

# L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet

SARAH DE HEUSCH, sociologue,  
ANNE DUJARDIN, économiste  
et HÉLÉNA RAJABALY, démographe,

Bureau d'études SMartBe Association professionnelle des métiers de la création



Les artistes sont souvent qualifiés de travailleurs intermittents, alternant des périodes de travail rémunéré et non rémunéré. Si le travail à la prestation, tel qu'il a été étudié lors d'une précédente recherche menée par le Bureau d'études de SMartBe<sup>1</sup>, est une forme particulière de l'intermittence, cette dernière ne se résume pas à une accumulation de contrats. Les travailleurs du secteur artistique et des métiers de la création, comme d'autres « intermittents de l'immatériel »<sup>2</sup> sont en effet de plus en plus confrontés à un mode de travail au projet. Cela signifie notamment qu'il incombe à ces travailleurs de trouver eux-mêmes les clients, les distinguant de ce fait des intérimaires et les rapprochant des entrepreneurs.

## Introduction

Les travailleurs au projet sont une figure hybride de travailleurs qui, à proprement parler, ne sont ni tout à fait des salariés ni réellement des travailleurs indépendants<sup>3</sup>. Cette figure est fréquemment observée dans le milieu artistique au travers de l'artiste entrepreneur. Les travailleurs au projet sont ainsi amenés à gérer eux-mêmes les contrats de courte durée liés à leur activité professionnelle, par nature irrégulière et incertaine, en passant d'un projet à l'autre au gré des collaborations, tout au long de leur carrière.

Cet article vise à étudier les particularités du travail au projet dans le secteur artistique. Nous présentons tout d'abord le contexte général de mutation de l'emploi au cours

---

<sup>1</sup> SMartBe, *Être intermittent dans le secteur artistique*, SMartBe, Bruxelles, 2010a. Pour information, la réalité telle qu'elle est vécue par les travailleurs au projet dans le secteur artistique fait actuellement l'objet d'une recherche approfondie au sein du Bureau d'études de SMartBe, plus précisément au travers de l'outil de gestion et de production d'Activités mis en place par SMartBe et permettant aux artistes et professionnels des métiers de la création de porter leurs propres projets et d'en gérer le budget avec l'accompagnement de SMartBe. Les premiers résultats issus de la base de données de SMartBe sont détaillés dans l'article « Un exemple d'entrepreneuriat dans les métiers de la création : les Activités SMartBe » de la présente publication.

<sup>2</sup> Nicolas-Le Strat, P., *L'expérience de l'intermittence : dans le champ de l'art, du social et de la recherche*, L'Harmattan, Paris, 2005.

<sup>3</sup> Corsani, A. et Lassareto, M., *Intermittents et précaires*, Éd. Amsterdam, Paris, 2008.

de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et nous définissons ce que représente le travail au projet. Ensuite, nous analysons quatre facteurs qui favorisent le développement de la carrière des travailleurs au projet dans le secteur artistique : la multi-activité, le recours à un « noyau dur » de clients, la diversification des compétences ainsi que le développement des réseaux professionnels. Nous concluons enfin cet article, d'une part, par une généralisation à d'autres travailleurs au projet hors du champ artistique et, d'autre part, par une réflexion sur l'adaptation du droit du travail et de la sécurité sociale pour cette forme atypique d'emploi.

Nous ne traitons pas uniquement ici des artistes entrepreneurs au sens strict, qui ne sont en réalité qu'une déclinaison des travailleurs au projet, mais bien de l'ensemble des travailleurs au projet dans le secteur artistique et, plus largement, dans les métiers de la création ; autrement dit, les artistes, les techniciens ainsi que les travailleurs ayant une fonction liée à la création artistique (tels que les attachés de presse, les managers, les producteurs ou les diffuseurs). Nombre de similarités ont en effet été mises en lumière entre le fonctionnement des artistes et des autres créateurs<sup>4</sup> ; tous travaillent au projet et considèrent la « créativité » comme partie intégrante de leur métier. Ainsi, quand nous parlons des artistes dans notre analyse, nous incluons aussi l'ensemble des professionnels des métiers de la création travaillant au projet.

## L'évolution des formes de travail

On peut distinguer trois grandes périodes caractérisant l'évolution des formes de travail dans nos sociétés<sup>5</sup>. Jusqu'en 1945, il n'existait pas de réelle norme d'emploi. Une seule distinction existait : entre salariés et indépendants. À partir des années 1950, le salariat progresse fortement. Dans les années 1950 à 1970, nous assistons à la construction et à la définition de l'emploi « typique » : il s'agit d'un emploi salarié, à durée indéterminée, à temps plein et avec un employeur unique. Depuis la fin des années 1970, en raison du ralentissement de la croissance économique et du développement du chômage de masse, de nouvelles formes de travail atypiques apparaissent à l'intérieur du salariat<sup>6</sup>.

Celles-ci se caractérisent par le fait que, d'une part, le contrat varie dans sa durée et sa stabilité ; et d'autre part, le temps de travail varie également, conduisant à une instabilité et à une précarité des emplois. Nous faisons dorénavant face à un effilochement du salariat et à l'apparition de formes de « sous-emploi »<sup>7</sup> : intérim, temps

---

<sup>4</sup> SMartBe, *L'artiste et ses intermédiaires*, Mardaga/SMartBe, Bruxelles, 2010b.

<sup>5</sup> Fourcade, B., « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, n°52, 1992, pp. 4-19.

<sup>6</sup> Cependant, soulignons le rôle important joué par les syndicats dans la sécurisation des conditions de travail des salariés. Par exemple, le secteur de l'intérim est dorénavant plus réglementé, plus contrôlé, et propose systématiquement l'application du droit du travail.

<sup>7</sup> Castel, R., « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire », dans PAUGAM, éd., *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, PUF, Paris, 2007, pp. 415-433.

partiel, contrat de courte durée, travail temporaire, travail à domicile, sous-traitance, etc. Le cadre du travail est déstabilisé : augmentation de la flexibilité, rythme particulier imposé, disparition de la distinction entre temps de travail et temps privé,... De ce fait, de plus en plus de salariés se retrouvent dans des situations d'emploi complexes et se trouvent dans l'obligation d'accumuler des heures de travail chez différents clients pour pouvoir vivre décemment.

Le travail au projet constitue une forme atypique de travail ; celui-ci est fortement développé dans le secteur artistique et s'inscrit dans la lignée des évolutions récentes de l'emploi. Dans un contexte de marché de travail dégradé, les artistes sont davantage amenés à créer leur emploi et à travailler de leur propre initiative, au projet, sans répondre nécessairement à des commandes, devenant eux-mêmes des entrepreneurs<sup>8</sup>. Ce mode de fonctionnement est fort éloigné du travail salarié typique et se caractérise par un enchaînement de contrats de courte durée et de participations à divers projets.

## Qu'est-ce qu'un travailleur au projet ?

Une œuvre – que ce soit une représentation, un album, une exposition ou autre – est par définition un projet. Lorsque les artistes envisagent leur carrière, ils le font généralement au travers d'une succession de projets ponctuels. Nous pouvons définir un projet comme un « *effort complet, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client* »<sup>9</sup>. Travailler au projet implique « *la possibilité de mobiliser uniquement pour le temps nécessaire à la réalisation d'un projet, une force de travail susceptible d'activer ses compétences dans un processus coopératif à chaque fois différent* »<sup>10</sup>. Un projet étant par nature ponctuel et défini dans le temps, les travailleurs doivent être capables de s'adapter aux conditions de réalisation de chacun des projets : à la fois la variation des équipes, des clients, des conditions de travail et des rémunérations.

Dans le cadre du travail au projet, certains travailleurs sont à l'origine du projet, le montent, le dirigent et le mènent à bien avec l'aide d'autres participants. Les porteurs de projet s'apparentent alors à de véritables auto-entrepreneurs<sup>11</sup>. De manière géné-

---

<sup>8</sup> Langeard, C., « Les ressources individuelles face à la discontinuité de l'emploi. Le cas des intermittents du spectacle », dans Langeard, C. et Penchaud, A.-L., *Les sociologues dans la cité. Face au travail*, L'Harmattan, Paris, 2009, pp. 13-23.

<sup>9</sup> Kerzner, H., *Applied Project Management*, John Wiley & Sons, New-York, 2001, cité par Condor, R. et Hachard, V., « Management de projet et entrepreneuriat : pistes de réflexion pour la conduite du projet entrepreneurial », *Working Paper n°53*, École de management de Normandie, 2007, p. 6.

<sup>10</sup> Corsani, A. et Lassareto, M., 2008, p.76.

<sup>11</sup> Le terme d'auto-entrepreneur provient du terme anglais « self employment » et désigne le cas de l'entrepreneur travaillant seul, qui crée son propre emploi. Le terme d'auto-emploi est également utilisé pour désigner cette situation. Pour plus d'informations, voir Levratto, N. et Servenin, E., « Être

rale, l'entrepreneuriat peut se définir comme le fait de créer, gérer et développer une entreprise<sup>12</sup>. La particularité des entrepreneurs dans le secteur artistique tient en effet à plusieurs éléments. Tout d'abord, ils produisent des biens « culturels », qui s'inscrivent dans un marché distinct du marché « classique » ; d'autre part, ce sont souvent des personnes motivées par l'objet même de leur activité et par son aspect créatif, sans nécessairement en attendre un retour direct en termes de rétributions<sup>13</sup>. L'artiste entrepreneur peut alors s'entendre comme « *une personne qui crée ou commercialise un produit ou service culturel ou créatif et qui utilise les principes entrepreneuriaux pour organiser son activité créative d'une manière commerciale* »<sup>14</sup>.

On retrouve également la figure hybride des « salariés-employeurs » dans le secteur artistique, qui traduit l'idée des artistes entrepreneurs désireux de mener à bien leurs propres projets. Ces travailleurs cumulent la discontinuité, la variabilité et la disponibilité du salarié et de l'entrepreneur, tout en refusant de s'identifier à l'un comme à l'autre. Ils ne sont en effet ni des salariés « classiques », ni des entrepreneurs comme nous l'entendons traditionnellement, ni des travailleurs indépendants<sup>15</sup>. Ils cumulent les différentes fonctions et compétences, sans pour autant se réduire à aucun de ces statuts. Ils sont tantôt porteurs du projet, tantôt parties prenantes en tant que participants. Ces travailleurs se situent en effet dans une « zone grise », c'est-à-dire entre salariat et indépendance<sup>16</sup>. Bien que dans une relation de travail avec un client, tel un salarié vis-à-vis de son employeur, ils doivent assumer les caractéristiques du travailleur indépendant : autonomie, flexibilité, prise de décision, initiative, gestion de projets et responsabilité, comme nous le verrons plus en détail ultérieurement.

## Comment le travail au projet se caractérise-t-il ?

Le travail au projet dans le secteur artistique reprend les modes de fonctionnement de la « cité au projet » décrits par Luc Boltanski et Eve Chiapello<sup>17</sup>. Tout au long de son parcours professionnel, l'artiste travaille de manière autonome avec une multiplicité de clients et des équipes de travail à géométrie variable selon les projets. Ces

---

entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel », *Revue internationale de droit économique*, vol. 23, n°3, 2009.

<sup>12</sup> Notons toutefois qu'il ne faut pas confondre entrepreneuriat et entrepreneurship qui décrit plutôt un comportement, une manière de diriger une entreprise afin de croître et de prospérer. C'est pourquoi l'emploi du terme d'entrepreneur dans le secteur artistique ne fait pas consensus. Voir HKU, *La dimension entrepreneuriale des industries culturelles et créatives (note de synthèse)*, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Utrecht, 2010.

<sup>13</sup> Menger, P.-M., *Le travail créateur : s'accomplir dans l'incertain*, Gallimard/Seuil/EHESS, Paris, 2009.

<sup>14</sup> HKU, *La dimension entrepreneuriale des industries culturelles et créatives (note de synthèse)*, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Utrecht, 2010, p. 2.

<sup>15</sup> Corsani, A. et Lassareto, M., 2008.

<sup>16</sup> Supiot, A., « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit Social*, n°2, février 2000.

<sup>17</sup> Boltanski, L. et Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.

relations d'emploi ponctuelles dessinent un environnement professionnel incertain caractéristique du travail hyper-flexible<sup>18</sup>.

Mais qu'est-ce que le travail au projet implique concrètement pour les artistes et professionnels des métiers de la création qui veulent vivre de leur activité ? Nous décelons quatre éléments-clés qui favorisent la pérennisation des carrières des artistes et créateurs travaillant au projet : la multi-activité, le recours à un « noyau dur » de clients, la diversification des compétences et enfin, le développement des réseaux professionnels.

## La multi-activité

Travaillant comme des free-lances, les artistes ne peuvent que rarement prévoir leur employabilité à long terme. L'irrégularité et la faiblesse des revenus liés à la pratique de leur discipline empêchent nombre d'artistes de vivre de leur art. En réponse à cet environnement incertain, les artistes entreprennent des activités secondaires, proches ou éloignées de leur savoir-faire principal. Ils combinent alors des prestations artistiques, para-artistiques et non artistiques. De plus, ils multiplient leurs sources de revenus en accumulant, outre des revenus du travail – salarié ou indépendant –, des revenus issus de droits d'auteur et droits voisins, des apports provenant de la famille, du conjoint ou encore des aides publiques ou privées. Cette diversification des ressources leur procure une relative stabilité financière. Pour conserver un sentiment de « liberté créatrice » dans leur pratique, certains artistes – souvent en début de carrière – acceptent néanmoins de vivre dans des situations professionnelles précaires.

La multiplication des activités traduit également une volonté des artistes d'intégrer le secteur, de se professionnaliser mais aussi de gérer leur carrière. Les activités secondaires servent avant tout à financer l'activité artistique « de vocation » et sont généralement considérées comme occasionnelles, voire alimentaires, bien qu'elles perdurent bien souvent tout au long de la carrière et peuvent parfois occuper une place importante comparable à un second métier<sup>19</sup>. Enfin, ne négligeons pas les activités non rémunérées – par exemple, l'échange de services, les phases de création, d'expérimentation et de répétition ou encore la formation – qui sont autant d'éléments-clés dans le développement de la carrière des artistes, non seulement pour se faire connaître et étendre leur réseau mais aussi pour affiner leurs compétences dans un secteur qui évolue rapidement.

Ainsi, pour se maintenir dans le secteur, les artistes se constituent un « portefeuille d'activités et de ressources » qui leur permet de contrecarrer les aléas du

---

<sup>18</sup> Pilmis, O., « Des "employeurs multiples" au "noyau dur" d'employeurs : relations d'emploi et concurrence sur le marché des comédiens intermittents », *Sociologie du travail*, n°49, 2007, pp. 297-315.

<sup>19</sup> Liot, F., 2010.

marché ou de la commande publique<sup>20</sup>. De ce fait, pour plusieurs raisons, les artistes sont parfois amenés à accepter certains contrats mal ou faiblement rémunérés. D'une part, la nécessité de cumuler les engagements ponctuels sur de multiples projets pour assurer la continuité de leurs activités artistiques<sup>21</sup> et d'autre part, la présence d'enjeux artistiques comme la participation à des événements dotés d'un faible budget mais qui apportent des compensations autres que financières (telle que la renommée ou la visibilité).

*« Les personnes ne [font] plus carrière mais [passent] d'un projet à un autre, leur réussite sur un projet donné leur permettant d'accéder à d'autres projets plus intéressants. (...) Chaque projet étant par définition différent, nouveau, innovant, se présente comme une opportunité d'apprendre et d'enrichir ses compétences qui sont autant d'atouts pour trouver d'autres engagements »*<sup>22</sup>. Outre le rôle des instances de légitimation, la notoriété des artistes se mesure aussi à la quantité de collaborations réussies et à la qualité des projets auxquels ils ont participé. Donc, multiplier les projets et les clients permet aux artistes d'augmenter leurs chances d'engagements futurs et de prévoir de nouveaux projets.

## **Le recours à un « noyau dur » de clients**

Il existe néanmoins des mécanismes de consolidation des relations flexibles d'emploi dans le secteur artistique<sup>23</sup>. Dans certaines circonstances, il arrive que des artistes nouent des liens récurrents et durables – bien que discontinus – avec un « noyau dur » de clients<sup>24</sup>. D'un projet à l'autre, ceux qui se révèlent compétents sont réengagés. Au fil du temps, les collaborations successives avec un même client favorisent la poursuite de la relation d'emploi et le maintien des artistes sur le marché du travail artistique. Les expériences passées permettent aux artistes et aux clients d'évaluer leur relation, qui peut alors se prolonger dans la durée et se transformer en relation de confiance.

Il semble donc qu'une pluralité de relations d'emploi coexiste sur le marché du travail artistique, moins désorganisé qu'il n'y paraît. Ces liens privilégiés d'emploi apportent aux artistes une stabilité dans leur carrière, en les exposant moins au risque professionnel et à la concurrence, et démontrent qu'ils ne sont pas tous interchangeables. Les artistes peuvent ainsi privilégier des projets plus ambitieux ou novateurs plutôt que « courir le cachet ». Par ailleurs, ces relations répétées de travail contribuent à une meilleure productivité – les clients et les porteurs de projet ayant déjà collaboré

---

<sup>20</sup> Menger, P.-M., 2009.

<sup>21</sup> Menger, P.-M., « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle », *Revue française de sociologie*, vol. 32, n° 1, 1991, pp. 61-74.

<sup>22</sup> Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999, p.144.

<sup>23</sup> Menger, P.-M., *Les intermittents du spectacle*, EHESS éditions, Paris, 2005.

<sup>24</sup> Pilmis, O., 2007.

ensemble – ainsi qu'à une réduction des coûts liés à la recherche de nouveaux travailleurs<sup>25</sup>. Ces travailleurs confirmés sont donc loin de la figure de « l'artiste bohème » sans attache et libre de tout engagement. Leur activité intermittente se caractérise plutôt par une « discontinuité continue » où se succèdent de manière plus ou moins constante engagements et projets<sup>26</sup>. Cette continuité des relations professionnelles, ainsi que la nécessaire affinité artistique et personnelle entre parties prenantes d'un projet, expliquent probablement en partie l'imbrication des rapports personnels dans les rapports professionnels<sup>27</sup>.

Cependant, cette promesse de réembauche est tributaire du contexte d'incertitude spécifique au secteur artistique et dès lors du grand turn-over des clients<sup>28</sup> ; ces derniers n'incament généralement pas une « *figure durable, persistante, presque institutionnelle, comme ce pourrait être le cas sur des segments plus capitalistes de l'économie* »<sup>29</sup>.

De plus, on remarque que « *l'embauche engendre l'embauche, créant ainsi une très forte polarisation du marché entre une minorité accumulant les emplois et les autres* »<sup>30</sup>. Ainsi, cette segmentation inégalitaire du marché – tant en termes de revenus qu'en termes de volume de travail – favorise les collaborations entre artistes et clients selon les degrés de réussite dans chaque discipline artistique. Le secteur artistique est l'un des secteurs où la quantité de personnes qui « vivent » est inversement proportionnelle au nombre de personnes qui « réussissent » et gagnent énormément, traduisant la dualité du marché de travail artistique.

## La diversification des compétences

Dans la pratique de leurs activités, les artistes travaillant au projet acquièrent et développent une série de nouvelles compétences « sur le tas » au fil des multiples projets qu'ils entreprennent. Ils doivent jongler en permanence avec de multiples compétences pour mener à bien leurs projets, se professionnaliser et gérer leur carrière : tantôt en termes de créativité – par exemple, en maîtrisant certaines techniques spécifiques à leur discipline artistique, tantôt en termes de flexibilité ou de communication<sup>31</sup>.

---

<sup>25</sup> Menger, P.-M., 1991.

<sup>26</sup> Nicolas-Le Strat, P., 2005.

<sup>27</sup> Voir à ce sujet, SMartBe, 2010b et OPALE/CNAR CULTURE, « Artistes du spectacle vivant, comment vivez-vous les évolutions de votre pratique artistique ? », *Premiers résultats de l'enquête 2010*, Paris, 2011.

<sup>28</sup> Menger, P.-M., 2009.

<sup>29</sup> Pilmis, O., 2007.

<sup>30</sup> Menger, P.-M., 1991, p. 69.

<sup>31</sup> Greffe, X., *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Éd. UNESCO/Economica, Paris, 2002 ; Menger, P.-M., 2009.

À l'instar des entrepreneurs ou des travailleurs indépendants, ils doivent également posséder certaines compétences de gestion, notamment pour gérer leur « portefeuille de clientèle »<sup>32</sup>. En effet, il incombe aux travailleurs porteurs de leurs propres projets de trouver par eux-mêmes les collaborateurs avec qui ils s'associent ainsi que les clients et commanditaires pour lesquels ils vont effectuer des prestations ou qui seront prêts à financer leurs projets. Il subsiste néanmoins une forme de subordination entre les travailleurs au projet et leurs clients ou commanditaires qui demeurent en attente de résultats ; la hiérarchie est cependant déplacée à l'extérieur d'une organisation en tant que telle<sup>33</sup>.

De plus, les artistes travaillant au projet doivent faire preuve de grandes capacités d'adaptation pour s'intégrer dans des équipes qui se recomposent à chaque projet<sup>34</sup>. Ils doivent aussi être capables de prendre des risques pour assurer le développement de leur activité et démontrer une volonté de s'affirmer dans un environnement incertain. Ils y parviennent grâce à leur engagement et à leur motivation vis-à-vis de leur pratique professionnelle qui leur procure généralement sens et épanouissement personnel<sup>35</sup>.

Les artistes entrepreneurs, lorsqu'il sont (co-)porteurs de projet, doivent pouvoir également s'imposer comme des leaders possédant une « intuition créatrice » et comme des coordinateurs, pour rassembler des personnes très disparates autour d'un même projet, sur une période de temps limitée<sup>36</sup>. Ils doivent en outre disposer de compétences relationnelles – y compris la capacité à rédiger des discours, à compléter des dossiers, à donner leur avis, etc. – et pouvoir s'impliquer dans la construction de leur carrière « *par [leur] capacité à expliquer [leur] œuvre et à s'investir dans la promotion de [leur] travail* »<sup>37</sup>. Ces caractéristiques soulignent toute l'importance du savoir-être dont doivent disposer ces porteurs de projet.

Ainsi, le profil-type d'un artiste entrepreneur est d'être adaptable, flexible, polyvalent, autonome, mobile, bon communicateur, sachant prendre des risques et capter les bonnes sources d'information, ayant intuition et talent, l'esprit ouvert et curieux, donnant de sa personne, ayant un bon carnet d'adresses, étant bien inséré dans des réseaux professionnels, capable d'engager les autres et de réunir des personnes d'horizons variés et enfin, de susciter la confiance<sup>38</sup>.

Toutes ces qualités sont nécessaires aux artistes travaillant au projet afin de favoriser leur intégration dans des réseaux professionnels. L'appartenance à des réseaux et la notoriété acquise notamment par le jeu des recommandations et la participation à

---

<sup>32</sup> Hillaire, N., éd., *L'artiste et l'entrepreneur*, Cité du Design Éditions/Université de Nice Sophia Antipolis/ADVANCIA/NEGOCIA, Saint-Étienne, 2008 ; Menger, P.-M., 2009.

<sup>33</sup> Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999.

<sup>34</sup> Menger, P.-M., 1991 ; OPALE/CNAR CULTURE, 2011.

<sup>35</sup> Menger, P.-M., 2009.

<sup>36</sup> Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999.

<sup>37</sup> Liot, F., 2010, p. 279.

<sup>38</sup> Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999, p.189.



divers projets « reconnus » apportent une sorte de garantie quant aux compétences des travailleurs au projet, étant donné qu'il n'y a pas de procédure de sélection et d'embauche telle que pratiquée habituellement sur le marché du travail salarié, et que le diplôme, en particulier, joue un rôle moins déterminant que dans d'autres secteurs professionnels<sup>39</sup>.

## Le développement des réseaux

Travailler au projet, c'est mobiliser et mettre en rapport une multitude d'intervenants qui fonctionnent en réseaux. Le réseau des artistes va contribuer en grande partie à assurer la continuité de leurs activités et de leurs revenus. « *Le projet est l'occasion et le prétexte de la connexion. (...) La succession de projets, en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, a pour effet d'étendre les réseaux* »<sup>40</sup>, quelle que soit la nature du projet.

La réussite d'un projet dépend bien souvent de l'existence, de la structuration, de l'envergure et de la densité des réseaux professionnels. Des réseaux denses offrent davantage d'opportunités de collaborations et multiplient les échanges d'informations entre pairs ou avec les partenaires et intermédiaires – sur de nouveaux projets, sur des soutiens éventuels ou sur des moyens d'accès à certaines subventions publiques et privées – tout en créant des liens d'interdépendance entre ces différents acteurs<sup>41</sup>. Les réseaux sont particulièrement importants dans une forme de travail organisée par projet : ils apportent une certaine stabilité aux travailleurs qui en font partie et permettent de structurer les rapports entre les individus, dans un environnement où les relations d'emploi sont ponctuelles et variables d'un projet à l'autre<sup>42</sup>. En effet, le réseau « *constitue une structure relativement stable de relations formelles et informelles. Il est traversé à la fois par des pratiques institutionnelles et par des pratiques qui ne s'inscrivent pas dans des relations statutaires. Il définit un ensemble de contraintes et de ressources pour l'artiste. (...) L'artiste n'est jamais complètement « saisi » par le réseau et il utilise aussi d'autres formes de ressources (dont les relations familiales sont un exemple). Mais le réseau joue un rôle central dans la carrière, il organise la profession et offre une légitimité à l'artiste par l'action combinée de ses membres et par leur qualité reconnue d'experts* »<sup>43</sup>.

Les réseaux paraissent donc indispensables pour augmenter la visibilité des artistes travaillant au projet. L'appartenance à des réseaux professionnels contribue en outre à la reconnaissance des artistes à différents niveaux (voir encadré) et leur donne accès à des opportunités d'engagements et de collaborations sur divers projets.

---

<sup>39</sup> Menger, P.-M., 2005.

<sup>40</sup> Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999, p.157.

<sup>41</sup> Nicolas-Le Strat, P., 2005 ; Menger, P.-M., 2005.

<sup>42</sup> Menger, P.-M., 2005.

<sup>43</sup> Liot, F., 2010, pp. 179-180.

## Les différents types de réseaux dans le secteur artistique

On distingue trois types de réseaux professionnels dans le milieu artistique : le réseau local, le réseau marchand et le réseau institutionnel<sup>44</sup>.

Le réseau local consiste principalement en une autoproduction des artistes et en une reconnaissance des pairs, importante aux yeux des artistes car elle se substitue à la réussite professionnelle. De plus, ce réseau constitue un groupe immédiat de référence et de soutien pour les artistes, en dehors de la concurrence du marché. Sa portée se limite toutefois à la région dans laquelle les artistes mènent leurs activités. Ce critère de proximité peut aussi bien être géographique qu'affectif ou se poser en termes de valeurs partagées. Dans certains cas, le réseau local peut servir de tremplin vers d'autres réseaux plus porteurs dans la sphère marchande. Il revendique enfin un pluralisme des modes d'expression artistique (prônant même une « liberté créatrice totale ») et implique la participation des artistes.

Le réseau marchand, qui se situe davantage entre commerce et tradition artistique, est plus sélectif et se compose des interlocuteurs immédiats des artistes sur le marché de l'art, comme des galeries privées, des éditeurs ou encore des managers. Il se fonde sur un accompagnement des artistes (généralement à un stade déjà avancé de leur carrière) et participe au développement progressif de leur notoriété et d'une réussite commerciale.

Enfin, le réseau institutionnel recouvre les interventions publiques au travers des commandes et achats publics ainsi que des aides financières à la création, à la diffusion, etc. Il permet aux artistes de se dégager des contraintes du marché, notamment par la réalisation d'œuvres « moins vendables » (même si la sélection s'effectue sur base de dossiers nécessitant une capacité à rédiger des discours). Ce réseau donne en outre une chance aux jeunes artistes et apporte une grande légitimité à ceux qui en font partie tout en encourageant les vocations.

## Conclusion

En conclusion, il ressort de cet article que les artistes entrepreneurs, travaillant au projet, doivent pouvoir manipuler et maîtriser différents éléments-clés – la multi-activité, le recours à un « noyau dur » de clients, le développement des compétences et l'intégration dans des réseaux – pour s'ancrer de manière durable dans le secteur et développer leurs activités.

---

<sup>44</sup> Cette distinction s'inspire largement de l'analyse des réseaux artistiques proposés par Liot, F., 2010.

Il est également intéressant d'élargir la réflexion sur le travail au projet au-delà du milieu artistique. De plus en plus de secteurs se basent sur une organisation du travail analogue. Les mutations de l'emploi ont fait apparaître un modèle d'emploi flexible et instable caractérisé par une augmentation des contrats de courte durée mobilisant des travailleurs précarisés sur des missions ou des projets<sup>45</sup>.

Dans ce contexte, nous voyons apparaître un nombre croissant de « travailleurs pauvres » qui, tout en ayant un emploi, ne parviennent généralement pas à acquérir une réelle autonomie financière ni une indépendance sociale. Cette situation est vécue tant par des travailleurs peu qualifiés se situant en bas de l'échelle sociale<sup>46</sup>, comme dans les services de nettoyage ou de gardiennage, que par des « intellos précaires », d'un niveau de formation relativement élevé, occupant pour certains des métiers valorisés mais confrontés à des situations d'intermittence, notamment dans l'univers du journalisme ou de la recherche<sup>47</sup>. Si ces « intellos précaires » peuvent en retirer un certain épanouissement personnel, être dans une certaine mesure maîtres de leur temps ainsi que de leurs tâches et aspirer à une stabilisation de leur employabilité (plus leur réputation grandit et leurs réseaux s'étendent), les travailleurs peu qualifiés ont peu à gagner avec ce mode de fonctionnement. Au contraire, ils y ont même perdu beaucoup d'acquis sociaux de ces dernières décennies en termes notamment de sécurisation de l'emploi : leurs conditions de travail sont dégradées et leurs salaires sont généralement peu élevés. De plus, ces formes de travail atypiques donnent rarement accès à une protection sociale ajustée, comme cela existe en partie dans le milieu artistique<sup>48</sup>.

Il semble donc impératif de réfléchir à un modèle de protection sociale prenant en compte les particularités de ces nouvelles formes d'emploi atypiques et de contrebalancer les effets néfastes de l'hyper-flexibilisation de l'emploi. Car l'intermittence n'est pas systématiquement synonyme de précarité, c'est plutôt le cadre social et réglementaire qui l'entoure qui peut la rendre précaire. Pour protéger davantage le travail au projet, un objectif serait de « se doter d'un droit du travail adapté et [de] promouvoir la plus haute des protections pour le travailleur ; [cela sous-entend de ne pas accepter la précarisation comme étant inéluctable mais de] défendre, sur le terrain même de l'intermittence, une "constitution" du travail, respectueuse des conditions de vie et protectrice des personnes »<sup>49</sup>.

Il s'agit donc, avec l'extension des formes de travail atypiques, de sécuriser les parcours professionnels. L'idée serait de rendre compatible mobilité (ou flexibilité) et sécurité. Un nouveau compromis social devrait être trouvé, avec un redéploiement

---

<sup>45</sup> Nicolas-Le Strat, P., « La constitution intermittente de l'activité », *Multitudes*, 9 juin 2004.

<sup>46</sup> Voir p. 221 de cette publication, Krzeslo, E., « Prestige et misère de l'intermittence. Artistes et prolétaires dans le nouveau discours managérial ».

<sup>47</sup> Rambach, A. et Rambach, M., *Les nouveaux intellos précaires*, Stock, Paris, 2009.

<sup>48</sup> Menger, P.-M., 2005.

<sup>49</sup> Nicolas-Le Strat, P., 2004, p.5.

des droits et des protections sociales<sup>50</sup>. Ces idées sont partagées par SMartBe qui, en tant qu'Association professionnelle des métiers de la création, milite entre autres pour une adaptation du droit du travail à l'intermittence et au travail au projet des entrepreneurs dans les secteurs de la création. SMartBe défend aussi l'accès effectif à la sécurité sociale des travailleurs salariés pour les artistes, techniciens et créateurs free-lances et leur intégration dans les dispositions particulières de la réglementation du chômage visant à une « protection de l'intermittence »<sup>51</sup>. SMartBe favorise le statut de salarié tout en sécurisant l'exercice des activités intermittentes et en limitant au maximum les tâches administratives, tout en respectant les rythmes spécifiques des artistes et créateurs travaillant au projet. Nous pouvons nous demander s'il n'y a pas lieu d'envisager des adaptations profondes du système actuel de sécurité sociale en se dirigeant vers un système basé plus sur l'individu que sur le statut d'emploi, donc plus adapté aux mutations de l'emploi et aux situations d'intermittence, puisqu'il se fonde sur la sécurisation des trajectoires professionnelles individuelles<sup>52</sup>.



<sup>50</sup> Castel, R., 2007, p. 431.

<sup>51</sup> La « protection de l'intermittence » est un régime spécifique (régime dit du bûcheron) aux personnes qui travaillent exclusivement dans des contrats de courte durée comme c'est le cas des artistes intermittents. Ce régime permet de neutraliser la période de chômage.

<sup>52</sup> Pour en savoir plus, se référer à Jurowicz, J. et De Wasseige, A., « Enjeux et perspectives », dans SMartBe, *L'artiste au travail : état des lieux et perspectives*, SMartBe/Bruylant, Bruxelles, 2008, pp. 329-332.