

## **Nouveaux modes de prise en charge des carrières « déliées » : une innovation institutionnelle ?**

**François Pichault, Amélie Dervaux, Didier Vrancken et Virginie Xhaufclair**  
**(Université de Liège)**

*La notion de « carrières déliées » a souvent été associée à un pilotage de la trajectoire professionnelle par l'individu lui-même. Divers dispositifs d'intermédiation ont pourtant vu le jour pour aider à la prise en charge de ces nouvelles formes de carrière. A l'aide d'une étude de cas dans le secteur artistique belge, nous approfondissons ici la capacité d'un dispositif militant, explicitement tourné vers une transformation du marché du travail, à s'inscrire dans un processus d'innovation institutionnelle. Nous montrons que cette innovation consiste en un déplacement de l'objet même de la prise en charge, passant désormais de la relation d'emploi à la transition professionnelle, probablement annonciatrice de mutations plus profondes sur le marché du travail.*

Mots-clés : carrière, transition professionnelle, innovation institutionnelle, intermédiation, marché du travail

# Nouveaux modes de prise en charge des carrières « déliées » : une innovation institutionnelle ?

## 1. Les carrières déliées, entre hiérarchie et marché

La littérature sur les carrières s'est considérablement développée au cours des vingt dernières années mais elle apparaît comme un ensemble vaste et très fragmentée. L'ouvrage collectif *Handbook of career theory* de M. Arthur, D. Hall et B. Lawrence (1989), réunit ainsi une vingtaine de contributions issues de diverses disciplines. Cependant, en acceptant de s'affranchir quelque peu des frontières disciplinaires et des multiples perspectives théoriques en présence, il est possible de dégager un ensemble de propositions et de points de vue opposés constituant des lignes de débats qui balisent l'objet "carrière" et autour desquels s'organise la recherche.

Si la notion de carrière a longtemps été réservée à certaines professions réputées prestigieuses ou à certaines catégories de salariés (les cadres, les hauts potentiels, etc.), en étant également associée à la réussite professionnelle, la littérature scientifique s'est cependant progressivement distanciee de cette double limitation, en privilégiant la définition de « l'évolution des séquences d'expériences de travail d'une personne tout au long du temps ». Celle-ci permet d'inclure dans l'analyse des carrières l'ensemble des personnes qui poursuivent une activité, qu'elle soit salariée ou non, sans référence à une quelconque échelle de progression normative. Cette définition emprunte à Hughes (1958) la distinction conceptuelle entre carrière *objective* (succession de situations officielles par lesquelles transite l'individu) et *subjective* (évolution de l'image de soi et des significations accordées par l'individu à son parcours professionnel).

Depuis la fin du siècle dernier, un courant théorique s'est développé dans la littérature en management autour des carrières nomades (ou encore « protéennes », « post-bureaucratiques », etc.). Le point de départ de ce courant porte sur le constat d'un changement plus ou moins radical de *contrat psychologique* organisant la relation entre travailleurs et employeurs, passant d'une modalité principalement *relationnelle* à une modalité à prédominance *transactionnelle*. A l'inverse de la modalité *relationnelle* du contrat social centré sur l'existence d'une perspective d'implication mutuelle à long terme des deux parties de la relation de travail, la modalité *transactionnelle* d'un contrat social se base sur l'idée d'un échange à court terme dans une perspective de service et de rentabilité.

Une des particularités de l'époque actuelle serait la fin de la modalité relationnelle du contrat social, ou plus précisément sa minimisation face à la montée de la modalité transactionnelle. La dissolution progressive des frontières juridiques et organisationnelles, ainsi que la multiplication des statuts (salarié, indépendant, chômeur en formation, etc.), signifient en réalité la coexistence de différents contrats sociaux au sein de mêmes ensembles organisationnels. C'est ainsi qu'émergerait la figure du *travailleur nomade*. Il s'agit, pour des auteurs comme Arthur et Rousseau (1996), d'une population croissante d'individus qui navigue entre différentes situations au gré des opportunités et des conjonctures. Ces personnes sont caractérisées par un type de carrière nouveau, multiforme, qui fait fi de tout attachement et de toute frontière traditionnelle. Les carrières sont réputées *déliées* (*unbounded*) aussi bien de toute appartenance historique que de frontières sociales, organisationnelles, professionnelles, culturelles, géographiques, etc. (*boundaries*). Le terme de *boundaryless career* s'est ainsi forgé dans la littérature managériale pour désigner ces personnes et ces types de parcours *nomades*. Les carrières nomades présentent un profil décousu, une sorte de

juxtaposition d'investissements professionnels non nécessairement continus (Littleton *et al.*, 1999). Pour L. Cadin *et al.* (1999), « le point commun de tous ces parcours réside dans l'expérience d'une, voire de plusieurs, reconversions radicales, qui débouchent fréquemment sur l'autoemploi. Ici, les parcours professionnels s'effectuent en grande partie en marge des organisations ; plus aucune relation à long terme ne lie individus et organisations ou si appartenance organisationnelle il y a, elle est alors éphémère » (p. 63). Ces individus seraient dégagés du poids des hiérarchies et des parcours pré-organisés aux seules fins d'un ordre bureaucratique jugé aussi rigide qu'inefficace. Le modèle de la carrière nomade serait désormais appelé à se répandre de plus en plus... au détriment du modèle de la carrière organisationnelle classique, basé sur l'idée d'une progression continue au sein de la même enveloppe organisationnelle, dans le cadre d'une relation d'emploi bilatérale.

De nombreuses critiques ont été adressées à ce courant (Dany, 2003 ; Lucas, Liu & Buzzanell, 2006; Courpasson & Thoenig, 2010): survalorisation des catégories professionnelles les plus aisées, prédominance d'une *agency view* faisant de l'individu le pilote de sa propre carrière, ignorance des processus de mobilité contrainte liés aux aléas de la vie organisationnelle, non correspondance des prédictions optimistes avec les statistiques effectives de mobilité, etc. Les défenseurs du modèle de la carrière nomade ont d'ailleurs été amenés à nuancer leur propre thèse en distinguant désormais les mobilités physiques et psychologiques (Sullivan et Arthur, 2006) et en plaidant pour une plus grande ouverture théorique à la diversité des parcours de vie effectifs (Tams & Arthur, 2010). Divers travaux sociologiques (Bessin *et al.*, 2010 ; Bidart *et al.*, 2011) accordent aujourd'hui une importance croissante aux événements biographiques venant transformer la vie des personnes, aux ruptures, aux processus de recomposition, de redéfinition de soi et des rapports sociaux. D'où leur intérêt pour les méthodes longitudinales, l'étude des temporalités et des écarts, les bifurcations, les contingences dans les trajectoires individuelles, l'incertitude, l'instabilité et la réversibilité.

## **2. Carrières déliées et nouveaux modes de pilotage**

Il n'en reste pas moins que des parcours professionnels « déliés » existent bel et bien : on peut les rencontrer plus fréquemment dans certains métiers comme ceux de la création, de la consultance, du secteur IT, etc. A partir du moment où l'individu ne se trouve plus dans le cadre d'une carrière organisationnelle ni professionnelle au sens classique du terme, la question qui se pose est de savoir dans quelle mesure le pilotage de sa trajectoire professionnelle doit être automatiquement considéré comme étant de son ressort et de ses capacités entrepreneuriales. Une telle vision dichotomique de la carrière nous paraît réductrice : entre le pilotage « hiérarchique » de la carrière organisationnelle et le libre jeu du « marché » propre à la carrière nomade, on ne peut manquer d'observer l'émergence de formules médianes, qui cherchent à la fois à soulager l'individu à la trajectoire déliée des difficultés administratives liées à la succession de statuts différents tout en offrant aux bénéficiaires finaux des services de qualité répondant à leurs exigences de flexibilité. Ces formules triangulaires de gestion de la carrière font donc intervenir un acteur tiers, qui joue un rôle d'intermédiation entre l'individu à la trajectoire déliée et l'utilisateur final de ses services.

C'est à ce rôle d'intermédiation que s'intéresse la présente contribution. Certaines formules peuvent être mises au point dans une perspective strictement marchande, via le détachement de personnel intérimaire ou la mise à disposition de prestataires de services par exemple, contribuant souvent à renforcer le sentiment d'insécurité chez les travailleurs concernés (Underhill & Quinlan, 2011; Kuroki, 2012); d'autres peuvent faire l'objet d'un encadrement

légal spécifique à visée plus stabilisatrice, comme le groupement d'employeurs (Dalon & Pichault, 2008 ; Xhauflair & Pichault, 2012), dans un objectif de conciliation entre impératifs de flexibilité (besoins de main-d'œuvre à intensité variable) et de sécurité (maintien du travailleur dans un contrat à durée indéterminée et souhait de l'utilisateur de pouvoir bénéficier d'une continuité dans l'intervention des travailleurs). D'autres enfin s'inscrivent dans une logique plus militante, en ce qu'elles entendent contribuer activement à une transformation du marché du travail, quitte à apparaître sous une forme plus émergente ...

Ce dernier cas nous intéresse tout particulièrement. A quelles conditions de telles formules se mettent-elles en place ? Quelle est leur utilité sociale ? D'où proviennent les acteurs qui endossent ainsi le rôle d'intermédiaires ? Dans quelle mesure peuvent-elles être des vecteurs d'innovation institutionnelle en constituant les prémisses d'une nouvelle forme de régulation du marché du travail ? Nous entendons approfondir ces questions à l'aide des apports conceptuels de la théorie de l'entrepreneuriat institutionnel (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002 ; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004 ; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009) et de la sociologie de l'acteur réseau (Callon, 1986 ; Law & Hassard, 1999 ; Akrich, Callon & Latour, 2006).

### **3. Le cas SMartBe**

En Belgique comme dans beaucoup d'autres pays occidentaux, le secteur artistique présente une concentration particulière de carrières « déliées », le plus souvent conjuguées avec des statuts précaires. Une série d'épisodes houleux (dont l'exclusion d'une romancière du bénéfice des allocations de chômage) ont conduit à la création, par une trentaine d'associations, d'une Plate-Forme Nationale des Artistes en 1998, revendiquant un statut clair devant la grande insécurité juridique qui règne dans le secteur, avec des administrations régionales qui appliquent différemment les mêmes règlements et une jurisprudence à géométrie variable. A la suite de cette mobilisation, différentes formes de régulation du secteur ont vu le jour en vue d'assurer à l'artiste une certaine continuité de ses droits en termes de protection sociale. En 2002, l'Etat a ainsi créé le « Statut d'artiste » et les « Bureaux Sociaux pour Artistes ». Pareilles solutions, de nature réglementaire, restent cependant ponctuelles et leur visée essentiellement palliative : il s'agit de trouver des remèdes à la précarisation et non de faire évoluer le fonctionnement du marché du travail. C'est dans un tel contexte que des tentatives émergentes de sécurisation des parcours professionnels sont mises au point, avec un objectif plus explicite de transformation du marché du travail et, parmi elles, la fondation SMartBe, « Société Mutuelle pour Artistes ». Déjà créée en 1998, au moment de la mobilisation du secteur, cette fondation offre désormais de nombreux services de prise en charge des métiers de la création. Elle rassemble aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers de membres.

#### ***3.1 Indications méthodologiques***

Dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967), nous utilisons l'étude de cas comme un moyen d'explorer des phénomènes complexes et peu connus —tels que la mise au point et le développement d'un dispositif émergent— dans une optique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Nous optons ici pour une étude de cas enchâssée (Yin, 2003), permettant d'approfondir l'analyse d'un cas en comparant les variations intra-organisationnelles entre ses sous-unités à un instant donné et au cours du temps. Une telle approche nous semble pertinente dans la mesure où elle nous aidera à mieux comprendre

l'évolution des polémiques suscitées par le dispositif dans son ensemble et par certaines de ses composantes.

Deux vagues d'entretiens ont été effectuées. Dans un premier temps, sept acteurs de SMartBe ont été rencontrés en entretiens individuels afin de définir les contours de l'organisation ainsi que son mode de fonctionnement. Dans un second temps, neuf acteurs gravitant autour de l'organisation ont été rencontrés afin de mieux comprendre les polémiques au sein du champ ainsi que les critiques émises vis-à-vis de l'organisation. Les interviews sont de type semi-directif, permettant l'expression des différents points de vue tout en respectant le cadre de notre question de recherche. Les thèmes abordés dans la grille d'entretien étaient la création, le développement et le fonctionnement de SMartBe ainsi que le positionnement des différents acteurs vis-à-vis de la contribution potentielle du dispositif à la sécurisation des parcours professionnels des artistes et à son caractère innovant sur le marché du travail. L'ensemble des visions ainsi exprimées a permis d'arriver à un recoupement et à une triangulation des informations.

Les informations récoltées ont fait l'objet d'une analyse de contenu de type thématique. Les principaux thèmes des discours ont été relevés, regroupés et analysés en fonction des contextes et acteurs participants. Un codage a permis l'identification progressive de thèmes récurrents, correspondant aux enjeux théoriques de notre recherche. Les données récoltées lors de la première phase d'entretiens ont fait l'objet de l'écriture d'une monographie portant sur l'organisation et le fonctionnement juridique de SMartBe. Les données de la seconde phase ont été consignées au fil des rencontres au sein d'un tableau reprenant les différentes positions, les convergences et controverses entre acteurs. En procédant de cette façon, le choix des personnes ressources a pu être optimisé, un ensemble étoffé de points de vue a pu être pris en compte jusqu'à l'atteinte de l'effet de saturation (Musca, 2006).

### ***3.2 Présentation du cas***

La présentation du cas permettra de comprendre comment ce dispositif innovant est né à la fin des années 90 en Belgique, dans un contexte de débats et de mobilisations autour du « statut d'artiste ». Deux initiateurs, l'un manager de groupes musicaux et l'autre provenant du monde de la gestion, s'associent en vue d'offrir une réponse concrète à la complexité administrative à laquelle sont confrontés de nombreux métiers de la création. Ils créent à cette fin une association en veillant à s'entourer dès le départ d'acteurs clés dans le conseil d'administration, notamment d'artistes participant aux débats législatifs concernant les futurs contours du « statut d'artiste ». Ceux-ci amèneront des conseils avisés et favoriseront la diffusion du dispositif au sein du secteur artistique. L'association sera transformée ultérieurement en fondation, pour bénéficier d'un cadre législatif plus favorable. En outre, une Association Professionnelle des Métiers de la Création est instituée, destinée à épauler les activités de l'association.

La mission initiale de SMartBe en tant qu'association autonome est de protéger ses membres et défendre leurs intérêts en sécurisant le cadre juridique qui les entoure. L'essentiel de ses activités concerne cependant la relation de triangulation établie avec l'artiste, d'une part, et le donneur d'ordre, d'autre part. L'organisation agit comme intermédiaire mandaté pour assurer la gestion du contrat passé entre le donneur d'ordre et l'artiste. En fonction du profil du

membre et de son activité, la nature du contrat établi diffère. Deux situations sont possibles : soit SMartBe agit en tant que tiers-payant —l'artiste bénéficiant alors à la fois du statut d'artiste et de salarié (la majorité des cas) ; soit il procure un contrat de travail intérimaire (SMartBe est agréée en tant que Bureau Social pour Artistes dans les trois régions du pays) et devient employeur du membre. Mais la solution la plus innovante se situe sans doute du côté de la branche « Activités » : le membre est alors considéré comme un entrepreneur, qui souhaite cumuler les contrats, assumer les sources de financement diverses, prendre en compte certains frais professionnels sur le long terme, construire des projets de plus grande ampleur qu'un simple contrat tout en se garantissant une forme de stabilité. Le membre qui ouvre une activité est appelé « administrateur ». Il bénéficie du statut de salarié, des services administratifs de SMartBe mais également de l'encadrement d'un conseiller de référence. Il dispose d'un budget destiné à son projet, qu'il alimente via des bons de commandes, des factures pour concession de droits d'auteurs ou encore des apports de fonds. Une fois alimenté, ce même budget peut être utilisé pour financer les contrats d'engagement des personnes qui collaborent à l'Activité ou de l'administrateur de l'Activité lui-même, pour assumer des notes de frais, pour payer des mensualités de leasing ou payer la concession des droits d'auteurs et droits voisins. Ce système n'est pas loin du portage salarial, légalement reconnu en France mais toujours interdit en Belgique. Ses avantages concrets —mais aussi les risques liés à son développement— n'échappent guère à ses bénéficiaires, comme en témoigne l'extrait suivant :

*SMart a profité d'un vide juridique, c'est-à-dire, si je comprends bien, que SMart a transformé des factures en contrats [...]. SMart c'est un bricolage. Un bon bricolage [...]. Pour moi, c'était difficile de trouver des personnes qui voulaient bien faire les travaux que je voulais faire [...]. Pour moi, ce sont des factures que je remets à mon comptable et pour eux, ce sont contrats qui donnent une assise en termes de jours de contrats, une sécurité pour des situations très précaires. C'est clair que c'est à un tout autre niveau que le débat doit être [...]. SMart est un tour de passe-passe. Parfois on en a besoin mais parfois, ça amène des dérives terribles. Selon moi, c'est un système trop fragile. Alors, sur le long terme, je ne peux pas présager de ce qu'il va se passer mais selon moi, il faudrait poser la question... Il ne faut pas que ce soit un électron libre (artiste plasticien membre de l'antenne française de SMartBe).*

Dès le départ, le rythme de croissance de la structure est extrêmement rapide, essentiellement financé par les cotisations des membres et les prélèvements sur les activités d'intermédiation. Mais il est surtout rendu possible grâce à la gestion entièrement informatisée des déclarations d'occupation. Une plate-forme internet conviviale et simplifiée permet aux artistes d'encoder eux-mêmes l'ensemble de leurs prestations, qu'elles soient de type intérimaire ou contractuel, et de gérer leur dossier à distance. L'interface informatique unique joue un rôle central dans le dispositif : il permet en quelque sorte à l'utilisateur de « lisser » ses transitions professionnelles de façon extrêmement simple et fluide en lui offrant une continuité temporelle et le maintien d'un statut de salarié cotisant à la sécurité sociale.

Outre son rôle d'intermédiaire dans la relation artiste/donneur d'ordre, SMartBe propose également différents services de prêt de matériel, d'octroi de bourses d'accompagnement pour des projets particuliers, etc. En tout, 5 entités sont ainsi créées au fil du temps, chapeautées par la fondation : le secrétariat pour intermittents et l'agence de travail intérimaire, la branche de développement d'activités (Productions Associées), l'Association Professionnelle des Métiers de la Création pour le lobbying et la défense des membres et Matlease pour le prêt de

matériel. Le périmètre de SMartBe peut être à géométrie variable : selon les périodes et les contextes, certaines entités sont davantage mises en avant, tandis que d'autres sont mises en sourdine. L'offre de services de SMartBe est délibérément très large, ce qui doit permettre à chaque utilisateur potentiel de trouver une réponse adéquate à sa situation spécifique, quel que soit son statut à l'instant « t » : salarié, artiste, chômeur, stagiaire en formation, etc. Des relations d'affaires peuvent même se nouer entre membres, comme le montre l'extrait suivant :

*Je passe en premier par les Productions associées et ça, c'est pour mes bons de commande. Une fois que j'ai mon bon de commande, je redirige mes prestations moi-même entre 'prestation artistique' et 'prestation non-artistique'. Le bon de commande, lui, il est neutre. Que je facture à un client pour du web ou que je facture à une compagnie ma prestation, donc de l'artistique, je passe par productions associées. (...) En fait, c'est une structure dans la structure avec beaucoup d'avantages qui sont que je peux récupérer la TVA sur pas mal de choses, je peux bénéficier d'un service de leasing par Matlease, ... Oui il y a plein de choses. Par exemple, entre membres, on peut se vendre des prestations les uns les autres et on paie avec notre budget de l'activité. Donc pour nous c'est quelque chose qui ne sort pas de notre poche si tu veux. Enfin, virtuellement, on le sort de notre poche mais en réel, on ne sort que la moitié [...]. Si je travaille pour un membre SMart, il préfère. Il serait prêt à mettre un incitant pour qu'on travaille par transfert de budget (infographiste).*

La fondation dispose de son propre bureau d'études et d'une association professionnelle qui effectuent un véritable travail de R&D, basé sur la réalisation d'études et de recherches lui permettant d'offrir à ses membres une panoplie de conseils. En outre, la fondation engage un mouvement d'internationalisation avec l'ouverture d'une organisation similaire en France, ce qui lui confère une légitimité grandissante et lui permet d'entamer des actions de lobbying auprès de la Commission Européenne. Les actions médiatiques (conférences de presse, congrès, séminaires, publications) de la fondation et l'association professionnelle qui l'épaulent permettent à SMartBe de se positionner comme défenseur des métiers de la création (dont la définition déborde celle d'artiste promulguée par la loi belge). En 2010, Smart est d'ailleurs désigné par les pouvoirs publics du Sud du pays pour présider le sous-groupe de travail sur la mobilité des artistes et des professionnels de la culture. Les diverses actions entreprises par SMartBe ne laissent personne indifférent, comme en témoigne l'extrait suivant :

*J'étais dans une entreprise puis du jour au lendemain, ils m'ont dit 'termine ton contrat en congé sans solde et maintenant on prend tout par SMart'. Bon voilà quoi... Smart tue les contrats. Si je me mets à la place d'un employeur, pourquoi il se casserait le cul à faire un CDD ou un CDI [...] alors qu'il peut tout faire en passant par Smart ? [...] Smart n'est absolument pas sécurisant. Smart c'est de l'intérim [...]. Smart a des bons côtés mais ils ont tous des effets pervers [...]. Par exemple mon ancien employeur faisait tout passer en défraiement donc j'avais un brut inférieur à un net. J'avais 800 euros en brut ou quelque chose comme ça et j'avais 1400 en net. (...) Smart te conseille de le faire. J'étais taxé sur 800 euros alors que j'en gagnais 1400. Mais du coup, tes vacances sont calculées sur 800 euros et ton chômage quand tu retombes dessus [...]. Pour moi, quand tu es chez Smart, tu es un indépendant qui est au chômage les jours où il ne travaille pas [...]. Quand j'étais chez Smart je cherchais probablement moins activement du travail peut-être parce que je savais que derrière, si je ne travaillais pas, j'avais le chômage. Enfin, ça, je m'en rends compte maintenant, en discutant [...]. Pour moi, Smart c'est : 'je suis indépendant mais si mon activité ne marche pas, et que pendant un mois je n'ai pas de client et bien, j'ai*

*quand même le chômage pour payer le loyer' [...]. C'est un confort quand même !*  
(infographiste ayant quitté SMartBe pour rejoindre un groupement d'employeurs).

De nombreux questionnements et positionnements plus ou moins critiques s'expriment vis-à-vis du dispositif. Ils émanent aussi bien des milieux syndicaux (quelle est la véritable valeur ajoutée du dispositif en matière de solidarité d'emploi ? ne banalise-t-on pas ainsi le travail précaire ?), qu'artistiques (qui la fondation —et l'association professionnelle qui lui est liée— représentent-elles exactement, étant donné le flou entourant la notion de métier de la création ?) ou encore administratifs (comment les prestations déclarées en ligne par les membres sont-elles contrôlées, vu qu'elles sont tout à fait libres ?). L'office public en charge du paiement des allocations de chômage aux artistes a d'ailleurs récemment redéfini l'accès au statut d'artiste, en prenant ses distances à l'égard de la fondation. Les agences de travail intérimaire, dont l'activité est strictement encadrée par la loi, sont également très critiques vis-à-vis de la fondation, et leur fédération professionnelle annonce qu'elle n'hésiterait pas, en rétorsion, à se lancer désormais dans des activités du même type...

Il n'en demeure pas moins que les fondateurs ne cachent pas leurs ambitions : au-delà du cas particulier des artistes, c'est bien à une évolution de l'ensemble de la régulation du marché du travail qu'ils espèrent contribuer, à partir de la notion de « travail au projet », qui s'est progressivement substituée, dans le vocabulaire officiellement employé par SMartBe, à celle de « métier artistique », puis de « métier de la création ». Écoutons l'un d'entre eux :

*On s'est retrouvé dans une faille du continent salarial, on ne l'a pas cherché, c'est évidemment l'occasion de faire des bricolages mais c'est difficile dans un système aussi rigide et inadapté. Cela reste un continent et ce ne sont que des failles : il n'est pas menacé de disparition (...). Mais le paysage du continent salarial change d'aspect. Nous sommes pour une évolution du contrat social actuel, basé sur les représentants des travailleurs et des employeurs avec l'Etat dans un rôle mal défini entre les deux. Nous serions partisans (...) d'aller d'un contrat social à une sécurisation des trajectoires individuelles professionnelles via la sécurité sociale qui pourrait soutenir l'individu lors des points d'inflexion des carrières. Ne pas baser le système sur le statut...*

Leur réflexion vient d'ailleurs de trouver une expression directe dans un des grands quotidiens nationaux, avec un article au titre délibérément provocateur : « Le statut d'artiste étendu aux maraîchers ? ». Le propos de l'article consiste à interroger les possibilités d'étendre le statut d'artiste « à tous les travailleurs dont les conditions de travail présentent des similitudes avec celles des artistes : contrats de courte durée, prestations saisonnières, qualifications particulières difficilement transposables sur le marché de l'emploi, contrats de courte durée, prestations saisonnières, qualifications particulières difficilement transposables sur le marché de l'emploi... ». Cette question reste cependant très sensible. Les restrictions apportées à l'accès au statut d'artiste et les critiques adressées au dispositif ont probablement pesé dans la décision récente prise par l'assemblée générale des membres de l'association professionnelle de clarifier les missions de SMartBe et de recentrer ses activités :

*Pour devenir membre, il faut désormais exercer une activité faisant partie intégrante de ce que l'on nomme 'les métiers de la création'. Cette définition comprend : les métiers artistiques et de la création; les métiers technico-artistiques; les métiers connexes à l'artistique (production, diffusion, etc.); tous les métiers qui font historiquement partie de*



*SMartBe et qui partagent des similitudes importantes avec les professionnels de la création : le journalisme, la communication, la traduction, l'animation socio-culturelle, les métiers du web, de la formation et de l'événementiel* ([http://infofr.smartbe.be/rubrique.php3?id\\_rubrique=378](http://infofr.smartbe.be/rubrique.php3?id_rubrique=378))

*Les métiers ne faisant pas partie de ces catégories ne seront plus desservis. Conscients du manque d'alternatives existantes en Belgique pour ces métiers, nous travaillons actuellement à la création d'une structure tierce, externe à SMartBe, capable de couvrir ces besoins (...). Conscients que certains métiers se trouveront à la frontière de cette nouvelle définition, les conseillers seront chargés de trancher les situations qui prêtent à débat et de les compiler afin de construire un discours clair, cohérent et néanmoins évolutif. »* (<http://www.smartbe.be/fr/link/983/44c191>).

Comme on peut le constater, le projet militant, qui consiste à faire évoluer les modes de régulation du marché du travail, reste toujours bel et bien présent : il passera désormais par une « structure tierce ».

### **3.3 Analyse du cas et discussion**

Le travail institutionnel qui accompagne la création et le développement de SMartBe semble assez proche de celui décrit par Greenwood *et al.* (2002) : après les premiers chocs initiaux (exclusion médiatisée d'une romancière à succès du bénéfice des allocations de chômage au motif qu'elle travaille, suivie de plusieurs jugements contradictoires ; débats autour de la nouvelle réglementation du statut des artistes, etc.), une vague d'effervescence et de mobilisation se développe, aboutissant à l'émergence de nouveaux acteurs. SMartBe en fait déjà partie. Ce contexte de débat autour du statut d'artiste est propice au changement institutionnel et ouvre la voie aux initiatives innovantes (*désinstitutionnalisation*). Très rapidement, les deux fondateurs de SMartBe vont prendre un rôle de leadership en développant leurs diverses activités (*préinstitutionnalisation*) et en les accompagnant d'une intense activité de communication —qualifiée par Greenwood *et al.* (2002) de *théorisation*— basée notamment sur la définition et la diffusion de nouvelles notions telles que « métier de la création », puis, plus récemment, « travail au projet ». La légitimité croissante de la fondation se traduit par une reconnaissance de fait de la part des pouvoirs publics régionaux. L'actuel essaimage au niveau international suggère que la phase de diffusion est déjà enclenchée. Les deux fondateurs présentent bel et bien un certain nombre de traits de l'entrepreneur institutionnel (Maguire *et al.*, 2004) : acteurs-sujets disposant d'un capital de légitimité suffisant dans le champ, parvenant à faire le lien entre divers protagonistes et à accéder à des ressources dispersées, à élaborer, par le biais d'une intense activité de communication, des argumentations qui reflètent les intérêts de différentes parties prenantes (les artistes et les donneurs d'ordres), à développer des alliances via diverses stratégies de mobilisation (l'Association Professionnelle) et de lobbying (notamment vis-à-vis des pouvoirs publics et de la Commission Européenne), à développer de nouvelles pratiques (la branche « Activités », qui s'apparente au portage salarial légalement interdit en Belgique) en les rattachant à des routines déjà bien établies (le statut d'artiste et celui de travailleur intérimaire), à aligner les nouvelles pratiques avec les valeurs des parties prenantes (par l'organisation fréquente de forums et de séminaires), etc. Les multiples débats et critiques entourant les activités de la fondation —en provenance notamment de l'organisme public en charge du paiement des allocations de chômage, de certains syndicats et des sociétés de travail intérimaire— montrent

à suffisance que des transformations institutionnelle du champ sont en cours, avec les inévitables conflits et remises en cause des rapports de pouvoir entre positions dominantes et dominées (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009).

Si les conditions semblent donc réunies pour faire du dispositif SMartBe un vecteur d'innovation institutionnelle, il nous faut en préciser la nature. Notre hypothèse est qu'un tel dispositif, en se présentant comme « point de passage obligé » (Akrich, Callon & Latour, 2006) dans la prise en charge de la carrière déliée des artistes par l'intermédiaire d'un artefact homogénéisateur (l'interface informatique unique), parvient à déplacer l'objet même de la prise en charge : *il ne s'agit plus, en effet, de sécuriser la relation d'emploi* —désormais réduite à une succession de séquences discontinues au fil des contrats obtenus par l'artiste— *mais plutôt les transitions professionnelles*, en veillant à « lisser » les revenus et les droits sociaux des travailleurs concernés dans la durée, comme le rappelle cet artiste. Rappelons-nous cet infographiste déclarant : « Pour moi, Smart c'est : 'je suis indépendant mais si mon activité ne marche pas, et que pendant un mois je n'ai pas de client et bien, j'ai quand même le chômage pour payer le loyer' ». C'est là tout l'intérêt du dispositif, tant pour les bénéficiaires que pour les donneurs d'ordres soulagés de ne pas devoir se confronter à la complexité et à la variabilité des réglementations sociales et fiscales. Un tel déplacement n'est pas anodin : en « commodifiant » non plus l'œuvre d'art (Adorno, 1991) mais le statut d'artiste en tant que tel, il annonce probablement des mutations plus profondes du marché du travail, sous la houlette d'un Etat social actif (Van Berkel, de Graaf & Sirovátka, 2011), soucieux de soutenir les initiatives individuelles dans la gestion de leur employabilité...

Une telle régulation s'inscrirait directement dans le sillage de l'activation des Etats sociaux contemporains au sein desquels le terme « activer » recouvre au moins trois significations. La première renvoie à l'activation des dépenses publiques par le biais de financements de formations, de programmes d'accompagnement et de guidance, de mesures destinées à des publics cibles, de contractualisation des allocations, etc. La deuxième relève de l'activation des dispositifs mêmes. Elle repose sur l'activation des réseaux et des professionnels. La troisième porte sur l'activation des bénéficiaires. Il leur revient dorénavant de s'impliquer dans des démarches d'insertion et d'intégration. Dans le cas de SMartBe, elle est probablement d'un autre ordre encore, dans la mesure où elle favorise un « lissage temporel » par la réintroduction d'une certaine régularité au sein de parcours de vie aléatoires et par le maintien d'un statut de salarié, pour peu que le bénéficiaire alimente et dispose d'un budget pour financer les contrats. En y associant la notion plus critique de commodification, nous n'hésitons pas à poser la question d'une indifférenciation progressive des statuts, sous le label générique de « travail au projet » —sous lequel peuvent se retrouver toutes sortes de situations de travail précaires— au profit d'une prise en charge de la continuité des parcours de vie par divers intermédiaires, aussi bien privés que publics, qui ne doivent plus désormais assumer de responsabilité en tant qu'employeurs, c'est-à-dire de gestionnaires de la relation d'emploi. Une telle dissociation de la responsabilité juridique et de la responsabilité managériale de la carrière est sans nul doute une des grandes caractéristiques des relations triangulaires de travail qui se généralisent dans l'économie contemporaine (Wears & Fisher, 2012). Elle interroge évidemment les critères susceptibles de guider l'action de ces intermédiaires, pour éviter que leur intervention conduise à une banalisation, voire à une légitimation accrue des situations de travail précaire. C'est dans cette perspective que nous avons suggéré l'exercice d'une fonction de tercésation, qui vise à mettre l'ensemble des acteurs concernés par un dispositif émergent en position d'effectuer un processus de déplacement identitaire et de se penser en tant qu'acteurs, au-delà des routines

organisationnelles et des stratégies défensives habituelles, en contribuant ainsi à l'émergence de nouveaux compromis équilibrés et durables (Xhaufclair & Pichault, 2012).

#### **4. Conclusions**

Tout en visant le maintien d'un statut de salarié à des artistes, SMartBe mise très clairement sur la réintroduction d'une régularité temporelle au cœur de ce qui apparaît désormais moins comme une « carrière professionnelle » inscrite dans un ordre organisationnel que comme un parcours aléatoire et discontinu. Toutefois, à travers ce processus, on tente désormais de faire « comme si » (Vrancken, Macquet, 2006 ; Vrancken, 2010) l'artiste était un travailleur contractuel, comme s'il avait exercé dans le cadre d'une activité salariée pour un temps « t » bien défini, alors que l'exercice de son activité, centré sur la créativité, est, par définition, discontinu et pose un défi permanent aux modalités de régulation et de protection sociales afférentes à l'Etat social. Il semble bien que l'ingéniosité du dispositif repose moins sur l'invention en soi d'une nouvelle modalité de régulation macrosociale que sur sa capacité à réinterpeller, à ressaisir les modes de régulation traditionnels ancrés sur le contrat de travail. Où se situe dès lors le déplacement proposé ? On ne tenterait plus de sécuriser un travailleur en lui assurant un emploi mais davantage un parcours d'activité en lui offrant une continuité temporelle des droits, là où l'aléa de l'expérience et la discontinuité apparaissent largement de mise. Mais, au-delà de la triple dynamique incitative (activer les dépenses publiques, activer les dispositifs, activer les personnes) opérée au sein même des différents programmes des Etats sociaux européens, on peut se demander, à la lecture du cas développé, si nous n'observons pas un déplacement fondamental autour de l'activation non plus des personnes mais de leurs parcours. Celle-ci se jouerait davantage autour d'une prise en compte de la ligne du temps et des événements biographiques par la volonté de réintroduction d'une régularité temporelle dans des parcours aléatoires d'activités professionnelles. Ce faisant, par cette opération « fictionnelle » de « lissage » temporel consistant à faire « comme si » l'artiste était un vrai travailleur contractuel, la régulation porterait désormais moins sur le contrat du travail et l'assurance d'un revenu lié au travail que sur la sécurisation d'un parcours et des transitions professionnelles débouchant sur l'accès aux droits à la sécurité sociale.

Nous nous sommes cependant interrogés afin de savoir si cette prise en charge de la continuité des parcours de vie ne s'accompagnait pas d'une indifférenciation progressive des statuts, en particulier dans le chef des employeurs qui ne seraient plus tenus d'assurer leurs responsabilités d'employeurs, gestionnaires de la relation d'emploi. Du côté des travailleurs, ce phénomène pourrait se traduire par une reconnaissance tacite de la précarisation des parcours et des situations de travail dont la responsabilité leur incomberait désormais. En cas d'échec survenant dans l'exécution d'un contrat individualisé, ces mêmes travailleurs, sujets/bénéficiaires du dispositif, pourraient se voir incriminés de manques individuels. En effet, tout l'art des dispositifs fictionnels destinés à faire « comme si » réside bien dans la capacité de transformer l'ayant droit en citoyen actif et responsable de sa situation, de ses transitions, détenteur de droits mais aussi d'obligations. Le « comme si » est un puissant opérateur cognitif de l'action au cœur d'un Etat social se voulant de plus en plus actif.

Notre recherche reste encore, à ce stade, exploratoire. Il conviendrait de l'approfondir en la confrontant à l'analyse de divers autres dispositifs qui se proposent de prendre en charge les carrières déliées —qu'il s'agisse des groupements d'employeurs, des coopératives d'activités

et d'emploi, du co-sourcing ou des dispositifs de mise à disposition de salariés à des fins non lucratives, du portage salarial, etc. Ces différents dispositifs participent-ils également d'un « lissage » temporel des trajectoires professionnelles en renforçant à leur tour l'indifférenciation progressive des statuts ? Si tel était le cas, l'hypothèse de la commodification du marché du travail se trouverait sans nul doute confortée...

## Références

- Adorno, T.W. (1991) *The Culture Industry*, London, Routledge
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (éd.) (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*, Paris, Mines Paris, les Presses, « Sciences sociales ».
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (sous la direction de) (1996), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (sous la direction de) (1989), *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press.
- Bessin, M., Bidart, C. & Grossetti, M. (sous la direction de) (2010), *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La découverte, coll. Recherches.
- Bidart, C., Degenne, A. & Grossetti, M. (2011), *La vie en réseau. Dynamique des relations sociales*, Paris, PUF, coll. Le lien social.
- Cadin, L., Bender, A-F. et de Saint-Giniez, V. (1999), « Au-delà des murs de l'entreprise. Les carrières 'nomades', facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, 126, novembre - décembre, pp. 58-67.
- Callon, M. (1986), « Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay », in J. Law (Dir.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?*, Boston, Routledge, pp. 196–233.
- Courpasson, D. & Thoenig, J-C. (2010), *When Managers Rebel*, Basingstoke, Palgrave-MacMillan.
- Dalon, G. & Pichault, F. (2008), « Networking: Employers' Groups », in B.Gazier & F.Bruggeman (eds), *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalization*, Edward Elgar, Cheltenham, pp.285-307.
- Dany, F. (2003), « 'Free Actors' and Organizations: Critical Remarks about the New Career Literature, based on French Insights », *International Journal of Human Resource Management*, August, 14(5), pp.821-838.
- Eisenhardt, K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Falcoz, C. (2001), « L'épreuve des faits : la carrière « classique » existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, pp.4-13
- Glaser, B. G., & Strauss, AL. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL, Aldine.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C.R. (2002), « Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields », *Academy of Management Journal*, 45(1), pp.58-80.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their Work*. Glencoe, Free Press.
- Kuroki M. (2012), « The Deregulation of Temporary Employment and Workers' Perceptions of Job Insecurity », *Industrial & Labor Relations Review*, July, 65(3), pp.560-577.
- Law, J. & Hassard, J. (eds.) (1999), *Actor Network Theory and After*, Oxford, Blackwell Publishers/The Sociological Review.

- Lawrence, T., Suddaby, R. & Leca, B. (2009), *Institutional Work, Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Cambridge, Cambridge University Press
- Leca, B., Gond, J.-P., Dejean, F. & Huault, I. (2006), « Institutional Entrepreneurs as Competing Translators: a Comparative Study in an Emerging Activity », *Proceedings of the 15<sup>th</sup> AIMS Conference, Annecy/Geneva*, 13-16 June.
- Littleton, S.M., Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1999), « The Future of Boundaryless Careers », in A. Collin et R.A. Young, *The future of Career*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lucas, K., Liu, M., & Buzzanell, P. M. (2006), « No Limits Careers: A Critical Examination of Career Discourse in the U.S. and China », In M. P. Orbe, B. J. Allen, & L. A. Flores (Eds.) *International and Intercultural Communication Annual*, 28: 217-242. Newsbury Park, CA: Sage.
- Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T.B. (2004), « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, 47(5), pp.657-679.
- Musca, G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9(3), pp.145-168.
- Sullivan, S.E & Arthur, M.B. (2006), « The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility », *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp.19–29
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010) , « New Directions for Boundaryless Careers: Agency and interdependence in a Changing World », *Journal Of Organizational Behavior*, 31(5), pp. 629-646.
- Underhill, E. & Quinlan, M. (2011), « How Precarious Employment Affects Health and Safety at Work: The Case of Temporary Agency Workers », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Summer, 66(3), pp.397-421.
- Van Berkel, R., de Graaf, W. & Sirovátka, T. (eds) (2011), *The Governance of Active Welfare States in Europe*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, Series « Work and Welfare in Europe ».
- Vrancken, D. (2010), *Le Nouvel Ordre Protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique*, Lyon, Parangon.
- Vrancken, D., Macquet Cl., (2006), *Le travail sur Soi. Vers une psychologisation de la société ?*, Paris, Belin.
- Wears, K. & Fisher, S. (2012), Who is an Employer in the Triangular Employment Relationship? Sorting Through the Definitional Confusion. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 24(3), pp.159-176.
- Xhaufclair, V. & Pichault, F. (2012), « Can Flexicurity Make Ethical Sense? The 'Terceisation Function' as a Moral Lever for Inter-organisational Employment Schemes », *International Journal of Work Innovation*, 1(1), pp.65–78.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA, Sage.