

LIVRE BLANC

CHARLOTTE NOURRISSON

**COMMENT
RENDRE
SOUTENABLE
LE MÉTIER
DE MANAGER
D'ARTISTE ?**

SOMMAIRE

00. INTRODUCTION

Présentation des personnes citées

01. UN MÉTIER CENTRAL DANS UN SYSTÈME À RISQUE

Analyse du contexte structurel du métier de manager d'artistes

02. UNE CHARGE MENTALE ET EMOTIONNELLE INVISIBLE

Analyse de la conséquence du contexte sur santé mentale des managers d'artistes

03. DE LA PRISE DE CONSCIENCE À L'ACTION

Premières pistes d'actions pour protéger la santé mentale des managers d'artistes

04. RENDRE LE MÉTIER SOUTENABLE : PISTES D' ACTIONS CONCRÈTES

Pistes d'actions concrètes au niveau individuel, collectif et structurel.

05. BIBLIOGRAPHIE

PRESENTATION DES PERSONNES CITÉES DANS CE LIVRE BLANC

ENTRETIENS

01



HÉLÈNE MAIGNÉ

Booking Agent à Radical
Production et manageuse
d'artistes

02



ANAÏS RAMBAUD

Manageuse d'artistes, co-
présidente de la FRACAMA
et fondatrice de Yanai Lab

03



CELINE GARCIA

Coordinatrice de l'UMAN,
agente artistique et éditrice
musicale

04



ANNE BURLOT-THOMAS

Accompagnatrice de
porteurs de projets
nouveaux ou qui souhaitent
conduire du changement au
sein de leur organisation

05



MURIEL BOUSSEAU

Directrice de LMP musique
et manageuse d'artistes

06



VIRGINIE DENEVE

Présidente de l'AMA et
manageuse d'artistes

TRAVAUX ACADÉMIQUES MOBILISÉS



HENRY MINTZBERG

Né en 1939. Economiste et professeur en sciences de gestion, auteur d'ouvrages sur l'efficacité managériale, la structure et la justice sociale des organisations.



HOWARD BECKER

1928-2023. Sociologue et héritier de la tradition de l'École de Chicago. Il s'inscrit ainsi dans le courant de l'interactionnisme symbolique.



PIERRE-MICHEL MENER

Né en 1953. Sociologue. Ses recherches portent sur le travail créateur, dans un ensemble de domaines tels que l'art, la science, l'entreprise et le sport.



CANDACE JONES

Présidente de l'entreprise créative mondiale. Ses recherches portent sur les industries créatives : des réseaux et de la logique institutionnelle.



RICHARD CAVES

1931-2019. Economiste et professeur d'économie. Il est connu pour ses travaux sur les multinationales, l'organisation industrielle et les industries créatives.



ARLIE RUSSELL HOCHSCHILD

Née en 1940. Sociologue. Elle définit le concept de travail émotionnel. Elle ouvre la voie de la sociologie des émotions.



ALICIA GRANDEY

Née en 1972. Professeure de psychologie. Elle a étudié les défis du travail émotionnel, des mauvais traitements au travail et de la diversité.



SUE CAMPBELL CLARK

Professeure. Elle travaille sur présente la théorie de la frontière travail/famille. Les gens traversent quotidiennement la frontière entre les domaines du travail et de la famille.



GUY STANDING

Né en 1948. Economiste. Il a travaillé à sur les problématiques d'insécurité et de flexibilité du travail et est connu pour avoir créé des indices d'insécurité au travail.

01. UN MÉTIER CENTRAL DANS UN SYSTÈME À RISQUE

Un angle mort du débat sur la santé mentale dans la musique

Aujourd'hui, la santé mentale des artistes est devenue un sujet visible. Elle est médiatisée, discutée, portée par des prises de parole publiques. Des artistes comme Stromae ou Billie Eilish évoquent ouvertement leur fatigue, leur anxiété ou la pression liée à leur notoriété.

Dans certains pays, des solutions existent déjà. Au Royaume-Uni, [Help Musicians](#) (organisme britannique de bienfaisance pour les musiciens professionnels de tous genres pour le travail et la retraite) a lancé [Music Minds Matter](#), un dispositif proposant une aide 24h/24, des séances de thérapie et un accompagnement pour les professionnels de la musique. Le [Music Managers Forum](#), la plus grande communauté professionnelle des gestionnaires de la musique au monde, commence également à intégrer les enjeux de santé mentale dans ses ressources. Aux États-Unis, [Backline](#) regroupe des outils pour les artistes et leurs équipes, tandis que certains festivals proposent désormais des espaces dédiés au bien-être.

En France, le sujet progresse mais reste encore peu documenté. Des initiatives comme [Cura](#) accompagnent les artistes et professionnels de la culture sur les questions de santé mentale. [Audiens](#), qui est un groupe de protection social, développe des actions de prévention des risques psychosociaux et d'accompagnement social. Le [Centre national de la musique](#) a lancé en 2024 un Plan d'action santé, sécurité et conditions de travail (PAPRI Pact), signe que la question commence à être institutionnalisée.

Cependant, ces initiatives restent limitées. Dans les rapports du CN, la santé est encore trop peu abordée, et lorsqu'elle l'est, c'est presque exclusivement du point de vue des artistes. Or, derrière un artiste, il y a une équipe. Et au cœur de cette équipe, il y a le manager.

Selon Music Minds Matter, une personne sur trois dans l'industrie musicale rencontre des problèmes de santé mentale. Cette réalité concerne l'ensemble de la filière, mais dans les faits, les managers restent largement absents du débat. Peu d'études leur sont consacrées, et les dispositifs existants leur sont rarement destinés.

Le manager est pourtant un acteur central. Il coordonne, relie, structure. Mais sa santé mentale reste largement ignorée. Ce constat constitue un point de départ essentiel : il est impossible de penser la carrière d'un artiste sans prendre en compte celles et ceux qui l'accompagnent.

« Il y a un paradoxe aujourd'hui : la santé mentale des managers est un sujet prioritaire et pourtant encore largement tabou. »

Céline Garcia, coordinatrice de l'UMAN

Un métier hybride, non standardisé et difficile à encadrer

Le métier de manager d'artiste ne repose sur aucun cadre clairement défini. Juridiquement, il est généralement rémunéré sous la forme d'un pourcentage des revenus de l'artiste, le plus souvent entre 10 % et 15 %, ce qui peut le rapprocher d'un prestataire. Pourtant, cette lecture reste insuffisante au regard de la réalité de ses missions. Le Music Managers Forum montre que chaque relation fait l'objet

de négociations spécifiques, notamment concernant la base de calcul de la rémunération. Cette variabilité contractuelle reflète l'absence de normes communes et renforce le caractère singulier de chaque collaboration. Cette absence de cadre dépasse la seule dimension contractuelle. Comme le souligne le centre national de la musique, le manager est juridiquement défini comme un mandataire représentant les intérêts de l'artiste. Mais en pratique, cette définition ne suffit pas à rendre compte de l'étendue réelle de ses responsabilités.

Ce manque de structuration se traduit par une reconnaissance institutionnelle limitée. Les travaux de l'European Music Council soulignent l'absence d'harmonisation des statuts. Deux organisations professionnelles structurent aujourd'hui la réflexion et la défense du métier de manager d'artistes en France : l'UMAN et l'AMA.

L'UMAN est une organisation récente, créée en 2024, qui répond à un besoin de fédération de la profession. Elle rassemble, aujourd'hui, 230 managers d'artistes afin de mieux représenter leurs intérêts, de faire reconnaître leur rôle central dans l'écosystème musical et de porter une voix commune face aux enjeux économiques, juridiques et sociaux du secteur. Lors d'un entretien, Céline Garcia a indiqué que l'UMAN avait été créée pour répondre à la nécessité de structurer une profession aux pratiques encore largement hétérogènes partageant pourtant des problématiques communes, avec un besoin accru de visibilité auprès des institutions afin de porter la voix d'une profession à la fois clé et paradoxalement encore méconnue. De son côté, l'AMA existe depuis une dizaine d'années. Elle s'inscrit dans une démarche plus ancienne de mise en réseau et de professionnalisation du métier. L'AMA joue un rôle de soutien, d'échange de bonnes pratiques et d'accompagnement des managers dans un environnement souvent complexe et peu encadré. Malgré ces structures, le métier se construit encore en dehors de cadres stabilisés, constituant une première source de fragilité structurelle.

« C'est au moment du contrat d'établissement de management qu'on décide le périmètre que la personne va couvrir. »

Anne Burlot-Thomas, accompagnatrice de porteurs de projets

« C'est le seul métier de l'industrie musicale absent des subventions »

Céline Garcia, coordinatrice de l'UMAN

Comme nous l'évoquions précédemment, le manager occupe une position centrale dans la carrière de l'artiste. Il coordonne les différents acteurs : labels, éditeurs, agents, partenaires. Et, il participe à la définition de la stratégie globale. Pourtant, il ne dispose d'aucune autorité hiérarchique formelle. Son pouvoir repose essentiellement sur sa capacité d'influence et sur la confiance que lui accorde l'artiste. Ce qui ne suffit pas pour légitimer sa position et son métier. Cette situation peut être éclairée par les travaux de Henry Mintzberg*. Il montre que le pouvoir dans les organisations repose aussi sur des mécanismes informels liés à l'expertise et aux relations. Cette centralité sans pouvoir formel fait du manager un acteur clé, mais structurellement dépendant des autres.

« Le rôle du manager, c'est de fluidifier toutes les discussions [...] pour qu'on ait une stratégie commune. »

Muriel Bousseau, manageuse d'artistes

« Je passe beaucoup de temps à faire en sorte que les artistes [...] s'entendent bien avec leurs partenaires. »

Hélène Maigné, manageuse d'artistes

Une position d'intermédiaire structurellement sous tension

Le manager se situe à l'intersection de plusieurs logiques : entre l'artiste et l'industrie, entre exigences artistiques et impératifs économiques. Dans l'ouvrage "Howard Becker et les mondes de l'art"**, la production artistique repose sur des réseaux de coopération interdépendants. Dans ce cadre, le manager agit comme un médiateur permanent.

Il joue notamment un rôle de filtre, en traduisant les retours professionnels pour les rendre supportables à l'artiste. Cette fonction implique une dimension émotionnelle importante, qui sera approfondie dans la partie suivante.

Par ailleurs, cette position est marquée par une forte instabilité. Pierre-Michel Menger, sociologue et chercheur sur le travail créateur*** a écrit que les activités créatives sont structurées par l'incertitude. On peut également voir une tension entre autonomie et performance. Le manager doit ainsi arbitrer en permanence entre des logiques contradictoires, dans un environnement où les équilibres sont fragiles.

Il cumule des fonctions qui relèvent, dans d'autres contextes, de métiers distincts : stratégie, négociation, communication, coordination ou accompagnement. Les chercheurs Candace Jones et Richard Caves, dans leur ouvrage**** ont démontré que les

industries créatives reposent sur une forte fluidité des rôles et une fragmentation des tâches. Le manager se situe précisément au point d'articulation de ces fonctions. Il relie, organise et coordonne un ensemble d'acteurs et d'activités.

« un accompagnement assez polyvalent, assez transversal »

Anaïs Rambaud, manageuse d'artistes

*MINTZBERG, H., & TREMBLAY, N. (2004). Le management: voyage au centre des organisations. Editions d'Organisation.

**BECKER, Howard. Les mondes de l'art. Paris : Flammarion, 1988.

*** MENGER, P. (2002). Portrait de l'artiste en travailleur: métamorphoses du capitalisme. In HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe).

**** JONES, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (2015). The Oxford Handbook of Creative Industries.

Autrement, le métier de manager s'inscrit dans un environnement profondément transformé. Le passage du modèle du disque à celui du streaming a fragmenté les revenus et a accéléré les carrières. Aujourd'hui, environ 100 000 nouveaux titres sont mis en ligne chaque jour sur Spotify, illustrant l'intensité concurrentielle du marché. Les revenus sont multiples (streaming, live, partenariats) mais aussi plus incertains. Le manager doit naviguer dans un écosystème complexe, marqué par une pression accrue à la performance.

« On prend autant de risques que l'artiste. »
Anaïs Rambaud, manageuse d'artistes

Mais aussi, le manager est le plus souvent indépendant et rémunéré à la commission. Il ne bénéficie ni d'un statut clair, ni de dispositifs de protection adaptés. Cette configuration crée un environnement marqué par une forte incertitude et un accès limité aux ressources de soutien. Par ailleurs, le métier repose sur peu de cadres collectifs formalisés. Les espaces d'échange entre pairs sont rares, ce qui renforce l'isolement professionnel. Ainsi, le manager se retrouve souvent seul face aux décisions, aux tensions et aux risques économiques.

L'ensemble de ces éléments dessine un cadre professionnel exigeant, instable et peu encadré. Mais ce constat structurel ne suffit pas à comprendre la réalité du métier. Car au-delà de son organisation, c'est dans l'expérience quotidienne des managers que ces tensions prennent leur pleine mesure. Charge émotionnelle, gestion des crises, porosité des relations : ces dimensions, souvent invisibles, constituent le cœur de leur vécu. C'est précisément ce que nous allons explorer.

02. UNE CHARGE MENTALE ET EMOTIONNELLE INVISIBLE

Une charge émotionnelle structurelle

Dans le cadre décrit précédemment, le manager ne se contente pas de coordonner des acteurs : il régule en permanence des émotions. Il reçoit les retours négatifs, les analyse et les reformule. Il protège l'artiste tout en maintenant une forme de lucidité. Il agit comme un véritable tampon émotionnel.

« On va avoir un manager qui va faire un filtre [...] pour qui ça peut être d'une violence pas croyable. »

Anne Burlot-Thomas, accompagnatrice de porteurs de projets

Les travaux d'Arlie Russell Hochschild* (sociologue) permettent d'éclairer cette réalité à travers la notion de dissonance émotionnelle, qui désigne l'écart entre les émotions réellement ressenties et celles que l'on doit afficher dans un cadre professionnel. Autrement dit, il s'agit de situations où l'individu doit adapter son expression émotionnelle aux attentes de son rôle, même si cela entre en contradiction avec son état intérieur.

Alicia Grandey** (professeure de psychologie) distingue quant à elle deux formes de régulation émotionnelle. Le "surface acting" consiste à modifier uniquement l'expression visible des émotions : l'individu "fait semblant" d'être calme, confiant ou positif, sans que cela ne corresponde à ce qu'il ressent réellement. À l'inverse, le "deep acting" implique un travail plus profond visant à transformer ses émotions pour les aligner avec celles attendues.

D'après les entretiens effectués pour cet ouvrage, dans le cas du manager, cette régulation passe majoritairement par le "surface acting". Il doit par exemple rassurer un artiste inquiet, tempérer une réaction face à une critique ou maintenir une posture professionnelle face à un partenaire, même lorsqu'il ressent lui-même du stress, du doute ou de la frustration. Cette tension répétée entre émotions vécues et émotions affichées constitue une source importante de fatigue mentale et contribue, à long terme, à l'usure psychologique. Cette tension est d'autant plus forte qu'elle est difficile à objectiver, certains managers ont intégré le fait que la charge mentale fait partie du travail.

Mais encore, comme évoqué dans la première partie, le manager évolue dans un environnement économique instable. Virginie De Neve, présidente de l'AMA a déclaré " il y a une bascule du modèle économique, c'est-à-dire qu'avant c'était "on vous soutient pour que vous fassiez vos preuves", maintenant c'est "faites vos preuves, on vous aidera après". Donc c'est un modèle qui change complètement, et cette bascule est très violente pour tous les métiers." Cette instabilité se traduit concrètement par une difficulté à se projeter, une pression constante et une dépendance à des facteurs externes.

*HOCHSCHILD, Arlie Russell. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley : University of California Press, 1983.

**GRANDEY, Alicia A. *Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, vol. 5, n° 1, p. 95-110.

Guy Standing, à travers le concept de précarité*, décrit une nouvelle classe sociale caractérisée par l'insécurité chronique de l'emploi, l'instabilité des revenus et l'absence de garanties professionnelles durables. Dans ce cadre, l'individu ne peut pas anticiper de manière fiable son avenir économique, ce qui génère une forme d'insécurité permanente. Appliqué au métier de manager, ce concept permet de comprendre que l'instabilité n'est pas seulement conjoncturelle, mais structurelle : les revenus dépendent des succès des artistes, des cycles de projets et de dynamiques souvent imprévisibles du secteur musical.

Il souligne également que cette incertitude prolongée a des effets psychologiques profonds, notamment une anxiété diffuse, une difficulté à se sentir en sécurité et une érosion progressive du sentiment de contrôle sur sa trajectoire professionnelle. Le travail ne fournit plus de stabilité identitaire ou matérielle, mais devient au contraire une source continue d'adaptation et d'incertitude. Dans ce contexte, le manager doit constamment arbitrer entre prise de risque, gestion de plusieurs projets simultanés et anticipation de revenus irréguliers, ce qui renforce la charge mentale déjà associée à la fonction.

Une frontière floue entre vie professionnelle et personnelle

Avec le temps, la relation peut dépasser le cadre professionnel. La "Work/Family Border Theory" développée par Sue Campbell Clark** explique que les individus naviguent en permanence entre différents domaines de vie, notamment le travail et la sphère personnelle, séparés par des frontières plus ou moins perméables pour les artistes. Lorsque ces frontières deviennent très poreuses, comme c'est le cas dans certaines relations de management artistique, la distinction entre rôles professionnels et relations personnelles s'estompe. Cette porosité complique alors la protection psychologique, car les sollicitations professionnelles s'immiscent dans la sphère privée, sans réel temps de récupération ni de déconnexion. Le manager devient à la fois professionnel, ami, confident. Cette superposition de rôles, implique des passages constants d'un cadre relationnel à un autre, sans rupture claire. Chaque transition mobilise des ajustements émotionnels et cognitifs importants, ce qui augmente la charge mentale. À long terme, cette accumulation de rôles et l'absence de frontières stables génèrent des tensions internes, une difficulté à se positionner, ainsi qu'une fatigue accrue liée à la gestion simultanée de responsabilités parfois contradictoires.

Dans la continuité de cette fonction, le manager est régulièrement confronté à des situations de crise. L'absence de cadre formel élargit son périmètre d'action. Il peut être confronté à des situations d'anxiété, de dépression ou d'addictions chez les artistes. Dans ce cas précis, Anaïs Rembaud a hébergé l'artiste qu'elle manage, elle le soutient face à une crise d'anxiété, et reste disponible à toute heure.

« J'étais beaucoup plus sur mon téléphone... à voir s'il m'appelait. »

Anaïs Rembaud, manageuse d'artistes

*STANDING, Guy. The Precariat: The New Dangerous Class. Londres : Bloomsbury Academic, 2011.

**CLARK, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. Human Relations, 53(6), 747-770.

Le manager devient alors un point de repère, parfois sans formation ni distance suffisante. Cette charge répétée augmente le risque d'épuisement. Cela peut apporter de la détresse, surtout lorsqu'elle s'inscrit dans une relation de proximité professionnelle et affective. Cela peut conduire à une forme de fatigue compassionnelle, où l'individu absorbe progressivement la charge émotionnelle de l'autre. À terme, cette hyper-disponibilité et cette responsabilité implicite peuvent brouiller les frontières entre vie professionnelle et personnelle, renforçant le sentiment d'être constamment en alerte et limitant les temps de récupération nécessaires.

Isolement et surcharge cumulative

L'isolement structurel du métier se traduit par une solitude dans la prise de décision et la gestion des tensions. Le manager se retrouve fréquemment à arbitrer seul, sans cadre hiérarchique direct ni véritable espace de supervision, renforçant le sentiment de devoir porter l'ensemble des responsabilités liées aux projets. Cette absence de relais accentue la pression ressentie dans les périodes de crise ou d'incertitude, où les décisions doivent souvent être prises rapidement et avec peu de recul possible.

Pour compenser l'instabilité, les managers multiplient les projets, ce qui augmente la charge de travail. Cette stratégie de diversification, bien que nécessaire pour sécuriser les revenus et limiter les risques liés à un seul artiste ou un seul projet, conduit à une dispersion importante de l'attention et des ressources.

Cette accumulation limite les temps de récupération et favorise un stress chronique. L'enchaînement continu des sollicitations et la difficulté à déconnecter entraînent une forme de surcharge mentale durable, où les périodes de repos deviennent insuffisantes pour compenser l'intensité du travail. À terme, cette dynamique peut installer un état de vigilance permanent, dans lequel le manager reste constamment mobilisé, même en dehors des temps professionnels formels.

Au fil de cette analyse, une réalité s'impose : la santé mentale des managers conditionne la soutenabilité du métier. Le manager cumule des responsabilités, dans un environnement instable, sans cadre clair ni protection suffisante. Cette accumulation de charges s'inscrit dans la durée et ne peut être absorbée indéfiniment sans effets sur l'équilibre personnel. Le risque est double : un épuisement individuel et une fragilisation de l'ensemble de l'écosystème. L'épuisement du manager ne reste pas isolé à sa seule personne, mais peut avoir des répercussions en chaîne sur la structuration des projets, la continuité des accompagnements et la stabilité des relations professionnelles. Cette position centrale en fait un maillon essentiel mais également exposé. Penser à leur santé mentale n'est pas une option : c'est une nécessité structurelle, dans la mesure où elle conditionne la solidité, la durée et l'équilibre de l'ensemble des dynamiques professionnelles qui s'y développent.

03. DE LA PRISE DE CONSCIENCE À L'ACTION

Au regard de l'ensemble des éléments évoqués précédemment, il apparaît clairement que la santé mentale des managers est fortement mise à l'épreuve. Cette réalité se traduit par une série de symptômes récurrents, observés de manière transversale dans la profession. Parmi les plus fréquents : une anxiété diffuse et constante, liée à l'incertitude des revenus et à l'imprévisibilité des carrières artistiques ; une surcharge mentale, nourrie par la multiplicité des rôles ainsi qu'une fatigue chronique, souvent accentuée par des rythmes de travail irréguliers et intensifs.

À cela s'ajoutent des dimensions plus intimes : un sentiment de culpabilité lorsque les projets stagnent ou échouent, une impression d'échec personnel ou encore une saturation émotionnelle liée à l'accompagnement constant des artistes dans leurs propres fragilités. Enfin, le sentiment d'impuissance est particulièrement marquant : malgré un investissement total, les résultats ne dépendent jamais entièrement du manager.

Au-delà de ces symptômes diffus, certains événements agissent comme de véritables points de rupture dans les parcours professionnels. Ces "moments de bascule" fragilisent brutalement l'équilibre mental des managers. Parmi eux : l'échec d'un projet sur lequel plusieurs années ont été investies ; le départ d'un artiste, souvent vécu comme une rupture personnelle autant que professionnelle ; ou encore des conflits extrêmes, où les relations humaines se dégradent fortement. D'autres facteurs, plus structurels, accentuent cette instabilité : la perte d'un partenaire clé, l'imprévisibilité des sorties musicales et de leur réception, ou encore la perte de soutien éditorial, qui peut anéantir des mois de stratégie. Ces situations ont en commun de rappeler une réalité brutale : le manager ne maîtrise jamais totalement les paramètres du succès.

Face à cette pression constante, de nombreux managers choisissent d'adapter leur trajectoire professionnelle. Le changement devient alors une stratégie de préservation. Certains prennent la décision radicale d'arrêter le management, en quête d'un cadre de travail plus stable et prévisible. D'autres optent pour une diversification de leurs activités (conseil, production, édition, formation), afin de sécuriser leurs revenus et de réduire leur dépendance à un seul projet. On observe également des stratégies de recentrage : travailler uniquement avec des artistes déjà installés, refuser de nouveaux projets jugés trop risqués, ou limiter volontairement son portefeuille d'artistes pour préserver un équilibre de vie. Si ces choix sont compréhensibles à l'échelle individuelle, ils posent néanmoins un risque à l'échelle de la filière : celui d'une désertification de l'émergence. Moins de managers prêts à accompagner des projets en développement signifie moins d'artistes accompagnés, et donc un affaiblissement du renouvellement artistique.

« On porte des projets pendant des années, et parfois tout peut s'arrêter du jour au lendemain. C'est difficile de ne pas le prendre pour soi. »

Muriel Bousseau, manageuse d'artistes

Il est souvent le premier à croire en un projet, à en percevoir le potentiel à un stade encore fragile, puis à contribuer à lui donner une direction, une cohérence et une trajectoire. À ce titre, il occupe une position charnière, à la fois en amont des décisions et au cœur de leur mise en œuvre. Il contribue à transformer une intention artistique en projet viable, en structurant les étapes de développement, en identifiant les opportunités pertinentes et en assurant la continuité du parcours dans un environnement souvent instable. Son rôle ne se limite donc pas à accompagner : il participe activement à rendre possible l'existence et la durabilité des projets artistiques.

Sans managers, de nombreux projets artistiques ne pourraient tout simplement pas se développer. L'absence de cette fonction entraînerait une désorganisation des dynamiques professionnelles, une difficulté accrue à structurer les carrières et, plus largement, une fragilisation de l'ensemble de l'écosystème musical, qui repose en grande partie sur ces fonctions de coordination et d'articulation. Dès lors, la question n'est pas seulement de constater les difficultés du métier, mais bien de réfléchir aux moyens de le rendre plus soutenable, plus attractif et mieux reconnu. Cela implique de considérer le manager non plus comme un acteur périphérique, mais comme un élément structurant du secteur, dont la pérennité conditionne directement celle des projets qu'il accompagne. Pour éviter que le métier ne perde celles et ceux qui le font vivre, plusieurs pistes peuvent être envisagées.

STRUCTURER

Une meilleure structuration du métier apparaît essentielle. Cela passe par la reconnaissance du rôle du manager, la clarification de son statut et la mise en place de cadres plus sécurisants (contrats types, bonnes pratiques, encadrement des relations professionnelles).

FORMER

La formation constitue également un levier clé : former les managers aux réalités économiques, juridiques mais aussi humaines du métier permet de mieux anticiper les difficultés et de mieux s'y préparer.

PROTÉGER

La question de la santé mentale doit être intégrée de manière explicite. Sensibilisation, accès à des ressources (accompagnement psychologique, groupes de parole), ou encore développement de réseaux de soutien entre pairs peuvent contribuer à rompre l'isolement.

VALORISER

Il est nécessaire de valoriser le métier. Cela implique de mieux raconter ce qu'il est réellement, un métier exigeant, certes, mais aussi profondément créatif, stratégique et humain. Redonner de la visibilité aux réussites, aux parcours inspirants, et au rôle déterminant des managers peut contribuer à susciter de nouvelles vocations.

Eviter que l'engagement ne conduise à l'épuisement

Face aux risques identifiés, la mise en place de stratégies de protection apparaît comme une nécessité pour rendre le métier de manager plus soutenable. Ces stratégies ne relèvent pas uniquement de l'organisation personnelle : elles impliquent à la fois des ajustements individuels et des dynamiques collectives. L'enjeu est clair : permettre aux managers de durer dans le métier, sans sacrifier leur santé mentale. Il ne s'agit pas simplement de réagir à des situations de crise, mais de construire des modes de fonctionnement capables de prévenir l'usure avant qu'elle ne s'installe. Dans cette perspective, les stratégies de protection doivent être pensées comme des outils structurants du quotidien, et non comme des solutions ponctuelles.

Des leviers concrets à activer dès aujourd'hui

Une première réponse passe par la **mise en place de cadres clairs**. Il ne s'agit pas de rigidifier un métier fondé sur la flexibilité, mais au contraire de créer des repères protecteurs. Dans un environnement où les frontières sont souvent floues et les sollicitations multiples, ces repères permettent de redonner de la lisibilité au travail et de sécuriser les conditions d'exercice. Ils constituent une base nécessaire pour éviter que la charge ne devienne diffuse et incontrôlable.

PROBLÈME

Les artistes vous sollicitent à n'importe quel moment de la semaine pour toutes leurs idées et inquiétudes ?



Instaurer des réunions fixes et régulières. En planifiant des points hebdomadaires ou bimensuels. Cela permet de limiter les sollicitations dispersées et de créer des temps dédiés à la prise de décision. Cette organisation réduit la charge mentale en évitant l'accumulation d'informations fragmentées. Elle favorise également une meilleure anticipation des enjeux, en permettant de traiter les sujets de manière plus posée et structurée.

Définir des horaires de travail clairs.

En fixant des plages horaires et des jours dédiés, vous protégez votre temps de repos et instaurez une relation plus saine et durable.

Mettre en place une échelle d'urgence

permet d'éviter que tout devienne prioritaire. Il s'agit de définir, avec l'artiste, ce qui justifie une interruption en dehors des horaires établis. Cette hiérarchisation des urgences permet de vous éviter une pression constante. Ce type d'outil instaure une culture du discernement dans la gestion des situations.

Redistribuer plus équitablement les tâches.

Vous ne devez pas tout porter seul. Encourager une communication directe entre l'artiste et certains partenaires permet de fluidifier les échanges et de désengorger votre rôle. Vous restez le référent stratégique, mais n'êtes plus l'unique point de passage opérationnel.

SE FAIRE ACCOMPAGNER

Mettre en place des temps de supervision ou d'accompagnement extérieur pour le manager.

Avoir un espace pour prendre du recul, analyser ses pratiques et exprimer ses difficultés permet de limiter l'accumulation de tensions. Dans la même logique, les **échanges entre pairs** offrent des espaces informels de soutien entre managers, essentiels pour rompre l'isolement. Ces espaces permettent également de partager des expériences, de confronter des points de vue et de normaliser certaines difficultés, réduisant ainsi le sentiment d'être seul face aux problématiques rencontrées.

ANTICIPER

Développer une méthodologie d'anticipation

La mise en place de rétroplannings précis, construits avec l'artiste et les partenaires, permet de visualiser les échéances, d'anticiper les pics de charge et de limiter les situations d'urgence. Cette projection dans le temps redonne un sentiment de contrôle dans un environnement par nature incertain. Elle permet également de mieux répartir l'effort dans la durée, en évitant les phases de surcharge brutale.

SE DECONNECTER

Mettre en place de temps de déconnexion incompressibles

Protéger des week-ends, instaurer des périodes sans sollicitation ou s'autoriser de véritables temps off permet de reconstituer ses ressources physiques et mentales. Sans ces espaces, le risque d'épuisement devient structurel. La déconnexion ne doit pas être perçue comme un luxe, mais comme une condition nécessaire à la durabilité de l'engagement professionnel.

FORMALISER

Formaliser clairement les rôles et responsabilités

Cette clarification permet d'éviter les malentendus, les attentes implicites et les dérives progressives du périmètre du manager, souvent sources de surcharge et de tensions. Elle constitue une base structurante pour la collaboration et facilite la gestion des situations complexes.

SE FORMER

Se former à la gestion émotionnelle et aux dynamiques interpersonnelle

Mieux comprendre les mécanismes de stress, de projection ou de dépendance permet d'accompagner les artistes de manière plus juste, sans absorber systématiquement leurs tensions. Cette montée en compétence contribue à professionnaliser la relation et à mieux en maîtriser les effets.

CHOISIR

Faire le choix de limiter le nombre de projets

Cette sélection permet de préserver la qualité du suivi, mais aussi de maintenir un niveau d'engagement soutenable sur la durée. Elle implique une réflexion sur ses priorités et sur les conditions dans lesquelles le travail peut rester viable.

S'ORGANISER

Utiliser des outils de gestion et d'organisation

Les outils (planning partagé, outils de suivi de projet, CRM) permettent d'externaliser une partie de la charge mentale. En structurant l'information et en automatisant certaines tâches, le manager libère du temps et de l'énergie pour les dimensions réellement stratégiques et créatives de son métier. Ces outils participent à une meilleure maîtrise de l'environnement de travail, en réduisant l'incertitude et la dispersion.

Ces différentes stratégies dessinent progressivement une manière plus consciente et plus maîtrisée d'exercer le métier. Elles ne suppriment pas les incertitudes propres à l'industrie musicale, mais elles permettent de mieux les encadrer et surtout de ne plus les subir seul.

Construire des ressources collectives pour ne plus porter seul

Cependant, ces stratégies individuelles ne suffisent pas à elles seules. Le métier de manager reste profondément isolé, et cette solitude constitue un facteur aggravant des risques psychosociaux. Il est donc essentiel de développer des réponses collectives. En effet, lorsque les difficultés sont prises en charge uniquement à l'échelle individuelle, elles tendent à être vécues comme des problèmes personnels plutôt que comme des enjeux structurels. Mettre en place des dynamiques collectives permet au contraire de recontextualiser ces expériences, de les partager et de leur donner une visibilité plus large.

Des structures comme l'Union des Manageuses et Managers de la Musique (UMAN) ou l'Association des Managers d'Artistes (AMA) jouent un rôle central dans cette dynamique. Elles permettent de fédérer les professionnels, de partager des bonnes pratiques, et de porter une voix commune auprès des institutions. Elles constituent également des espaces de soutien et de mise en réseau, essentiels pour rompre l'isolement. Au-delà de cette fonction de mise en relation, elles participent à la structuration progressive du métier, en favorisant l'émergence de référentiels communs, de cadres de réflexion et de discussions collectives autour des conditions d'exercice.

D'autres initiatives comme INSAART, Cura ou APASART participent à cet écosystème de soutien, en proposant des ressources, des accompagnements ou des espaces d'échange adaptés aux réalités du secteur artistique. Ces structures contribuent à diversifier les formes d'accompagnement disponibles, en répondant à des besoins variés : soutien psychologique, conseils juridiques, accompagnement social ou encore espaces de parole. Leur complémentarité permet de couvrir un spectre plus large de situations, tout en renforçant l'accessibilité des ressources pour les professionnels.

Plus largement, le développement de ces dynamiques collectives permet de créer des espaces de circulation de l'information et des expériences. En favorisant le partage entre pairs, ces initiatives contribuent à normaliser certaines difficultés, à mutualiser les solutions et à renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle. Cette dimension collective apparaît ainsi comme un levier essentiel pour sortir d'une logique d'isolement et construire des formes de soutien plus durables.

04. RENDRE LE MÉTIER SOUTENABLE : PISTES D' ACTIONS CONCRÈTES

À travers ce livre blanc, une conviction s'impose : le métier de manager d'artiste n'est pas condamné à l'épuisement. Il peut, au contraire, devenir un modèle d'accompagnement durable, à condition de structurer ses pratiques, de mieux répartir les responsabilités et de reconnaître pleinement sa valeur dans l'écosystème musical. Cette évolution suppose un changement de regard : considérer le manager non plus seulement comme un acteur opérationnel, mais comme un professionnel dont les conditions d'exercice doivent être pensées et organisées pour durer.

Cette dernière partie propose des pistes d'actions concrètes, pensées comme des leviers d'amélioration à activer, à l'échelle individuelle, collective et structurelle. L'enjeu est double : protéger celles et ceux qui exercent ce métier, tout en renforçant son attractivité pour les générations à venir. Il s'agit également de passer d'un constat largement partagé à une logique d'action, en identifiant des solutions applicables, adaptées aux réalités du terrain et susceptibles de s'inscrire dans la durée.

Mieux se former pour mieux durer

Rendre le métier soutenable commence par donner aux managers les outils pour mieux faire face aux réalités humaines, économiques et relationnelles de leur activité. Cette professionnalisation ne vise pas à standardiser les pratiques, mais à offrir des repères et des compétences permettant de mieux naviguer dans un environnement complexe. Elle contribue à renforcer l'autonomie des managers, tout en leur permettant de mieux se protéger dans l'exercice de leurs fonctions.

Développer des formations ciblées.

Se former à la gestion des conflits permet d'anticiper et de désamorcer des situations souvent inévitables dans des relations de proximité. De la même manière, une formation à la médiation offre des outils concrets pour maintenir un dialogue constructif, même en contexte de tension. Ces compétences relationnelles deviennent essentielles dans un métier où les interactions humaines sont au cœur de l'activité.

Intégrer des modules dédiés à la santé mentale dans les formations.

Comprendre les mécanismes de stress, identifier les signaux faibles d'épuisement, apprendre à poser des limites : autant de compétences qui doivent désormais faire partie intégrante du métier. Cette approche permet de mieux se préserver, mais aussi d'adopter une posture plus ajustée dans l'accompagnement des artistes, en évitant les situations de surcharge ou de débordement émotionnel.

Sur le plan contractuel, **clarifier précisément les périmètres d'intervention**. Cela permet d'éviter de nombreuses dérives. Définir ce qui relève du rôle du manager et ce qui n'en relève pas protège à la fois la relation professionnelle et la charge de travail. Cette formalisation contribue à limiter les attentes implicites, souvent sources de tensions, et à instaurer un cadre de collaboration plus équilibré.

Dans cette même logique, **intégrer une clause de "cadre d'intervention"** dans les contrats. Elle permet de formaliser les modalités de collaboration : disponibilité, type de missions, gestion des urgences, articulation avec les autres partenaires. Ça devient un outil de prévention des tensions et des surcharges. Il offre également un point d'appui en cas de désaccord, en permettant de se référer à des règles définies plutôt qu'à des attentes implicites ou évolutives.

Faire de la solidarité professionnelle un levier de soutenabilité

Au-delà des pratiques individuelles, la soutenabilité du métier repose sur une capacité à sortir de l'isolement et à construire des dynamiques collectives solides. Cette dimension collective est essentielle pour transformer des expériences individuelles en enjeux partagés, et pour faire émerger des réponses adaptées à l'échelle du secteur. Elle permet également de renforcer le poids des managers dans les discussions professionnelles, en leur offrant une représentation plus structurée et audible.

Créer un fond de sécurisation pour les managers. En accompagnant financièrement les premières années d'activité, ce dispositif permettrait de réduire la précarité et de sécuriser les prises de risque nécessaires à l'émergence artistique. Il offrirait un cadre plus stable pour expérimenter et développer des projets dans la durée, sans être contraint par une pression économique immédiate.

Mettre en place des aides spécifiques via le CNM ou autre pour reconnaître le rôle du manager dans le développement des projets, en l'intégrant davantage dans les dispositifs existants. Cette reconnaissance institutionnelle contribuerait à légitimer leurs places dans l'écosystème et à renforcer leurs accès aux ressources du secteur.

Accéder à une supervision subventionnée. Offrir aux managers des espaces d'accompagnement professionnels, accessibles financièrement, permettrait de prévenir l'épuisement et de soutenir la prise de recul. Ces dispositifs offrirait un cadre sécurisé pour analyser les situations complexes, mieux comprendre les dynamiques relationnelles et ajuster ses pratiques dans le temps.

Elaboration une charte de bonnes pratiques relationnelles permettrait de poser un cadre commun, favorisant des relations plus saines entre managers, artistes et partenaires. Une telle charte pourrait servir de référence partagée, facilitant la clarification des attentes et la prévention des conflits.

Structuration d'un réseau formalisé autour de la santé mentale. Au-delà des échanges informels, il s'agit de créer de véritables espaces d'entraide, réguliers et organisés, où les managers peuvent partager leurs expériences, leurs difficultés et leurs solutions. Ces réseaux permettraient de rompre l'isolement, mais aussi de construire une culture professionnelle commune, fondée sur le partage et la mutualisation des connaissances.

Développer des programmes de formation spécifiquement dédiés au management d'artistes, intégrant à la fois les dimensions psychologiques, économiques et relationnelles du métier. Une approche transversale permettrait de mieux refléter la réalité du métier et de préparer les professionnels à la diversité des situations rencontrées.

Accéder à un accompagnement juridique clair et abordable. Mieux outillés sur les questions contractuelles, les managers pourraient sécuriser leurs pratiques et limiter les situations à risque. Cet accompagnement permettrait également de réduire les asymétries d'information, souvent sources de déséquilibres dans les relations professionnelles.

Créer des dispositifs de mentorat entre managers expérimentés et émergents favoriseraient l'apprentissage, la montée en compétence et la création de liens durables au sein de la profession. Ce type d'accompagnement permet de transmettre des savoirs tacites, souvent difficiles à formaliser, mais essentiels à la pratique du métier.

Mettre en place des groupes de parole structurés permettrait de créer des espaces d'expression réguliers, essentiels pour rompre l'isolement et normaliser les difficultés rencontrées. Ces temps d'échange favoriseraient une prise de recul collective et contribuent à dédramatiser certaines situations, en montrant qu'elles sont partagées par d'autres professionnels.

Repenser l'écosystème pour protéger celles et ceux qui le font vivre

Au-delà des individus et des collectifs, c'est l'ensemble de l'écosystème qui doit évoluer pour rendre le métier réellement soutenable. Les difficultés rencontrées par les managers ne relèvent pas uniquement de pratiques isolées, mais s'inscrivent dans des logiques structurelles plus larges. Agir à ce niveau suppose donc de repenser les cadres existants, afin de mieux prendre en compte la réalité des métiers qui participent à la construction des carrières artistiques.

Repenser l'accompagnement des projets émergents, en intégrant le rôle du manager dans les dispositifs de soutien. Reconnaître le manager comme un acteur à part entière permettrait de renforcer la cohérence des projets et d'assurer une continuité dans leur accompagnement.

Clarifier le rôle du manager dans l'écosystème musical. Ce positionnement doit être défini et valorisé pour éviter les surcharges et les attentes contradictoires. Une meilleure lisibilité des responsabilités permettrait de limiter les zones de tension liées aux ambiguïtés de rôle.

Rééquilibrer le partage du risque entre les différents partenaires. Une part importante de l'incertitude repose sur les managers. Repenser les modèles de collaboration, permettrait de mieux répartir cette charge. Cela implique d'interroger les logiques actuelles et d'ouvrir la voie à des formes de coopération plus équilibrées.

Un travail de fond doit être mené sur les temporalités de l'industrie musicale. Ralentir certains rythmes, mieux anticiper les sorties et sortir de la logique du "toujours plus vite" permettrait de réduire la pression systémique qui pèse sur l'ensemble des acteurs. Cette réflexion sur le temps constitue un levier essentiel pour rendre les conditions de travail plus compatibles avec une activité durable.

Développer davantage de travaux de recherche consacrés au métier de manager d'artiste dans la musique, afin de mieux documenter ses réalités, ses enjeux et ses transformations. En favorisant les collaborations entre monde académique et professionnel, ces recherches contribueraient à légitimer davantage le métier, à rendre visibles ses spécificités et à nourrir des recommandations concrètes pour faire évoluer durablement l'écosystème musical.

LES 15 ACTIONS PRIORITAIRES POUR RENDRE LE METIER SOUTENABLE

**DÉFINIR DES
HORAIRE DE
TRAVAIL CLAIRS**

**METTRE EN PLACE
UNE ECHELLE
D'URGENCE**

**FORMALISER
RÔLES ET
RESPONSABILITÉS
DÈS LE DÉPART**

**INSTALLER DES
TEMPS DE
DÉCONNEXION**

**SE FORMER À LA
GESTION
EMOTIONNELLE**

**DÉVELOPPER DES
GROUPES DE
PAROLE ENTRE
MANAGERS**

**CRÉER UN RÉSEAU
STRUCTURÉ AUTOUR
DE LA SANTÉ
MENTALE**

**DÉVELOPPER UN
SYSTÈME DE
MENTORAT**

**FACILITER L'ACCÈS
À UNE SUPERVISION
PROFESSIONNELLE**

**ÉLABORER UNE
CHARTRE DE BONNES
PRATIQUES
RELATIONNELLES**




**CRÉER UN FONDS
DE SÉCURISATION
POUR LES
MANAGERS**

**INTÉGRER LES
MANAGERS DANS LES
DISPOSITIFS D'AIDE**

**CLARIFIER LE
RÔLE DU MANAGER
D'ARTISTE**

**RÉÉQUILIBRER LE
PARTAGE DU RISQUE
ÉCONOMIQUE**

**FAIRE DE LA SANTÉ
MENTALE UN ENJEU
RECONNU DE LA
FILIÈRE MUSICALE**

-  court terme
-  moyen terme
-  long terme

FAIRE DURER LES CARRIÈRES COMMENCE PAR FAIRE DURER CELLES ET CEUX QUI LES PORTENT.

Si ce livre blanc met en lumière des fragilités, il révèle aussi une réalité essentielle : le métier de manager reste profondément indispensable, et profondément passionnant. Malgré les contraintes et les incertitudes, il continue d'attirer des professionnels engagés, portés par une volonté d'accompagner des projets artistiques et de contribuer à leur développement.

Accompagner un artiste, participer à la construction d'un projet, être au cœur des choix stratégiques et humains : autant de dimensions qui font la richesse unique de cette profession. Cette proximité avec la création, cette capacité à voir émerger et évoluer des projets, constituent des sources de motivation fortes et durables.

C'est pourquoi il est essentiel de continuer à partager des témoignages positifs, des parcours inspirants, des réussites construites dans la durée. Non pas pour nier les difficultés, mais pour montrer qu'un autre équilibre est possible. Mettre en lumière ces expériences permet de valoriser le métier et de donner des perspectives à celles et ceux qui souhaitent s'y engager.

Rendre le métier soutenable ne repose pas uniquement sur les managers eux-mêmes. C'est une responsabilité partagée avec chaque acteur de la filière. Chacun a un rôle à jouer dans l'amélioration des conditions d'exercice.

Ce livre blanc s'adresse à tous. Il invite à reconnaître la place centrale du manager, à mieux comprendre ses réalités, et à agir concrètement pour améliorer ses conditions d'exercice. Il s'agit d'encourager une prise de conscience collective, mais aussi de favoriser des engagements concrets à différents niveaux.

Car derrière chaque carrière artistique qui se développe, il y a un accompagnement, une vision, un engagement. Ce travail, souvent discret, constitue un élément fondamental de la réussite des projets.

Et derrière cet engagement, il y a un métier qui mérite d'être protégé, structuré et pleinement reconnu. Cette reconnaissance est une condition essentielle pour assurer sa pérennité et permettre à l'ensemble de l'écosystème musical de se développer de manière durable.

Ce livre blanc part d'un constat simple : de nombreuses situations décrites dans ces pages semblent familières, à vous, managers d'artistes et, plus largement, aux professionnels des industries culturelles. Beaucoup pourront se reconnaître dans les expériences, les difficultés ou les tensions évoquées ici. C'est précisément l'objectif de cette démarche.

Avant de pouvoir réfléchir à des solutions ou à des pistes d'amélioration, il a été nécessaire d'établir un état des lieux clair et honnête des réalités du métier. Ce constat peut parfois apparaître préoccupant, tant les problématiques liées à la charge émotionnelle, à la précarité ou au manque de reconnaissance professionnelle sont présentes dans le secteur. Toutefois, il ne s'agissait pas ici de dresser un portrait uniquement négatif du métier de manager, mais plutôt de mettre en lumière des mécanismes souvent banalisés ou invisibilisés.

Ce document a ainsi pour ambition de permettre une meilleure compréhension de la réalité quotidienne du métier de manager d'artiste à travers des situations concrètes, des témoignages, ainsi que des apports issus de recherches et de concepts sociologiques. En croisant expériences de terrain et analyse théorique, ce livre blanc cherche à identifier les différentes formes de tensions, de contraintes et d'engagements qui structurent cette profession.

L'objectif est donc double : comprendre ce que vivent les managers dans l'exercice de leur activité, mais aussi analyser pourquoi ces situations se produisent et quelles logiques professionnelles, économiques ou culturelles les rendent possibles. Cette réflexion vise enfin à ouvrir des pistes de discussion plus larges sur les conditions de travail, la santé mentale et la reconnaissance des travailleurs de l'ombre dans les industries musicales.

Me concernant, depuis mon plus jeune âge, la musique occupe une place centrale dans ma vie. Je pratique la guitare depuis l'âge de six ans, et cette passion m'a rapidement amenée à m'investir dans l'organisation de concerts durant mon adolescence. Très tôt, j'ai découvert un réel intérêt pour les dynamiques humaines qui entourent la création musicale.

Au cours de ma licence, j'ai réalisé un projet culturel. Cette expérience a confirmé mon souhait d'orienter mon parcours professionnel vers le secteur musical. J'y ai découvert un milieu particulièrement stimulant, mais également marqué par des modes de travail singuliers, où l'engagement personnel et affectif occupe une place importante. La notion de « métier-passion » y est omniprésente, conduisant souvent les professionnels de la culture à reléguer au second plan leur équilibre personnel, leur santé mentale ou encore leurs conditions de travail.

J'ai aussi eu l'opportunité d'accompagner plusieurs jeunes groupes de musique dans la création et le développement de leurs projets artistiques. Cela m'a permis de prendre conscience de l'intensité du métier de manager d'artiste, mais aussi des nombreuses responsabilités émotionnelles, organisationnelles et relationnelles qu'il implique. En échangeant avec d'autres professionnels du secteur, j'ai réalisé que ces problématiques étaient largement partagées, bien au-delà du seul métier de manager.

C'est cette prise de conscience qui a progressivement orienté mes recherches vers les conditions de travail et la santé mentale dans les industries culturelles. À travers ce projet de recherche, je souhaite contribuer à une meilleure reconnaissance des réalités vécues par les professionnels de la culture et participer à une réflexion plus large sur l'importance de préserver un équilibre entre engagement professionnel, passion et bien-être personnel.

Si ce sujet vous intéresse autant que moi, je serais ravie d'échanger autour de ce sujet pour trouver toujours plus de solutions.

BIBLIOGRAPHIE

RAPPORTS INSTITUTIONNELS

- Centre National de la Musique. Rapport d'activité 2023. Paris, 2024.
- Centre National de la Musique. Rapport d'activité 2024. Paris, 2025.
- International Labour Organization. Working Paper 28. Genève, 2025.

LIVRES

- BECKER, Howard. Les mondes de l'art. Paris : Flammarion, 1988.
- HOCHSCHILD, Arlie Russell. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley : University of California Press, 1983.
- JONES, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (2015). The Oxford Handbook of Creative Industries.
- MENGER, P. (2002). Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme. In HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe).
- MINTZBERG, H., & TREMBLAY, N. (2004). Le management: voyage au centre des organisations. Editions d'Organisation.
- RUSHTON, M. (2002). Richard E. Caves, Creative Industries: Contracts between Art and Commerce. Journal of Cultural Economics, 26(1), 82–84.
- STANDING, Guy. The Precariat: The New Dangerous Class. Londres : Bloomsbury Academic, 2011.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES

- CLARK, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- GRANDEY, Alicia A. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, vol. 5, n° 1, p. 95-110.

SITES WEB

- Music Minds Matter. Steph's Story.
- Spotify. Newsroom.
- The Music Managers Forum. Knowledge Base. MMF.
- European Music Council. Cultural Policy.