'appelle les « appariements sélectifs », c'est-à-dire les gens avec qui vous voulez travailler et qui correspondent à ce que vous attendez en termes de niveau, de stimulation, d'enrichissement, etc. Vous avez envie d'aller vers des personnes qui ont des idées, des initiatives et vous ne les pensez pas immédiatement comme des concurrents car ce sont des personnes qui vous apprennent des choses. Il faut se disposer à l'égard d'autrui dans ces termes et l'on en retirera un bénéfique personnel car l'on sera meilleur.

Dans un des articles de mon livre, j'essaie d'expliquer en quoi consiste le génie de Beethoven. Je fais un raccourci mais il y a deux positions très opposées. L'une est de dire : « Beethoven est génial, il n'y a qu'à écouter ses œuvres. ». C'est une tautologie qui ne démontre pas. L'autre position montre que Beethoven était, peu de temps, un des élèves de Haydn. Dans la classe du maître, il y a avait des musiciens qui étaient aussi bon que Beethoven. D'ailleurs, Haydn a dit que, peut-être, Beethoven n'était pas le meilleur de ses élèves. Il s'agit bien d'une situation d'apprentissage du type élève/maître.

Les élèves sont des artistes tombés dans l'oubli. Que s'est-il passé ? Dans l'argumentaire qui consiste à dire que Beethoven n'était pas meilleur que d'autres, on ajoute qu'il a eu des mécènes plus puissants que ceux des autres compositeurs. Ce serait le social et la richesse qui auraient tout fait pour sa notoriété, dans la transformation de la « boue » (Beethoven) en or (Beethoven le génie). Dans ce cas, le génie ce n'est pas Beethoven, mais les mécènes. Comment ont-ils fait pour choisir Beethoven ? On peut supposer qu'ils ont dispersé leur mise sur beaucoup de monde mais comment ont-ils pu dire que c'était celui-là le « bon cheval » ? En effet, au départ, les œuvres de Beethoven étaient tellement nouvelles qu'elles suscitaient toutes sortes de réactions. Les mécènes auraient pu changer leur fusil d'épaule. Si ce n'est pas Beethoven le génie, comment expliquer le génie des mécènes ? On doit substituer au génie du compositeur, le génie mécène mais c'est une régression à l'infini. En fait, l'explication est assez simple, de mon point de vue. Beethoven est mis en comparaison. Il existait des formules de tournois de comparaisons avec d'autres (virtuosité, improvisations, etc.) et, ajouté à cela, un jugement critique. Beethoven évoluait progressivement par rapport aux autres élèves et, en décrochant, il se construisait une réputation qui augmentait. On ne pouvait pas dire de combien il était meilleur, mais il l'était. Du coup, ayant une réputation qui augmente, il attire l'attention et l'intérêt de nombreuses personnes (éditeurs, collaboration avec des quatuors, etc.) qui vont créer des mécanismes d'appariements avec des personnes intéressantes permettant à Beethoven d'expérimenter et d'aller plus loin. Son concerto pour violon est issu d'une fameuse histoire avec Franz Clement, célèbre violoniste. Beethoven connaissait assez mal la technique du violon et cette rencontre fut l'occasion d'en apprendre plus et d'innover. Il a évolué par essais et erreurs, par des combinaisons avec des gens qui étaient habiles : un mécanisme d'amplification dynamique s'est enclenché.



## IV. Conclusion

Le talent est le différentiel productif. On ne peut en donner l'équation. On peut en donner tous les ingrédients imaginables : énergie, opiniâtreté, QI sophistiqué, etc. On peut supposer qu'à mesure que la recherche avance, on le décompose en ingrédients de plus en plus fins.

Vous me demandez si la chance est une aptitude. Certainement, on pourra dire que la réaction à la variabilité des situations afin de ne pas se laisser écraser par l'incertitude, est une qualité. D'où la formule « la fortune sourit aux audacieux ». Le portrait du *Prince* de Machiavel est celui qui a la *virtù* qui consiste aussi à savoir capter la chance. En effet, la force du Prince n'est pas seulement l'exercice pure de la violence avec des ressources de richesses mais également l'art de saisir, dans des situations, l'opportunité. Il s'agit de savoir jouer sur l'option qui se dessine et ne pas avoir peur de risquer de tout perdre. On va faire des tableaux de plus en plus fins des propriétés et des ressources cognitives de l'action et de l'invention. Mais, en même temps, il y a toujours cette question de la bonne combinaison.

L'oeuvre *Les études d'exécution transcendantes* de Franz Liszt est très difficile à jouer. Il existe des interprétations de cette oeuvre qui sont assez banales mais techniquement impeccables par des jeunes lions du clavier, tellement formés. Mais la plus belle interprétation que je connaisse est celle de Claudio Arrau à l'âge de 70 ans. Il n'avait plus du tout les doigts pour jouer cette oeuvre mais il avait le cerveau pour l'interpréter. Il arrivait à dominer les difficultés techniques par l'analyse des problèmes qui s'y trouvaient et par le contrôle de la situation. Il avait lui-même suivi une psychanalyse très longue pour dominer des problèmes de stress et de fantômes intérieurs. Il a toujours parlé de capacité de contrôle et, en même temps, de relâchement. Le relâchement est ce qui permet d'accepter l'idée originale. Cette acceptation est la propriété des situations où l'on n'est pas en état de contrôle par le but. C'est accepter des solutions et en expérimenter d'autres. Arrau, avec cette capacité moins grande qu'avant de dominer la technique, en fait, la domine vraiment.

Quel est son talent ? C'est quelqu'un qui a combiné des qualités qui, si on les mesurait une par une, ne le situerait peut-être pas très haut en moyenne, mais le tout est supérieur à la somme des parties. C'est le secret de la pierre philosophale. C'est parce que l'on n'a pas l'équation de son dosage que l'on fait sans cesse des comparaisons de tous les ingrédients nécessaires. De plus, ce dosage varie dans la vie active. On a des ressources à un moment donné et pas à un autre. Cela signifie que l'on n'atteint pas son maximum à 20 ans et puis c'est une longue descente aux enfers. On pourrait le dire si on cotait les choses par un des attributs comme la force physique ou la puissance de la mémoire. En même temps, pour certains domaines comme les mathématiques, la fenêtre de tir pour inventer se situe entre 20 et 30 ans. Ces évolutions permettent aux individus de conserver une des ressources absolument essentielles, celle du sentiment que l'on continue à se développer. Si l'individu n'a pas le sentiment de continuer à se développer, c'est qu'il est sur la courbe descendante et la vie n'est plus qu'un passage de l'autre côté de la pente. Le sentiment du développement c'est l'instinct de vie, l'impression que l'on n'en finit pas d'apprendre.



## 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.



## V. **Débat**

Nous avons glané cette série de questions et de thèmes :

1. Qualification des talents
2. Durabilité du talent/perspective à long terme ?
3. Evolution des talents par rapport aux besoins de l'entreprise ?
4. Talent lié à la performance
5. Une équipe a des comportements destructeurs : quelle orchestration des talents ? Comment motiver les talents dans le travail ?
6. Si un petit pourcentage est raflé par les talents, quid de la justice sociale ? Comment mieux répartir ?
7. Système de rémunération dans un système de gestion des talents ?
8. Mobiliser les talents pour créer l'économie ou la croissance ?
9. Le talent est-il relatif ou ressort-il de l'utilisation que l'on peut faire des capacités d'un individu à un moment donné, dans un environnement donné ?

### Question/thème 1 + 9

P-M Menger : On appelle talent ce que l'on ne peut pas déterminer directement et que l'on n'obtient que par des comparaisons relatives. On l'impression de donner une propriété substantielle à quelque chose que l'on ne peut pas définir autrement que par comparaisons. Mais tout le monde substantialise automatiquement des choses. Pour ce qui est de la qualification du talent, chacun voudrait avoir l'équation de la chose. Arrêtez de vous poser cette question car vous n'obtiendrez rien du tout avec elle.

Qu'est-ce que c'est que produire le talent en tant que qualité ? C'est le produire dans un univers où l'on décide que la comparaison relative fait l'essentiel de l'attribution des qualités. Il y a des systèmes où l'on classe les individus par niveau. Quand McKinsey a inventé sa « gestion des talents », il ne pointait pas pour autant le haut potentiel. Evidemment, on peut mettre derrière ces classements des qualités de toutes sortes. On a parlé des « compétences ». Le vocabulaire de la compétence était centré sur la connaissance suffisante des individus pour la réalisation d'un objectif. On peut donc mesurer les compétences par une batterie de tests. Mais quand on a créé le vocabulaire du talent et qu'on l'a injecté dans celui des compétences, c'était pour extraire de l'individu autre chose que la connaissance et la compétence. Il y a, derrière la connaissance et la compétence, quelque chose qui agit pour rendre celles-ci beaucoup plus productives que celles d'un autre. C'est ce que l'on appelle aussi « aptitudes » ou « habiletés ». Le mot « talent » a un côté noble qui a servi le marketing mais cela ne veut pas dire que ce n'est qu'un tigre de papier. On essaie de capter quelque chose qui ne se révèle que par les différences et non par la mesure directe. C'est pour cette raison que l'on n'obtient que des effets de classements puisque les talents, comme je vous l'ai répété, ne constituent que 10 à 15 % des personnes. Et c'est le recrutement de ces personnes qui intéressent les entreprises.



Dans le milieu académique, pour dénicher un talent, on se penche sur la valeur de l'écrit mais aussi l'imagination, l'originalité et on les compare. Quand vous faites du « Peer Review » (évaluation par les pairs) aux Etats-Unis, vous avez un poste ouvert au recrutement ou un « tenure » (statut de titulaire) qui est accordé après un passage de 6 ans comme « assistant professor ». Quel est le mécanisme ? Tout d'abord, il s'agit d'évaluer la qualité de ce qui est fait et les collègues évaluent la qualité du travail du candidat à partir de leurs propres critères de référence (du type « a-t-il résolu des problèmes ? »). Ces critères sont mis en lumière par la comparaison avec les autres. On demande toujours aussi où l'on situe le candidat parmi les personnes de sa génération qui sont sur le marché, quitte à donner une liste de noms pour faciliter la comparaison. Le potentiel en question est donc bien une valeur relative. Quand vous êtes dans un univers de travail où vous sollicitez des qualités qui ne sont pas normées et définies a priori, vous êtes obligé de recourir à cette technologie de la comparaison.

### **Intervention 1 : *La comparaison par rapport à soi-même n'est pas le paradigme dominant ?***

P-M Menger : Non, mais la comparaison par rapport à soi-même est un motivateur qui existe dans le travail. J'interrogeai des collègues, des sociologues américains connus, sur leur prochain projet. Ils me répondaient tous que leur prochain projet sera beaucoup plus intéressant que le précédent. Cela veut dire que l'on se met en tournoi avec soi-même. Sinon, il n'y a pas d'intérêt.

**Intervention 2 : *Le talent naît de la concurrence. Mais l'enjeu n'est-il pas manqué ? En effet, j'ai besoin que les gens coopèrent par rapport aux enjeux de l'organisation et non qu'ils ne se manipulent mutuellement. En outre, si je ne sais pas définir les talents, cela ne devrait être qu'une manipulation collective.***

### **Intervention 3 : *Quel est le rapport entre talent et plaisir ?***

P-M. Menger : Tout ceci tourne autour de la question de la compétition. Il y a un côté de la compétition qui exténue la motivation intrinsèque et le plaisir car on est tenu par une situation de rivalité. En même temps, il y a beaucoup d'activités - à commencer par celles qui sont des spectacles - où la compétition est aussi un motivateur, un stimulant. Par exemple, dans un tournoi de tennis, vous vous dépassez par le mécanisme de la compétition. Les joueurs dépassent leur adversaire pour élever leur niveau de jeu car on est toujours meilleur quand on joue contre un très bon adversaire. A d'autres moments, vous vous stressez, vous vous paralysez et vous commencez à « gamberger », c'est-à-dire à analyser ce qui ne va pas. Là, vous perdez vos moyens. Vous n'êtes plus relâché dans l'effort. Ce sont des mécanismes psychologiques très subtiles qui consistent à savoir alterner le contrôle et le relâchement. Le contrôle vous apprend des choses par le feedback informationnel. D'une certaine manière, nous pratiquons tout le temps des comparaisons.



## **Intervention 4 : Saint-Exupéry disait : « Viens une minute où l'on se découvre vulnérable et l'erreur vous attire comme un vertige ».**

P-M Menger : La question est de savoir comment on instrumente ces comparaisons. Il existe des outils effrayants où si l'on met les personnes en situation de compétition, de lutte de tous contre tous, dans lequel le but est que ce soit le meilleur qui l'emporte sans considération pour tous les autres. Vous créez un climat détestable. C'est comme France Télécom qui affiche le meilleur performeur de la semaine (y compris pour des emplois assez peu qualifiés) ; c'est montrer un palmarès, c'est la rock star appliquée au monde de l'entreprise.

Il y a là des mécanismes assez fins que sont les incitations explicites ou les incitations implicites. Les premières sont expérimentées en France à travers des problèmes compliqués : on a découvert tout d'un coup que les enseignants universitaires et les chercheurs n'étaient pas très bien payés par rapport à l'étranger. Ils s'en vont donc à l'étranger. Comment les faire revenir ou comment les garder ? Le marché est ouvert et la compétition est partout.

Quand vous créez des promotions, vous mettez les individus en tournoi. Soit vous dites que le tournoi est injuste mais, dans ce cas-là, celui qui travaille bien se dira qu'il doit subir le même sort que tous les autres soit il y a un incitateur. Vous avez sans arrêt une double force ou une double commande. Telle est la propriété de l'incitation, à la fois incitative et non motivante. Vous devez extraire de l'incitation la propriété juste de feedback et éviter les incitateurs les plus injustes, arbitraires et démotivants. C'est le grand problème du management hiérarchique et différencié.

Dans notre activité scientifique, nous avons découvert que les primes d'excellence sont des incitateurs extrinsèques. Aux Etats-Unis, où le marché est beaucoup plus large, on procède tout à fait autrement. Votre contrat dans une université privée (ou publique) est un contrat bilatéral privé. Vous discutez votre salaire et personne ne sait, au juste, ce qui se passe pendant ces négociations. Si vous n'êtes pas content de votre salaire une fois engagé parce que vous pensez que vous valez mieux, vous faites jouer la mobilité externe en regardant si votre valeur de marché existe ou non. Si vous voulez améliorer votre situation, vous avez un incitateur implicite qui est que vous devez travailler pour vérifier votre valeur de marché. Je serais peut-être en rivalité avec de nombreuses autres personnes mais je ne connais pas le salaire exact des autres ; je ne suis pas directement confronté à une mesure explicite. Si vous êtes dans une situation d'incitateur explicite, il y a un lot qui est donné à untel et pas aux autres.

Actuellement, il y a des effets destructeurs de ce système dans des équipes dans lesquelles on a créé des bonus substantiels pour ceux qui publient des articles dans les meilleures revues. C'est su de tout le monde et quand quelqu'un publie un article dans une bonne revue, on sait qu'il y a un jackpot à la clé. Il y a aura donc les stars et les soldats du rang sur le même emploi. Il y a des systèmes de hiérarchies des emplois où il y a des métiers avec des stars et des métiers où la distribution des qualités est plus normale mais ce sont, en général, des emplois qui ne sont pas sur le même plan.



Dans un même emploi, vous aurez une différence entre des stars qui vont ramasser les bonus et les autres. Eventuellement, ceux qui sont les soldats du rang auront travaillé pour faire fonctionner l'organisation pour servir à libérer le temps de travail nécessaire à ces stars qui, en plus, auront de meilleures conditions de travail pour faire de la recherche. On tombe dans des mécanismes qui deviennent extrêmement pervers.

C'est le monde très sophistiqué de l'incitation car la psychologie humaine réagit de manière très subtile à l'incitation. J'ai un ami qui va écrire un article sur ce qu'on révèle à travers telle ou telle type d'incitateur, sur ce que c'est que l'information que l'on capte et l'information que l'on transmet autour de soi et dans climat de coopération. Beaucoup de recherches ont été menées sur le degré d'inégalité explicité et rendu visible qui maintient ou non des liens de collaboration entre les individus. Chacun sait que dans un laboratoire de recherche tout le monde n'est pas équivalent ; il y en a ceux qui sont meilleurs que d'autres, qui ont plus publié, etc. Le climat est-il rendu plus insupportable ou vivable parce qu'il y a une manière de gérer ces situations ?

Les mondes dont je parle ont des propriétés d'extrême inégalité (arts, sciences, etc.). Une manière de gérer ces situations pour les individus consiste à disperser leur mise sur des tas de projets, dont certains sont risqués. Ce n'est pas une réponse à ce que c'est que le bon équilibre dans une organisation. En tous cas, le pire des schémas serait des incitateurs extrinsèques compris comme des affichages de qualités radicalement différentes : ceux qui sont ontologiquement meilleurs et d'autres ne sont plus que renvoyés à eux-mêmes. C'est pour cela qu'un degré relativement sophistiqué d'informations privées est nécessaire. Vous ne pouvez pas tout mettre sur la table. Ce n'est pas possible. Si vous le mettez, vous devez avoir des mécanismes qui sont d'une autre nature.

## Question/thème 6 [Justice sociale]

P-M Menger : C'est problème qui est complexe. D'un côté, vous avez un mécanisme qui est la méritocratie du genre « je veux en fonction de ce que je fais et si je fais mieux, je veux plus. ». La question de la reconnaissance est en cœur de la méritocratie et elle peut être remplie d'une manière ou d'une autre sous forme statutaire, monétarisée, symbolique. Si l'on a travaillé beaucoup, j'ai droit à la reconnaissance de ce travail. Si je ne récompense pas l'effort et la qualité de quelqu'un, cela veut dire que le « free riding » est libre de se déverser et que d'autres vont profiter du fait que certains travaillent beaucoup.

Si la rémunération de l'effort supplémentaire ou de la valeur attribuée à la qualité de celui qui donne beaucoup de lui-même n'est pas reconnue, cela signifie que d'autres ont tout intérêt à en faire moins puisque, de toutes façons, il n'y aura pas de différence. C'est la question du passager clandestin. Si je peux avoir la même chose en en faisant moins, pourquoi est-ce que je vais m'en donner la peine ? Il y a en permanence des situations de ce genre. Si je sais que je suis à l'abri et que, quoi qu'on fasse, ma situation ne va pas varier de beaucoup par rapport à un autre qui travaillera plus que moi : je n'ai pas de raison de bouger. Ce seront plutôt des mécanismes non incitatifs car ils vont vous limiter dans votre choix d'agir.



L'autre aspect demande jusqu'à quel point on conserve de la coopération avec des mécanismes qui différencient les individus. Il faut donner des règles du jeu explicites et c'est le problème de l'évaluation. Si l'évaluation est faite sur des critères explicites et reconnus collectivement et que vous avez le moyen de l'implémenter, c'est opposable, c'est-à-dire que l'on peut donner des raisons pour lesquelles vous avez décidé d'agir de la sorte. Ensuite, la question est de savoir quel est le dénivelé produit à partir d'une récompense différentielle de l'effort ou de la qualité des individus. Si les gens ont le sentiment que c'est raflé contre eux, ils se sentiront dans une situation injuste.

**Intervention 5 : *Mon expérience est la suivante dans mon évaluation de mes équipes. La direction des ressources humaines propose des « templates » tout faits avec une série de compétences, de « goals » à atteindre, etc. Il y a l'aspect résultat et compétences développées. C'est très embêtant car, comme vous l'avez dit, d'un côté il y a des règles claires énoncées a priori connues des individus et, d'un autre côté, devant ses feuilles, je me dis que cela ne sert à rien pour m'aider à véritablement différencier les individus. Je ne saisis qu'en petite partie ce qui différencie les individus.***

P-M Menger : Est-ce que c'est plus facile pour vous devant, par exemple, de classer quatre personnes relativement l'une par rapport à l'autre sans expliciter complètement les critères ?

**Intervention 6 (5) : *Oui, absolument.***

P-M Menger : C'est la propriété des classements ordinaux par rapport à laquelle les mesures cardinales décomposées par critères deviennent des choses absurdes.

**Intervention 7 (5) : *Pour être tout à fait honnête, dans ma tête, je fais ce classement ordinal et puis je calibre les choses pour que cela colle. Je bricole.***

**Intervention 8 : *Dans les discussions de groupe pour évaluer les personnes, ces critères sont quand même utiles parce que même s'ils ne servent pas à la décision finale, ils permettent une ouverture de débat entre les gens qui doivent discuter d'une évaluation. Le débat peut incorporer des éléments qui n'ont pas été explicitement énoncés.***

**Intervention 9 : *Je ne dis pas que c'est totalement inutile. Mon expérience est que ces critères sont très limitants et qu'ils ne me permettent pas d'aller à l'essence de ce que je veux réaliser dans l'évaluation.***

**Intervention 10 : *J'ai une longue expérience de pratique de ces évaluations. Je pense qu'il est important de comprendre ce que l'on mesure. Ce n'est pas un jugement absolu de la personne ou de savoir si elle a ou non un talent.***



***Il s'agit de savoir si cette personne a rempli son contrat au cours de l'année. Il y a bien sûr une partie qui n'est pas strictement mesurable et quantifiable car dans la performance ou la prestation de quelqu'un il y a plus que ses réalisations (comme son comportement). Mais je crois qu'il est important de faire cette distinction : on ne juge pas une personne mais on mesure ce qu'elle a apporté. Il y a une partie plus liée à la relation que l'on a eue avec cette personne et il faut l'accepter. Il faut avoir le courage de donner son avis personnel sur cette partie-là car cela a du sens.***

P-M Menger : Parce qu'il y a un gain à sortir de l'arbitraire. Celui qui procède à une évaluation sans critère est quelqu'un qui peut être accusé d'arbitraire. On lui prête tous les motifs les plus troubles possibles. La technologie du critère pousse à sortir de cette situation d'arbitraire et à introduire cette rationalité que l'on appelle «*countability* » qui est la possibilité de rendre compte de ce que je fais face à un interlocuteur qui me demande mes raisons, mes critères, mes choix.

Il y a un moment où la technologie des critères devient, en elle-même, très difficile à manier car elle oblige à calibrer des choses sur lesquelles votre information est limitée. Vous introduisez vous-mêmes des routines et des facilités en ayant l'impression d'exercer votre rationalité d'évaluation. Pourquoi ? Parce que vous n'avez pas toute l'information nécessaire pour procéder.

***Intervention 11 : J'aimerais que vous éclairiez, dans cette perspective, la notion essentielle de contrat.***

P-M Menger : Il y a trois définitions possibles de la performance. En termes absolus, c'est la réalisation d'un objectif. Vous vous êtes mis d'accord avec quelqu'un, à un moment donné, pour définir l'objectif. Les choses sont claires même si l'accord n'est pas si simple. Une fois que l'objectif a été discuté et accepté, s'il a été réalisable et si des chocs externes n'ont pas perturbé le déroulement, on mesure si les choses ont été remplies. C'est un aspect simple de la mesure de la performance, à savoir l'aspect contractuel («*avez-vous rempli le contrat pour lequel on vous a embauché ?* »). Si l'on était dans ce monde, tout serait simple. Il n'y aurait qu'à décliner les bons objectifs, il n'y aurait pas trop de bruits, on regarderait comment les gens font et toute l'information est disponible pour vérifier si l'objectif a été rempli. Mais l'objectif n'est parfois pas aussi simple à mesurer en termes d'effectuation ou de contrat rempli ou pas.

La seconde définition est la performance comme valeur d'excellence. C'est la mesure relative. Il y a des situations où vous voulez savoir si, par exemple, quelqu'un peut faire mieux car vous avez à déterminer vos objectifs en fonction d'un profil («*l'individu, dans un emploi différent, aura-t-il plus de capacités ?* » ; «*est-il bien placé là où il est ?* », etc.). La mesure relative de la performance ne va-t-elle pas se substituer pour dégager des talents ? C'était toute l'évolution dans la notion de talent et de hauts potentiels.



Chercher un haut potentiel c'est essayer de savoir sur qui on va investir pour ne pas simplement être dans une logique d'adéquation entre contrat et objectif mais dans la question de savoir si l'individu peut être plus productif que ce qu'il n'est actuellement. Comment ? Par des schémas de mobilité, d'allocation de tâches, des incitateurs, etc. Après tout, peut-être que le contrat n'avait pas la propriété incitative en question. Je vais donc introduire une propriété incitative supplémentaire espérant ainsi, peut-être, voir sa productivité augmenter.

La troisième définition de la performance, plus subjective : la valeur d'accomplissement. Qu'est-ce à dire ? Je veux réaliser mon travail dans des conditions telles que j'en tire une satisfaction et je pense que ma performance c'est la satisfaction que j'en tire.

Ces trois valeurs de la performance se combinent. Le problème est d'arriver à trouver les bonnes formules. Dans des métiers simples, vous allez plutôt tirer les choses vers le contrat. Vous vous dites que vous allez expliciter complètement l'objectif. Mais comme la réalité n'est jamais aussi simple... si quelqu'un réalise complètement l'objectif et peut-être même un peu mieux, il va y avoir un problème car le manager est tenté d'élever la demande de performance le coup suivant. Il va y avoir un effet cliquet (« puisqu'il a été capable de faire cela, on va mettre le taquet un peu plus haut. ») et l'on se demande si l'on a le droit de revenir en arrière. Si l'individu soupçonne qu'il va y avoir un effet de cliquet, il va se dire qu'il n'a peut-être pas intérêt à en faire trop et à être « juste dans les clous ». Ce sont des jeux stratégiques incessants qui ont été décrits abondamment par la littérature et qui font écho à la rationalité des comportements individuels. En me fixant un objectif plus tendu, conservera-t-on en moi la qualité de satisfaction à essayer de le réaliser ?

La matière humaine est suffisamment complexe pour que l'on assiste à toutes sortes de choses. Une des manières d'enrichir le sens de son travail, consiste à transformer une contrainte en jeu. Un de mes collègues en Belgique a étudié le travail des éboueurs. Nous imaginons que le travail des éboueurs n'est pas le plus gratifiant possible et le plus amusant possible. Pourtant, il y a invariablement dans les équipes des aspects de compétition. Les gens se donnent du sens à leur travail en tentant de réaliser des prouesses et des performances comme aller plus vite que l'équipe d'à-côté. Un sociologue qui arriverait avec ses outils critiques dirait que les employés ont été les complices de leur patron car ils se sont auto exploités parce qu'ils ont travaillé deux fois plus vite. Oui mais en travaillant deux fois plus vite, les employés ont peut-être eu le plaisir d'éprouver leurs forces. Ce sont donc des réalités complexes qui ont des côtés positifs et négatifs. D'une part, l'individu a eu plus de plaisir à entrer dans la réalité incitative de la compétition, dans cette sorte d'héroïsme viril et, d'autre part, il a servi les intérêts du patron s'en même s'en apercevoir. Au final, en a-t-il tiré un vrai bénéfice ? S'il a fait plus vite son travail, il a peut-être gardé du temps pour aller faire des ramassages monnayés auprès de personnes qui veulent se débarrasser d'objets encombrants.



Quand on regarde tous ces jeux subtils, on voit que le mécanisme de la motivation, de l'incitation, de la rémunération sont des leviers interdépendants. En isoler un par rapport aux autres n'est pas possible car un autre est en marche. Le tout est un schéma d'actions complexes avec de la matière humaine, des équipes, des relations interindividuelles, des comparaisons, de l'envie, de la jalousie mais aussi de la solidarité et tous ces mécanismes jouent sur toutes ces dimensions.

Je suis à la fois sensible à l'idée qu'il faut fixer des règles claires (car les individus ont besoin de cela pour comprendre où ils agissent et pourquoi ils ne sont pas soumis à l'arbitraire) et, en même temps, quand on doit évaluer, il y a toujours la construction d'un schéma mental d'évaluation qui n'obéit plus à un système de décomposition raffiné. Ou alors, vous êtes capable de mesurer exactement, sur chaque dimension, l'activité des personnes et de faire un algorithme pur et parfait, ce qui n'est probablement pas si fréquent. Un jour que je notais mes agents, j'avais donné 19,92 à l'un d'eux et l'on m'a appelé au bureau du personnel pour me dire que c'était une sanction terrible que je n'aie pas mis 19,98 à cette personne. On a ajouté que j'allais handicaper sa carrière pendant 5 ans parce que j'avais augmenté sa note d'un demi point et pas de 2 points - comme l'aurait suggéré l'âge qu'elle avait. Il y a donc des normes explicites ou implicites qui donnent de ces évaluations des réalités qui sont extrêmement contrastées et qui ne correspondent pas à une rationalité substantielle de la chose.

**Intervention 12 : Je vous livre une petite anecdote. Pendant mes études, j'ai eu un cours d'économétrie avec un professeur qui nous expliquait des modèles prédictifs très complexes. A son dernier cours, il a conclu par « Il faut savoir qu'il n'y a aucun de ces modèles qui marche vraiment sur le plus long terme. C'est intéressant, cela permet de comprendre des choses mais il y a toujours ce facteur « x » qui intervient. On ne l'identifie pas au moment même mais, ceci fait, il permet d'expliquer les différences. Le facteur « x » peut aussi permettre d'expliquer des bouleversements importants (l'effet « battement d'ailes de papillon ») à côté desquels le modèle peut passer. In fine, quand il faudra prendre des décisions, c'est votre intuition qui comptera.**

**Intervention 13 : Quand nous engageons des stagiaires avocats, on allait à l'université. On voyait les grades « grandes distinctions » et parmi eux, on prenait les personnes les plus sympas. Mais si la personne jouait du saxophone ou du piano, on pouvait la prendre même si elle avait un grade « satisfaction » ou « distinction ».**

**Intervention 14 : Nous avons filmé des employeurs, à différents niveaux (du grand patron ou petit entrepreneur), pendant l'entretien d'embauche. Après analyse, nous nous sommes rendus compte que 80 % des échanges sont purement relationnels. Le facteur d'employabilité majeur des individus se sont les compétences sociales. Quand on a fait notre mesure, nous n'avons pas essayé de voir s'il y avait des critères définis ou pas. Des critères rationnels, nous pouvons en construire à l'infini sans avoir de réponse simple.**



***Ce que l'on a fait c'est analyser ces entretiens par rapport à la maîtrise du risque de l'individu, c'est-à-dire, par exemple, le fait que l'employeur, en général, sait ce qu'il veut. Il a une image du métier. Lorsqu'il dirige un entretien d'embauche, il a besoin de maîtriser le concept, l'image du métier. Vient un moment où il a assez.***

P-M. Menger : Vous voulez dire que, après suffisamment de comparaisons, il sait qui il va chercher.

***Intervention 15 (14) : Vous appelez ça « comparaisons » et moi « comment je nourris mon intuition ». Je vais nourrir mon sixième sens. A un moment donné, je suis capable de prendre une décision.***

***Intervention 16 : Ce serait une comparaison par rapport à une image que l'employeur s'est faite du candidat.***

P-M. Menger : Si l'image était parfaitement formée, il pourrait arrêter son choix au bout du premier ou du deuxième coup. Mais c'est cela le jeu : l'image n'est pas parfaitement formée.

***Intervention 17 : Nous avons engagé des comédiens pour faire ces entretiens d'embauche. On avait donné des rôles, différents pour chacun, afin de remplir un panel large de profils de personnes qui se font recruter. Il en est un qui a réussi à construire dans la tête de l'employeur, l'image qu'il fallait. C'était extraordinaire à voir.***

***Intervention 18 : L'image n'est pas formée, figée et se construit au fur et à mesure des candidats qui défilent.***

***Intervention 19 : Quand nous recrutons des candidats, nous avons une quinzaine de critères sur lesquels on doit se prononcer numériquement. Lorsque je ne vois qu'une personne, j'ai du mal à évaluer numériquement ces critères. C'est beaucoup plus facile si je vois 6 ou 7 personnes car je les classe les unes par rapport aux autres.***

***Intervention 20 : Pour ma part, je peux donner des cotes aux premiers et je les réévalue en fonction des autres.***

***Intervention 21 : Je voudrais revenir à vos deux significations du travail, l'une comme labeur, liée à un objectif et l'autre comme œuvre, liée à une découverte de soi mais, par nature, imprévisible.***

P-M. Menger : Et risquée.



**Intervention 22 (21) : *J'ai beaucoup de mal avec votre terme marketing de « talent ». Même si, jusqu'à présent, on parlait des personnes pour choisir quelle est la meilleure, c'est quand même toujours dans le cadre d'un objectif final qui sert à ordonner les personnes entre elles. Je trouve très important de dire que ce ne sont pas, à ce moment-là, les personnes que l'on juge mais leurs capacités à être bonnes dans un domaine. Quand je parle de talent, j'ai aussi envie de penser au talent qui arrive sans que l'on sache quel est le but final. Pour moi, c'est aussi cela le talent et je ne le perçois pas dans ce qui a été présenté à ce sujet. Je ne sais s'il revient aux sociétés de choisir ses talents mais comment peuvent-elles choisir quelqu'un en se disant qu'elles ne savent pas ce qu'il en adviendra car elles savent que cette personne a quelque chose d'intéressant et elles le prennent malgré tout. Est-ce quelque chose que les sociétés doivent faire ou, au contraire, est-ce quelque chose de déontologiquement incorrect ? Ne devaient-elles engager que lorsqu'elles ont une idée de ce que les personnes doivent faire ?***

**Intervention 23 : *Les entreprises vont s'engager. Ce sont des sociétés de pairs. Il y a des mutations très fortes dans l'ordre d'entreprendre aujourd'hui. Plutôt que de dire que l'on va faire une société de spectacles, les acteurs font le spectacle c'est-à-dire qu'ils organisent leur activité. Nous sommes là dans un autre monde.***

P-M. Menger : Vous adhérer au discours sur les talents car vous dites que l'on ne veut pas de logique « adéquationniste » de la compétence. Le premier modèle que vous évoquez concernant le fait d'avoir besoin de quelqu'un pour une tâche déterminée, c'est le modèle de la compétence. J'ai une idée exacte de ce qu'il me faut et je le vérifie après comparaison. Il n'y a là pas beaucoup d'enjeux et l'on peut l'instrumenter avec des tests. Ce que veulent les entreprises c'est autre chose. Sur certaines catégories d'emploi, elles veulent non seulement ce que l'individu sait faire mais ce qu'il est capable de faire. Ceci n'est pas exactement reflété par ses connaissances.

Un homme a eu un prix Nobel d'économie pour un modèle où il expliquait que - pour le résumer extrêmement simplement - comment un diplômé de chimie peut devenir banquier. En d'autres termes, la formation ne dit pas la totalité de ce qu'est capable de faire quelqu'un. On veut extraire ce « capable de faire quelque chose » de l'individu pour lui dire ce qui doit être un gain mutuel. L'individu ne connaît pas exactement tout son potentiel et, au départ, l'employeur non plus. L'employeur peut espérer que tel individu avec telle formation ou image de départ détient quelque chose qu'il soupçonne, qu'il veut rechercher et qui va lui donner une valeur qui n'est pas mesurable dans l'état présent de la situation. Cela suppose une qualité d'appariement, d'engagement, etc. car il faut des incitateurs pour que les choses apparaissent. C'est en cela que consiste la fine pointe des écarts de performance. C'est le jeu.



**Intervention 24 :** *Dans le livre Good to great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't<sup>6</sup> de Jim Collins dit « Firth who, then what ? ». On choisit quelqu'un non pas du tout en fonction de ce qu'il va faire mais en fonction de qu'il est, de ce qu'on pense qu'il est ou de ce qu'il peut devenir. Et ensuite, on trouvera bien le travail adapté. C'est très important car je pense que dans les entreprises d'aujourd'hui, il y a aussi cette idée que les changements vont tellement vite que l'on ne peut pas recruter pour faire telle chose mais, au contraire, on va constituer la meilleure équipe possible pour faire des choses que l'on ne sait pas encore.*

**Intervention 25 :** *Dans notre organisation, on est parti de l'idée d'usage. L'idée n'est pas de donner des points aux gens mais se donner, ensemble, nos ressources. Ceux qui s'occupent de la formation du personnel voulaient des répertoires validés, mesurés. D'autres disaient « si tu fais cela, tu n'auras rien dans ton répertoire. ». Il y a eu l'autre versant qui a dit que l'on mettait de la ressource aux gens pour qu'ils se parlent de ce qu'ils ont envie de faire. Si j'annonce que je peux jouer de l'orgue à un mariage, les ressources du personnel s'en fichent mais, pour mes collègues, cela peut être une ressource. Il y a toute une mécanique qui montre que c'est par l'usage que l'on vérifie les choses.*

P-M Menger : C'est pour cela que je parlais du capital d'expérience. Ce sont des mécanismes de révélations.

**Intervention 26 :** *Ce que je trouve de dérangentant avec le glissement sémantique de « compétence » à « talent », c'est que le talent est, pour moi, quelque chose que l'on détermine a posteriori. C'est plus une validation sociale d'une réussite. On est talentueux parce que quelque chose s'est bien passé, que l'on a été l'objet d'un jugement a posteriori sur quelque chose qui s'est bien passé. Quand on entre dans un paradigme de gestion du talent, j'ai l'impression que nous ne sommes plus dans cette notion a posteriori mais que l'on va s'en servir a priori comme élément de gestion. C'est dangereux car ce n'est pas durable. Je pense au système de rémunération. Un banquier en Belgique expliquait qu'il était payé car il était un peu le « Justine Hénin » de la banque. Un an après, ça s'est mal terminé pour lui...*

**Intervention 27 :** *Avant, on appelait cela le potentiel et non le talent*

**Intervention 28 :** *La plupart des collaborateurs n'attendent pas que l'on rémunère leur talent mais la performance par rapport à un contrat qui a été défini. Ce qu'ils attendent c'est la détection du talent dans une perspective de développement du talent.*

---

<sup>6</sup> éd. Harper Business, 2001



***Si l'on regarde aujourd'hui les outils dont on dispose en entreprise, ils nous permettent, en tant que manager, de gérer la performance. On a donc une vision court terme. Là où nous sommes mal outillés c'est dans le fait de savoir qui a la capacité ou l'envie de faire plus et comment le développer dans une perspective à plus long terme. L'amalgame vient du fait que, généralement, il y a un lien entre talent et performance puisque le talent contribue à la performance mais cela ne suffit pas. Et l'on peut être performant aujourd'hui en ayant du talent et perdre sa performance alors que le talent est là mais non exploité. Les outils de recherche en entreprise ne sont pas fondamentalement inutiles mais pas non plus fondamentalement efficaces. Ils rassurent une bonne partie de l'équipe RH qui pense savoir, grâce à ces outils, où elle va. Mais c'est faux. Je pense que l'on n'exploite pas suffisamment la richesse intérieure d'une entreprise.***

***Intervention 28 : Je crois que l'on des problèmes de notre société, c'est que l'on regarde les choses de manière très segmentée. Ce qui peut me déranger quand on recrute, ce n'est pas tellement le fait de devoir comparer avec d'autres mais de devoir le juger de façon décomposée. On peut coter quelqu'un à 80 % sur des critères d'une liste pour évaluer la performance mais estimer, profondément, que la personne n'a pas rempli ces critères, qu'elle a fait une mauvaise année.***

***Intervention 29 : Vive l'arbitraire !***

***Intervention 30 (28) : Je ne sais pas si c'est arbitraire car on n'est pas sur une chaîne à serrer des boulons mais dans du socio relationnel qui est beaucoup plus important. On peut avoir rempli son objectif et avoir fait, par relations, rater à toute l'équipe. Dans notre monde, en général, on oublie la globalité. Lorsqu'on est face à un problème, on a tendance à segmenter les choses pour trouver une solution. Dans notre société complexe, on ne peut plus se le permettre et l'on doit regarder les choses de façon globale, notamment en ce qui concerne le développement durable. On a peut avoir réussi à atteindre son objectif en vendant des voitures mais, ce faisant, en globalité, on a contribué à la pollution.***

***Intervention 31 : On nous incite à mettre de la flexibilité sur le marché du travail, mais, l'effet c'est que la pollution augmente.***

***Intervention 32 : Si l'on « incentivise » les performances individuelles ce n'est pas pour autant que l'organisation va bien fonctionner. Au contraire, on va projeter des logiques individuelles, égoïstes et ensuite, on s'attend à ce que l'équipe coopère et travaille collectivement. Comment faire des talents individuels, un talent d'équipe ? Comment orchestrer le tout et permettre aux talents individuels de s'ajuster ?***



P-M. Menger : Dans les schémas de rémunération, il y a toujours une part qui va au collectif et une part qui est individualisée. Il faut avoir une récompense collective pour signifier que le tout est supérieur à la somme des parties et, en même temps, il y a une part qui est attribuée sous forme d'incitation individuelle. Qu'est-ce qui fait sentir aux gens qu'ils ont intérêt, ensemble, à jouer collectif et, à la fois, quels sont ceux qui sont meilleurs en individuel pour faire avancer l'équipe ? Ce sont les mécanismes complexes des fonctions de production. Il y a des gens qui arrivent à faire obtenir un résultat très supérieur avec leur contribution individuelle par rapport à ce que serait le résultat d'une équipe seule. Autrement dit, par leur simple propriété personnelle, ils peuvent obtenir un effet d'entraînement qui est spectaculaire. Il faut le marquer.

Mais vous devez aussi, si l'équipe a fonctionné correctement, attribuer une part du différentiel à l'équipe entière par rapport à une performance antérieure. Mais généralement, on mélange les deux.

Je voudrais pouvoir improviser à l'instant un cours sur Kant et le jugement synthétique versus jugement analytique. Elaborer un jugement synthétique est un art beaucoup plus subtil qu'élaborer un jugement analytique<sup>7</sup>. La décomposition est une manière d'accumuler de la connaissance (analytique) mais la synthèse est un instrument puissant pour agir. En effet, en décomposant trop, à un moment donné, on est noyé. Pourquoi est-ce que les gens échangent des informations qui parfois reposent sur la confiance et la réputation mais qui ne contiennent rien du tout d'analytique ? Parce qu'ils ont besoin de résumer les choses sans avoir besoin d'une matrice des qualités d'une personne (on sait seulement qu'il est fiable). On navigue sans arrêt entre deux mondes, celui de l'analytique sous certains rapports et celui de la synthèse sous d'autres rapports et l'on fonce sur base de la confiance de certains signaux. De temps en temps, on révisé les signaux (« Cette personne était-elle si bonne que cela ? ») pour vérifier l'adéquation entre la réputation et la capacité réelle.

**Intervention 33 : *Dans mon organisation, en cherchant les critères de choix pour un bon couvreur, j'ai vu qu'il y avait des critères différents d'une entreprise à l'autre. Par exemple, un patron d'une entreprise de construction base son choix sur la manière dont la personne marche. C'est comme si l'on observait un système formel qui est censé nous parler du réel, lequel fuit toujours. On construit donc un modèle qui doit nous permettre de nous parler du réel, réel qui est indifférent à nos positions.***

P-M. Menger : Cette technique qui consiste à regarder une personne marcher exerce une sorte de jugement synthétique intuitif est non opposable. Dans un autre système de discussion on dirait que ce patron est épouvantable.

---

<sup>7</sup> Chez Kant, un « jugement analytique a priori » est un jugement dont le prédicat est contenu dans le sujet. Dans le jugement « Un triangle a trois côtés », le prédicat (« trois côtés ») est contenu « a priori » (c'est-à-dire, au sens strict et kantien, sans recours à l'expérience mais nécessaire et universel) dans le concept « triangle ». En revanche, le « jugement synthétique a posteriori » a la forme de, par exemple, « Cette tasse est blanche ». L'attribut (« blanche ») enrichit le sujet et me fait recourir à l'expérience (je dois voir si la tasse est blanche). Il existe aussi des « jugements synthétiques a priori » comme dans « La somme des angles d'un triangle vaut deux droits ».



**Intervention 34 (33) : *Le problème, pour moi, c'est que ce patron ne se trompe pas (puisque le toit est correctement fait).***

P-M. Menger : C'est vous qui choisissez de lui accorder votre confiance. Vous décidez de suspendre votre recours à des outils analytiques opposables donc vous procédez vous-même à un ajustement de deuxième ordre.

**Intervention 35 : *Je ne pense pas que nous soyons dans une logique du « ou » (ou analytique « ou » synthétique). J'ai l'impression que les scientifiques ont une intuition et puis ils vont chercher pour la valider ou l'invalider cette hypothèse. Tandis que dans le monde de l'entreprise on a tendance, peut-être, à trop partir de l'analytique pour prendre les décisions.***

**Intervention 36 : *Hier, nous faisons du « succession planning » au niveau de la banque. Untel disait « Celui là, il n'est pas assez rond. » Qu'est-ce que cela veut dire ? Personne ne sait, mais tout le monde comprend.***

**Intervention 37 : *Il y a une tension que je n'arrive pas à résoudre. C'est une espèce de contrat social implicite qui existe dans notre société disant que sur le cruel marché du travail les individus ne sont pas jugés sur leur individualité mais sur des critères. Cela ne performe pas aussi bien que si l'on était à la recherche de talent mais il y a au moins cette garantie que jamais quelqu'un ne va vous juger pour ce que vous êtes. Je me rappelle tous les avantages qu'il y a à vivre dans une société avec des critères qui rassurent beaucoup de gens. Si un travailleur n'est pas un talent, il peut effectuer sa tâche sans être jugé, avec les critères que nous utilisons, sur son individualité. Avec le système que vous évoquez, je pourrais en déduire que, pour mon patron, en tant qu'individu, je ne suis pas un talent. Et je trouve cela dangereux. Par ailleurs, je n'ai pas envie d'être à ce point intime avec le monde du travail et pouvoir garder mon intégrité en tant qu'individu sans que l'on ne me juge sur mon entièreté. En même temps, je comprends tous les avantages que vous citez mais je ne sais pas comment sauvegarder le côté positif des deux positions.***

P-M. Menger : Qu'arrive-t-il quand vous vous dites que l'on vous a juste jugé sur vos compétences et que, en fait, vous savez faire beaucoup d'autres choses ? D'un coup, vous vous retrouvez de l'autre côté de la barrière. Vous voyez comme le monde est compliqué...

**Intervention 38 : *Je ne sais pas si l'on ne veut pas être jugé sur son individualité. Je pense qu'il faudrait essayer d'être jugé sur son individualité. J'aime bien le trio de définitions de la performance. Lorsque vous définissez la performance comme la satisfaction que j'en tire, on peut penser qu'une personne qui tire une forte satisfaction de son travail, généralement, on peut dire qu'elle est très compétente.***



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 12 décembre 2009  
«*Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ?* »  
Pierre-Michel Menger

*J'aimerais être plus jugé sur mon individualité. On peut aussi inverser la relation de jugement (au lieu que ce soit moi qui soit jugé) : on peut demander « dis-moi ce que tu as envie de faire dans la société, où est ta meilleure place ? ». En fonction de la juste place, on peut regarder si on a la possibilité de répondre à ce que la personne voudrait faire. Dans votre conférence, vous prenez l'exemple des caissières (domaine qui m'est très familier). Il y a des personnes qui adorent être caissiers ou caissières. Elles aiment le contact avec le consommateur, le mouvement, le fait de ne pas être dans un bureau, etc. Est-ce ou non un talent, je n'en sais rien mais la seule chose que je peux vous dire, c'est que ses personnes sont les meilleures caissières dont on puisse rêver parce qu'elles sont heureuses dans ce qu'elles font. Je pense que, parfois, au lieu de mettre en priorité les critères dont nous parlons, il serait préférable de demander à la personne ce qu'elle a envie de faire et si elle partage le projet.*

*Intervention 39 : Soit tout le monde pratique cela et nous sommes alors dans la meilleure des sociétés, soit on peut penser que même dans la meilleure société possible, ce système ne s'adresserait qu'à une minorité. Il y a toute une série de gens qui vont étudier pour faire un travail, qui ne vont pas l'aimer mais qui, au moins, auront l'assurance d'avoir de quoi vivre. J'aimerais croire en une société où tout le monde fait ce qu'il désire et est capable de le faire. Mais je ne suis pas certain que nous soyons dans ce genre de société.*

*Intervention 40 : Je n'en ai pas non plus la certitude mais je pense qu'il faudrait peut-être essayer...*

*Intervention 41 : Il y a des gens qui se font engager dans une entreprise et d'autres s'engagent dans une entreprise.*

*Intervention 42 : Le mot de la fin ?*

P-M. Menger : Vous en voulez un alors ? « Le bonheur est [toujours] une idée neuve en Europe » disait Saint-Just il y a deux siècles.