

LABO des Métiers

Session #2

4 décembre 2025



Dialogue avec **Emmanuel Bonnet**

Enseignant-Chercheur à Clermont School of Business, membre de CleRMA et du collectif de recherche Origens MediaLab.

Ses recherches portent sur l'expérience d'apprentissage collectif et les pratiques d'enquête en milieux troublés : des situations de désorientation dans lesquelles personne ne sait ce qu'il a à faire et à apprendre. Dans une perspective pragmatique, il a amorcé un travail sur les organisations dans l'Anthropocène en s'intéressant aux modalités sensibles et vitales de l'apprentissage. Il co-enquête avec des territoires et des organisations sentinelles (situés aux avant-postes des manifestations des limites planétaires comme le changement climatique), en particulier sur les modalités stratégiques et démocratiques de renoncement et de réaffectation des stations de ski, incarnées par les communautés concernées en moyenne montagne. Avec Alexandre Monnin et Diego Landivar, il a publié « Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement » aux Éditions Divergences et a cofondé le MSc « Stratégie & Design pour l'Anthropocène » (en partenariat avec Strate Ecole de Design).



Je suis enseignant chercheur, au départ je viens de la philosophie, puis j'ai travaillé en usine en métallurgie, bien plus tard, j'ai repris une thèse en étude des organisations et approché la question des enquêtes ethnographiques. J'ai gardé une sensibilité aux concepts, qui sont utiles pour voir les choses différemment.

Je suis enseignant à l'**ESC Clermont** , qui est une école de Commerce, et je fais partie d'un laboratoire indépendant, **Origens Media Lab** , qui regroupe des philosophes, artistes, chercheurs, designers, des personnes qui enquêtent sur les « **milieux troublés de l'anthropocène** » : ces milieux troublés, c'est quand quelque-chose ne marche plus, quand une vision du monde s'essouffle. On se méfie du langage « gestionnaire » : ne voir les problématiques qu'en termes de gestion de crise etc.

La **Redirection écologique**, c'est un cadre conceptuel, un courant lancé en 2021 avec **Diego Landivar** et **Alexandre Monnin**, dont le questionnement est : « comment faire atterrir des organisations, leurs schémas stratégiques, leurs infrastructures, dans les limites planétaires ? ». Autour de cette question, se posent des questions d'arbitrages.

Pour expliciter le concept, je peux vous parler de l'exemple des stations de ski, sur lesquelles j'enquête depuis cinq ans : faut-il forcer le possible, ou apprendre à renoncer ?

Ce terme de **renoncement** est perçu comme négatif. Or, pour moi, ça peut être positif de renoncer, cela peut amener à amplifier certaines expériences, à en recréer.

En revanche, forcer le possible, ça l'épuise : il n'y a plus de neige, mais on y va quand même.

Notre intuition, c'est qu'on ne pourra pas tout maintenir, il va falloir faire des arbitrages : quelle est la « voie étroite » pour choisir ce qu'on maintient ?

Définir ces renoncements et ces arbitrages, c'est impossible si on n'enquête pas les acteurs, comme on le fait actuellement sur le projet *Redirection Écologique des Lieux Culturels*, financé par le fonds Alternatives Vertes dans le cadre du programme interministériel France 2030 .

Culturellement, les anthropologues de la modernité l'ont montré, on est sur le « **projet** ». À la fois parce qu'on observe une amplification des projets. Mais aussi dans la notion de « projection ». Or quand on enquête auprès de personnes confrontées à des milieux troublés (les agriculteurs qui font face au stress hydrique par exemple) ça n'est pas forcément évident de se « projeter ». Cela nous amène culturellement à forcer le possible, à travers l'innovation intensive.

Peut-on à l'inverse réfléchir à la question de la **soustraction** ? On l'a vu, on ne sait pas vraiment faire : **l'art d'arrêter quelque chose** (une activité, une industrie, etc), **en respectant la sécurité professionnelle et la justice sociale** des personnes qui sont attachées à cela.

Des neuroscientifiques l'ont montré : pour le cerveau humain, il est compliqué de soustraire. Il existe une expérience où on soumet à des personnes une structure en lego déséquilibrée, et on leur demande comment la rééquilibrer : la majorité rajoute une brique, très peu pensent à en enlever une, même quand on assortit ce deuxième choix de motivations complémentaires. On devrait pouvoir célébrer quand on arrête quelque chose. Certains designers ont pourtant pensé le **Design de la soustraction**, ou **l'innovation par le retrait**. En agriculture, par exemple, ce sont des techniques sans labour. Cela réactive en réalité des savoir-faire paysans, or le faire aujourd'hui, c'est une innovation.

On parle d'aléas climatiques : cette année, il est tombé un peu de neige dans le Sancy, peut-on prédire si l'année prochaine on va avoir de la neige, etc. Mais si on regarde le changement climatique : en termes de trajectoire globale, il n'y a aucun doute sur l'avenir de l'enneigement.

Face à ces constats, il existe trois types de stratégies :

- **Forcer le possible** : artificialisation, neige de culture, ski indoor.
- Si on choisit de **moins forcer** : diversification quatre saisons > mais ne compense pas, et pose potentiellement d'autres problématiques écologiques.
Dans ces deux premiers modèles : on est plutôt sur une réaction de type « citadelle » : se protéger, essayer de tenir.
- Ou **Renoncer** : c'est l'exemple d'**Olivier Erard**, ingénieur hydrologue qui a travaillé sur la sortie du « tout ski » dans la station de Métabief, dans le Haut Doubs. Bien que plutôt en faveur du ski à

l'origine, il fait des projections et voit qu'on va droit dans le mur. Dans un premier temps, se pose la question de réinvestir des millions d'euros dans des équipements, ou de financer seulement la maintenance des équipements ? Finalement, c'est carrément la question du démantèlement qui vient sur la table : financer la fermeture de la station, et le faire bien. Essayer de faire un arbitrage démocratique, de travailler avec les gens : comment le faire, et que faire ? Comment réaffecter, gérer les compétences...

Face à la posture de citadelle, on pose la posture de sentinelle. Dans la nature, on parle de « sentinelles écologiques » : elles sentent le trouble, produisent des alertes, et adoptent un comportement, le plus souvent, disparition ou extension. On parle aussi de « dispositifs sentinelles » : c'est l'exemple des réserves naturelles ; ou encore de « territoires sentinelles », qui vivent une crise d'habitabilité (déprise agricole, etc).

Dans notre réflexion, les « organisations sentinelles », ce sont les organisations qui ne constatent plus seulement, mais cherchent à répondre au trouble, à l'intégrer, à inventer une possibilité de vie.

Face à l'indisponibilité écologique : la citadelle essaie de contenir le risque. La sentinelle intègre le trouble, la disparition de la neige. Renoncer : ce n'est pas tabou.

Pour autant, c'est compliqué, c'est fragilisant, c'est ce que certains acteurs appellent le **back office sombre**, l'envers de la carte postale. Il est difficile de comprendre que certaines choses disparaissent. Il s'agit d'élargir le questionnement et la communauté aux acteurs humains (étudiants, enfants, aînés, familles etc) et non humains.

Dans une stratégie sentinelle, il s'agit de comprendre aussi la notion d'**attachements**. Notre rapport au monde n'est pas seulement conduit par des modèles économiques, mais aussi par des attachements existentiels à un monde. On parle de perdre un monde, de perdre « le froid ». Si on pense les problèmes dans une logique de consultants : on observe un manque d'attractivité, on propose une diversification. Un Problème = une Solution. Or, comme le dit un directeur de station : « faut-il faire quelque chose, on a déjà tout ». Faut-il regarder autour de soi, constater qu'il se passe déjà des choses ?

En matière d'arbitrages, lorsqu'on travaille avec la communauté concernée par cette station, on s'attache à :

- **réduire les dépendances** (à la performance économique, touristique),
- mais **amplifier les attachements** (habitabilité, réciprocité, la "douceur" : un certain rapport au temps)

Se désattacher de certaines choses, mais réinventer peut-être des attachements. La transformation peut être silencieuse, elle n'est pas forcément spectaculaire. Qu'est-ce qu'on peut vivre ensemble ?

”



Dialogue

Dans la culture, dans le spectacle vivant, quelles sont nos neiges ?

“Cela m’évoque une notion de proximité, de territoire, recréer du lien. Est-ce que c’est quelque chose d’important dans la Redirection ?”

→ **Emmanuel** : En effet, on peut retrouver cette idée de faire attention à des choses auxquelles on ne faisait plus attention, dans une dimension locale. Qu’est-ce qu’on a à vivre ensemble ?

→ **Camille** : On peut parler du projet européen Better Live !  porté notamment par le Périscope à Lyon : ils viennent de publier le Manifeste *Small is better*, qui défend les petites salles et l’écosystème musical de proximité.

“En matière de mobilité des artistes : faut-il y renoncer ou la repenser ? Dans notre lieu, on réfléchit à inviter les artistes sur du temps plus long, à faire des ateliers”

“On parle beaucoup de “tournées raisonnées”, mutualisées, etc. or c’est compliqué dans la réalité : on essaie de doubler les représentations, mais ça n’atterrit pas. Tout le monde est très conscient de tout ça. Ou alors on renonce, on ne tourne plus ?”

→ **Emmanuel** : se poser déjà la question de : ne pas avoir tout de suite la réponse. Qui est concerné par ça ? Qui gravite autour de ça, quelle est la communauté de concernement ? Chaque partie prenante peut se trouver affectée par le trouble, mais de manière différente. C’est cela qu’on peut mettre en travail. Pour moi, il est intéressant de distinguer les dépendances (pas forcément choisies, qui s’imposent à moi), et les attachements (lié aux affects, ou attachements vitaux).

“Quand on parle de renoncement qui produit du possible, cela m’a fait penser aux écrivains de l’Oulipo pour qui de la contrainte naît la créativité. J’ai pensé projection “addictive” en plus d’additive. On est dans le cumulatif : comment renoncer à l’accumulation ? Dans les grandes villes, on peut vivre un côté très anxiogène de voir autant d’affiches, on ne peut que “louper” des spectacles, cela génère un stress de ne pas pouvoir tout faire. Comment au contraire se soustraire à cette course pour aller sur des moments de proximité, des moments qualitatifs ?”

→ **Emmanuel** : en effet, et d’ailleurs, John Dewey, philosophe pragmatique (philosophe du banal, du quotidien) fait la distinction entre la consumption (consommation) et la consumatory experience (accomplissement : aller au bout d’une expérience). Nathan Ben Kimoun, qui collabore également à Origens Media Lab, a travaillé sur la notion de sobriété intensive, la sobriété qui amplifie l’expérience.

“Je vois un parallèle avec la fin des sites industriels > deviennent patrimoine, voire parfois se transforment en tiers lieux culturels (exemple de “Culture Commune”, sur le carreau de mine de Loos en Gohelle).”

→ **Marie-Laurence** : Je trouve intéressant de distinguer dépendances et attachements. Dans notre secteur, on a beaucoup de dépendances fortes. L’artiste par exemple, se croit très libre dans son geste créatif, mais il est confronté à beaucoup de dépendances : la nécessité de visibilité, de reconnaissance. La renommée se construit sur un public, de plus en plus nombreux, des tournées etc.”

→ **Emmanuel** : c’est pareil dans la recherche : un chercheur subit une pression au nombre de publications.

“On peut être sentinelle dans nos vies persos, mais au niveau professionnel, on rencontre de grosses frictions avec les injonctions concernant les bilans, les nombres de dates, la remontée d’info sur ce qu’on fait en termes d’écologie. C’est difficile de naviguer dans tout ça, et de le faire remonter aux financeurs. Les critères de financement restent les mêmes.”

→ **Emmanuel** : il y a du déchirement, c’est certain, et c’est complexe. Moi je parle de trouble. Et face à ce trouble, il est important de ne pas rester seul (repli sur soi) : on parle de solastalgie, mais on parle aussi d’arbitrages et de déchirements profonds. Tentons de ne pas rester seul par rapport à ça. L’endroit de la communauté est très utile.

“Je voudrais parler de l’injonction à la coopération, à la mutualisation de plus en plus fortes, cela devient délicat. On nous demande de trouver des cadres nouveaux, alors qu’on coopère déjà beaucoup, il faudrait tenir compte de la coopération qui existe déjà.”

→ **Marie-Laurence** : D’ailleurs, injonction et coopération, c’est un oxymore. Cela ne peut pas venir de l’extérieur.

“On parle beaucoup de coopération, mais on occulte finalement beaucoup la concurrence entre les acteurs. Or elle existe fortement dans notre secteur, entre les équipes artistiques qui doivent diffuser leur projet notamment. C’est un peu schizophrénique. En matière de déplacement : si j’ai une date isolée loin, je l’accepte.

On évoque la question de travailler avec les tutelles sur les critères (conventionnement, subventions, cahiers des charge) : or j’ai entendu pour la 1^{ère} fois en comité de suivi “on ne vous demande d’en faire autant”. Cela m’a soulagée.”

→ **Camille** : dans les processus de changement, il y a plusieurs processus parallèles qui interviennent, pour qu’une transformation advienne, parmi ces processus, il y a les représentations que les différentes parties prenantes se font d’une question. Or on peut espérer ou faire en sorte que ces représentations évoluent également chez les autres parties concernées (ici les financeurs, par exemple), pour que ces évolutions se rejoignent.

→ **Églantine** : en communication, on a toujours ces injonctions également : toujours plus de contenus sur les réseaux sociaux, toujours plus de visibilité. De la même façon, dans les relations avec les publics : quelle relation on veut tisser avec les spectateurs, quelle réflexion sur la place du lieu, la question de la proximité ? Comment tisser un lien sur du temps long, pas forcément basé sur le nombre de spectacles programmés, mais sur l’attention aux personnes.

“Dans notre lieu, on essaie de penser que tout le monde n’est pas un public potentiel, mais qu’on a une interaction à avoir avec tout le monde sur le territoire, qu’ils aient ou non vocation à être public. Il s’agit de vivre ensemble sur un territoire donné.”

“Malgré tout, dans le reporting, on doit toujours mettre la fréquentation, le nombre de personnes.”

“J’observe de plus en plus de divergence dans la définition de ce qui fait intérêt général, entre la puissance publique, les acteurs : que veut on faire, on perçoit de l’argent public, mais pour faire quoi ? Ce qui fonde aussi, c’est l’argent public. S’il y en a moins, qu’est-ce qu’on fait moins ?”

“Le temps long n’est pas toujours valorisé. J’ai l’exemple d’un partenaire, un théâtre en milieu rural qui nous suit depuis longtemps, il n’est plus reconnu comme partenaire dans nos productions, parce que c’est toujours le même. On retrouve cette logique de croissance.”

“On m’a aussi reproché de travailler toujours avec un même professeur, avec qui on a tissé une relation, bien que les élèves se renouvellent chaque année ?”

“Coopérer c’est faire aussi avec l’existant. Qu’est-ce qui est déjà là, qu’on peut refaire émerger ?”

“Il y a d’autres types de liens qu’on peut visibiliser : par exemple dans notre dernière plaquette, on a fait des portraits des fidèles abonnés, en plus de portraits d’artistes.”

“Dans les frottements, il y a aussi la question des grands groupes qui arrivent, en musiques actuelles par exemple, avec une force de frappe et un modèle purement privé.”

- **Camille** : on a beaucoup parlé des festivals récemment : la représentation d’un événement réussi, un événement qui se développe, c’est toujours plus de public, de dates, de journées de festival, une jauge qui augmente, etc. Or il y a certains festivals qui réfléchissent à transformer le modèle : décroître en termes de jauge, retrouver une proximité et une convivialité qui se sont peut être perdus en route, nommer ce qui fait sens et pourquoi on fait ce qu’on fait ? Quel est l’essentiel de ce qu’on porte ? Pour autant, ce sont peut être des organisations sentinelles, et c’est une posture qui fragilise, qui expose : comment retrouver un modèle économique soutenable, est-ce que les partenaires vont suivre ? Par ailleurs, on nomme assez facilement nos dépendances, par rapport aux critères de financeurs par exemple, tous ces endroits où il y a de l’interdépendance entre les acteurs du système, mais est-ce qu’il y a aussi des choses sur lesquelles, sans que ce soit volontaire, on a du mal à lâcher : quels sont nos propres attachements, par rapport à la manière dont on a été formés, dont on a construit son identité professionnelle ? Qu’est-ce qu’on considère comme un bon projet, à quoi on donne de la valeur ?
- **Marie-Laurence** : lors de la Rencontre professionnelle qu’on a organisée sur les lieux culturels de demain, en 2024, on a parlé de la notion d’habitabilité des lieux, avec l’exemple de la permaculture organisationnelle au Palais de Tokyo : ne pas considérer les personnes qui rentrent comme forcément des publics. Penser des espaces dans le lieu qui sont accessibles même sans venir voir une exposition : une personne peut entrer se mettre au chaud, s’asseoir. Le collectif LALCA travaille également à ce que des lieux publics, culturels ou non, puissent installer des douches, qui soient accessibles aux personnes en précarité. Cela crée du questionnement.
- **Emmanuel** : au Palais des sciences : une médiathèque a été adaptée au contexte du quartier alentour, via l’accueil de personnes exilées. Plus largement, les usages des lieux se diversifient. Cela questionne la relation, mais ça peut aussi questionner le désinvestissement des pouvoirs publics. A la Friche Belle de mai, à Marseille, c’est une ville où le tissu associatif a pallié beaucoup de services publics. Est-ce notre rôle, en tant que lieux culturels ?

“Est-ce que notre neige n’est pas la subvention ?”

“Mais aussi le sens, qui fond peut-être lui aussi, et qu’il faudrait retrouver ?”



Qu'est-ce que c'est ?

Entre urgence climatique, transformations sociétales, contexte politique mouvant, changement de génération : le monde bouge, et avec lui l'écosystème culturel et du spectacle vivant, impactant à son tour nos pratiques, nos manières de faire, et le travail en lui-même.

De quelle manière ces mutations – et en particulier la transition écologique – influent-elles sur le travail dans la culture, et en particulier dans le spectacle vivant ?

Comment co-construire avec les professionnels une analyse de l'évolution de leur métier ? Comment permettre l'appropriation par les professionnels du spectacle vivant, des impacts des mutations écologiques et sociétales sur leur travail (pratiques professionnelles, organisation du travail, conditions de travail, identité au travail) pour éviter qu'ils les subissent en leur permettant d'être acteurs de ces transformations, et pour éviter que la transition écologique se fasse au détriment de l'humain et des conditions de travail ?

Dans un contexte de nécessaire transformation des pratiques, comment identifier ce qui, dans leurs identités au travail, habitudes et pratiques, ou dans leurs conceptions de leurs métiers, pourrait constituer des freins au changement ?

Volet Focus groupe

De septembre 2025 à juin 2026 : 4 journées de focus groupe avec des professionnels des métiers de l'administration du spectacle vivant pour :

- Favoriser la compréhension et l'appropriation de ces évolutions à l'œuvre et de l'impact sur les métiers par les professionnels eux-mêmes
- Vérifier avec eux les intuitions posées par différents travaux et identifier les points de tension entre nécessaires transformations et bien-être au travail (prendre en compte le travail réel et pas seulement le travail prescrit)
- Pointer les facteurs facilitants, afin d'aboutir à des préconisations pour les partenaires institutionnels ou les autres acteurs de l'écosystème

Volet recherche

L'Agence accueille depuis début février Léna Léonard en stage de recherche en lien avec la Boutique des Sciences de Lyon 2 et le M2 Ergonomie "Travail et transitions écologiques et sociales".

Partenaires

AFDAS, France Travail Scènes et Images, ARVIVA – Arts vivants, arts durables, LAPAS – association des administrateurs du spectacle, TMN Lab – communauté apprenante de professionnels du spectacle vivant autour des transformations du numérique, ARACT – Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de travail, Le Damier – cluster d'entreprises créatives et culturelles

Plus d'informations sur le Labo des Métiers